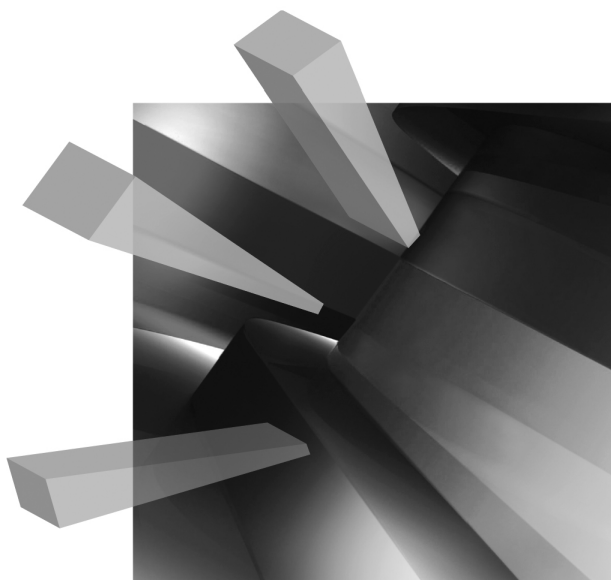


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

9 • 2011



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Redaktor Wydawnictwa: Justyna Mroczkowska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 2080-6000 (Nauki o Zarządzaniu)

ISSN 1899-3192 (Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu)

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Nakład: 200 egz.

Spis treści

Wstęp	7
Aleksandra Calka: Zmiany w prezentacji reklamy internetowej a jej klikalność	9
Marek Prokopowicz: Wizerunek banku i lojalność nabywców	50
Monika Hajdas: Wizerunek marki korporacyjnej – specyfika i techniki pomiaru	69
Jarosław Woźniczka: Związek między efektami komunikacyjnymi dotyczącymi reklamy a efektami dotyczącymi marki w świetle wyników badania	90
Witold Kowal: Audyt marketingowy jako narzędzie kontroli marketingowej w świetle wyników badań polskich przedsiębiorstw	107
Ryszard Kleczek, Jacek Uchman: Problemy metodologiczne projektów badawczych skuteczności relacji inwestorskich	131

Summaries

Aleksandra Calka: Changes in Internet advertisement presentation and its CTR	49
Marek Prokopowicz: Bank image and buyers loyalty	68
Monika Hajdas: Corporate brand image – specificity and measurement techniques	89
Jarosław Woźniczka: Communication effects of advertisements and brand effects: the results of the research	106
Witold Kowal: Marketing audit as an instrument of marketing control: empirical research of Polish enterprises	130
Ryszard Kleczek, Jacek Uchman: Methodological problems of investor relations effectiveness research projects	163

Wstęp

Przekazujemy Czytelnikowi sześć artykułów dotyczących problemów zarządzania marketingowego, napisanych przez autorów z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Czytelnik zobaczy w tych artykułach treści relatywnie rzadko pojawiające się w polskich projektach badawczych w marketingu, np. co do obszarów tematycznych: employer branding, controlling strategiczny i relacje inwestorskie, a co do problemów metodologicznych: problemy pomiaru zjawisk marketingowych.

Zeszyt otwierają dwa artykuły najmłodszych badaczy. W pierwszym artykule, pt. *Jak zmiany w prezentacji internetowej reklamy kontekstowej wpływają na jej klikalność na przykładzie strony www.naturalne.net*, Aleksandra Całka przedstawiła wykorzystanie metody eksperymentalnej w badaniu wpływu alternatywnych działań marketingowych (komunikacyjnych) na „twarde” miary zachowań grup docelowych.

Marek Prokopowicz, autor następnego artykułu pt. *Relacja między wizerunkami banków polskich a lojalnością ich konsumentów*, zbadał relacje między wizerunkiem marki i lojalnością nabywców, a więc tradycyjny problem w marketingu, ale w swoim badaniu wykazał, że siła zależności między wizerunkiem a zachowaniami zależy od sposobu pomiaru wizerunku.

W kolejnym artykule, pt. *Wizerunek marki korporacyjnej – specyfika i techniki pomiaru*, Monika Hajdas przedstawia problemy konceptualizacji, pomiaru i analizy w badaniach wizerunku marki korporacyjnej.

W artykule pt. *Związek między efektami komunikacyjnymi dotyczącymi reklamy a efektami dotyczącymi marki w świetle wyników badania* Jarosław Woźniczka przedstawił, na podstawie własnego badania empirycznego, problemy określania siły i kierunku relacji między efektami komunikacyjnymi.

W piątym artykule, pt. *Miejsce audytu marketingowego w marketingowej kontroli strategicznej w świetle wyników badań polskich przedsiębiorstw*, Witold Kowal sprawdził cztery hipotezy dotyczące zależności między audytem marketingowym i wybranymi aspektami kontroli strategicznej.

Ryszard Kłeczek i Jacek Uchman w artykule pt. *Problemy metodologiczne projektów badawczych skuteczności relacji inwestorskich* prezentują dorobek, problemy i perspektywy rozwojowe badań skuteczności działań w zakresie relacji inwestorskich.

Mamy nadzieję, że te artykuły będą stanowić inspirację do nowych projektów badawczych w marketingu.

Ryszard Kłeczek

Witold Kowal

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

AUDYT MARKETINGOWY JAKO NARZĘDZIE KONTROLI MARKETINGOWEJ W ŚWIEŁLE WYNIKÓW BADAŃ POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Audyt marketingowy jest utożsamiany z kontrolą strategiczną i prezentuje najbardziej kompleksową czynność związaną z oceną działań marketingowych. Celem głównym publikacji jest prezentacja teoretycznych i praktycznych zastosowań audytu marketingowego w polskich przedsiębiorstwach. Przeprowadzone badania kierowników marketingu polskich przedsiębiorstw pozwalają zauważyć, iż upowszechnienie audytu jest niezbyt duże, a zainteresowanie zagadnieniami składającymi się na jego zakres przedmiotowy dość niskie. W świetle dokonanych obserwacji zasadne jest postulowanie większego upowszechnienia audytu marketingowego w polskich przedsiębiorstwach.

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

1. Wstęp

W literaturze przedmiotu zmienność kontroli marketingowej jest demonstrowana przede wszystkim w odniesieniu do procesów decyzyjnych. Podział na kontrolę strategiczną i kontrolę operacyjną należy uznać za zasadniczą klasyfikację w dorobku literatury marketingowej. Interpretacja tych poziomów kontroli jest ściśle związana ze zmiennością problemów decyzyjnych w marketingu. Od ponad 50 lat jednym z kluczowych narzędzi kontroli marketingowej jest audyt marketingowy. Utożsamiany z kontrolą strategiczną, prezentuje najbardziej kompleksową czynność związaną z oceną działań marketingowych. Celem publikacji jest prezentacja teoretycznych i praktycznych zastosowań audytu w kontroli marketingowej polskich przedsiębiorstw. Na przestrzeni całego okresu rozwoju dorobku teoretycznego związanego z audytem marketingowym wykrystalizował się dość jednolity pogląd co do jego miejsca w systemie kontroli marketingowej, przeznaczenia oraz przedmiotu zainteresowania. Z tej perspektywy obserwacja wykorzystania powinna umożliwić ocenę jego użyteczności dla polskich przedsiębiorstw.

2. Przegląd literatury

Jest rzeczą zaskakującą, iż zdefiniowanie audytu marketingowego nastąpiło dużo wcześniej, niż spopularyzowana została koncepcja kontroli strategicznej. Początki interpretacji i zastosowania audytu marketingowego sięgają lat 50. ubiegłego wieku. R. Dallmeyer, były kierownik Booz-Allen-Hamilton, zasugerował, iż pierwsze użycie terminu „audyt marketingowy” miało miejsce w roku 1952¹. Nieco później pojawiły się pierwsze próby jego definiowania. W 1959 r., z inicjatywy American Management Association opublikowano pracę poświęconą audytowi marketingowemu, na którą składały się opracowania A. Shuchmana, R. Sessionsa, A. Oxenfeldta, R. Crispa². Z kolei rozwój kontroli strategicznej jest ściśle związany z pojawieniem się koncepcji marketingu strategicznego, które to miało miejsce w latach 70. Strategiczny kontekst kontroli marketingowej pojawił się m.in. w publikacji J.M. Hulberta i N.E. Toya (1977)³. Dokonali oni podziału kontroli marketingowej, wyodrębniając kontrolę strategiczną i operacyjną. W ramach kontroli strategicznej podjęli próbę określenia schematu (modelu) kontroli dla strategii marketingowej. W wyniku przeprowadzonych studiów doszli do wniosku, iż kluczowe zmienne strategiczne to cena/koszty, udział w rynku i wielkość rynku. Konkretnie wyniki stały się zatem miarami sprawności marketingowej. W kolejnych interpretacjach kontroli strategicznej jej wyróżnikiem nie będą już parametry, ale aspekty decyzyjne związane z tym poziomem planowania.

W literaturze przedmiotu daje się wyodrębnić dwa podejścia w interpretacji marketingowej kontroli strategicznej, w ramach których bywa ona utożsamiana z:

- decyzjami marketingowymi – celami, strategią i planami,
- kluczowymi determinantami wyborów strategicznych w marketingu, tj. otoczeniem marketingowym.

Ten zakres problemów odnajdujemy w różnych definicjach i interpretacjach kontroli strategicznej w zarządzaniu marketingowym. Przykładami mogą tu być interpretacje w publikacjach m.in. P.D. Bennetta (1988)⁴, R.A. Kerina i R.A. Petersona (1990)⁵,

¹ M.J. Baker, *Marketing. An Introductory Text*, MacMillan, London 1991, s. 51.

