

EFZG WORKING PAPER SERIES
EFZG SERIJA ČLANAKA U NASTAJANJU
ISSN 1849-6857
UDK 33:65

Br. 19-04

Petra Leonora Cvitanović

Unaprjeđenje strategije konkurentskog pozicioniranja poduzeća primjenom marketinške revizije



Unaprjeđenje strategije konkurentskog pozicioniranja poduzeća primjenom marketinške revizije

Petra Leonora Cvitanović
petraleonora@gmail.com
Ekonomski fakultet Zagreb

Stajališta iznesena u ovom članku u nastajanju stavovi su autora te ne predstavljaju stavove Ekonomskog fakulteta Zagreb. Članak nije prošao formalnu recenziju i odobrenje. Članak je objavljen kako bi dobio komentare o istraživanjima u tijeku, prije nego što se pojavi u konačnom obliku u akademskom časopisu ili na nekom drugom mjestu.

Copyright January 2019 by Petra Leonora Cvitanović

Sva prava pridržana.

Dijelovi teksta mogu biti navedeni pod uvjetom da se u potpunosti navede izvor.

Sažetak

Revizija marketinga može pomoći poduzeću bolje upravljati podacima o marketingu s kojima raspolaže, kao i podacima koje tek treba prikupiti, sistematizirati i integrirati u izvještaje te kvalitetno upotrijebiti za poboljšanje svojeg poslovanja i strategije nastupa na tržištu. Marketinška revizija može pomoći poduzeću preći konkurenciju i ostvariti veći tržišni udio zbog toga što će bolje poznavati okruženje u kojem djeluje, želje i potrebe potrošača i društva, te u odnosu na konkurenciju primjenjivati bolji način poslovanja. Ako poduzeće redovito provodi reviziju marketinga, moći će u kratkom vremenskom razdoblju doći do informacija o događanjima na tržištu. Kontinuiranom evaluacijom podataka koji su ključni za marketing, jasnije će razumjeti svoju tržišnu poziciju i razloge zaostajanja za konkurencijom. Revizija marketinga može rukovodstvu poduzeća ukazati na potrebu za promjenom u strateškom pozicioniranju koju je nužno potrebno provesti kako bi se ostvarilo uspješnije konkurentsko pozicioniranje poduzeća. Također, revizija marketinga uputiti će rukovodstvo na odabir ispravne strategije reagiranja na konkurentske prijetnje te potom na pronalaženje adekvatnih rješenja za poteškoće u poslovanju do kojih će doći ukoliko se ne reagira pravovremeno. Informacije prikupljene putem marketinške revizije mogu poslužiti kao smjernice za odabir i oblikovanje strategije konkurentskog pozicioniranja, u zavisnosti od inicijalnog razloga / svrhe i cilja provođenja revizije marketinga. Primjerice, ukoliko svrhu primjene revizije marketinga predstavlja želja rukovodstva za boljom procjenom adekvatnosti marketinških aktivnosti, provoditi će se revizija marketinškog okružja. Tada će u fokusu revizije biti mjerenje učinkovitosti sustava planiranja i kontrolnih postupaka, utjecaj asortimana proizvoda na marketinške ciljeve, te usklađenost cjenovnih i distribucijskih ciljeva, strategije, procedura i aktivnosti s marketinškim strategijama i ciljevima. Rezultati ovakve revizije marketinga poslužiti će kao temelj za odabir i oblikovanje strategije konkuriranja pomoću marketinškog miksa. Bez obzira na to koju strategiju konkurentskog pozicioniranja poduzeće odluči koristiti, revizija i mjerenje učinkovitosti marketinga imati će pozitivan utjecaj na poslovanje poduzeća u kratkom i u dugom roku.

Ključne riječi

revizija marketinga, marketinška revizija, marketing audit, kontrola marketinga, strategija pozicioniranja, strategija konkurentskog pozicioniranja, konkuriranje

JEL klasifikacija

M30, M31

1. UVOD

Zbog nestabilnog i promjenjivog tržišnog okruženja, pod utjecajem današnjeg brzog načina života potrošača i sve naprednije tehnologije, rukovodstvu svakog poduzeća potreban je brz, a pouzdan način praćenja promjena na tržištu. Kako bi kontinuirano bila korak ispred konkurencije, poduzeća trebaju pratiti aktivnosti konkurencije, prilagođavati svoje marketinške aktivnosti zahtjevima tržišta i nadzirati učinkovitost implementirane marketinške strategije. Informacije koje poduzeće prikupi putem revizije marketinga biti će sastavni dio idućeg marketinškog plana temeljem kojeg će marketinške aktivnosti narednog razdoblja biti usmjerene u drugom smjeru, a do ove promjene vjerojatno ne bi došlo da poduzeće nije prethodno provelo reviziju marketinga. Značajne preinake marketinškog plana mogu utjecati na promjenu strategije marketinga koja će uzrokovati promjenu poslovne strategije, a s time će posredno imati utjecaj i na rezultat poslovanja poduzeća. Marketinška revizija može omogućiti poduzeću u pravom trenutku povući ključne poteze koji će rezultirati uspjehom ili spriječiti eventualni neuspjeh do kojeg bi inače moglo doći. Revizijom marketinga poduzeće će steći važne informacije o strateškim promjenama koje je potrebno uvesti u poslovanje, kao i o najpoželjnijim budućim marketinškim aktivnostima. Marketinška revizija može rukovodstvu na vrijeme ukazati na opasnosti koje prijete na tržištu (primjerice, kada konkurencija počne uvoditi niske cijene proizvoda, kada počne dolaziti do bitnijih promjena u preferencijama potrošača ili do slabljenja imidža poduzeća zbog zaostajanja u tehnologijama u odnosu na smjer poslovanja poduzeća u budućnosti, itd.). U ključnom trenutku poslovanja, poduzeće može putem revizije marketinga spoznati informacije o vlastitoj poziciji na tržištu kojih prethodno nije bilo svjesno, može otkriti nove prilike i probleme koji zahtijevaju pažnju prije nego poslovanje postane ugroženo. Revizija marketinga može poduzeću pomoći preći konkurenciju te ostvariti značajne konkurentne prednosti, ostvariti poziciju tržišnog lidera i veću ekonomsku vrijednost. Kako bi poduzeće bilo u mogućnosti pravodobno reagirati u slučaju kad je suočeno s određenim poslovnim izazovom, rukovodstvo treba pravovremeno dobiti važne podatke o aktualnoj vanjskoj i unutarnjoj situaciji poduzeća i o razini odstupanja provedbe od plana. Naročito u takvim situacijama, od iznimne su vrijednosti rukovodstvu nalazi i preporuke revizora marketinga. (Kotler, 1997, str. 294.) Jedna od strateških promjena koju poduzeće povremeno treba napraviti jest povući sa tržišta proizvode koji ne generiraju profit i ne ostvaruju očekivane rezultate. Ako trošak držanja zaliha proizvoda na skladištu premašuje prihod od prodaje koji taj proizvod ostvaruje na tržištu, bolje rješenje je zamijeniti takav (neprofitabilan) proizvod s drugim proizvodom koji obećava veću razinu profitabilnosti. Doprinos revizije marketinga konkurentskom pozicioniranju poduzeća očituje se u stalno dostupnim aktualnim podacima sa tržišta, koji će poduzeću omogućiti jednostavniji izbor najpovoljnije od mogućih strategija i pozicija u kratkom i dugom roku. S obzirom da će poduzeće u trenutku izrade SWOT matrice već raspolagati potrebnim podacima do kojih je prethodno došlo putem revizije marketinga, ušteda vremena jedna je od korisnosti revizije marketinga koja će u ovom trenutku odmah biti evidentna. U suprotnom bi prije upuštanja u proces identificiranja tržišne pozicije bilo potrebno tek započeti s prikupljanjem podataka o unutarnjem i vanjskom okruženju, kako bi poduzeće moglo analizirati svoje snage, slabosti, prilike i prijetnje.

