

*Piotr Hadrian*  
*Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*

## **Audyt marketingowy jako narzędzie weryfikacji strategii marketingowej przedsiębiorstwa**

### **The Marketing Audit – a Tool for Verifying the Corporate Marketing Strategy**

Ocena możliwości wykorzystania audytu marketingowego pozwala postrzegać go jako sposób weryfikacji decyzji strategicznych w obszarze marketingu. Celem podjętych rozważań jest refleksja nad zakresem przedmiotowym audytu strategii marketingowej przedsiębiorstwa, w zależności od przyjętego rozumienia pojęcia „strategia marketingowa”. Rozważania przeprowadzono w oparciu o prezentowane w literaturze propozycje definiujące to pojęcie, zmierzając do ustalenia najbardziej właściwego – zgodnie z przyjętym rozumieniem – zakresu zagadnień podlegających badaniu w ramach audytu.

Słowa kluczowe: audyt marketingowy, strategia marketingowa, strategiczna kontrola marketingu

#### **Wprowadzenie**

Audyt marketingowy interpretowany jako narzędzie kontroli strategicznej rozumiany jest jako proces przetwarzania danych, mający na celu generowanie i selekcję zachowania strategicznego organizacji, związanego z procedurą podejmowania decyzji marketingowych. Obejmuje swoim zasięgiem wszelkie aspekty działalności rynkowej przedsiębiorstwa, tym samym wchodząc w zakres i wykorzystując w swoich ramach wyniki rankingu efektywności oraz oceny doskonałości marketingu<sup>1</sup>. Kluczowe zadanie stawiane w ramach tak rozumianej kontroli sprowadzone jest do dopasowania strategii marketingowej przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków otoczenia. Audyt marketingowy realizując swój cel, którym jest stwierdzenie czy przyjęte rozwiązania marketingowe są najlepszymi z możliwych do realizacji dla przedsiębiorstwa<sup>2</sup>, poprawia skuteczność zarówno identyfikacji (określania, aktualizacji) szans i zagrożeń, jak

---

<sup>1</sup> Pogląd ten odnosi się do koncepcji struktury strategicznej kontroli marketingu, na którą składa się: ranking efektywności marketingu, auditing marketingowy, ocena doskonałości marketingu, ocena etycznej i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Zobacz m.in.: Ph. Kotler: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 683, 694-703; Ph. Kotler: Marketing. Rebis, Poznań 2005, s. 711-717.

<sup>2</sup> M. Strzyżewska, M. Rószkiewicz: Analizy marketingowe. DIFIN, Warszawa 2002, s. 17.

i inicjowania reakcji na te zmienne, przy uwzględnieniu zasobu marketingowych atutów i słabości przedsiębiorstwa<sup>3</sup>.

Takie strategiczne postrzeganie znaczenia i funkcji audytu marketingowego uwidaczniało się od początku konstytuowania się tego pojęcia w praktyce gospodarczej i rozważaniach teoretycznych. Wątek strategiczny pojawia się w podejściach kolejnych autorów: A. Shuchmana, A. Oxenfeldta, Ph. Kotlera, M. Mokwy, M. Wilsona, którzy redefiniowali w kolejnych dekadach to pojęcie, dostosowując do potrzeb praktyki marketingowej<sup>4</sup>. Strategia była przez nich ujmowana jako:

- przedmiot analizy i oceny (np. w definicji Shuchmana),
- jeden z obszarów wyznaczających zakres audytu, obok rewizji procesów, organizacji, instrumentarium marketing-mix<sup>5</sup>,
- podstawowy składnik audytu, obok otoczenia (makro, mikro), systemu, organizacji, wydajności, działań (narzędzi)<sup>6</sup>, kultury<sup>7</sup>.

Ocena możliwości wykorzystania audytu marketingowego rozumianego, jako strategiczne narzędzie kontroli (także planowania działalności marketingowej), pozwala postrześć go, jako sposób weryfikacji decyzji strategicznych w obszarze marketingu w odniesieniu do trzech zasadniczych problemów:

1. odpowiedniości sformułowanej strategii marketingowej dla przedsiębiorstwa,
2. prawidłowości procesu budowania (wyboru) strategii marketingowej,
3. poprawności implementacji strategii.

Audyt marketingowy dotyczy więc oceny procesów występujących na przenikających się wzajemnie wszystkich poziomach zarządzania marketingiem<sup>8</sup>:

- strategicznym, którego zadaniem jest opracowanie strategii, umożliwiającej dostosowanie działań przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w jego otoczeniu,

---

<sup>3</sup> W. Kowal: Funkcjonowanie kontroli marketingowej w polskich przedsiębiorstwach. „Marketing i Rynek”, nr 12/2003, s. 23. Szersze omówienie zmian w definiowaniu i wyrażaniu celu oraz zakresu audytu marketingowego znajduje się m.in. w: P. Hadrian: Zmiany zakresu znaczeniowego pojęcia audyt marketingowy [w:] Innowacje w Marketingu. Młodzi o Marketingu III. Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Gdański, Sopot 2005, s. 205-219; W. Dryl: Audyt marketingowy, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2010, s. 131-140; W. Kowal: Kontrola skuteczności marketingowej – problem zmienności interpretacji i pomiaru. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 144-155.

<sup>4</sup> A. Shuchman: The marketing audit: Its nature, purposes and problems [w:] A. Oxenfeldt i R.D. Crisp (red.): Analyzing and Improving Marketing Performance. „Marketing Audits” In Theory and Practice. American Management Associations, Report Nr 32, New York 1959, s. 16-17; A. Oxenfeldt: Executive Action in Marketing. Wadsworth Publishing, Belmont, California 1966; Ph. Kotler: Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control. Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc., New York 1976; M. Mokwa: The strategic marketing audit: An adoption / utilization perspective. “Journal of Business Strategy”, vol. 6, Spring 1986; M. Wilson: The Management of Marketing. Gower Publishing, Westmead 1980.