² A. Shuchman, *The Marketing Audit: Its Nature, Purposes and Problems*, w: *Analyzing and Improving Marketing Performance*, American Management Association, Report no. 32, New York 1959, s. 11; R. Sessions, *What a Soundly Conducted Marketing Audit Can Accomplish*, w: *Analyzing and Improving Marketing Performance*, American Management Association, Report no. 32, New York 1959; A. Oxenfeldt, *The Marketing Audit as a Total Evaluation Program*, w: *Analyzing and Improving Marketing Performance*, American Management Association, Report no. 32, New York 1959; R. Crisp, *Auditing the Functional Elements of a Marketing Operation*, w: *Analyzing and Improving Marketing Performance*, American Management Association, Report no. 32, New York 1959.

³ J.H. Hulbert, N.E. Toy, *A Strategic Framework for Marketing Control*, „Journal of Marketing” 1977, vol. 41, no. 2, s. 12–20.

⁴ P.D. Bennett, *Marketing*, McGraw-Hill, New York 1988, s. 741.

⁵ R.A. Kerin, R.A. Peterson, *Strategic Marketing Problems. Cases and Comments*, Allyn and Bacon, Boston 1990, s. 543.

D.S. Tull i L.R. Kahle (1990)⁶, E.F. Harrisona (1991), P. Kotlera (1994)⁷, M. Prymona (1994)⁸, H. Mruka (1996, 2001)⁹, R. Niestroja (1996)¹⁰, I. Penc-Pietrzak (1999)¹¹, M. Sławińskiej (1999)¹², W. Kowala (2000, 2002)^{13, 14}. Studia tego dorobku pozwalają zauważyć, iż dla większości autorów kontrola strategiczna odnosi się do dwóch zagadnień, tj. realizacji celów i wykorzystywania szans rynkowych. Z punktu widzenia zarządzania marketingiem są to dwa dość różne problemy. W pierwszym przypadku koncentrujemy się na problemie skuteczności. Weryfikacja szans rynkowych to dość złożony problem ze sfery sprawności działania, a nawet efektywności organizacji.

W większości publikacji kontrola strategiczna jest kojarzona niemal wyłącznie z audytem marketingowym. Jego miejsce w kontroli odnajdujemy w propozycji P. Kotlera, który rozpropagował spójny system kontroli marketingowej (tab. 1).

Kontrola strategiczna to ten rodzaj czynności, której celem jest dokonywanie „przeglądu celów i sprawności marketingowej”¹⁵. P. Kotler, jako jeden z nielicznych, zaproponował poszerzony zakres narzędzi kontroli strategicznej, obejmujący: audyt marketingowy, ranking efektywności marketingu, ocenę doskonałości marketingu, przegląd etycznej i społecznej odpowiedzialności firmy¹⁶. W narzędziach tych najczęściej dominuje problem orientacji przedsiębiorstwa. Audyt marketingowy ma dużo szerszy wymiar.

Pierwszej interpretacji audytu marketingowego dokonał A. Shuchman (1959), który określił go jako „systematyczne, krytyczne i bezstronne przeglądanie i ocenę ogółu działań marketingowych: podstawowych celów i polityk działania oraz zało-

⁶ D.S. Tull, L.R. Kahle, *Marketing Management*, Macmillan, New York 1990, s. 668.

⁷ P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner, Warszawa 1994, s. 9.

⁸ M. Prymon, *Marketingowe zarządzanie firmą*, Educator, Częstochowa 1994, s. 178.

⁹ H. Mruk i in., *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1996, s. 251.

¹⁰ R. Niestroj, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 202.

¹¹ I. Penc-Pietrzak, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1999, s. 215.

¹² M. Sławińska, *Kontrola działalności marketingowej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, w: J. Altkorn (red.), *Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1999, s. 245.

¹³ W. Kowal, *Kontrola marketingowa – teoria i praktyka jej funkcjonowania w polskich przedsiębiorstwach*, w: J. Mońka, D. Sołtys (red.), *Controlling – koncepcja, wdrożenia*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 956, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2002, s. 45–46.

¹⁴ W. Kowal, *Kontrola aktywności marketingowej przedsiębiorstwa – jej aspekt strategiczny i taktyczny*, w: J. Mońka, D. Sołtys (red.), *Systemy informacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 861, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000, s. 131–132.

¹⁵ P. Kotler, wyd. cyt., s. 694.

¹⁶ Tamże, s. 683.

Tabela 1. Rodzaje kontroli marketingowej

Rodzaje kontroli	Główny odpowiedzialny	Cel kontroli	Metody
1. Kontrola planu rocznego	kierownictwo najwyższego i średniego szczebla	z badać, czy osiąga się zaplanowane wyniki	<ul style="list-style-type: none"> – analiza sprzedaży – analiza udziału w rynku – współczynniki sprzedaży – wydatki – analiza finansowa – obserwacja zadowolenia klienta
2. Kontrola rentowności	kontroler marketingowy	z badać, gdzie firma zarabia, a gdzie traci pieniądze	rentowność: <ul style="list-style-type: none"> – produktu – obszaru – klienta – segmentu – kanału dystrybucji – rozmiaru/wielkości zamówienia
3. Kontrola efektywności	kierownictwo liniowe i dział kadry; kontroler marketingowy	ocenić i poprawić efektywność wydatków marketingowych	efektywność: <ul style="list-style-type: none"> – personelu sprzedaży – reklamy – promocji sprzedaży – dystrybucji
4. Kontrola strategiczna	kierownictwo najwyższego szczebla; audytor marketingu	z badać, czy firma wykorzystuje wszystkie swe szanse, jeśli chodzi o rynki, produkty i kanały zbytu	<ul style="list-style-type: none"> – ranking efektywności marketingu – audyt marketingowy – ocena doskonałości marketingu – przegląd etycznej i społecznej odpowiedzialności firmy

Źródło: P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner, Warszawa 1994, s. 683.

zeń, które leżą u ich podstaw, jak również metod, procedur, osób i organizacji zaangażowanych we wdrożenie polityk i osiąganie celów”¹⁷. W ujęciu ogólnym A. Shuchman wskazał na złożoność audytu jako metody kontroli, na którą składa się kontrola wyników (ocena ogólna działalności marketingowej), kontrola procesu (np. metod, procedur), kontrola wejścia (np. założenia). Definicja audytu marketingowego A. Shuchmana była niejednokrotnie przytaczana przez innych autorów, m.in.: P. Kotlera i K. Coxa (1971), W.H. Cunninghama, I.C.M. Cunningham i Ch.M. Swifta (1987), W.G. Leadera i N. Kyritsis (1990)¹⁸. W latach 60. nie pojawiło się zbyt

¹⁷ A. Shuchman, *The Marketing Audit: Its Nature, Purpose, and Problems*, w: *Analyzing and Improving Marketing Performance: Marketing Audit, Theory and Practice*, American Management Association, New York 1959, cyt. za: P. Kotler, K. Cox, *Readings in Marketing Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1971, s. 375, cyt. za: H. Cunningham, I.C.M. Cunningham, Ch.M. Swift, *Marketing. A Managerial Approach*, South-Western Publishing, Cincinnati 1987, s. 799.

¹⁸ P. Kotler, K. Cox, *Readings in Marketing Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1971; W.H. Cunningham, I.C.M. Cunningham, C.M. Swift, *Marketing. A Managerial Approach*, South-Western Publishing, Cincinnati 1987; W.G. Leader, N. Kyritsis, *Marketing in Practice*, Stanley Rhornes Ltd., Leckhampton 1990.

wiele publikacji poruszających zagadnienie audytu marketingowego. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę przede wszystkim na prace A. Oxenfeldta (1966)¹⁹ i P. Kotlera (1967)²⁰. Oxenfeldt zajął się problemem zakresu audytu marketingowego, natomiast P. Kotler podjął wątek poziomów audytu. Zidentyfikował dwa: audyt na poziomie systemu (*system-level audit*) oraz audyt na poziomie działalności (*activity-level audit*)²¹. P. Kotler za podstawowe elementy audytu na poziomie systemu uznał: cele jako punkt startu, określenie adekwatności i sprawności programu marketingowego, implementację planu, ocenę projektu organizacji i personelu marketingowego²².

W latach 70. nastąpiła konkretyzacja przedmiotu zainteresowania audytu marketingowego. E. Tirmann (1971) sformułował jego cele, za które uznał „poprawę ogólnej sprawności marketingu (*marketing efficiency*) przez zaprezentowanie korekty planu działania dla zarządu”²³. Jak możemy zauważyć, autor zaakcentował aspekt sterujący tej kontroli. Audyt nie jest związany jedynie z problemem realizacji celów, ale z poprawą „sprawności” działania w ramach marketingu, a jego działania korygujące mogą prowadzić do nowych planów.