2. TEORIJSKO ODREĐENJE POJMOVA I PROCESA REVIZIJE MARKETINGA

Revizija marketinga je kontinuirana, sustavna, sveobuhvatna, nezavisna, objektivna, jasno razumljiva, periodična, kritička analiza marketinškog okruženja, marketinških strategija, marketinških sustava, politika i aktivnosti, marketinške učinkovitosti i marketinških funkcija poduzeća. Ona predstavlja najvažniji korak u postizanju marketinških ciljeva stoga se smatra najsveobuhvatnijim mehanizmom strateške kontrole marketinga i poboljšanja marketinških aktivnosti, odnosno alatom koji služi rukovodstvu za procjenu i upravljanje uspješnošću poslovanja, pomoću kojeg se osigurava oblikovanje uspješne strategije na tržištu. (da Gama, 2012, str. 213.-214.)

Osnovne karakteristike revizije marketinga su, prema Kotleru (1997, str. 779.-781.) i Gadau (2017, str. 38.):

- Sveobuhvatnost => Marketinška revizija obuhvaća glavne marketinške aktivnosti stoga je učinkovitija u lociranju izvora marketinških problema; treba biti razumljiva i imati dovoljno široki fokus da može pokriti cjelokupno marketinško okruženje poduzeća.

- Sustavnost => Revizijom marketinga propisno se ispituje makro-marketingško i mikro-marketingško okruženje poduzeća, marketingški ciljevi i strategija, interni marketingški sustavi, konkretne marketingške aktivnosti, iznošenje plana akcije i sugestije za korekciju.
- Neovisnost => U velikim poduzećima može se oformiti tim koji provodi reviziju marketinga, međutim na nju ne smiju utjecati rukovoditelji koji su neposredno uključeni u donošenje odluka o marketingu. Ona treba biti neovisno i objektivno provedena stoga je za njezino provođenje najbolje angažirati neovisne osobe poput vanjskih savjetničkih kuća jer će vanjski stručnjaci poduzeću moći pružiti objektivne i nepristrane stavove, zaključke i preporuke.
- Periodičnost => Reviziju marketinga treba kontinuirano provoditi, periodično i redovito, čak i u povoljnim poslovnim razdobljima - kad poduzeće posluje s uspjehom, a ne samo u trenucima kada je suočeno s određenim poslovnim izazovima (McDonald, 2004, str. 67.) Marketingšku reviziju bi trebalo provoditi najmanje jednom godišnje, na početku svakog ciklusa planiranja marketinga, ali ju je poželjno provoditi i u nekoliko navrata tijekom primjene marketingškog plana.

Svrha revizije marketinga jest predložiti načine unaprjeđenja poslovanja, doći do sustavnog plana aktivnosti poboljšanja marketingške učinkovitosti poduzeća. Osnovni cilj revizije jest identificirati problemska područja i prilike na tržištu, jer svako poduzeće teži ka jasnijem razumijevanju tržišta na kojem djeluje, kupaca i rezultata svojih marketingških aktivnosti, te identificiranju što je potrebno poboljšati u postojećoj situaciji i načinu poslovanju, i na koji način bi to trebalo uraditi. Zbog promjenjivih tržišnih uvjeta koje je potrebno redovito pratiti i prilagođavati im se, svako poduzeće treba kontinuirano i sustavno analizirati uspješnost vlastitih marketingških aktivnosti u različitim segmentima, kako bi osiguralo čim veći tržišni udio u vrlo promjenjivom i dinamičnom okruženju (brze promjene ukusa i preferencija potrošača, sve brža tehnološka dostignuća i veći intenzitet konkurencije u svim djelatnostima). Poduzeća provode marketingšku reviziju kako bi utvrdila koje konkretne promjene trebaju provesti kako bi se resursi iskoristili na optimalan način, kako bi se dosegno čim veći broj kupaca uz što niže troškove, kako bi se marketingška strategija uskladila s uvjetima na tržištu i na taj način utjecalo na povećanje tržišnog udjela. (Tanushree, 2016, str. 54.). Revizija marketinga služi kao prevencija neželjenih događaja i poduzeću osigurava povoljniju situaciju na tržištu.

Revizija marketinga može pomoći poduzeću sistematično analizirati poziciju i u svakom trenutku jasno poznavati svoju poziciju na tržištu. Također, može omogućiti poduzeću podatke koji su potrebni da bi se mogla napraviti kvalitetna analiza konkurencije, odnosno vrednovanje ciljeva konkurenata, njihovih strategija, prednosti, slabosti i uobičajenih reakcija na događanja na tržištu, te odabir konkurenata koje treba napasti ili izbjegavati. (Kotler et al., 2006, str. 494.) Objektivnom procjenom i ispravljanjem prethodno donesenih pogrešnih odluka u vezi marketingških aktivnosti, poduzeće će moći sagledati nedostatke svojih prethodno poduzetih aktivnosti i pretvoriti ih u prednosti. Osim što marketingška revizija može pomoći poduzeću preći konkurenciju i dosegnuti poziciju tržišnog lidera, poduzeće koje provodi reviziju marketinga je u prednosti i samim time što većina poduzeća ne provode reviziju marketinga dovoljno često niti redovito.

Osnovne prednosti provođenja revizije marketinga uključuju (Tanushree, 2016, str. 56.-57.):

- Utvrđivanje marketingških strategija i taktika koje će polučiti pozitivne rezultate.
- Utvrđivanje strategije i taktika koje nisu djelotvorne.
- Razvoj strategije koja će biti učinkovita i prikladna problemima poduzeća.
- Ostvarenje bolje prilagodbe marketingških strategija aktualnim uvjetima na tržištu zbog boljeg poznavanja okruženja poduzeća.
- Otkrivanje čimbenika koji pozitivno ili negativno utječu na marketing poduzeća.
- Identificiranje izvora problema marketingške funkcije, odnosno utvrđivanje unutarnjih i vanjskih čimbenika koji otežavaju ostvarenje ciljeva.
- Osiguranje boljeg pozicioniranja elemenata marketingškog programa, veći tržišni udio, imidž uspješnog poduzeća u svijesti kupaca i bolje upravljanje portfeljem.

- Mogućnost boljeg razumijevanja želja, potreba i stavova kupaca zbog provođenja redovitih istraživanja, čije rezultate je potrebno uključiti u marketinšku strategiju, stoga revizija marketinga utječe na povećanje tržišnog udjela u dužem razdoblju.
- Isticanjem kvalitete proizvoda / usluge, uzrokuje poboljšanje pozicioniranja proizvoda / usluge.
- Osiguranje učinkovite iskoristivosti marketinškog budžeta.
- Mogućnost efikasnije usporedbe s konkurentskim strategijama.
- Prikupljanje korisnih podataka o konkurenciji i postojećim konkurentskim prijetnjama.
- Utjecaj na doživljaj izvrsnosti ili superiornosti proizvoda u odnosu na konkurentske, zbog uspješnih promotivnih strategija koje je poduzeće oblikovalo nakon završetka marketinške revizije.