<sup>5</sup> R. Köhler: Beiträge zum Marketing-Management. Poeschel Verlag, Stuttgart 1988, s. 284. za: R. Niestrój: Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne. Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1996, s. 211.

<sup>6</sup> Ph. Kotler, W. Gregor, W. Rodgers: The marketing audit comes of age. “Sloan Management Review”, Winter 1977, s. 25-43.

<sup>7</sup> C. Webster: What kind of market culture exists in your service firm? An audit. “Journal of Services Marketing”, vol. 6, Spring 1992.

<sup>8</sup> Zobacz np.: D.W. Cravens: Strategic marketing. Irwin, New York 1991, s. 65 i dalsze; I. Penc-Pietrzak: Strategiczne zarządzanie marketingiem. Wyd. Key Text, Warszawa 1999, s. 18-20; J-J. Lambin: Strategiczne zarządzanie marketingowe. Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2001, s. 25-31.

zapewniającej lepszą od konkurentów obsługę rynku docelowego i realizację postawionych celów);

- taktycznym, którego zadaniem jest stworzenie warunków i zabezpieczenie realizacji przyjętych rozwiązań strategicznych);
- operacyjnym, którego zadaniem jest zaspokajanie potrzeb klientów przedsiębiorstwa i dzięki temu generowanie dochodów ze sprzedaży oferty rynkowej.

Celem podjętych w publikacji rozważań jest refleksja nad zakresem przedmiotowym audytu strategii marketingowej przedsiębiorstwa, w zależności od przyjętego rozumienia kategorii „strategia marketingowa”. Rozważania przeprowadzono w oparciu o prezentowane w literaturze propozycje definiujące to pojęcie, zmierzając do ustalenia najbardziej właściwego – zgodnie z uznanym przez autora za najwłaściwsze rozumieniem pojęcia „strategia marketingowa” – zakresu zagadnień podlegających badaniu w ramach audytu.

## Pojęcie strategii marketingowej przedsiębiorstwa

Podstawowym zadaniem marketingu jest określenie (budowa) strategii marketingowej przedsiębiorstwa, ściśle wynikającej z jej wizji, misji oraz strategii ogólnej. Jednocześnie strategia ta powinna korespondować z innymi strategiami funkcjonalnymi m.in. strategią inwestycyjną, strategią finansową, strategią zarządzania zasobami ludzkimi. Strategia marketingowa powinna otwierać możliwości wykorzystania pojawiających się w otoczeniu przedsiębiorstwa szans oraz jego atutów, przy jednoczesnej zdolności do unikania lub ograniczania oddziaływania zagrożeń i skutków słabości przedsiębiorstwa. Powinna być elastyczna, innowacyjna, wykorzystująca indywidualne kompetencje, prawidłowo osadzona w rzeczywistości rynkowej przedsiębiorstwa, obudowana wieloma elementami – takimi jak organizacja, kultura firmy, system zarządzania – umożliwiającymi jej przełożenie na działania praktyczne i w konsekwencji osiągnięcie założonych rezultatów.

Zasadniczym wyzwaniem jakie staje przed realizatorami audytu marketingowego stawiającymi sobie jako cel weryfikację strategicznych decyzji marketingowych przedsiębiorstwa, jest interpretacja samego pojęcia „strategia marketingowa” – kluczowej kategorii rozważań dotyczących zarządzania marketingiem. Pojęcie „strategia marketingowa” od początku było rozumiane niejednoznacznie<sup>9</sup>. Niektóre interpretacje, zakorzeniły się w literaturze przedmiotu, inne nie zyskiwały aprobaty naukowej i ustępowały miejsca nowym. Wydaje się, iż nieustająca dyskusja, kontrowersje interpretacyjne i w rezultacie wieloznaczność pojęcia „strategia marketingowa” wynikają przede wszystkim z trzech powodów<sup>10</sup>:

---

<sup>9</sup> Prawdopodobnie termin „strategia marketingowa” po raz pierwszy pojawił się w kontekście rozważań naukowych w roku 1926, w rozważaniach L.B. Lyona. Zobacz: M. Prymon: Menedżerskie i społeczne aspekty współczesnego marketingu. Ekspert, Wrocław 1999, s.38.

<sup>10</sup> M. Rawski: Próba interpretacji pojęcia „strategia marketingowa” (w warunkach orientacji marketingowej). Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2002, nr 581, s. 63-64.

- rozwoju różnych szkół i nurtów w naukach o zarządzaniu, których elementem są między innymi różne interpretacje istoty pojęcia „strategia”<sup>11</sup>;
- niejednoznacznego rozumienia i nieustającej reinterpretacji pojęcia „marketing”, będącego kluczową kategorią i stanowiącego przedmiot strategii marketingowej; dyskusja na temat tożsamości marketingu i rozwój przypisywanych mu kontekstów, zastosowań i narzędzi sprawia, że także trwałe, jednoznaczne rozumienie pojęcia strategii marketingowej nie jest możliwe;
- bezkrytycznych, mało konstruktywnych postaw teoretyków zajmujących się problematyką strategii marketingowej, które nie sprzyjają wypracowaniu wspólnego stanowiska co do istoty treści tego pojęcia.

W konsekwencji ewolucji koncepcji marketingu, jak i zarządzania strategicznego, można wyróżnić różne podejścia do rozumienia strategii marketingowej<sup>12</sup>.