Za najważniejszą publikację tego okresu związaną z audytem marketingowym należy uznać artykuł P. Kotlera, W. Gregora i W. Rodgersa (1977)²⁴. Przedstawiona tam definicja okazała się być najczęściej cytowana w literaturze przedmiotu – zob. m.in.: C.D. Schewe (1987), M.J. Baker (1991), P.D. Bennett (1988), J. Woźniczka (1993), I. Penc-Pietrzak (1999), H. Mruk (2001), J. Karwowski (2004). Warto zauważyć, iż dość często pojawia się ona w literaturze polskojęzycznej, co zapewne wynika z dużej popularności P. Kotlera oraz dużej liczby publikacji jego autorstwa przetłumaczonych na język polski. Dla P. Kotlera, W. Gregora i W. Rodgersa audyt marketingowy to „wszechstronne, systematyczne, niezależne i okresowe sprawdzanie [w skali – przyp. W.K.] przedsiębiorstwa – lub jednostki biznesu – jego otoczenia marketingowego, celów, strategii i działalności, z zamiarem określenia obszarów problemowych i szans oraz rekomendowanie jego planów działania celem poprawy realizacji marketingu przedsiębiorstwa”²⁵. W swojej wymowie definicja ta wydaje się być bardzo podobna do interpretacji A. Shuchmana. Warto jednak zauważyć, iż autorzy postrzegają audyt jako złożoną metodę kontroli. Elementem całkowicie

¹⁹ A. Oxenfeldt, *Executive Action in Marketing*, Wadsworth Publishing, Belmont 1966.

²⁰ P. Kotler, *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1967.

²¹ P. Kotler, *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1967, cyt. za: J.T. Rothe, M.G. Harvey, C.E. Jackson, *The Marketing Audit, Five Decades Later*, „Journal of Marketing, Theory and Practice” 1997, vol. 5, no. 3, s. 4.

²² Tamże, s. 5.

²³ E. Tirmann, *Should your marketing be audited?*, „European Business” Autumn 1971, s. 49–56, cyt. za: J.T. Rothe, M.G. Harvey, C.E. Jackson, wyd. cyt., s. 3.

²⁴ P. Kotler, W. Gregor, W. Rodgers, *The Marketing Audit Comes of Age*, „Sloan Management Review” Winter 1977, vol. 18, s. 25–43.

²⁵ Tamże, cyt. za: P.D. Bennett, wyd. cyt., s. 640.

nowym stały się „obszary problemów i szanse”, których rangę bardzo silnie wyeksponowali w charakterystyce audytu. Według P. Kotlera, W. Gregora i W. Rodgersa celem audytu marketingowego jest „identyfikacja nowych problemów i szans, które wskażą plan działania celem poprawy wyników realizacji”²⁶. Zauważamy zatem dość poszerzone ujęcie zadania audytu, kierujące uwagę na „identyfikację nowych problemów i szans” oraz „poprawę wyników”. Takie ujęcie celu audytu może sugerować przeniesienie akcentu kontroli strategicznej w marketingu nawet na poziom efektywności organizacji (jeżeli audyt dotyczy całego przedsiębiorstwa). Z drugiej strony, autorzy wskazali, iż przedmiotem zainteresowania audytu może być również jednostka biznesu. W tym przypadku trudno jest formułować oceny dotyczące efektywności organizacji, gdyż na jednostce biznesu raczej będzie spoczywało zadanie osiągnięcia sformułowanego celu. To sprowadza nas w ocenach marketingu także na poziom kontroli skuteczności. Przeglądając całość koncepcji P. Kotlera, W. Gregora i W. Rodgersa, możemy zauważyć, iż w stosunku do ujęć wcześniejszych (zwłaszcza A. Shuchmana, 1959) autorzy ci przenieśli akcent w interpretacji z celów działania na szanse.

Od lat 80. następuje bardziej intensywny rozwój interpretacji audytu marketingowego, np. w publikacjach autorów takich jak: J.G. Udell, G.R. Laczniak (1981)²⁷, M.P. Mokwa (1986)²⁸, C.D. Schewe (1987)²⁹, E.J. McCarthy, W.D. Perreault (1990)³⁰, W.G. Leader, N. Kyritsis (1990)³¹, D.S. Tull, L.R. Kahle (1990)³², W.J. Stanton, M.J. Etzel, B.J. Walker (1991)³³, L. Berry, J. Conant, A. Parasuraman (1991)³⁴, C.L. Bovee, J.H. Thill (1992)³⁵, E.N. Berkowitz, R.A. Kerin, S.W. Hartley, W. Rudelius (1994)³⁶, D.J. Dalrymple, L.J. Parsons (1995)³⁷, M. McDonald (1995)³⁸,

²⁶ P. Kotler, W. Gregor, W. Rodgers, wyd. cyt., s. 25–43, cyt. za: E.N. Berkowitz i in., *Marketing*, Irwin, Burr Ridge 1994, s. 631.

²⁷ J.G. Udell, G.R. Laczniak, *Marketing in of Change. An Introduction*, John Wiley, New York 1981, s. 217.

²⁸ M.P. Mokwa, *The Strategic Marketing Audit: An Adoption/Utilization Perspective*, „Journal of Business Strategy” 1986, s. 89.

²⁹ C.D. Schewe, *Marketing. Principles and Strategies*, Random House, New York 1987, s. 605.

³⁰ E.J. McCarthy, W.D. Perreault, *Basic Marketing. A Global-Managerial Approach*, Irwin, Burr Ridge/Boston 1993, s. 632.

³¹ W.G. Leader, N. Kyritsis, wyd. cyt., s. 183.

³² D.S. Tull, L.R. Kahle, wyd. cyt., s. 669.

³³ W.J. Stanton, M.J. Etzel, B.J. Walker, *Fundamentals of Marketing*, McGraw-Hill, New York 1991, s. 590.

³⁴ L. Barry, J. Conant, A. Parasuraman, *A Framework for Conducting a Services Marketing Audit*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1991, vol. 19, no. 3, s. 255–268, cyt. za: J.T. Rothe, M.G. Harvey, C.E. Jackson, wyd. cyt., s. 9.

³⁵ C.L. Bovee, J.V. Thill, *Marketing*, McGraw-Hill, New York 1992, s. 644.

³⁶ E.N. Berkowitz i in., wyd. cyt., s. 631.

³⁷ D.J. Dalrymple, L.J. Parsons, *Marketing Management. Text and Cases*, John Wiley, New York 1995, s. 943.

³⁸ M. McDonald, *Marketing Plans. How to Prepare Them. How to Use Them*, Butterworth Heinemann, Oxford 1995, s. 223.

K.P. Marshall (1996)³⁹, L. Tvede, P. Ohnemus (2001)⁴⁰. Najszerzej audyt marketingowy ujmują w definicji E.J. McCarthy i W.D. Perreault. W swojej charakterystyce wskazali na aspekty kontroli wejścia (otoczenie marketingowe), procesów (planowania, organizacji) i wyjścia (cele, produktywność). Także w interpretacjach A.M. Tybouta i J.R. Hausera, L. Barry'ego, J. Conanta i A. Parasuramana, C.L. Boveego i J.H. Thilla oraz D.J. Dalrymple'a i L.J. Parsonsa możemy zidentyfikować większość aspektów kontroli, tj. wejście (otoczenie marketingowe, personelu), wyjście (cele) oraz procesy (działalność, procedury). M. McDonald wypuklił aspekty kontroli wejścia (otoczenie zewnętrzne) i kontroli procesu (operacje przedsiębiorstwa). W tym wypadku silny akcent na ocenę zagadnień odnoszących się do otoczenia marketingowego wynika z ulokowania audytu marketingowego na początku procesu zarządzania. Także L. Tvede i P. Ohnemus obarczyli audyt zadaniem stworzenia podstaw informacyjnych dla procesu planowania marketingowego. W ich ujęciu celem audytu marketingowego jest „myślenie wyprzedzające o przedsiębiorstwie, ekosystemie, który je otacza, i jego aktywności marketingowej”⁴¹. E.N. Berkowitz, R.A. Kerin, S.W. Hartley i W. Rudelius oraz K.P. Marshall zaakcentowali podejście do audytu jako do kontroli procesu. Wymienieni autorzy zdefiniowali go pod kątem „przeglądu procedur”, „przeglądu działalności i podejmowania decyzji” oraz „sprawdzania podejścia”.

Dość liczna grupa autorów zinterpretowała audyt z silnym akcentem na kontrolę wejścia i wyjścia (wyników). Przykładami takiego ujęcia mogą być opracowania M.P. Mokwy, W.G. Leadera i N. Kyritsis, W.J. Stantona, M.J. Etzela i B.J. Walkera. Analizując ich sposób definiowania kategorii, odnajdujemy akcenty na ocenach „dynamiki rynku”, „potencjału organizacji”, „otoczenia przedsiębiorstwa”, „zasobów ludzkich i finansowych”, czyli takich elementów, które powinniśmy wiązać z kontrolą wejścia. Z drugiej zaś strony, audyt kojarzy im się z oceną „pozycji organizacji”, „osiągniętych wyników”, tj. z kontrolą wyników. C.D. Schewe scharakteryzował audyt marketingowy w sposób bardzo uproszczony, wypuklając aspekt „sprawdzania skuteczności”, który związany jest z kontrolą wyjścia.

Audyty jako narzędzie kontroli strategicznej ma bardzo złożoną strukturę. Przykłady jej interpretacji odnajdujemy w publikacjach m.in. A. Oxenfeldta (1959), P. Kotlera, W. Gregora i W. Rodgersa (1977), P.D. Bennetta (1988), M. McDonalda (1995), K.P. Marshalla (1996), H. Mruka (1996), H. Mruka i P. Kwiatka (2001)⁴². Przeprowadzone studia tych publikacji pozwalają zauważyć, iż najczęściej do elementów audytu marketingowego zalicza się ocenę (patrz tab. 2): otoczenia marketingowego, strategii marketingowej, funkcji marketingu i organizacji marketingu.

³⁹ K.P. Marshall, *Marketing Information Systems. Creating Competitive Advantage in the Information Age*, Boyd & Fraser, Danvers 1996, s. 144.