Prema Gadau (2017, str. 39.), proces provođenja marketinške revizije moguće je podijeliti u nekoliko faza:

1. U prvoj fazi (engl. *Pre-audit activities*), marketinški revizori skiciraju plan marketinške revizije, u kojemu definiraju potrebu za provedbom različitih funkcionalnih revizija i ispituju dostupnost potrebnih izvora podataka. U dogovoru s rukovodstvom poduzeća, donose se odluke o konkretnim procedurama revizije marketinga, o svrsi revizije marketinga, njezinom obuhvatu, ciljevima, izvorima podataka, pristupu, obliku finalnog izvještaja i o rokovima unutar kojih marketinška revizija treba započeti, trajati i završiti.

2. U drugoj fazi, tzv. *fazi provođenja marketinške revizije* (engl. *Audit process*), marketinški revizori prikupljaju podatke tijekom dužeg razdoblja, objektivno analiziraju činjenice o marketingu poduzeća koje su prikupili, i sastavljaju dnevne izvještaje o održanim intervjuima kako bi mogli uočiti nova područja koja je još potrebno istražiti dok kraja trajanja procesa prikupljanja podataka. (Vana i Černa, 2012, str. 132.)

3. U trećoj fazi (engl. *Post-audit activities*), marketinški revizori pripremaju detaljan izvještaj koji će kasnije prezentirati rukovodstvu poduzeća. U njemu iznose zaključke o predmetima svoje analize te predlažu korektivne mjere za nedostatke s kojima su se susreli. Eventualno je moguće organizirati i dodatni sastanak nekoliko tjedana kasnije, s ciljem da poduzeće do tada izvrši određene zadatke/promjene po preporuci marketinških revizora. Nakon prezentacije rezultata, iznose se prijedlozi marketinških ciljeva i strategija te okvirni proračuni za razdoblje marketinškog planiranja. Prije nego se pristupi detaljnom operativnom planiranju, rukovodstvo treba raspraviti o iznesenim prijedlozima, dopuniti ih i odobriti. Na takvim sastancima, rukovoditelji kritički sagledavaju cijelu situaciju i argumentirano brane svoje stavove. (McDonald, 2004, str. 554.)

Slika 1. Proces provođenja marketinške revizije



Izvod: Rad autora

Nakon što poduzeće prikupi vrijedne podatke pomoću revizije marketinga i nakon što ih prikaže pomoću SWOT matrice, treba ih iskoristiti za utvrđivanje svoje trenutačne tržišne pozicije, svoje ekonomske i tehnološke pozicije te profila sposobnosti poduzeća. (Hooley et al., 2017, str. 227.) U svaki marketinški informacijski sustav trebalo bi ugraditi sustav podataka o konkurenciji i redovito ga ažurirati. (Hooley et al., 2017, str. 127.) Kako bi poduzeće moglo uspješno utvrditi svoju konkurentsku poziciju na tržištu, treba koristiti određene informacije i dostupne metode istraživanja tržišta kojima može doći do potrebnih podataka (Hooley et al., 2017, str. 104.), treba raspolagati s informacijama o doživljenim koristima proizvoda / usluga / marki za potrošača, a do svih tih podataka može doći ukoliko provede reviziju marketinga.

Prema McDonaldu (Gadau, 2017, str. 42.), proces provođenja marketinške revizije sačinjen je od ovih koraka:

1. Odabir stručnih osoba koje će provoditi marketinšku reviziju, definiranje strukture revizorskog tima i zadataka marketinških revizora.
2. Definiranje ciljeva koji se žele postići marketinškom revizijom.
3. Predstavljanje metodologije koju će revizori koristiti pri provođenju marketinške revizije (promatranje, intervjuiranje, proučavanje dokumentacije, itd.).
4. Utvrđivanje izvora iz kojeg će se prikupljati podaci. U planu marketinške revizije potrebno je utvrditi u kojoj mjeri treba primijeniti nekoliko funkcionalno različitih marketinških revizija i istražiti dostupnost izvora podataka.
5. Definiranje aktivnosti u koje će biti uključeni marketinški revizori i definiranje programa provođenja redovnih poslovnih aktivnosti za vrijeme trajanja procesa marketinške revizije.
6. Provođenje programa marketinške revizije (koji čine ovi sastavni koraci: prikupljanje dokaznica potrebnih za reviziju, sastavljanje revizorskog izvješća, prezentacija izvješća koje revizori podnose rukovodstvu u kojem se navode revizorski procesi, zaključci, plan mjerenja i ocjenjivanja, mišljenje revizora o analiziranim predmetima, prijedlozi korektivnih mjera).

Revizija marketinga treba biti kreativni proces i ne smije se svesti samo na kontrolni popis s pitanjima za provjeru (engl. *Marketing audit checklist*). Pomoću popisa pitanja vrši se procjena stanja, odnosno utvrđuje se „zdravlje“ poduzeća. Dobiveni podaci mogu se usporediti s prethodno utvrđenim setom očekivanja, sa setom ciljeva ili s odabranim uzornim odgovorima / standardima (engl. *Benchmarks*). Poduzeća se služe popisom pitanja kako bi osigurala provođenje revizije marketinga na jednostavan i pregledan način. Broj pitanja može varirati od 20 do preko 1000, a ona mogu biti otvorenog ili zatvorenog tipa s ponuđenim odgovorima. Što više pitanja popis sadrži, biti će složenije provesti reviziju. Međutim, smisao revizije jest obuhvatiti što više aspekata marketinga kako bi se detektirala područja na koja poduzeće treba obratiti pažnju. Stoga je poželjno da popis pitanja bude što detaljniji, ali jednostavan za korištenje. (Bolisani i Scarso, 2014, str. 75.) U većini slučajeva, popis pitanja polazi od onoga što definira kvalitetan marketing u poslovanju nekog poduzeća, uzimajući u obzir djelatnost kojoj to poduzeće pripada. Da bi popis pitanja za potrebe marketinške revizije bio djelotvoran, pitanja je potrebno prilagoditi poduzeću. (da Gama, 2012, str. 214.)

3. VRSTE I PODVRSTE REVIZIJE MARKETINGA

Vanjska marketinška revizija ili revizija marketinškog okruženja istražuje makro-okruženje i radno (operativno) okruženje poduzeća. Vanjskom revizijom treba obuhvatiti poslovno i ekonomsko okruženje (porezno, društveno i tehnološko) i tržište (njegove karakteristike i trendove, veličinu, kupce, kanale, i ponašanje djelatnosti). S druge strane, *unutarnja* marketinška revizija istražuje sve aspekte poduzeća, odnosno cijeli lanac vrijednosti - njome je potrebno obuhvatiti marketinške čimbenike i aspekte (konkretno: organizaciju marketinga, marketinške procedure, podatke o marketingu i marketinški miks), ali i prodajne čimbenike i aspekte (geografski doseg, lokaciju, tip djelatnosti, prihod od prodaje, prodaju po kupcu i prodaju po proizvodu). Ukoliko rukovodstvo želi poznavati cjelokupno marketinško okruženje poduzeća i događanja u njemu, potrebno je provesti vanjsku i unutarnju reviziju marketinga. (Gadau, 2017, str. 41., Vana i Černa, 2012, str. 134., i Kotler et al., 2006, str. 54.) Nadalje, *horizontalna* marketinška revizija ispituje sve elemente koji se provode u cjelokupnim marketinškim aktivnostima poduzeća, dok se *vertikalna* marketinška revizija bavi detaljnim istraživanjem i vrednovanjem pojedinih funkcionalnih elemenata svake marketinške aktivnosti. (Rothe, Harvey i Jackson, 1997, str. 3.)