Podejście instrumentalne ogranicza zakres przedmiotowy strategii marketingowej do kształtowania komponentów kompozycji marketingu-mix. Podejście to ma charakter dualny: interpretuje strategię marketingową na poziomie kompozycji marketing-mix oraz na poziomie poszczególnych jej składników – instrumentów marketingu (np. produktu, ceny, dystrybucji, promocji, marki, relacji ...). Aspekt czynnościowy marketingu<sup>13</sup> zakłada konieczność zintegrowanego stosowania jednocześnie wszystkich elementów struktury kompozycji marketing-mix, dlatego też wydaje się, iż traktowanie jako strategii marketingowej zbioru wskazań strategicznych odnoszących się odrębnie do kolejnych elementów tej kompozycji, nie jest metodologicznie poprawne.

Podejście funkcjonalne wpisuje w przedmiot strategii marketingowej wybór rynku docelowego, a w jego konsekwencji rozwiązania dotyczące sposobów zróżnicowanego - stosownie do stopnia heterogeniczności rynku – oddziaływania na ten rynek, poprzez odpowiednio ukształtowany zestaw elementów struktury marketingu-mix. Podejście to, z jednej strony, odnosi strategię marketingową do procesu marketingu (segmentacja rynku – wybór rynku docelowego – pozycjonowanie – marketing-mix), z drugiej traktuje ją jako jedną z wielu strategii funkcjonalnych będących pochodną ogólnej strategii przedsiębiorstwa.

Podejście decyzyjne eksponuje istotę i przebieg procesów informacyjno-decyzyjnych w przedsiębiorstwie. Za decyzje marketingowe przyjmuje się te, które podejmowane są w odniesieniu do formułowanych celów rynkowych przedsiębiorstwa

<sup>11</sup> Przegląd różnych podejść do określania strategii organizacji, charakterystycznych dla różnych nurtów zarządzania strategicznego można znaleźć np. w: H. Kreikebaum: Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s.59-64; K. Oblój: Strategia organizacji. PWE, Warszawa 1998, s. 33-99; Z. Pierścionek: Strategie rozwoju firmy. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s.18-71; A. Stabryła: Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s.54-74; R. Krupski (red.): Zarządzanie strategiczne. Koncepcje i metody. Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 36-61.

<sup>12</sup> M. Rawski: Próba interpretacji pojęcia „strategia marketingowa”. „Przegląd Organizacji”, 2003 nr 3, s. 30-31; P.R. Vardarajan, T.Clark: Delineating the Scope of Corporate, Business and Marketing Strategy. „Journal of Business Research” 1994, October-November; I. Rutkowski: Strategie marketingowe - sposoby interpretacji. „Marketing i Rynek” 1995, nr 9; L. Żabiński: Kategoria ogólna strategii marketingowej przedsiębiorstwa i jej ewolucja [w:] T. Kramer (red.): Problemy współczesnego marketingu, materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej. Wyższa Szkoła Zarządzania i Języków Obcych w Katowicach, Katowice 1998.

<sup>13</sup> J. Altkorn (red.): Podstawy marketingu. Instytut Marketingu, Kraków 1993, s. 23.

oraz służące realizacji tych celów w obszarze funkcji marketingu. Podejście to traktuje jako immanentny element strategii marketingowej etap formułowania celów marketingowych, a w konsekwencji wybór docelowych rynków, kształtowanie marketingu-mix i polityki marketingowej.

Podejście strukturalne jest konsekwencją przeniesienia na grunt działalności marketingowej koncepcji zarządzania strategicznego. Strategia marketingowa osadzona jest w tym przypadku w strukturze strategii przedsiębiorstwa. Jest to konsekwencja rozważań strategicznych prowadzonych na trzech hierarchicznie uporządkowanych poziomach: przedsiębiorstwa jako całości, strategicznych jednostek biznesu (SBU), funkcji zarządzania<sup>14</sup>. Podejście to wydaje się najbardziej skomplikowane i niejednorodne, pozwalające dokonać interpretacji strategii marketingowej w odniesieniu do każdego poziomu zarządzania. Postrzeganie marketingu jako jednej z funkcji przedsiębiorstwa pozwala interpretować strategię marketingową jako strategię funkcjonalną, zaś odniesienie zakresu przedmiotowego do procesu marketingu, pozwala spoglądać na nią jako strategię strategicznych jednostek biznesu. Wykorzystując kryterium przedmiotowe można więc przyjąć, iż strategia marketingowa może być utożsamiona jednocześnie z dwoma poziomami zarządzania przedsiębiorstwem. Przyjmując inny pogląd zakłada się, iż strategia marketingowa dotyczy jedynie poziomu zarządzania SBU obejmując określenie obszaru działania, sposobu osiągania przewagi konkurencyjnej i czasu wejścia na rynek. Można także przyjąć najszersze i najbardziej doniosłe (w rozumieniu koncepcji marketingu) przekonanie o wiodącej roli marketingu w całym przedsiębiorstwie, przejawiające się w myśleniu kategoriami marketingu na wszystkich szczeblach zarządzania przedsiębiorstwa tzw. zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem. Taka przesłanka pozwala formułować szeroką interpretację strategii marketingowej, pozwalającą – w zależności od rozważanego poziomu zarządzania przedsiębiorstwem – wyróżnić: marketingową strategię przedsiębiorstwa, marketingową strategię SBU, funkcjonalną strategię marketingową. Zasadnicze różnice pomiędzy powyżej określonymi strategiami zasadzają się na odmiennym charakterze i zakresie wykorzystywania instrumentów marketingu-mix oraz sposobie alokacji zasobów na różnych poziomach zarządzania przedsiębiorstwem.

Podejście systemowe traktuje przedsiębiorstwo oraz jego otoczenie jako złożone strukturalnie, wzajemnie na siebie oddziałujące obiekty, który to układ, ze względu na swoją złożoność, wymaga modelowania i przedstawiania w ujęciu systemowym. W podejściu tym, strategia marketingowa traktowana jest jako celowo skonstruowany system przedsiębiorstwa i jego całościowej strategii, na który składają się: strategiczne decyzje dotyczące marketingowych aspektów rozwoju przedsiębiorstwa, poszczególnych SBU lub pól aktywności rynkowych, strategiczne procesy zarządzania, w ramach których powyższe decyzje zapadają, wykorzystywane w strategicznych procesach zarządzania i wynikających z nich działaniach, instrumenty marketingu.