⁴⁰ L. Tvede, P. Ohnemus, *Marketing Strategies for the New Economy*, John Wiley, Chichester 2001, s. 114.

⁴¹ Tamże, s. 108.

⁴² H. Mruk, P. Kwiatek, *Audyty – narzędzie kontroli marketingowej*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 1(35), s. 41–45.

Tabela 2. Interpretacje elementów audytu marketingowego

Wyszczególnienie	A. 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	×						×	
Polityki	×							
Organizacja	×	×	×	×	×	×	×	×
Metody	×							
Procedury/system	×	×	×	×	×	×	×	×
Personel	×							
Otoczenie marketingowe		×	×		×	×	×	×
Strategia marketingowa		×	×	×		×	×	×
Funkcje marketingu		×	×	×	×	×	×	×
Produktywność/efektywność		×	×			×		×
Rentowność							×	×

Źródło: W. Kowal, *Kontrola skuteczności marketingowej – problem zmienności interpretacji i pomiaru*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 150.

Jak możemy zauważyć, zaproponowany przez A. Oxenfeldta zakres audytu marketingowego został odrzucony, a największy wpływ na współczesną interpretację tego zagadnienia wywarła propozycja P. Kotlera, W. Gregora i W. Rodgersa. Podstawowa różnica pomiędzy koncepcjami tych autorów sprowadza się do wyeksponowania w tym drugim przypadku bardziej złożonych elementów audytu. Są nimi elementy zewnętrzne marketingu, tj. otoczenia marketingowego. Konieczność zawarcia przeglądu (audytu) otoczenia marketingowego w ramach kontroli strategicznej zauważył i postulował już E. Tirmann (1971)⁴³. Od tego momentu element ten jest stałym i bardzo ważnym aspektem. Wyróżniającymi się obszarami audytu marketingowego, pokrywającymi się z kontrolą operacyjną, są produktywność i rentowność. Ten ostatni problem kontroli strategicznej ma bezpośredni związek z oceną skuteczności w zakresie celów podstawowych przedsiębiorstwa, ale został wyróżniony tylko w koncepcji H. Mruka oraz H. Mruka i P. Kwiatka.

Wyznaczony przez koncepcję P. Kotlera, W. Gregora i W. Rodgersa standard interpretacji audytu marketingowego dotyczy nie tylko jego zawartości (kompozycji), ale również sposobów opisu. W charakterystyce większości elementów audytu marketingowego zauważymy bardzo podobny sposób ich ujęcia. Czasami mamy do czynienia z uzupełnieniami, które mogą wskazywać, iż audyt produktywności to nie tylko ocena kosztów, ale także rentowności. Największa różnica w interpretacji ele-

⁴³ E. Tirmann, *Should Your Marketing Be Audited?*, "European Business" Autumn 1971, s. 49–56.

mentów audytu dotyczy strategii marketingowej. W ujęciu P. Kotlera, W. Gregora i W. Rodgersa odnajdujemy typowy dla nich akcent na ocenę szans i zagrożeń. Z kolei K.P. Marshall zinterpretował ten problem z akcentem na wyróżnianie się, cele oraz silne i słabe strony. W ramach strategii marketingowej problemy te zająbiają się, ale przy formułowaniu planu stanowią dwa różne aspekty decyzji.

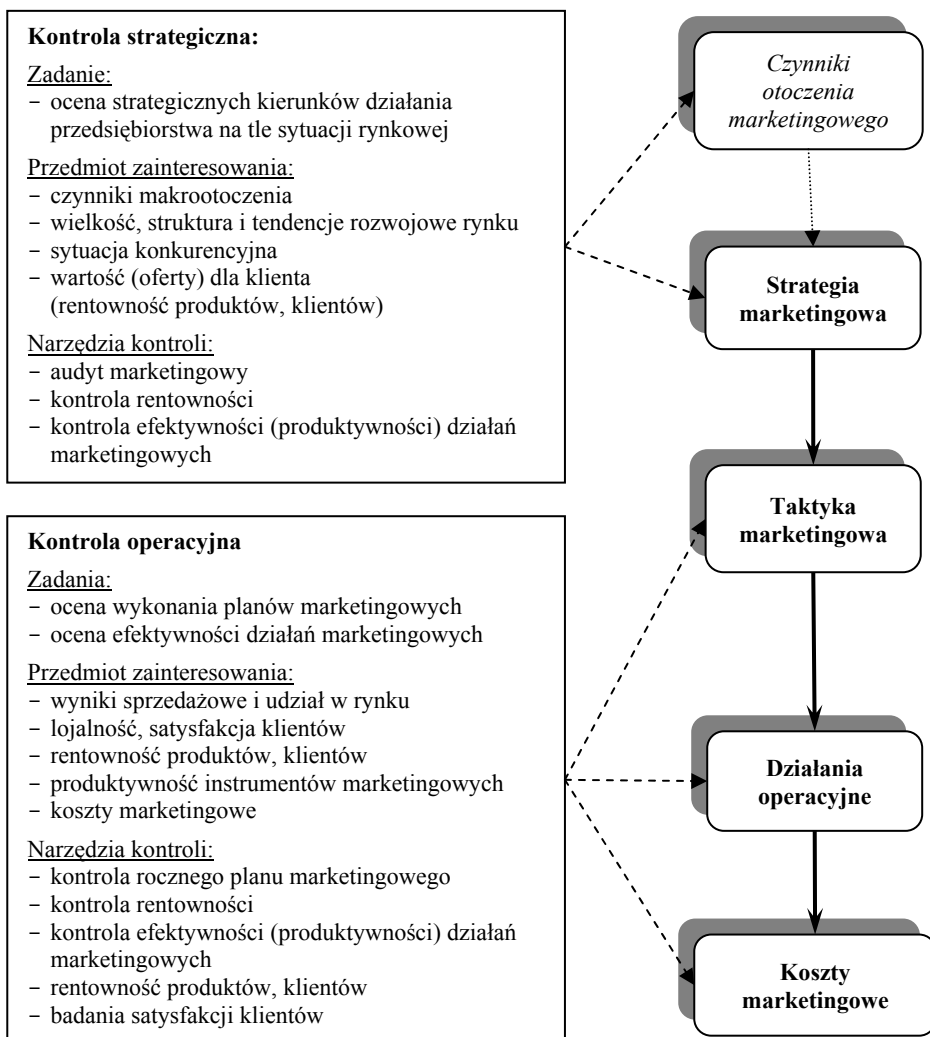
Jak zatem możemy zauważyć, prezentowana w literaturze przedmiotu koncepcja audytu marketingowego podkreśla jego złożoność. Jako narzędzie kontroli marketingowej odnosi się do problemów najbardziej ogólnych, związanych z funkcjonowaniem marketingu, sprawnością marketingową. W zakres jego przedmiotu zainteresowania wchodzi zagadnienia związane z kontrolą wewnętrzną, ale także analizą otoczenia zewnętrznego dla przedsiębiorstwa. Zakres audytu marketingowego pozwala na bardzo różnorodne przenoszenie akcentów na jego różne zadania. Mogą one dotyczyć skuteczności marketingowej (celów), jak również efektywności (szans rynkowych).

3. Przyjęty model badawczy

Funkcjonujący w literaturze przedmiotu model kontroli marketingowej wywodzi się z koncepcji marketingu strategicznego i został oparty na hierarchii problemów decyzyjnych związanych z planowaniem strategicznym i taktycznym. Właściwe przyporządkowanie określonych problemów decyzyjnych oraz powiązanych z nimi potrzeb informacyjnych stanowi podstawę do zrozumienia istoty zarządzania, a w jego następstwie – istoty kontroli marketingowej. Zgodnie z powszechnie obowiązującą koncepcją zarządzania w każdym obszarze działalności przedsiębiorstwa (w tym w zarządzaniu marketingiem) powinna funkcjonować kontrola, co w konsekwencji prowadzi do identyfikacji kontroli strategicznej i operacyjnej. Przyjęty w badaniu model odzwierciedlający relacje pomiędzy poziomami zarządzania marketingowego a zadaniami, przedmiotem zainteresowania i narzędziami kontroli marketingowej został przedstawiony na rys. 1.

Kontrola strategiczna dotyczy kierunków rozwoju organizacji w przestrzeni marketingowej, tj. jej strategii. Głównym problemem stawianym w ramach tej kontroli jest adekwatność realizowanej strategii do zmieniającego się otoczenia marketingowego. Istota kontroli strategicznej polega więc na stawianiu znaku zapytania nad relacją między celami marketingowymi a czynnikami szeroko ujmowanego otoczenia marketingowego (kreującego szanse marketingowe). Kluczowym narzędziem tego rodzaju kontroli jest audyt marketingowy. Czasami do kontroli strategicznej zalicza się elementy składowe kontroli operacyjnej, np. rentowność lub produktywność (patrz tab. 2). Akcja korekcyjna kontroli strategicznej prowadzi do poprawy decyzji strategicznych, czyli formułowania nowych planów (celów) strategicznych.

Kontrola operacyjna ocenia, na ile skutecznie i efektywnie organizacja realizuje działania (procesy) marketingowe. Oparta jest na założeniu, że strategiczne kierunki rozwoju organizacji są dobre i jedynie zdolność organizacji do realizacji szczegóło-



Rys. 1. Kontrola marketingowa w wymiarze jej zadań i narzędzi

Źródło: opracowane na podstawie W. Kowal, *Kontrola skuteczności marketingowej – problem zmienności interpretacji i pomiaru*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 224.

wych zadań może zostać poprawiona. Stąd też problemy dotyczące tego rodzaju kontroli wiążą się z oceną właściwej realizacji przyjętej wcześniej strategii marketingowej oraz z poszukiwaniem większej efektywności w jej realizacji. Działania korekcyjne w następstwie kontroli operacyjnej prowadzą do zwiększania intensywności działań (procesów) w celu zapewnienia większej skuteczności lub ich modyfikacji w celu poprawy efektywności realizacji.