Osnovne podvrste marketinške revizije koje je moguće provoditi su:

- *Revizija marketinškog okruženja*, koja ispituje čimbenike u vanjskom (makro-okruženju) i unutarnjem (operativnom) okruženju poduzeća, analizirajući njihov dosadašnji razvoj i očekivane trendove koji za poduzeće mogu predstavljati prilike ili prijetnje. Revizori marketinga trebaju utvrditi promjene do kojih je došlo u poslovnoj okolini (političke, ekonomske, sociokulturne i tehnološke čimbenike, i promjene na tržištu).

- *Revizija strategije marketinga*, koja provjerava na koji način se poslovna misija, marketinški ciljevi i strategije poduzeća prilagođavaju vanjskom okruženju, resursima i mogućnostima poduzeća. Revizor procjenjuje uspješnost marketinga na način da procjenjuje marketinške ciljeve i način na koji strategija ostvaruje misiju poduzeća.
- *Revizija organizacije marketinga*, koja sagledava djelotvornost aktivnosti poduzeća i efikasnost djelovanja, proučava formalnu strukturu, funkcionalnu učinkovitost i disciplinarnu učinkovitost poduzeća (Kotler, 1997, str. 780.-781.) Ona se usmjerava i na kvalitetu interakcije između marketinga i ostalih funkcija. (Gadau, 2017; prema McDonald, 2007)
- *Revizija marketinških sustava*, koja uključuje reviziju marketinškog informacijskog sustava, sustava marketinškog planiranja, sustava marketinške kontrole i sustava za razvoj novih proizvoda. Njome se ocjenjuje da li poduzeće primjenjuje ispravne marketinške sustave kako bi prikupilo podatke, planiralo aktivnosti, kontroliralo zadatke i da li su ti sustavi ispravno postavljeni unutar poduzeća. Ako revizori marketinga preporučuju uspostavljanje novog marketinškog sustava koji će biti prikladniji u svakodnevnom poslovanju, trebalo bi uvažiti njihove preporuke. (Gadau 2017, prema Loya, 2011)
- *Revizija učinkovitosti marketinga*, koja je vrlo važna za opću procjenu uspješnosti marketinga jer je usmjerena na procjenu dobiti i prihoda poduzeća, proučavanje učinkovitosti troškova, prodaje i dobiti. Ovdje marketinški revizori rade analizu profitabilnosti i analizu učinkovitosti troškova.
- *Revizija marketinške funkcije*, koja detaljno analizira pojedinačne komponente marketinškog miksa. Da bi analizirali marketinšku funkciju poduzeća, marketinški revizori koriste elemente marketinškog miksa (proizvod, distribucija, oglašavanje, cijena, unaprjeđenje prodaje, publicitet, direktni marketing, prodajne snage).

Rijetko kad se istovremeno provodi marketinška revizija svih podvrsti marketinške revizije, obično se provodi samo jedna podvrsta ili samo nekoliko podvrsti marketinške revizije. Po završetku marketinške revizije, poduzeće bi trebalo uvažiti sugestije marketinških revizora te poduzeti preporučene promjene i predložene aktivnosti jer se naredni marketinški plan i marketinška strategija sastavljaju ovisno o rezultatima provedene marketinške revizije.

Slika 2. Podvrste marketinške revizije



Izvor: Rad autora

Društvena revizija (engl. *Social audit*) je proizvoljna podvrsta revizije marketinga, kojom se sustavno procjenjuju ciljevi, strategija i uspješnost poduzeća po pitanju društvene odgovornosti. (Kerin, Hartley i Rudelius, 2009, str. 107.) Putem provođenja društvene revizije, mnoga poduzeća razvijaju, primjenjuju i vrednuju svoju društvenu odgovornost. Ukoliko je rukovodstvo odlučilo provesti, po mogućnosti jednom godišnje, može se usmjeriti na jedno od njezinih područja ili na više njih. Područja društvene revizije poduzeća: etični marketing, društveno-odgovorni marketing, zeleni marketing, marketing opće dobrobiti, transparentni marketing. Provođenjem društvene revizije, poduzeće treba prikupiti stvarne informacije o povoljnom ili nepovoljnom utjecaju vlastitog

djelovanja, odnosno ustanoviti uzima li u obzir svakoga na koga će utjecati njegove poslovne odluke ili ustanoviti da li gleda samo svoj ekonomski interes. Svako poduzeće ima odgovornost prema društvu koja se očituje u profitabilnosti poslovanja i odgovornosti prema dionicima poduzeća. Pritom se misli na dioničare, investitore, zaposlenike, kupce, dobavljače, distributere, konkurente, financijske institucije, interesne skupine, lokalne zajednice, sudove, općine, vlade, obrazovne institucije i prirodni okoliš. (Swiatkiewicz, 2017, str. 305.) Provođenjem društvene revizije, poduzeće treba provjeriti svoje aktivnosti vezane uz svaki element marketinškog miksa i osigurati da ne sudjeluje u sumnjivim aktivnostima. Prema Kotleru (1997, 783), odluke koje se tiču etike u marketingu na koje treba obratiti posebnu pažnju su odluke vezane uz prodaju, odluke o odnosima s konkurencijom, odluke o proizvodima, odluke o oglašavanju, odluke o kanalima prodaje, odluke o pakiranju, kao i odluke o cijeni. Etička pitanja u marketingu uključuju pogrešno predstavljanje mogućnosti poduzeća, manipulaciju ili pogrešnu upotrebu podataka, iskorištavanje djece ili skupina građana koje su u nepovoljnom položaju, narušavanje privatnosti potrošača, aktivnosti protiv konkurencije, itd. Ostale neetične poslovne aktivnosti uključuju: zataškavanje nedostataka proizvoda, krivotvorenje proizvoda, smanjivanje sadržaja proizvoda bez smanjivanja veličine ambalaže, diskriminacije cijenama, dogovaranje cijena između konkurenata, prijevarne politike povrata novca, ekskluzivni distribucijski aranžmani, obvezujući ugovori, uskraćivanje proizvoda ili promotivne podrške, lažno ili zavaravajuće oglašavanja, vršenje pritiska na kupce od strane prodavača, darivanje ili zabavljanja kupaca, zavaravajuće prodajne tehnike, podmićivanje prodavača, itd. (Ferrell i Hartline, 2008, str. 61., str. 65.)

Revizija marketinga uvelike se razlikuje od revizije financijskih izvještaja i interne revizije poslovanja poduzeća. Objekt revizije marketinga su ostvareni rezultati programa i strategije marketinga, predmet revizije jest adekvatnost marketinga korištenjem unaprijed sastavljenog popisa s pitanjima za kontrolu. Cilj revizije marketinga jest utvrditi koje promjene poduzeće treba provesti u marketinškom poslovanju i zašto. Kriteriji za ocjenu revizije marketinga mogu biti jedino uzori najboljih praksi, odnosno uzorni standardi i kriteriji drugih poduzeća slične veličine iz iste djelatnosti. Dužina trajanja marketinške revizije nije formalno određena, a u praksi je poduzeća najčešće provode jednom godišnje do najviše četiri puta godišnje (jednom kvartalno). Revizija marketinga usmjerena je na budućnost, te može predstavljati korektivnu odnosno preventivnu vrstu revizije. Provodi je interni tim zaposlenika zadužen za marketinšku reviziju ili za tu svrhu poduzeće angažira vanjske konzultante – stoga je reviziju marketinga moguće provoditi i unutar i izvan poduzeća. Marketinška revizija nije zakonski propisana, niti je postupak ocjene formalno određen. Po završenoj reviziji, izvještavanje se vrši putem detaljnog izvještaja i prezentacije upravi poduzeća. Konkretno, korisnici revizorskog izvještaja su Voditelji marketinga i čelni direktori poduzeća. U Tablici 1. dana je usporedba osnovnih karakteristika revizije marketinga u odnosu na reviziju financijskih izvještaja i internu reviziju.