Podejście sytuacyjne zakłada, iż zarówno w fazie diagnozy i projektowania strategicznego, jak i budowania strategii marketingowej, nacisk położony jest na kształt relacji przedsiębiorstwa z jego otoczeniem, starając się w maksymalnym stopniu uwzględnić „odmienność” rzeczywistości rynkowej jaka z tego wynika. Analizując

---

<sup>14</sup> J.A.F. Stoner, C. Wankel: Kierowanie. PWE, Warszawa 1992, s. 105-113.

powyższe związki szczególną uwagę przywiązuje się do istoty powiązań i ich znaczenie dla sytuacji strategicznej przedsiębiorstwa. Strategia marketingowa w tym podejściu sprowadza się do przedstawienia wzorca opisującego najbardziej skuteczne reguły działań (zasady oraz wytyczne postępowania) sprawnie prowadzących do osiągnięcia strategicznych celów marketingowych, dzięki ukierunkowaniu i ograniczeniu zakresu możliwych do wykorzystania w danej rzeczywistości sposobów realizacji celów działań rynkowych.

Wskazane powyżej podejścia z racji przyjęcia odmiennych założeń mają różną wartość poznawczą jak i znaczenie praktyczne. Często wzajemnie się przenikają, co uniemożliwia w praktyce, przyjęcie rozwiązania interpretacyjnego w „czystej” postaci.

W sytuacji orientacji marketingowej (orientacji na klienta), rozumianej jako stan warunków rynkowych (relacji przedsiębiorstwa z jego otoczeniem), który wymusza wykorzystanie filozofii marketingu jako koncepcji działania przedsiębiorstwa, zasadne wydaje się być rozumienie strategii marketingowej jako zbioru reguł tworzących ramy dla taktycznych i operacyjnych działań przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania stosunków z otoczeniem konkurencyjnym jako całością i poszczególnymi jego elementami<sup>15</sup>. Taka interpretacja strategii marketingowej przedsiębiorstwa, powoduje rozpatrywanie jej jako struktury złożonej z hierarchicznie uporządkowanych komponentów dotyczących kształtowania pola rynkowego, relacji z klientami, konkurentami, pośrednikami, podmiotami wspomagającymi działania przedsiębiorstwa<sup>16</sup>. W literaturze przedmiotu decyzje dotyczące poszczególnych komponentów określane są mianem strategii, tym samym strategia marketingowa staje się de facto zbiorem kilku odrębnych strategii. Takie wyodrębnione rozumienie strategii przedstawionego wyżej układu komponentów nie wydaje się właściwe. O strategii marketingowej (tak jak w przypadku kompozycji marketing-mix) można mówić tylko w przypadku równoczesnego, logicznego – tzn. wynikającego z wagi poszczególnych elementów otoczenia dla przedsiębiorstwa – powiązaniego z sobą rozpatrywania tych komponentów.

---

<sup>15</sup> Uzasadnieniem dla takiego rozumienia strategii marketingowej są cztery założenia, będące konsekwencją przyjętego rozumienia pojęcia „orientacji marketingowa”. Zobacz np.: M. Rawski: Próba interpretacji pojęcia „strategia marketingowa”. „Przegląd Organizacji”, 2003 nr 3, s. 31-32; M. Rawski: Próba interpretacji pojęcia „strategia marketingowa” (w warunkach orientacji marketingowej). Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2002, nr 603, s. 67-69. Autor ten w swoich publikacjach formułuje również inne bardzo ciekawe założenia determinujące rozumienie strategii marketingowej: - marketing jest dominującą funkcją, przenikając wszystkie obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa i zmusza do myślenia kategoriami marketingu na wszystkich szczeblach zarządzania przedsiębiorstwem; - marketing jako filozofia zarządzania potencjałem przedsiębiorstwa, generalnie za punkt wyjścia przyjmuje wiedzę o procesach i stanach elementów otoczenia, ważnych dla przedsiębiorstwa (ze szczególnym podkreśleniem wiedzy na temat aktualnych i potencjalnych nabywców); - przedmiotem zainteresowania marketingu jest określenie i objaśnienie natury zjawisk i procesów kształtujących relacje „na wyjściu” przedsiębiorstwa między nim (przedsiębiorstwem) i jego otoczeniem, i formułowanie praktycznych zaleceń kształtowania tych relacji; znaczenie elementów i zjawisk występujących w otoczeniu przedsiębiorstwa znajdującego się w orientacji marketingowej jest zróżnicowane. Przedsiębiorstwo znajdujące się w orientacji marketingowej nie ma możliwości kształtowania otoczenia dalszego, a jego rozpoznanie traktuje jako określenie warunków granicznych swego postępowania. Skupia się zaś na rozpoznaniu i kształtowaniu otoczenia bliższego poprzez oddziaływanie na poszczególne jego elementy.

<sup>16</sup> R. Niestrój: Przedmiot i podstawowe opcje strategii marketingowej. Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, Kraków 1993, nr 411.

## Zakres przedmiotowy audytu strategii marketingowej przedsiębiorstwa

Tak 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.