Na podstawie obserwacji sposobów interpretacji audytu marketingowego daje się zauważyć dość spójne zapatrywanie na jego (audytu) przeznaczenie oraz strukturę jako narzędzia kontroli. Można je odzwierciedlić w następujących hipotezach badawczych:

- H1: Audyt marketingowy stanowi kluczowe (wręcz podstawowe) narzędzie kontroli strategicznej, z tego powodu należy oczekiwać bardzo wysokiego upowszechnienia audytu wśród przedsiębiorstw zainteresowanych aspektami strategicznymi kontroli marketingowej.
- H2: Należy oczekiwać, iż zadanie strategicznej kontroli marketingowej, tj. ocena strategicznych kierunków działania przedsiębiorstwa na tle sytuacji rynkowej, powinno wyróżniać przedsiębiorstwa stosujące audyt marketingowy od tych, które go nie stosują.
- H3: Ze względu na swoje przeznaczenie oraz kompleksowy charakter związany ściśle z problemami strategicznymi należy przypuszczać, iż brak audytu marketingowego powinien wpłynąć na ocenę funkcjonowania kontroli strategicznej w marketingu.
- H4: Stosowanie audytu w marketingu powinno skutkować większym zainteresowaniem oraz silniejszym związkiem (korelacją) pomiędzy tymi obszarami kontroli, które są charakterystyczne dla audytu; należy uznać, iż będą to przede wszystkim czynniki otoczenia marketingowego.

Zdecydowana większość autorów publikacji poświęconych zarządzaniu marketingowemu wskazuje na audyt marketingowy jako narzędzie kontroli marketingowej. Niejednokrotnie jest on postrzegany jako jedyne narzędzie tego rodzaju kontroli. W literaturze przedmiotu można spotkać propozycje zastosowania analizy rentowności i analizy produktywności (efektywności) w kontroli strategicznej, niemniej nie oferują one tak kompleksowego rozwiązania dla tego rodzaju problemów (tj. problemów związanych z kontrolą strategiczną w marketingu).

Analiza wskazanych powyżej przykładów interpretacji audytu marketingowego pozwala wyróżnić bezpośredni związek audytu z problemami strategicznymi zarządzania marketingiem przedsiębiorstwa. W większości definicji tej kategorii zauważamy, iż kluczowym zagadnieniem dla audytu marketingowego jest dopasowanie działań marketingowych do celu przedsiębiorstwa i/lub szans rynkowych. W niektórych publikacjach umiejscawia się audyt marketingowy jako pierwszy etap procesu planowania marketingowego, widząc w nim substytut analizy sytuacji marketingowej. Wskazuje to na jego związek z problemami strategicznymi w marketingu.

Kompleksowość audytu marketingowego pozwala dostrzegać w nim narzędzie, które w pełni odnosi się do problemów kontroli strategicznej. W związku z tym należy przypuszczać, iż stosowanie audytu marketingowego powinno sprzyjać osiągnięciu celów kontroli strategicznej, a to powinno skutkować lepszą oceną funkcjonowania tego rodzaju kontroli.

Zakres analiz składających się na audyt marketingowy wykracza poza tradycyjne obszary kontroli operacyjnej. W ramach audytu marketingowego dość dużo uwa-

gi przywiązuje się do analizy (monitorowania) zewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa, tj. tendencji rynkowych, sytuacji konkurencyjnej czy też makrootoczenia. Poza tym audyt stanowi kompleksowe narzędzie kontroli, które obejmuje przegląd wymienionych powyżej zagadnień. Fakt występowania tego rodzaju zagadnień jako standardowych elementów audytu marketingowego pozwala zakładać silniejszy związek pomiędzy nimi. Percepcja wyższego znaczenia standardowych obszarów audytu marketingowego powinna przede wszystkim wynikać z większej rangi przypisywanej kontroli strategicznej w marketingu.

4. Metoda

Do weryfikacji przyjętych hipotez wykorzystano wyniki badania przeprowadzonego przez autora w ramach badań statutowych Katedry Zarządzania Marketingowego w Instytucie Marketingu Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu (obecnie Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu), pt. *Zróżnicowanie kontroli w strategicznym i taktycznym zarządzaniu marketingowym*. Badanie zostało przeprowadzone w formie wywiadów standaryzowanych z dyrektorami i kierownikami działów marketingu, sprzedaży lub handlu przedsiębiorstw produkcyjnych działających na rynkach konsumpcyjnych i zatrudniających powyżej 250 osób. Do zebrania danych wykorzystano wywiady CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing). W czynności związane z przeprowadzeniem wywiadów i losowaniem próby zaangażowana została firma badawcza IMAS International z Wrocławia. Badanie przeprowadzono na przełomie lat 2005 i 2006 na próbie 251 dyrektorów i kierowników działów marketingu, sprzedaży lub handlu dużych firm produkcyjnych (zatrudniających powyżej 250 pracowników). Próba miała charakter ogólnopolski. Po zweryfikowaniu kwestionariuszy do analizy wyników badania wykorzystano 231 wywiadów. Przeprowadzone badanie pozwoliło dokonać następujących obserwacji: stosowanych koncepcji marketingowych, specyfiki procesów decyzyjnych, organizacji kontroli marketingowej, oceny funkcjonowania kontroli marketingowej, percepcji zadań i różnych obszarów problemowych kontroli marketingowej oraz stosowania różnych typów kontroli. Przeprowadzony w trakcie badania pomiar dotyczył deklaracji respondentów co do stanu realizacji kontroli marketingowej, jak również ich percepcji znaczenia niektórych aspektów funkcjonowania tej kontroli (np. percepcji znaczenia zadań czy przedmiotu kontroli).

Jeden z istotnych problemów poddany pomiarowi w trakcie tego badania dotyczył zadań kontroli marketingowej, jej przedmiotu (obszarów) zainteresowania oraz narzędzi. Elementy te zostały zaprezentowane w modelu teoretycznym kontroli marketingowej (patrz rys. 1). Wyróżniono następujące rodzaje zadań kontroli marketingowej:

- ocenę wykonania wcześniej sformułowanych planów marketingowych – kontrola ta polega na porównaniu uzyskanych wyników z celami sformułowanymi

w planach marketingowych i – w przypadku pojawienia się różnic – na podjęciu działań korygujących;

- ocenę strategicznych kierunków działania przedsiębiorstwa na tle sytuacji rynkowej – kontrola ta polega na sprawdzeniu, czy sformułowana strategia marketingowa jest aktualna, czy postawione cele strategiczne są aktualne, czy podstawowe warunki otoczenia, dla jakich przygotowano plan marketingowy, nie zmieniły się, czy zidentyfikowane szanse i zagrożenia pozostały takie same; jeżeli tak nie jest, to należy zmienić strategię marketingową;
- ocenę efektywności działań marketingowych – kontrola ta polega na ocenie realizacji określonych już celów i strategii, a zwłaszcza efektywności działań realizowanych w ramach sformułowanych planów.

W toku przeprowadzonych badań poproszono respondentów o „ocenę percepcji ich znaczenia” poprzez uszeregowanie według rangi (w kolejności od 1 do 3).

W badaniu przyjęto założenie, iż zmienność kontroli marketingowej ma związek z poszczególnymi obszarami jej zainteresowania (określanymi w toku analizy także jako „przedmiot kontroli”). Wyodrębniono zatem następujące obszary zmienności kontroli marketingowej:

- czynniki makroekonomiczne – zaliczamy do nich: wyniki ekonomiczne w gospodarce, przepisy prawne i finansowe, rozwój technologii, uwarunkowania kulturowe rynku itp.;
- wielkość, struktura i tendencje rozwojowe rynku – zaliczamy do nich informacje: o wielkości sprzedaży na rynku, dynamice sprzedaży, segmentach występujących na rynku;
- sytuacja konkurencyjna – zaliczamy do nich informacje: o liczbie konkurentów, ich udziałach w rynku, strategiach i działaniach marketingowych konkurentów;
- lojalność, satysfakcja klientów – określanie, w jakim stopniu przedsiębiorstwo utrzymuje trwałe relacje z klientami, oraz określenie poziomu satysfakcji klientów z produktów przedsiębiorstwa;
- wartość oferty firmy dla klientów – są to oceny nabywców odnoszone do różnych atrybutów produktów, sposobu obsługi klientów i reputacji firmy;
- wyniki sprzedażowe firmy ogółem i według nabywców oraz produktów, udział w rynku – analizowanie wyników sprzedażowych przedsiębiorstwa ogółem oraz w podziale na produkty, nabywców, obszary sprzedażowe; to samo dotyczy udziału w rynku;
- rentowność klientów, produktów – to zysk ze sprzedaży, liczony dla poszczególnych nabywców, segmentów rynku lub produktów, z uwzględnieniem kosztów związanych z obsługą nabywców;
- produktywność instrumentów marketingowych (np. promocji, dystrybucji) – reprezentuje ocenę różnorodnych miar i norm ilustrujących efekty poszczególnych działań marketingowych, np. efekty kampanii reklamowych, normy aktywności sprzedawców firmy itd.;
- koszty marketingowe.