Tablica 1. Usporedba karakteristika revizije financijskih izvještaja, interne revizije i revizije marketinga

| Kriterij usporedbe | Revizija financijskih izvještaja | Interna revizija | Revizija marketinga |
|---------------------------------------|--|--|---|
| Objekt revizije | Poslovanje poduzeća, financijski izvještaji poduzeća | Cjelokupno poslovanje poduzeća | Ostvareni rezultati programa i strategije marketinga |
| Predmet revizije | Ocjena usklađenosti s unaprijed postavljenim kriterijima | Osiguranje kontinuiranog poštivanja i praćenja procedura, pravila, politika i propisa | Adekvatnost marketinga, pomoću popisa unaprijed sastavljenih pitanja za kontrolu (<i>Checklist</i>) |
| Cilj revizije | Dobivanje mišljenja revizora o realnosti i objektivnosti financijskih izvještaja | Ispitivanje sustava internih kontrola, računovodstvenog sustava, financijskih i drugih poslovnih informacija | Utvrđiti koje promjene poduzeće treba provesti u marketinškom poslovanju i zašto |
| Da li je revizija zakonski propisana? | DA | NE | NE |

| Kriterij usporedbe | Revizija financijskih izvještaja | Interna revizija | Revizija marketinga |
|----------------------------------|--|---|---|
| Što definira postupak ocjene? | Revizijski standardi, kodeks profesionalne etike i zakonski propisi | Standardi interne revizije, kodeks profesionalne etike internih revizora, interna pravila | Nije formalno određeno |
| Kriteriji za ocjenu | Računovodstvena načela, standardi i politike, zakonski propisi | Ciljevi, politike, procedure, ostala interna pravila poduzeća, zakonski propisi | <i>Benchmarks</i> – uzori najboljih praksi, uzorni standardi i kriteriji |
| Dužina trajanja | Najviše 3 mjeseca | 5-30 radnih dana | Nije formalno određeno |
| Kada se provodi? | Godišnje, u zakonskom roku od 4 mjeseca po završetku fiskalne godine | Kontinuirano, u svakodnevnom radu | Periodično, povremeno (1-4 puta godišnje) |
| Usmjerenost na? | Prošlost | Budućnost | Budućnost |
| Tko ju provodi? | Neovisni vanjski revizori | Interni revizori, osobe zaposlene u poduzeću | Interni tim za reviziju marketinga ili vanjski konzultanti / specijalisti |
| Gdje se provodi? | Izvan poduzeća | Unutar poduzeća | Unutar ili izvan poduzeća |
| Vrsta revizije | Detektivna, korektivna | Preventivna, korektivna | Korektivna, preventivna |
| Izvještavanje | Kratko i standardizirano revizorovo izvješće | Opsežnije, manje standardizirano izvješće | Detaljni izvještaj i prezentacija |
| Korisnici revizorskog izvještaja | Različite interesne skupine | Rukovodstvo poduzeća | Voditelji marketinga i direktori poduzeća |

Izvor: Tušek, B. i Žager, L. (2006) *Revizija*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 403.-404. (Tablični prikaz: Rad autora)

4. ANALIZA PRIMJENE MARKETINŠKE REVIZIJE U PODUZEĆIMA RAZLIČITIH ZEMALJA

U većem broju zemalja nezavisni autori proveli su primarna istraživanja praktične primjene marketinške revizije u nasumičnim poduzećima na lokalnim tržištima, zajedno s istraživanjem primjene aktivnosti mjerenja učinkovitosti marketinga u poslovanju tih poduzeća. Za potrebe ovog rada odabrana su istraživanja provedena na području Portugala, Rumunjske, Tajvana i Australije. Ova konkretna istraživanja odabrana su zbog značajnih razlikovnih karakteristika ovih država po pitanju površine njihovih teritorija, broja stanovnika ili bruto domaćeg proizvoda. Osnovno polazište pri odabiru ovih tržišta bilo je razmišljanje da se sva poduzeća suočavaju sa problemom mjerenja učinkovitosti marketinških aktivnosti, bez obzira na geografsku lokaciju zemalja i specifičnost tržišta na kojem ova poduzeća djeluju, i bez obzira na jezik, nacionalnosti, religije i kulture koje na tim tržištima vladaju. Također, na odabir ovih država utjecala je pretpostavka da će svjetonazori rukovodećeg osoblja iz čim raznolikijih okruženja pružiti mogućnost sagledavanja istog, svima zajedničkog problema, iz različitih perspektiva. Cilj komparativne analize nekoliko istraživanja bio je steći vrijedne spoznaje u vezi primjene revizije marketinga u poslovanju poduzeća i uvid u ključne prepreke koji onemogućavaju ili otežavaju poduzećima redovito provođenje revizije marketinga, unatoč razumijevanju njezine nužnosti za dobrobit poslovanja. Svrha ove analize jest utvrditi koji se aspekti, kriteriji i prepreke primjeni marketinške revizije javljaju na većem broju tržištima u manje ili više jednakoj mjeri te na taj način metodom indukcije izvesti zaključke o pojedinim poteškoćama koje postoje na širem području.

Kako bi zaključci komparativne analize različitih istraživanja bili čim više konzistentni i usporedivi, bilo je potrebno uključiti i kriterij aktualnosti dobivenih podataka. Radi usporedivosti rezultata odabrana su istraživanja provedena u posljednjih deset godina. Iako nisu provedena u istom razdoblju, provedena su s odstupanjem od najviše sedam godina, što zbog općenitih standarda poslovanja svih

poduzeća u 21.-om stoljeću donekle omogućava njihovu usporedbu. Konkretno, istraživanja su provedena u razdoblju između 2008. godine i 2015. godine (2008. godine u Australiji, 2009. godine u Tajvanu, 2011.-2012. godine u Portugalu i 2014.-2015. godine u Rumunjskoj). S obzirom da su različiti autori prilikom ovih istraživanja primjenjivali različite metode i tehnike, koristili različita pitanja i nudili različite ljestvice s odgovorima, nije moguće na jednostavan način brojčano usporediti dobivene rezultate ovih istraživanja. Međutim, komparaciju je moguće provesti prema principu sličnosti odgovora ispitanika te svrstavanjem pojedinačnih pojmova u općenite kategorije poput: prednosti revizije marketinga, praktične poteškoće u primjeni revizije marketinga i sl., i na taj način svesti rezultate ovih istraživanja pod zajednički nazivnik.