Usytuowanie audytu marketingowego na początku procesu zarządzania determinuje zakres i cele audytu, akcentując problem badania otoczenia przedsiębiorstwa, jako podstawy procesu planowania strategicznego marketingu i w konsekwencji marketingowych działań operacyjnych. Stanowisko takie prezentuje np. Nigel F. Piercy, traktując audyt marketingowy jako pierwszy etap planowania działalności marketingowej, zawierający w sobie analizę rynku, segmentację rynku, analizę konkurencji, analizę kluczowych kompetencji i założeń przedsiębiorstwa<sup>17</sup>. Poglądy takie wyraża również Malcolm H.B. McDonald<sup>18</sup> oraz Lars Tvede i Peter Ohnemus, którzy zgodnie ze stanowiskiem tzw. „ekonomii szybkości” przyjmują, iż szybkość uchwycenia zmian w otoczeniu decyduje o podjęciu zasadnych decyzji, zwiększających prawdopodobieństwo uzyskania przewagi konkurencyjnej (tzw. przewagi pierwszego gracza) na rynku. Narzuca to w ich rozumieniu potrzebę myślenia wyprzedzającego na temat istoty bytu samego przedsiębiorstwa, rzeczywistości w której funkcjonuje, jak i jego aktywności, w tym marketingowej<sup>19</sup>. Wydaje się, iż przyjęcie koncepcji, w której audyt marketingowy rozpoczyna proces zarządzania, zmienia zupełnie jego istotę i charakter, zmierzając nie do weryfikacji decyzji i działań wcześniej podjętych, ale określenia warunków (na wejściu) dla ich podjęcia. Poglądów wyrażanych przez autorów kojarzących audyt z etapem analizy nie należy lekceważyć, bowiem bardzo czytelnie wskazują oni wiele elementów, które powinny być przedmiotem zainteresowania audytorów. Zresztą niektórzy autorzy, jak się wydaje niefrasobliwie, przerzucają zastosowanie audytu w ramach tych dwóch etapów, nie wyrażając tym samym jednoznacznego stanowiska co do charakteru audytu<sup>20</sup>.

---

<sup>17</sup> N. Piercy: *Market – Led Strategic Change*. Butterworth-Heinemann, Oxford 1983, s. 118. Nieco zmienioną strukturę audytu prezentuje autor w drugim, zmienionym wydaniu swojej publikacji, wskazując w jego ramach audyt rynku i zasobów przedsiębiorstwa (skupionych wokół struktury kompozycji marketing-mix). Zobacz: N. Piercy: *Marketing. Strategiczna reorientacja firmy*. Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 230-234.

<sup>18</sup> M.H.B. McDonald: *Marketing Plans: how to prepare them; how to use them*. Butterworth-Heinemann, 1989.

<sup>19</sup> L. Tvede, P. Ohnemus: *Marketing strategies for the New Economy*. Jon Wiley & Sons Ltd, Chichester 2001, rozdział 5 *The digital school*, s. 107-182.

<sup>20</sup> Zobacz np. Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong: *Principles of marketing*. Prentice Hall Europe, London 1999, s. 111-122. Na stronach 111-112 audyt traktowany jest jako narzędzie analizy stanowiące

Autor przychyliła się jednoznacznie do poglądu, iż audyt należy traktować jako element strategicznej kontroli marketingowej, skupiający się na identyfikacji tego, czy, co i jak zrobiło przedsiębiorstwo w danym przedmiocie działania, a nie na określeniu uwarunkowań skłaniających (bądź nie) do tego działania. Również ocena stanu realizacji podjętych decyzji powinno być przedmiotem innego typu kontroli, określanego np. przez Philipa Kotlera mianem rankingu efektywności marketingu, i stanowić punkt wyjścia dla działań audytorskich (rewizyjnych)<sup>21</sup>.

W zależności od przyjętego przez podmiot audytujący podejścia określającego istotę strategii marketingowej, zakres problemów ocenianych w ramach audytu strategii marketingowej powinien być odmienny. Owe różnice uwidaczniają się w przedstawianych w różnych publikacjach zestawach problemów i pytań szczegółowych, odnoszących się do odmiennego rozumianego zakresu przedmiotowego audytu, a w jego ramach obszaru strategii marketingowej przedsiębiorstwa (tabela 1).

Tabela 1. Propozycje autorskie zakresu przedmiotowego audytu marketingowego

R. Köhler	Philip Kotler	Aubrey Wilson	Copernicus	L. Tvede, P. Ohnemus
1. Proces Rewizja: - planowania marketingu, - bieżącego kierowania i kontroli - pozyskiwania i przetwarzania informacji 2. Strategia Rewizja: - misji przedsiębiorstwa, - celów strategicznych, - kluczowych zadań 3. Marketing-mix Rewizja: - zgodności z podstawową linią strategiczną, - koordynacji instrumentów marketingowych, - prawidłowości zachowania relacji cel – środek 4. Organizacja Rewizja: - identyfikacja personelu z celami marketingu, - zgodności form organizacyjnych z zadaniami, - sprawności koordynacji działań	1. Makrooczenie Demograficzne Gospodarcze Naturalne Technologiczne Polityczne Kulturowe 2. Mikrooczenie Rynki Nabywcy Konkurenci Dystrybutorzy Dostawcy Podmioty wspomagające Społeczeństwo 3. Strategia marketingowa Misja firmy Cele marketingu Strategia 4. Organizacja marketingu Struktura formalna Skuteczność funkcjonalna marketingu Skuteczność (współpraca) międzyfunkcyjna 5. Systemy marketingowe System informacji marketingowej SIM System planowania marketingowego System kontroli marketingu System rozwoju nowej oferty 6. Wydajność marketingu Rentowność Efektywność wydatków 7. Funkcje marketingu Produkt Cena Dystrybucja Promocja Personel sprzedający	1. Strategia marketingowa 2. Oferta asortymentowa 3. Usługi serwisowe 4. Działalność przedsiębiorstwa 5. Działalność eksportowa 6. System informacji marketingowej 7. Wielkość i struktura rynku 8. Przyszłość rynku 9. Zarządzanie sprzedażą 10. Znaczenie nabywcy i ich rola w marketingu 11. Sprzedaż i marketing wewnętrzny 12. Agenci w systemie sprzedaży 13. Promocja bezosobowa – formy, środki 14. System dystrybucji 15. Proces zakupu 16. Utracone biznesy 17. Wprowadzanie nowych produktów na rynek 18. Informacje o branży 19. Marketing wobec kluczowych klientów 20. Potencjał konkurencyjny 21. Dystrybucja fizyczna i opakowania 22. Relacje w branży 23. Polityka cenowa 24. Wizerunek i jego postrzeganie 25. Jakość w marketingu 26. Niedywersyfikowalne produkty 27. Obsługa klientów 28. Informacje finansowe dotyczące sprzedaży	1. Cele i strategie marketingowe 2. Analiza otoczenia (klimatu) 3. Segmentacja i wybór rynku docelowego 4. Różnicowanie i pozycjonowanie 5. Polityka cen 6. Zarządzanie produktem 7. Zarządzanie reklamą 8. Public relations 9. Zarządzanie promocją sprzedaży 10. Marketing bezpośredni 11. Zarządzanie relacjami 12. Doskonałość obsługi klienta 13. Zintegrowana komunikacja marketingowa 14. Zarządzanie dystrybucją 15. Marketing wobec pośredników handlowych 16. Rozwój nowych produktów 17. System informacji marketingowej 18. Benchmarking marek 19. Zarządzanie sprzedażą 20. Wyniki marketingu 21. Organizacja marketingu	1. Definiowanie misji przedsiębiorstwa 2. Wartość 3. Otoczenie ekonomiczne 4. Ekosystem biznesowy 5. Konkurencja 6. Finalni klienci 7. Pozycjonowanie oferty 8. Strategia cenowa 9. Strategia dystrybucji 10. Strategia promocji 11. Szybkość i termin reakcji