Wymienione obszary kontroli składają się na kontrolę strategiczną lub kontrolę operacyjną. Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych do obszaru zainteresowania kontroli strategicznej zaliczono:

- czynniki makroekonomiczne,
- wielkość, strukturę i tendencje rozwojowe rynku,
- sytuację konkurencyjną,
- wartość oferty firmy dla klientów.

Pozostałe obszary zaklasyfikowano do sfery zainteresowania kontroli operacyjnej. Czasami niektóre z obszarów kontroli operacyjnej zaliczane są także do kontroli strategicznej, np. rentowność czy produktywność. Pomiaru zainteresowania powyższymi obszarami przedmiotowymi kontroli marketingowej dokonano głównie poprzez ocenę ich znaczenia, wykorzystując skale punktowe od 1 do 7.

Z poszczególnymi typami kontroli marketingowej związane są różne rodzaje (narzędzia) kontroli. W ramach przeprowadzonego badania poproszono respondentów o zadeklarowanie, czy w przedsiębiorstwie funkcjonują:

- audyt marketingowy,
- kontrola rocznego planu marketingowego,
- kontrola rentowności,
- kontrola efektywności działań marketingowych,
- badania satysfakcji klientów.

Poczynione studia literatury przedmiotu pozwalają zauważyć, iż audyt marketingowy stanowi najważniejsze narzędzie dla kontroli strategicznej.

5. Omówienie wyników

W świetle uzyskanych wyników daje się zauważyć najkorzystniejszy rozkład rang dla „oceny strategicznych kierunków działania” jako zadania kontroli marketingowej (patrz tab. 3). Analizując położenie mediany w grupie przedsiębiorstw, gdzie funkcjonuje audyt marketingowy, w stosunku do przedsiębiorstw, gdzie go nie ma, możemy zauważyć zmianę jego położenia w zakresie dwóch zadań, tj. „oceny wykonania planów marketingowych” oraz „oceny strategicznych kierunków działania”.

Zmiana lokalizacji mediany dla rangi zadania operacyjnego kontroli marketingowej, tj. „oceny wykonania planów marketingowych”, wskazuje na wzrost znaczenia tego zadania wśród przedsiębiorstw, gdzie nie funkcjonuje audyt marketingowy. W tej samej grupie przedsiębiorstw mogliśmy zauważyć przesunięcie mediany dla zadania strategicznego kontroli marketingowej, tj. „oceny strategicznych kierunków działania”. Może to świadczyć o częstym spadku znaczenia tego zadania wśród tej grupy przedsiębiorstw. Sytuacja odwrotna miała miejsce w przypadku, gdy funkcjonuje audyt marketingowy, tj. częstszy wzrost rangi zadania „oceny strategicznych kierunków działania” oraz spadek rangi dla zadania „oceny wykonania planów marketingowych”. Analiza istotności statystycznej uzyskanych rang pozwala zauważyć, iż tylko jedną z tych różnic można uznać za istotną statystycznie (patrz tab. 4).

Tabela 3. Rozkład rang dla znaczenia zadania kontroli marketingowej

Zadania stawiane kontroli marketingowej	Ranga	Funkcjonuje w przedsiębiorstwie audyt marketingowy		Ogółem
		tak	nie	
• ocena wykonania planów marketingowych	1	14,1	29,4	23,5
	2	34,6	28,6	30,9
	3	51,3	42,1	45,6
• ocena strategicznych kierunków działania	1	51,9	45,6	48,0
	2	32,9	28,0	29,9
	3	15,2	26,4	22,1
• ocena efektywności działań marketingowych	1	34,2	28,0	30,4
	2	32,9	44,0	39,7
	3	32,9	28,0	29,9

Źródło: opracowane na podstawie badań własnych.

Tabela 4. Test Manna-Whitneya dla prób niezależnych ocen rang znacznie różnych zadań kontroli marketingowej

	Zadania stawiane kontroli marketingowej		
	ocena wykonania planów marketingowych	ocena strategicznych kierunków działania	ocena efektywności działań marketingowych
U Manna-Whitneya	4159,5	4407,5	4892,5
W Wilcoxona	12160,5	7567,5	8052,5
Z	-1,982	-1,398	-0,117
Istotność asymptotyczna (dwustronna)	0,047	0,162	0,907

Źródło: opracowane na podstawie badań własnych.

Spadek znaczenia rang dla zadania „oceny wykonania planów”, czyli problem kontroli operacyjnej, wykazał się stosowną istotnością statystyczną. Z kolei zaobserwowana różnica w rozkładzie rang zadania związanego z kontrolą strategiczną (tj. oceną strategicznych kierunków działania) nie wykazała wymaganej istotności statystycznej. Z tego powodu trudno uznać, iż stosowanie audytu marketingowego ma istotny (statystycznie) związek z wyższą oceną znaczenia zadania związanego z kontrolą strategiczną w marketingu.

Analiza zależności pomiędzy wymienionymi zadaniami kontroli marketingowej w grupie przedsiębiorstw deklarujących stosowanie audytu marketingowego pozwala zauważyć istotniejszą korelację pomiędzy zadaniem „ocena efektywności działań marketingowych” a pozostałymi zadaniami kontroli (patrz tab. 5).

Tabela 5. Wskaźniki korelacji oceny znaczenia poszczególnych zadań kontroli marketingowej wśród przedsiębiorstw stosujących audyt marketingowy

Zadania stawiane kontroli marketingowej	Korelacje Tau b Kendalla	Zadania stawiane kontroli marketingowej		
		ocena wykonania planów marketingowych	ocena strategicznych kierunków działania	ocena efektywności działań marketingowych
Ocena wykonania planów marketingowych	Współczynnik korelacji	1,00	-0,24	-0,49
	Istotność (dwustronna)	,	0,02	0,00
Ocena strategicznych kierunków działania	Współczynnik korelacji	-0,24	1,00	-0,52
	Istotność (dwustronna)	0,02	,	0,00
Ocena efektywności działań marketingowych	Współczynnik korelacji	-0,49	-0,52	1,00
	Istotność (dwustronna)	0,00	0,00	,

Źródło: opracowane na podstawie badań własnych.

Najsilniejsze związki dało się zauważyć pomiędzy „oceną efektywności” i „oceną strategicznych kierunków działania” oraz pomiędzy „oceną efektywności” i „oceną wykonania planów”. Pozwala to na wyciągnięcie wniosku, iż pomiędzy tymi zadaniami występowała współzmiennność. Zauważony wzrost znaczenia rang dla zadania „oceny strategicznych kierunków działania” skutkowało spadkiem percepcji rang dla zadania „oceny efektywności”. Z kolei spadkowi znaczenia rang dla zadania „oceny wykonania planów” towarzyszył wzrost znaczenia rang dla „oceny efektywności”. Poziom współczynnika korelacji pomiędzy „oceną strategicznych kierunków działania” i „oceną wykonania planów” okazał się dość niski, co nie powinno sugerować dość istotnego związku pomiędzy tymi zadaniami.

W świetle uzyskanych wyników badania należy zauważyć, iż audyt marketingowy nie należy do zbyt rozpowszechnionych narzędzi kontroli marketingowej (patrz rys. 6).

Audyt marketingowy okazał się być nie dość rozpowszechnionym narzędziem kontroli marketingowej nawet wśród przedsiębiorstw przypisujących zadaniu kontroli strategicznej (tj. „ocenie strategicznych kierunków działania”) najwyższą rangę. W żadnym przypadku nie przekroczył poziomu 45% deklaracji jego stosowania w przedsiębiorstwie. Dość zaskakującą obserwacją musi być podobny poziom rozpowszechnienia audytu wśród przedsiębiorstw przypisujących zadaniu „oceny strategicznej” rangę „1” i „2”. Większy spadek rozpowszechnienia miał miejsce dopiero w grupie przedsiębiorstw przyznających zadaniu „oceny strategicznych kierunków

Tabela 6. Stosowanie audytu marketingowego w zależności od rangi, jaką przypisuje się ocenie strategicznych kierunków działania jako zadaniu kontroli (wartości w %)

Funkcjonuje w przedsiębiorstwie audyt marketingowy	Ranga zadania, ocena strategicznych kierunków działania		
	1	2	3
Tak	41,8	42,6	26,7
Nie	58,2	57,4	73,3
Ogółem	100	100	100

Źródło: opracowane na podstawie badań własnych.

działania” rangę najniższą (najmniej znaczącego zadania kontroli). Poziom upowszechnienia audytu marketingowego musi wskazywać, iż inne narzędzia kontroli marketingowej muszą być wykorzystywane w ramach kontroli strategicznej.

Analiza ocen funkcjonowania kontroli strategicznej pozwala zauważyć, iż w grupie deklarujących stosowanie audytu marketingowego poziom oceny funkcjonowania był nieco wyższy niż wśród respondentów niedeklarujących stosowanie audytu marketingowego (patrz tab. 7).

Tabela 7. Ocena funkcjonowania kontroli marketingowej wśród przedsiębiorstw stosujących i niestosujących audytu marketingowego jako narzędzie kontroli marketingowej (ocena w skali od 1 do 7)

Stosowanie audytu marketingowego		Ocena funkcjonowania strategicznej kontroli marketingowej	Ocena funkcjonowania operacyjnej kontroli marketingowej
Tak	Średnia	5,22	5,59
	Odchylenie standardowe	1,12	1,01
Nie	Średnia	4,73	5,20
	Odchylenie standardowe	1,38	1,21
Ogółem	Średnia	4,92	5,35
	Odchylenie standardowe	1,31	1,15

Źródło: opracowane na podstawie badań własnych.