Tablica 2. Usporedba država prema makroekonomskim pokazateljima i karakteristikama istraživanja

| Karakteristika | Portugal | Rumunjska | Tajvan | Australija |
|--|--|---|--|--|
| Osnovni makroekonomski pokazatelji | | | | |
| Površina teritorija | 92.391 km ² | 238.391 km ² | 35.980 km ² | 7.692.000 km ² |
| Broj stanovnika | 10.555.853 | 22.271.839 | 22.894.384 | 25.125.500 |
| BDP per capita (2017) | 23.116 \$ | 10.932 \$ | 24.577 \$ | 55.925 \$ |
| Stopa nezaposlenosti | 9,0% | 4,9% | 3,7% | 5,3% |
| Stopa inflacije | 1,6% | 1,1% | 1,2% | 1,8% |
| Osnovne karakteristike istraživanja | | | | |
| Vremenski okvir istraživanja | 11./2011. -6./2012. | 11./2014. – 1./2015. | 2009. | 2008. |
| Uzorak ispitanika (broj poduzeća) | 13 | 30 | 120 | 216 |
| Područje djelatnosti ispitanih poduzeća | Financije, proizvodnja, maloprodaja | Telekomunikacije, informatika, posredovanje u kupoprodaji nekretnina, oglašavanje, bankarstvo | Elektrika / elektronika, građevina, prehrana, farmacija, financije | Sve djelatnosti |
| Cilj istraživanja | Utvrđiti vrijednost marketinške revizije za ocjenu marketinških aktivnosti | Utvrđiti važnost marketinške revizije za poboljšanje uspješnosti poslovanja poduzeća | Razviti i testirati model uzroka i posljedica marketinške revizije | Utvrđiti utjecaj marketinške revizije na uspješnost poslovanja i probleme prilikom provođenja marketinške revizije |

Izvori: www.imf.org; https://ec.europa.eu/info/index_en; <https://tradingeconomics.com> (Tablični prikaz: Rad autora)

Iako uzorak ovih tržišta i povezanih ispitanih poduzeća nije dovoljno velik da bi bio reprezentativan na globalnoj razini, komparativnom analizom podataka prikupljenih provođenjem ovih istraživanja (na poduzećima različitih veličina, iz različitih djelatnosti, u različitom razdoblju) moguće je doći do određenih općih zaključaka o situaciji na istraživanu temu na širem geografskom području. Autorima ovih istraživanja cilj bio je ispitati uvjete i razloge provođenja revizije marketinga, odnosno mjerenja učinkovitosti marketinga u poslovanju lokalnih poduzeća. Željeli su utvrditi koristi koje marketinška revizija može pružiti poduzeću i definirati razloge zbog kojih poduzeća ne provode reviziju marketinga. Ispitani rukovoditelji u sve četiri zemlje bili su izvršni direktori poduzeća i direktori marketinga koji poznaju poduzeće, lokalno tržište i djelatnost. Na sva četiri tržišta, rukovodeće osobe

u poduzećima direktno su kontaktirane i ispitane putem online anketnog upitnika kao jedinog instrumenta istraživanja. Cilj je bio prikupiti podatke o percepciji i stavovima po pitanju provođenja marketinške revizije u poslovanju i njezinog pozitivnog utjecaja na konkurentnost poduzeća.

Primarno istraživanje tržišta o poduzećima u Portugalu proveo je Antonio Pimenta da Gama u razdoblju od studenog 2011. godine do lipnja 2012. godine na uzorku od trinaest lokalnih poduzeća na području Portugala, koja pripadaju financijskoj, proizvodnoj i maloprodajnoj djelatnosti te komunalnom sektoru. U uzorak od trinaest direktora marketinga izabrani su stručnjaci u svojem području čija su znanja i iskustvo bili ključni za uspješnost istraživanja. Cilj istraživanja bio je utvrditi vrijednost marketinške revizije kao alata kojim se ocjenjuju marketinške aktivnosti i definirati aspekte koji se ocjenjuju prilikom marketinške revizije. Ispitanici su zatraženi da pruže informacije o učestalosti provođenja revizije marketinga u njihovom poduzeću i o njihovom općenitom zadovoljstvu s mjerenjem marketinga u njihovom poduzeću, zatim da ocijene važnost procesa u mjerenju marketinške uspješnosti i važnost marketinške revizije kao adekvatne metode za ocjenu prikladnosti aktivnosti. Ispitane su i metrike pomoću kojih njihovo poduzeće mjeri uspješnost marketinga.

Analiza odgovora ispitanika generirala je rezultate istraživanja koji daju sliku o osnovnoj situaciji u marketinškim odjelima ispitanih portugalskih poduzeća. Konkretno: kako bi bili u mogućnosti ocijeniti marketinšku uspješnost, direktori marketinga najviše prate ove metrike: prihod od prodaje, marže, relativne cijene, tržišni udio, povrat na ulaganja, indeks zadovoljstva klijenata, svijest o marki i penetraciju na tržište. Zaključeno je da postoji visoka vrijednost od mjerenja marketinga jer mjerenje omogućava bolje rezultate u budućnosti i bolju alokaciju resursa, a marketinška funkcija pomoću dobrih marketinških rezultata opravdava svoje postojanje i kredibilitet u očima vrhovnog rukovodstva. Voditelji marketinga osrednje su zadovoljni s adekvatnošću postojećih metrika uspješnosti marketinga – oko polovine (41% njih) bili su zadovoljni ili vrlo zadovoljni, trećina (32% njih) su bili neutralni, a manje od trećine (27% njih) bili su nezadovoljni s njima. Metrike procesa u ocjeni uspješnosti marketinga ocijenjene su kao vrlo važne jer bi trebale pomoći da se marketing u poduzeću počne tretirati kao splet aktivnosti kojima se dodaje vrijednost poduzeću. Ispitanici su zaključili da su načini na koje se marketing provodi također bitni, te da mjerenje rezultata marketinga ne bi smjelo biti jedino što je bitno poduzeću.

Prema mišljenju svih ispitanika, postoji velika važnost marketinške revizije kao adekvatne metode za ocjenu prikladnosti aktivnosti jer je važno u svakom trenutku poznavati snage i slabosti pojedinih marketinških aktivnosti. Zaključeno je da marketinška revizija ima ključni značaj za upravljanje marketingom, te da bi je stoga sva poduzeća trebala uvesti u svoje poslovanje. Marketinšku reviziju smatraju izuzetno važnom metodom jer ona omogućava procjenu adekvatnosti marketinških aktivnosti i pruža sugestije za poboljšanje marketinga. U praksi poslovanja trećine (31%) poduzeća, revizija marketinga provodi se jednom godišnje, a osnovna objašnjenja zašto se ne provodi češće su: nedostatak navike mjerenja marketinga, nedostupnost podataka, poteškoće u utvrđivanju uzornog ponašanja poduzeća, nedostatak sposobnosti i vještina potrebnih za provođenje marketinške revizije. Unatoč tome, na početku svakog procesa marketinškog planiranja, poduzeća rade SWOT analizu, istraživanje zadovoljstva kupaca, analizu elemenata marketinškog miksa i analize profitabilnosti po proizvodu / klijentu / tržištu. Rezultati istraživanja također pokazuju područja za koja menadžeri ocjenjuju da će u budućnosti biti važna za učinkovitost marketinga, stoga predlažu da ih se doda na popis pitanja za marketinšku reviziju. Radi se o inovacijama u marketingu, upravljanju odnosom s klijentima, online marketingu, poslovnoj etici i društvenoj odgovornosti, financijskoj odgovornosti, integraciji marketinga s drugim poslovnim funkcijama, marketinškim sposobnostima poduzeća i integriranoj marketinškoj komunikaciji. U kontekstu marketinške revizije, potrebno je razmotriti osnovne probleme i konkretne situacije do kojih može doći prilikom revizije marketinga. Neki od tih aspekata ne kontroliraju se dovoljno ili se uopće ne nalaze na popisu pitanja marketinške revizije.

Nadalje, autori istraživanja tržišta o poduzećima iz Rumunjske, Daniel Serbanica, Violeta Radulescu i Anca Francisa Cruceru, proveli su istraživanje u razdoblju između studenog 2014. godine i siječnja 2015. godine, na uzorku od 30 privatnih poduzeća koja se bave pružanjem telekomunikacijskih ili informatičkih usluga, posredovanjem u kupoprodaji nekretnina, oglašavanjem i bankarskim uslugama.

Poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju različite su veličine, a sjedište im je u Bukureštu iako neka od njih djeluju i na međunarodnom tržištu, a ne samo unutar granica Rumunjske. Rezultati ovog istraživanja pokazuju da oko tri četvrtine ispitanih poduzeća (73,33% njih) ima svoj odjel za marketing, koji je u 77,27% slučajeva zadužen za mjerenje učinkovitosti marketinga. Polovina menadžera (49% njih) smatra da je marketinška revizija važna za poslovanje poduzeća. Ispitanici, općenito, smatraju da marketinška revizija treba biti usmjerena na analizu i utvrđivanje uspješnosti i učinkovitosti poduzeća te na kontrolu vrednovanja implementacije marketinške strategije. Većina ispitanih menadžera (83,33% njih) smatra da je istraživanje tržišta korisna aktivnost za poboljšanje uspješnosti poduzeća, a polovina ih smatra da se istraživanjem tržišta učinkovito kontroliraju aktivnosti poduzeća. Manje od polovine ispitanih poduzeća (43,33% njih) povremeno revidira svoje poslovanje, a više od polovine poduzeća (53,33% njih) kontinuirano kontrolira i ocjenjuje implementaciju svojih poslovnih strategija. Manje od trećine poduzeća (60% njih) su se najmanje jednom u prošlosti bavila procjenom učinkovitosti marketinških aktivnosti.

Ispitani direktori doživljavaju marketinšku reviziju većinom pozitivno zbog toga što se njome mogu adekvatno mjeriti marketinški napori poduzeća (učinkovitost procesa poduzeća, poslovne analize, učinkovitost marketinga) na održiv i razumljiv način. Dvije trećine ispitanih poduzeća (63,33% njih) analizira svoju uspješnost na tržištu, a 6,66% poduzeća ne provodi marketinšku reviziju. Tri četvrtine menadžera (76,66% njih) tvrdi da marketinška revizija ima veliku važnost jer omogućava ocjenu rezultata poduzeća, sveukupnu uspješnost, tržišnu poziciju, konkurentnost poduzeća, efikasnost zaposlenika te se njome dugoročno unaprjeđuje marketing i omogućava ispravno provođenje marketinških strategija. Ispitana poduzeća provode reviziju marketinškog plana, koja koristi konkretne indikatore (koji se tiču nadzora nad tržištem, strateškog razvoja, ocjene konkurencije u pogledu procesa poduzeća i potreba potrošača). Ispitani menadžeri tvrde da aktivnosti koje provode nisu dovoljno konzistentne, a njihovo vrednovanje i kontrola njihove primjene nisu adekvatni. Trebalo bi povećati primjenu marketinške revizije u rumunjskim poduzećima obzirom da se na nekim usporednim tržištima mijenjaju društvo i ponašanje potrošača u smjeru održivog razvoja i održivog marketinga. Više od polovine ispitanih rukovodećih osoba (53,33% njih) smatra da reviziju marketinga treba provoditi skupina vanjskih specijalista zbog veće objektivnosti, a manje od polovine ispitanika (46,67% njih) bi za marketinšku reviziju izabralo stručne zaposlenike iz vlastitog poduzeća. Gotovo polovina ispitanih menadžera (43,33% njih) smatra da reviziju marketinga treba provoditi jednom godišnje, dok samo 3,30% njih smatra da je treba provoditi dvaput godišnje (svakih 6 mjeseci). Pritom, petina ispitanika (20,04% njih) smatra da reviziju treba provoditi nakon svake marketinške kampanje / promocije, četvrtina (26,67% njih) smatra da je treba provoditi u slučaju određenih nepravilnosti u poslovanju, a 6,66% njih tvrdi da je to potrebno uraditi samo kada dođe do pada prodaje. Polovina ispitanika (47% njih) smatra da je marketinška revizija korisna za poboljšanje uspješnosti poduzeća, a trećina (32% njih) vjeruje da je ona učinkovita metoda za kontrolu vlastitih aktivnosti. Manje od petine menadžera (18% njih) smatra da im marketinška revizija može pomoći da bolje upravljaju svojim zaposlenicima, a 3% menadžera doživljava marketinšku reviziju kao aktivnost kojom se može spriječiti razvoj neželjenih događaja. Oko dvije trećine ispitanika (60% njih) smatra da marketinška revizija doprinosi usmjeranju marketinga prema razvoju snažnih konkurentskih prednosti tako što omogućava definiranje prednosti koju poduzeće nudi tržištu. Četvrtina ispitanih poduzeća (23,33% njih) ne provodi konzistentno reviziju primjene marketinškog miksa već češće kopira najbolje marketinške poteze drugih poduzeća. Razlozi zašto ispitana poduzeća u Rumunjskoj ne primjenjuju marketinšku reviziju, ili je samo djelomično primjenjuju, najčešće su: previsoki troškovi provođenja, nesigurnost resursa / sredstava kojima raspolažu i/ili nedostatak kvalitetnih alata kojima bi mjerili učinke marketinga.

Cilj istraživanja tržišta na poduzećima u Tajvanu, koje su proveli su Wen-Kuei Wu, Hui-Chiao Chen i Yi-Xiu Huang bio je razviti i testirati model uzroka i posljedica marketinške revizije. Istraživanje je provedeno 2009. godine na slučajnom uzorku od 120 tajvanskih poduzeća koja su nasumično odabrana iz nekoliko javnih baza podataka, a koja pripadaju električnoj / elektroničkoj djelatnosti, građevinskoj djelatnosti, prehrambenoj djelatnosti, farmaceutskoj djelatnosti, financijskoj djelatnosti i dr., te koja su različitih veličina (s različitim brojem zaposlenika i različitim godišnjim neto prihodima od prodaje). Autori su željeli istražiti učestalost provođenja marketinške revizije, privlačnost i

dinamičnost okruţja, aktivnosti marketinške revizije (reviziju okruţja poduzeća, reviziju marketinškog informacijskog sustava, reviziju marketinške funkcije) te sveukupnu uspješnost marketinga unazad tri godine od trenutka provođenja istraţivanja (ukljuĉujući financijsku i ne-financijsku uspješnost marketinga). Rezultati ovog istraţivanja trţišta pokazuju da poduzeća u Tajvanu primjenjuju marketinšku reviziju jer ona moţe unaprijediti strategije trţišne orijentacije poduzeća, kojima poduzeće Źeli postići marketinške ciljeve. Proaktivna poslovna strategija snaţno doprinosi provedbi revizije marketinga. Poslovno okruţenje, unutarnji i vanjski ĉimbenici okruţja, mogu utjecati na odluku poduzeća da li će provoditi reviziju marketinga ili neće. Tri ĉetvrtine menadţera (76,70% njih) doţivljava visoku razinu dinamiĉnosti okruţja u kojem djeluju njihova poduzeća, meĉutim dinamiĉnost okruţja nema znatnog utjecaja na provođenje revizije marketinga. Ako Voditelji marketinga i direktori poduzeća doţivljavaju veću privlaĉnost okruţja, u manjoj će mjeri provoditi reviziju marketinga. Takoĉer, poduzeća koja djeluju u manje privlaĉnim djelatnostima, usmjerit će više resursa u reviziju marketinga.