podstawę identyfikacji stanu sytuacji marketingowej przedsiębiorstwa w procesie budowania planu marketingowego, na stronie 118 jako narzędzie strategicznej kontroli marketingu.

<sup>21</sup> Ph. Kotler: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 694-697.



Źródło: opracowanie na podstawie: R. Köhler: Beiträge zum Marketing-Management. Poeschel Verlag, Stuttgart 1988, s. 284, za: R. Niestrój: Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne. Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1996, s. 211; Ph. Kotler: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 698-700; Ph. Kotler: Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999; Ph. Kotler, K.L. Keller: Marketing. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2012, s. 694-695; A. Wilson: The marketing audit handbook. Tools, techniques & checklists to exploit your marketing resources. Kogan Page, London 2002, s. V-VI; G.R. Morris: Copernican Decision Navigator. Copernicus, Boston 1997, za: Ph. Kotler: Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 260; L. Tvede, P. Ohnemus: Marketing strategies for the New Economy. Jon Wiley & Sons Ltd, Chichester 2001, s. 114.

W bardzo ogólnym ujęciu zakresu audytu marketingowego przedstawionym przez Richarda Köhlera, wyszczególniono obszar rewizji strategii, sprowadzając go do problemu weryfikacji dotychczasowej misji, celów i założeń strategicznych marketingu. Bardziej rozpowszechnionym w literaturze, zarówno teoretycznej jak i praktycznej jest schemat audytu zaproponowany przez Philipa Kotlera, w którym wyszczególniono siedem obszarów badawczych: makrootoczenie (makrośrodowisko; otoczenie dalsze), mikrootoczenie (środowisko, w którym prowadzona jest działalność; otoczenie bliższe; otoczenie konkurencyjne), strategia marketingowa, organizacja marketingu, systemy marketingowe, wydajność marketingu (produktywność, efektywność – używane są różne określenia dla tego wyodrębnionego obszaru audytu), szczegółowe funkcje marketingu. Tak określone obszary badawcze zawierają w sobie całe spektrum zagadnień, co do których stawiane są pytania szczegółowe.

Opracowano także bardziej szczegółowe programy prowadzenia audytu marketingowego, zawierające znacznie szerszy zbiór obszarów i problemów badawczych, wyrażony obszernymi listami pytań, na które odpowiedzi powinno udzielić się w badaniu audytorskim. Jedną z takich propozycji została przedstawiona przez Aubrey Wilson. Ma ona niewątpliwie charakter subiektywny, a jej konstrukcja wynika w dużym stopniu z faktu, iż Autorka zajmuje się marketingiem przemysłowym<sup>22</sup>. Zawiera jednak bardzo ciekawą, obszerną listę pytań uświadamiających zakres każdego ze wskazanych obszarów problemowych stanowiących przedmiot audytu. W odniesieniu do obszaru „strategia marketingowa” autorka postawiła 36 pytań, które generalnie rzecz ujmując odnoszą się do kwestii planu marketingowego – procedury jego powstania, struktury, wykorzystania, poruszając jednocześnie takie zagadnienia jak cele, strategia, zasoby, segmentacja, analiza SWOT<sup>23</sup>.

Podobne uszczegółowienie zaproponowała firma konsultingowa Copernicus, wskazująca dwadzieścia jeden ogólnych obszarów działań marketingowych stanowiących zakres przedmiotowy audytu. Jeszcze inaczej schemat strategicznych obszarów, którymi winien zająć się audyt marketingowy zakreślili Lars Tvede i Peter Ohnemus, podkreślając istotność zagadnień jakim są m.in. problem wartości, problem cyfrowego środowiska technologicznego przedsiębiorstwa, czy problem szybkości reakcji.

---

<sup>22</sup> Philip Kotler nie zawahał się określić ją mianem „father of industrial marketing” w Zjednoczonym Królestwie

<sup>23</sup> A. Wilson: The marketing audit handbook. Tools, techniques & checklists to exploit your marketing resources. Kogan Page, London 2002, s. 18-21.