W przedsiębiorstwach niestosujących audytu marketingowego ocena funkcjonowania kontroli strategicznej była bliższa wartości środkowej, tj. wartości 4. W przedsiębiorstwach stosujących audyt obserwujemy nieznaczne przesunięcie oceny funkcjonowania kontroli strategicznej oraz zmniejszenie odchylenia standardowego. Wskazuje to, iż większość ocen funkcjonowania kontroli strategicznej w grupie przedsiębiorstw wykorzystujących audyt marketingowy mieściła się wśród ocen pozytywnych (tj. była większa lub równa wartości 4). Zakres zmiany zadowolenia z oceny funkcjonowania kontroli strategicznej nie wydaje się być znaczący (patrz tab. 8).

Tabela 8. Test t równości średnich dla ocen funkcjonowania kontroli marketingowej wśród przedsiębiorstw stosujących i niestosujących audytu marketingowego

Obszary kontroli marketingowej	Przyjęte założenie	Test Levene'a jednorodności wariancji		Test t równości średnich		
		F	Istotność	t	df	Istotność (dwustronna)
Ocena funkcjonowania strategicznej kontroli marketingowej	Założono równość wariancji	3,29	0,07	2,63	196,00	0,01
	Nie założono równości wariancji			2,75	186,40	0,01
Ocena funkcjonowania operacyjnej kontroli marketingowej	Założono równość wariancji	1,75	0,19	2,38	198,00	0,02
	Nie założono równości wariancji			2,48	184,20	0,01

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Dość interesującą obserwacją wydaje się wyższa ocena funkcjonowania kontroli operacyjnej (patrz tab. 7). Możemy zauważyć wyższą ocenę jej funkcjonowania zarówno w stosunku do kontroli strategicznej, jak również w stosunku do oceny funkcjonowania kontroli operacyjnej w grupie przedsiębiorstw niestosujących audytu marketingowego. Zapewne ma to związek z większym rozpowszechnieniem innych rodzajów kontroli operacyjnej (patrz tab. 9).

Tabela 9. Stosowanie podstawowych rodzajów kontroli operacyjnej w grupach przedsiębiorstw wykorzystujących lub niewykorzystujących audytu marketingowego (wartości w %)

Podstawowe rodzaje marketingowej kontroli operacyjnej	Funkcjonujący w przedsiębiorstwie audyt marketingowy	
	tak	nie
Funkcjonująca w przedsiębiorstwie kontrola rocznego planu marketingowego	89,3	61,9
Funkcjonująca w przedsiębiorstwie kontrola rentowności	81,0	57,8
Funkcjonująca w przedsiębiorstwie kontrola efektywności działań marketingowych	69,0	56,5
Funkcjonujące w przedsiębiorstwie procedury kontroli – badania satysfakcji klientów	83,3	63,9

Źródło: opracowane na podstawie badań własnych.

Dane zaprezentowane w tab. 7 wskazują, iż w grupie przedsiębiorstw deklarujących stosowanie audytu marketingowego możemy zaobserwować większe upowszechnienie innych rodzajów (narzędzi) kontroli. W przypadku „kontroli rocznego

planu marketingowego”, „kontroli rentowności” oraz „kontroli satysfakcji klientów” obserwujemy dość wysoki stopień ich upowszechnienia wśród firm deklarujących stosowanie audytu marketingowego. Możemy założyć, iż w wielu przypadkach mamy do czynienia z systemem kontroli odnoszącym się do wszystkich typów i narzędzi kontroli marketingowej.

W ramach audytu marketingowego dokonuje się przeglądu większości zagadnień składających się na przedmiot zarządzania marketingowego. W stosunku do kontroli operacyjnej dość istotnym przedmiotem zainteresowania są problemy stanowiące uwarunkowanie wyborów strategicznych w marketingu (tzw. otoczenie marketingowe). W świetle wyników badania nie daje się zauważyć zbyt znaczącego wzrostu oceny percepcji znaczenia tych obszarów (przedmiotu zainteresowania) w grupie przedsiębiorstw stosujących audyt marketingowy (patrz tab. 10).

Tabela 10. Średnia ocena znaczenia różnych obszarów dla kontroli marketingowej wśród przedsiębiorstw stosujących i niestosujących audytu marketingowego (ocena w skali od 1 do 7)

Znaczenie obszarów dla kontroli marketingowej	Funkcjonujący w przedsiębiorstwie audyt marketingowy	
	tak	nie
Czynniki makroekonomiczne	5,20	5,23
Wielkość, struktura i tendencje rozwojowe rynku	5,75	5,49
Sytuacja konkurencyjna	5,98	5,72
Lojalność, satysfakcja klientów	6,38	6,20
Wartość oferty firmy dla klienta	6,02	5,79
Wyniki sprzedażowe i udział w rynku	6,14	6,02
Rentowność produktu, klientów	5,78	5,67
Produktywność instrumentów marketingowych	5,33	4,98
Koszty marketingowe	5,02	4,74

Źródło: opracowane na podstawie badań własnych.

Pomiędzy obiema grupami przedsiębiorstw (stosującymi i niestosującymi audytu marketingowego) nie widać żadnej różnicy w ocenie znaczenia analizy „czynników makrootoczenia” jako przedmiotu zainteresowania kontroli marketingowej. Biorąc pod uwagę wzrost znaczenia innych zmiennych (np. „produktywności instrumentów marketingowych” czy też „kosztów marketingowych”), możemy dostrzec relatywny spadek znaczenia „czynników makrootoczenia” w hierarchii przedmiotu zainteresowania kontroli marketingowej. W przypadku innych zmiennych związanych z kontrolą strategiczną, takich jak „wielkość, struktura i tendencje rozwojowe rynku”, „sytuacja konkurencyjna”, daje się zauważyć niewielki wzrost percepcji ich znaczenia, ale nie można go uznać za istotny statystycznie (patrz tab. 11).

Tabela 11. Test t równości średnich dla percepcji znaczenia różnych obszarów kontroli marketingowej wśród przedsiębiorstw stosujących i niestosujących audytu marketingowego

Obszary kontroli marketingowej	Przyjęte założenie	Test Levene'a jednorodności wariancji		Test t równości średnich		
		F	Istotność	t	df	Istotność (dwustronna)
Czynniki makroekonomiczne	Założono równość wariancji	0,10	0,75	-0,15	227,00	0,88
	Nie założono równości wariancji			-0,15	160,80	0,88
Wielkość, struktura i tendencje rozwojowe rynku	Założono równość wariancji	0,41	0,52	1,50	224,00	0,14
	Nie założono równości wariancji			1,52	182,96	0,13
Sytuacja konkurencyjna	Założono równość wariancji	2,56	0,11	1,58	229,00	0,11
	Nie założono równości wariancji			1,68	205,43	0,09
Lojalność, satysfakcja klientów	Założono równość wariancji	2,09	0,15	1,35	228,00	0,18
	Nie założono równości wariancji			1,46	212,46	0,15
Wartość oferty firmy dla klienta	Założono równość wariancji	6,08	0,01	1,42	225,00	0,16
	Nie założono równości wariancji			1,49	196,81	0,14
Wyniki sprzedażowe i udział w rynku	Założono równość wariancji	1,01	0,32	0,85	227,00	0,40
	Nie założono równości wariancji			0,89	197,92	0,37
Rentowność produktów, klientów	Założono równość wariancji	3,57	0,06	0,67	224,00	0,50
	Nie założono równości wariancji			0,71	195,92	0,48
Produktywność instrumentów marketingowych	Założono równość wariancji	0,71	0,40	2,01	223,00	0,05
	Nie założono równości wariancji			2,08	192,12	0,04
Koszty marketingowe	Założono równość wariancji	1,57	0,21	-1,80	114,00	0,07
	Nie założono równości wariancji			-1,75	78,36	0,08

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Tabela 12. Korelacja pomiędzy obszarami kontroli marketingowej wśród firm stosujących audyt marketingowy (2005/2006)

Obszary kontroli marketingowej	Obszary kontroli marketingowej										koszty marketingowe
	czynniki makro-ekonomiczne	wielkość, struktura i tendencje rozwojowe rynku	sytuacja konkurencyjna	lojalność, satysfakcja klientów	wartość oferty firmy dla klienta	wyniki sprzedażowe i udział w rynku	rentowność produktów, klientów	produktywność instrumentów marketingowych			
Czynniki makro-ekonomiczne	korelacja Pearsona	1,00	0,13	0,13	0,41	0,15	0,27	0,36			0,45
	istotność (dwustronna)	0,00	0,00	0,24	0,00	0,17	0,01	0,00			0,00
Wielkość, struktura i tendencje rozwojowe rynku	korelacja Pearsona	0,53	1,00	0,24	0,39	0,17	0,24	0,34			0,26
	istotność (dwustronna)	0,00	0,03	0,03	0,00	0,12	0,03	0,00			0,02
Sytuacja konkurencyjna	korelacja Pearsona	0,13	0,24	1,00	0,22	0,46	0,31	0,22			0,22
	istotność (dwustronna)	0,24	0,03		0,00	0,00	0,00	0,04			0,05
Lojalność, satysfakcja klientów	korelacja Pearsona	0,13	0,38	0,37	0,27	0,46	0,33	0,31			0,39
	istotność (dwustronna)	0,24	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00			0,00
Wartość oferty firmy dla klienta	korelacja Pearsona	0,41	0,39	0,22	1,00	0,31	0,10	0,36			0,27
	istotność (dwustronna)	0,00	0,00	0,05	0,01	0,00	0,38	0,00			0,01
Wyniki sprzedażowe i udział w rynku	korelacja Pearsona	0,15	0,17	0,46	0,31	1,00	0,35	0,36			0,35
	istotność (dwustronna)	0,17	0,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			0,00
Rentowność produktów, klientów	korelacja Pearsona	0,27	0,24	0,31	0,10	0,35	1,00	0,27			0,32
	istotność (dwustronna)	0,01	0,03	0,00	0,00	0,00		0,01			0,00
Produktywność instrumentów marketingowych	korelacja Pearsona	0,36	0,34	0,22	0,36	0,36	0,27	1,00			0,45
	istotność (dwustronna)	0,00	0,00	0,04	0,00	0,00	0,01				0,00
Koszty marketingowe	korelacja Pearsona	0,45	0,26	0,22	0,27	0,35	0,32	0,45			1,00
	istotność (dwustronna)	0,00	0,02	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00			0,00

Źródło: opracowane na podstawie badań własnych.