Przedstawione propozycje odnoszą się do postrzegania strategii marketingowej zgodnie z podejściem funkcjonalnym i decyzyjnym. Występują tutaj pewne słabe symptomy, argumentujące podejście strukturalne czy systemowe. Jak się wydaje brak jest argumentów za możliwością interpretowania tak rozumianych audytów zgodnie z podejściem sytuacyjnym.

Przyjęcie podejścia strukturalnego, czy systemowego wymaga przede wszystkim jednoznacznie rozstrzygnięcia poziomu przygotowania planu marketingowego, tym samym wyznaczenia celów, strategii, analiz, działań operacyjnych (poziom korporacji, SBU, pól aktywności rynkowej, produktów, rynków, funkcji). Podejście sytuacyjne wymaga uwzględnienia w badaniu decyzji strategicznych związanych nie tylko z klientami (które określone są wprost poprzez ocenę procesu segmentacji, struktury i integracji kompozycji marketing-mix), ale także konkurentami, pośrednikami, dostawcami i podmiotami wspomagającymi działania marketingowe przedsiębiorstwa. Ocena poprawności działań strategicznych w odniesieniu do kluczowych kategorii podmiotów (konsumentów, konkurencji, pośredników i wpływowe instytucje) wymaga odpowiedzi na szereg pytań, których propozycja została zawarta w tabeli 2.

Tabela 2. Problemy stanowiące przedmiot audytu decyzji i działań strategicznych w podejściu sytuacyjnym

Oddziaływanie na nabywców
<p>Czy jest określony ogólny charakter wartości oferowanej nabywcom?            Czy na właściwym poziomie (przedsiębiorstwa, SBU, rynku) określono wartość dla nabywców?            Czy wskazane wartości zostały dopasowane do oczekiwań rynku docelowego przedsiębiorstwa (poszczególnych segmentów składających się na ten rynek)?            Czy istota proponowanej wartości wpisuje się w ogólne cele i strategię działania przedsiębiorstwa na rynku?            Czy wskazane wartości ewoluują zgodnie z koncepcją rozwoju przedsiębiorstwa i zmieniającą się sytuacją w jego otoczeniu?            Czy elementy determinujące poziom jakości oferty rynkowej przedsiębiorstwa zostały dobrane właściwie?            Czy istnieje właściwa korelacja między jakością ofert, a ich ceną, odzwierciedlająca istotę założonej idei oddziaływania na nabywców?            Czy rynek docelowy został właściwie dobrany ze względu na aspiracje rozwojowe i możliwości przedsiębiorstwa oraz sytuację na rynku?            Czy przyjęta koncepcja obsługi marketingowej rynku docelowego realizowana jest na poziomie odpowiednim do stopnia jego heterogeniczności?            Czy decyzje dotyczące stopnia pokrycia rynku, stopnia zróżnicowania działań wobec rynku, istoty wartości oferowanej klientowi są spójne?            Czy przeprowadzono identyfikację atrybutów oferty rynkowej dla nabywców obsługiwanego rynku?            Czy właściwie uplasowano ofertę rynkową przedsiębiorstwa na tle oczekiwań i postrzeganych substytutów przez nabywców rynku docelowego przedsiębiorstwa?</p>
Oddziaływanie na konkurentów
<p>Czy przyjęte poziomy atrybutów oferty rynkowej są głównymi czynnikami konkurencyjnymi przedsiębiorstwa?            Czy przyjęta koncepcja oddziaływania na konkurentów koresponduje ze koncepcją oddziaływania na nabywców?            Czy koncepcja oddziaływania na konkurentów opiera się na właściwych i silnych podstawach (przewagach konkurencyjnych)?            Czy przyjęta postawa (ofensywna, defensywna) względem konkurentów jest właściwa?            Czy wykorzystywane klasyczne bądź innowacyjne sposoby konkurowania są właściwe dla sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa?</p>
Oddziaływanie na partnerów działań rynkowych
<p>Czy przyjęta postawa wobec pośredników odzwierciedla przyjętą strategię oddziaływania na nabywców?            Czy wybrane rozwiązania systemowe dotyczące dystrybucji gwarantują sprawny przepływ strumieni marketingowych?            Czy przyjęte rozwiązania współpracy z pośrednikami w różnych kanałach dystrybucji dostosowane są do zróżnicowanych oczekiwań różnych grup nabywców rynku docelowego przedsiębiorstwa?            Czy przyjęta forma współpracy z dostawcami zabezpiecza w stopniu dostatecznym interesy marketingowe przedsiębiorstwa?            Czy obrana rola we współdziałaniu przedsiębiorstwa z innymi podmiotami rynkowymi odzwierciedla rzeczywisty układ stosunków i sił między partnerami rynkowymi?</p>

Źródło: opracowanie własne.

Tak jak jednoznacznie stawia się zazwyczaj w audycie pytania o charakter decyzji i działań związanych z konsumentami (segmentacja, pozycjonowanie oferty) tak samo jasno powinno poddać się ocenie decyzje dotyczące oddziaływania na pozostałe kluczowe podmioty mikrootoczenia przedsiębiorstwa. Tym bardziej, iż problemy decyzji

wobec tych podmiotów nie mają charakteru rozłącznego. Racjonalne i zgodne z zasadą podporządkowania ogólnej strategii przedsiębiorstwa, decyzje i działania marketingowe wymagają spójności i synchronizacji na wszystkich płaszczyznach, przy czym zasadniczą kwestią jest określenie relacji nadrzędności/podrzędności między nimi<sup>24</sup>.