Istotny wzrost percepcji znaczenia dotyczył jedynie „produktywności instrumentów marketingowych” jako przedmiotu kontroli marketingowej. Jest to dość zaskakujące, gdyż ten przedmiot kontroli w większym stopniu jest kojarzony z kontrolą operacyjną.

Audyt marketingowy jest złożonym narzędziem kontroli. Jego stosowanie zakłada dokonywanie kompleksowej kontroli wielu elementów marketingu przedsiębiorstwa. Wśród przedsiębiorstw stosujących audyt marketingowy dało się zauważyć istotniejszy poziom współzmienności (korelacji) tylko w przypadku niektórych zmiennych stanowiących przedmiot zainteresowania kontroli strategicznej w marketingu (patrz tab. 12). Najwyższy poziom korelacji dało się zaobserwować pomiędzy „czynnikami makrootoczenia” i „wielkością, strukturą i tendencją rozwojową rynku”. Są to standardowe elementy audytu marketingowego i z tego powodu ich silniejszy związek jest oczywisty. Zaskakujący jednak musi być brak istotnego związku pomiędzy wymienionymi powyżej zmiennymi a „sytuacją konkurencyjną”. W przypadku tej ostatniej zmiennej jej wyższy poziom korelacji dało się zauważyć z „wynikami sprzedażowymi i udziałem w rynku”. Jeszcze inna współzmiennosc wystąpiła pomiędzy „czynnikami makrootoczenia” a „kosztami marketingowymi, które to wykazały istotniejszy związek z „produktywnością instrumentów marketingowych”. Oceniając ogólnie zaobserwowane korelacje, nie da się zauważyć, aby wzrost percepcji znaczenia dotyczył ogółu zmiennych stanowiących jego (audytu) przedmiot zainteresowania. Współzmiennosc percepcji znaczenia dotyczyła wybranych aspektów audytu marketingowego i kontroli operacyjnej.

6. Podsumowanie

W świetle uzyskanych wyników badania trudno pozytywnie zweryfikować większość z postawionych hipotez badawczych. Wyniki badania nie potwierdzają zbyt wysokiego rozpowszechnienia audytu marketingowego jako narzędzia kontroli strategicznej mimo wzrostu percepcji znaczenia zadania związanego z „oceną strategicznych kierunków działania”. Poziom rozpowszechnienia audytu marketingowego w zbadanej grupie przedsiębiorstw nie przekroczył 45%.

Co prawda dał się zauważyć wzrost rang dla zadania strategicznego kontroli marketingowej w grupie przedsiębiorstw stosujących audyt marketingowy, ale nie można go uznać za istotny statystycznie. Z tej perspektywy w grupie przedsiębiorstw stosujących audyt marketingowy istotniejszy wydaje się być spadek znaczenia zadania związanego ściśle z kontrolą skuteczności (oceny wykonania planów marketingowych).

Również hipoteza dotycząca większego zainteresowania problemami związanymi z audytem marketingowym wśród firmy deklarujących jego stosowanie nie wykazała wymaganej istotności statystycznej. Poza tym dało się zauważyć dość umiarkowaną korelację pomiędzy pojedynczymi obszarami audytu marketingowego. Wyniki

badania nie wykazały jednak istotniejszego związku pomiędzy ogółem analizowanych zmiennych kontroli strategicznej w marketingu (audytu marketingowego).

Przeprowadzone postępowanie badawcze pozwala zauważyć, iż stosowaniu audytu marketingowego towarzyszył niewielki wzrost oceny funkcjonowania kontroli, w tym kontroli strategicznej. Należy przy tym zwrócić uwagę, iż grupa przedsiębiorstw stosujących audyt marketingowy wyróżniła się większym rozpowszechnieniem pozostałych rodzajów kontroli marketingowej. Wydaje się, iż ta obserwacja świadczy bardziej o wpływie upowszechnienia ogółu narzędzi kontroli marketingowej na ocenę jej funkcjonowania.

Z punktu widzenia aplikacji menedżerskich audytu marketingowego dość istotną wydaje się obserwacja co do lepszej oceny funkcjonowania kontroli marketingowej w grupie przedsiębiorstw wykazujących stosowanie różnych narzędzi kontroli (m.in. audytu marketingowego). Z drugiej strony, wyniki badania wskazują, iż upowszechnienie audytu nie jest zbyt wysokie, a zainteresowanie zagadnieniami składającymi się na jego zakres przedmiotowy dość niskie. W świetle tych obserwacji zasadne jest postulowanie większego upowszechnienia audytu marketingowego w polskich przedsiębiorstwach.

Literatura

- Baker M.J., *Marketing. An Introductory Text*, MacMillan, London 1991.
- Bennett P.D., *Marketing*, McGraw-Hill, New York 1988.
- Berkowitz E.N. i in., *Marketing*, Irwin, Burr Ridge 1994.
- Bovee C.L., Thill J.V., *Marketing*, McGraw-Hill, New York 1992.
- Cunningham W.H., Cunningham I.C.M., Swift C.M., *Marketing. A Managerial Approach*, South-Western Publishing, Cincinnati 1987.
- Dalrymple D.J., Parsons L.J., *Marketing Management*, John Wiley, New York 1995.
- Hulbert J.H., Toy N.E., *A Strategic Framework for Marketing Control*, "Journal of Marketing" 1977, vol. 41, no. 2.
- Kerin R.A., Peterson R.A., *Strategic Marketing Problems. Cases and Comments*, Allyn and Bacon, Boston 1990.
- Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner, Warszawa 1994.
- Kowal W., *Kontrola aktywności marketingowej przedsiębiorstwa – jej aspekt strategiczny i taktyczny*, w: J. Mońka, D. Sołtys (red.), *Systemy informacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 861, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000.
- Kowal W., *Kontrola marketingowa – teoria i praktyka jej funkcjonowania w polskich przedsiębiorstwach*, w: J. Mońka, D. Sołtys (red.), *Controlling – koncepcja, wdrożenia*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 956, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2002.
- Kowal W., *Kontrola skuteczności marketingowej – problem zmienności interpretacji i pomiaru*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Leader W.G., Kyritsis N., *Marketing in Practice*, Stanley Rhornes Ltd., Leckhampton 1990.
- Marshall K.P., *Marketing Information Systems. Creating Competitive Advantage in the Information Age*, Boyd & Fraser, Danvers 1996.

- McCarthy E.J., Perreault W.D., *Basic Marketing. A Global-Managerial Approach*, Irwin, Burr Ridge/Boston 1993.
- McDonald M., *Marketing Plans. How to Prepare Them. How to Use Them*, Butterworth Heinemann, Oxford 1995.
- Mokwa M.P., *The Strategic Marketing Audit: An Adoption/Utilization Perspective*, "Journal of Business Strategy" 1986, vol. 6, no. 4.
- Mruk H., Kwiatek P., *Audyt – narzędzie kontroli marketingowej*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 1(35).
- Mruk H. i in., *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1996.
- Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Penc-Pietrzak I., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1999.
- Prymon M., *Marketingowe zarządzanie firmą*, Educator, Częstochowa 1994.
- Rothe J.T., Harvey M.G., Jackson C.E., *The Marketing Audit, Five Decades Later*, "Journal of Marketing, Theory and Practice" 1997, vol. 5, no. 3.
- Schewe C.D., *Marketing. Principles and Strategies*, Random House, New York 1987.
- Sławińska M., *Kontrola działalności marketingowej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, w: J. Altkorn (red.), *Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1999.
- Stanton W.J., Etzel M.J., Walker B.J., *Fundamentals of Marketing*, McGraw-Hill, New York 1991.
- Tull D.S., Kahle L.R., *Marketing Management*, Macmillan, New York 1990.
- Tvede L., Ohnemus P., *Marketing Strategies for the New Economy*, John Wiley, Chichester 2001.
- Udell J.G., Laczniak G.R., *Marketing in of Change. An Introduction*, John Wiley, New York 1981.

MARKETING AUDIT AS AN INSTRUMENT OF MARKETING CONTROL: EMPIRICAL RESEARCH OF POLISH ENTERPRISES

Summary: Marketing audit is considered to be equivalent of strategic control and represents the most comprehensive action connected with the valuation of marketing activities. The main goal of this publication is to present the theoretical and practical implementation of marketing audit in Polish companies. Surveys conducted among marketing managers in Polish companies show that marketing audit is not widespread and the interest in the subject-relevant topics is rather limited. Taking into consideration the observations which have been made it is justified to call for a greater popularization of the marketing audit in Polish companies.

Key words: marketing control, goals of marketing control, marketing audit.