## Podsumowanie

Wydaje się, iż złożona propozycja zagadnień istotnych w badaniu audytorskim spełnia oczekiwania związane z rozeznaniem i oceną trafności oraz spójności strategii marketingowej przedsiębiorstwa w ujęciu sytuacyjnym, a przynajmniej stanowi podstawę do dyskusji nad właściwym kształtem audytu w takim ujęciu. Powinna ona skłonić do refleksji nie tylko nad treścią i zakresem istotnych do rozstrzygnięcia w obszarze strategii marketingowej przedsiębiorstwa zagadnień, ale także nad metodyką dokonania ich oceny. Ta kwestia pozostaje bowiem w równym stopniu kluczowa dla prowadzenia obiektywnego i porównywalnego badania audytorskiego.

## Literatura

1. Altkorn J. (red.): Podstawy marketingu. Instytut Marketingu, Kraków 1993.
2. Cravens D.W.: Strategic marketing. Irwin, New York 1991.
3. Dryl W.: Audyt marketingowy. CeDeWu, Warszawa 2010.
4. Hadrian P.: Zmiany zakresu znaczeniowego pojęcia audyt marketingowy [w:] Innowacje w Marketingu. Młodzi o Marketingu III. Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Gdański, Sopot 2005.
5. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V.: Principles of marketing. Prentice Hall Europe, London 1999.
6. Kotler Ph., Gregor W., Rodgers W.: The marketing audit comes of age. "Sloan Management Review", Winter 1977.
7. Kotler Ph., Keller K.L.: Marketing. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2012.
8. Kotler Ph.: Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.
9. Kotler Ph.: Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York 1976.
10. Kotler Ph.: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
11. Kotler Ph.: Marketing. Rebis, Poznań 2005.
12. Kowal W.: Funkcjonowanie kontroli marketingowej w polskich przedsiębiorstwach. „Marketing i Rynek” 12/2003.
13. Kowal W.: Kontrola skuteczności marketingowej – problem zmienności interpretacji i pomiaru. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu, Wrocław 2010.
14. Kreikebaum H.: Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie. Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1997.
15. Krupski R. (red.): Zarządzanie strategiczne. Koncepcje i metody. Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1998.
16. Lambin J.-J.: Strategiczne zarządzanie marketingowe. Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2001.

---

<sup>24</sup> R. Niestrój: Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne. Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1996, s. 153.

17. McDonald M.H.B.: Marketing Plans: how to prepare them; how to use them. Butterworth-Heinemann, Oxford 1989.
18. Mokwa M.: The strategic marketing audit: An adoption / utilization perspective. "Journal of Business Strategy", vol. 6, Spring 1986;
19. Niestrój R.: Przedmiot i podstawowe opcje strategii marketingowej. Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, Kraków 1993, No. 411.
20. Niestrój R.: Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne. Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1996.
21. Oblój K.: Strategia organizacji. PWE, Warszawa 1998.
22. Oxenfeldt A.: Executive Action in Marketing, Wadsworth Publishing, Belmont, California 1966.
23. Penc-Pietrzak I.: Strategiczne zarządzanie marketingiem. Wyd. Key Text, Warszawa 1999.
24. Piercy N.: Market – Led Strategic Change. Butterworth-Heinemann, Oxford 1983.
25. Piercy N.: Marketing. Strategiczna reorientacja firmy. Felberg SJA, Warszawa 2003.
26. Pięściołek Z.: Strategie rozwoju firmy, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1996.
27. Prymon M.: Menedżerskie i społeczne aspekty współczesnego marketingu. Ekspert, Wrocław 1999.
28. Rawski M.: Próba interpretacji pojęcia „strategia marketingowa”. „Przegląd Organizacji” 3/2003.
29. Rawski M.: Próba interpretacji pojęcia strategia marketingowa (w warunkach orientacji marketingowej). Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, Kraków 2002, No. 581.
30. Rutkowski I.: Strategie marketingowe - sposoby interpretacji. „Marketing i Rynek” 9/1995.
31. Shuchman A.: The marketing audit: Its nature, purposes and problems [w:] Oxenfeldt A., Crisp R.D. (red.): Analyzing and Improving Marketing Performance, „Marketing Audits” In Theory and Practice. American Management Associations, Report No. 32, New York 1959.
32. Stabryła A.: Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy. Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2000.
33. Stoner J.A.F., Wankel C.: Kierowanie. PWE, Warszawa 1992.
34. Strzyżewska M., Rószkiewicz M., Analizy marketingowe. DIFIN, Warszawa 2002.
35. Tvede L., Ohnemus P.: Marketing strategies for the New Economy. Jon Wiley & Sons Ltd, Chichester 2001.
36. Vardarajan P.R., Clark T.: Delineating the Scope of Corporate, Business and Marketing Strategy. „Journal of Business Research” 1994, October-November.
37. Webster C.: What kind of market culture exists in your service firm? An audit. “Journal of Services Marketing”, vol. 6, Spring 1992.
38. Wilson A.: The marketing audit handbook. Tools, techniques & checklists to exploit your marketing resources. Kogan Page, London 2002.
39. Wilson M.: The Management of Marketing. Gowe Publishing, Westmead 1980.
40. Żabiński L.: Kategoria ogólna strategii marketingowej przedsiębiorstwa i jej ewolucja [w:] Kramer T. (red.): Problemy współczesnego marketingu. Wyższa Szkoła Zarządzania i Języków Obcych w Katowicach, Katowice 1998.

### Summary

An assessment of the possible applications of the marketing audit implies that it can be viewed as a method for verifying marketing strategic decisions. The considerations presented in this paper focus on the scope of corporate marketing audits in the context of different approaches to this concept. The analysis is based on different definitions of the term "marketing strategy" offered by literatures. These definitions aim to identify the corresponding scopes of issues subject to audits.

Keywords: marketing audit, marketing strategy, strategic marketing control

Informacje o autorze:

**dr Piotr Hadrian**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Wydział Zarządzania

Katedra Marketingu

ul. Rakowicka 27

31-510 Kraków

hadrian@uek.krakow.pl