Zahvaljujući reviziji marketinga, moguće je ostvariti veći godišnji neto prihod od prodaje, što moţe poboljšati uspješnost marketinga. Takoĉer, primjena marketinške revizije moţe unaprijediti financijsku uspješnost marketinga jer se njome dolazi do podataka o ĉimbenicima okruţenja. Revizija marketinga marketinškom odjelu pruţa podatke o okruţenju, koji će pomoći oblikovanju toĉno onakvih marketinških aktivnosti kakve trţište treba. Revizija marketinga pospješuje povezanost sustava i marketinških baza podataka sa marketinškim aktivnostima, što pozitivno utjeĉe na uspješnost poslovanja. Utvrĉeno je da postoji znaĉajan utjecaj revizije marketinškog okruţja na nefinancijske aspekte poslovanja te da poduzeća koja provode reviziju marketinškog okruţja, imaju jasno i objektivno znanje o svojem poslovnom okruţju, što utjeĉe na stvaranje većeg zadovoljstva klijenata i na postizanje veće konkurentnosti poduzeća. Ustanovljeno je da primjena pojedinaĉne podvrste revizije marketinga u praksi ima razliĉite uĉinke na uspješnost marketinga. Ostali stavovi menadţera prikupljeni analizom rezultata ovog istraţivanja ukljuĉuju sljedeća razmišljanja: cilj revizije marketinga jest osigurati da se marketinški planovi i aktivnosti provode na naĉin koji će biti konzistentan s potrebama potrošaĉa i s marketinškim ciljevima; revizija marketinga ima stratešku ulogu u odreĉivanju da li se marketinške aktivnosti u sklopu marketinške strategije provode ispravno i prema planu, što pospješuje uspješnost marketinga; procedura revizije marketinga trebala bi biti formalizirana, a trebalo bi je provoditi periodiĉno kako bi se osigurao uvid u kljuĉne trendove na trţištu i utjecaj tih trendova na marketinške aktivnosti.

Istraţivanje trţišta o australskim poduzećima u Australiji, koje su proveli Medhi Taghian i Robin N. Shaw u Australiji 2008. godine, bilo je usmjereno na istraţivanje doţivljenih korisnosti i razmatranje marketinške revizije kao alata koji bi trebalo koristiti u implementaciji strategije trţišne orijentacije. Takoĉer je istraţivana problematika s kojom se poduzeća susreću prilikom provođenja marketinške revizije, kao i utjecaj marketinške revizije na uspješnost poslovanja poduzeća. U namjerni uzorak izabrani su direktori marketinga iz velikih poduzeća koja primjenjuju marketinšku reviziju kao dio procesa ocjene marketinškog programa i koja imaju formalni proces planiranja marketinga. Autori istraţivanja raspolagali su osnovnim podacima o ciljnim ispitanicima iz dostupne baze podataka, a prikupili su ispunjena 216 upitnika. Autori su u istraţivanje ukljuĉili analizu i vrednovanje procesa revizije marketinga sa razliĉitih stajališta poduzeća: reviziju marketinga kao naĉin odrţavanja kontakta s trţištem, uĉestalost provođenja revizije marketinga, usvajanje preporuka revizije marketinga, provođenje revizije marketinga bez predrasuda, i općenito zadovoljstvo revizijom marketinga. Indikatori uspješnosti (promjena u trţišnom udjelu i promjena u ukupnom financijskom rezultatu poduzeća) izabrani su kako bi se omogućila usporedba indikatora uspješnosti marketinga s ostalim indikatorima uspješnosti poduzeća nakon provođenja revizije marketinga. Rezultati istraţivanja pokazali su da usvajanje preporuka marketinških revizora ima pozitivan utjecaj na trţišni udio, ali da nema utjecaja na ukupne financijske rezultate zbog toga što financijska uspješnost ovisi o razliĉitim aktivnostima poduzeća, a ne iskljuĉivo o marketinškim aktivnostima. Poduzeća koja povremeno provode marketinšku reviziju u odnosu na poduzeća koja reviziju marketinga provode samo onda kad se nađu u odreĉenom problemu, primijetila su povećanje trţišnog udjela. Ispitanici su zakljuĉili da bi marketinšku reviziju trebalo provoditi prije procesa planiranja marketinga, te da je diskutabilno da li ona neposredno utjeĉe na indikatore marketinške uspješnosti obzirom da je prije svega usmjerena na

aktivnosti marketinške funkcije. Rezultati istraživanja pokazuju da poduzeća koja provode marketinšku reviziju, ostvaruju veći tržišni udio u odnosu na poduzeća koja ju ne provode. Također, ustanovljeno je da poduzeća koja nisu uvažila preporuke marketinških revizora, ostvaruju manji tržišni udio u odnosu na poduzeća koja su to učinila. Poduzeća koja su uvažila preporuke revizije marketinga, bilježe pozitivne učinke na uspjeh poslovanja (za 1%-10% godišnje). Poduzeća osnovana prije 1970. godine većinom povremeno primjenjuju marketinšku reviziju, za razliku od poduzeća koja su osnovana nakon 1970. godine. Mogući razlog je dostupnost podataka sa tržišta i unutar poduzeća, kao i sposobnost procesuiranja istih, zbog čega poduzeća koja su duže prisutna na tržištu imaju adekvatne temelje za ocjenu unutarnjeg i vanjskog marketinškog okružja. Trećina ispitanika (33% njih) povremeno primjenjuje marketinšku reviziju, i to slijedećim metodama: oko tri četvrtine (74% njih) provodi marketinšku reviziju u vlastitom aranžmanu, trećina (33% njih) ima interni odjel za reviziju marketinga, a oko trećine (31% njih) angažira vanjske revizore marketinga. Poduzeća u Australiji koriste marketinšku reviziju većinom kako bi ocijenila marketinške ciljeve, strategije, programe marketinških akcija, vanjsko okruženje, razvoj novih proizvoda, proces planiranja marketinga ili kako bi utvrdila eventualne probleme u marketingu. Istraživanje pokazuje da se revizori marketinga susreću s ovim osnovnim problemima: manjak / nedostupnost podataka i nedostatak kriterija / standarda za usporedbu (engl. *Benchmarks*). Ispitanici tvrde da se učinkovitost revizije može unaprijediti tako da se proces revizije i njezini ciljevi detaljno pojašne svima uključenima, da se formalizira njezina struktura i da se pripremi popis pitanja koji su nužni za prikupljanje bitnih podataka. Ne postoje dokazi o prednostima marketinške revizije ukoliko se ona provodi *ad hoc*. Poduzeća u Australiji najčešće izabiru metodu revizije marketinga koju će moći provesti uz najniže troškove, odlučujući se, pritom, ponajviše za interni odjel zaposlenika koji dobiva zadatak provesti marketinšku reviziju.

Prema dobivenim rezultatima ova četiri istraživanja, oko trećine poduzeća u Portugalu i Australiji provode reviziju marketinga redovito ili povremeno, dok je ostala poduzeća rijetko provode ili je uopće ne provode. U slučaju poduzeća u Rumunjskoj, više od dvije trećine poduzeća (čak 70% njih) redovito ili povremeno provodi reviziju marketinga, a za poduzeća u Tajvanu ovaj podatak nije poznat. Rukovodeće osobe u poduzećima na sva četiri tržišta pozitivno gledaju na reviziju marketinga. Pritom, menadžeri u Portugalu i Rumunjskoj smatraju da se revizije i kontrole marketinga ne provode dovoljno često, a u slučaju ispitanika u Tajvanu i Australiji ovaj stav nije ispitan. Može se zaključiti da se revizija marketinga u većini poduzeća ne provodi dovoljno učestalo iako su rukovodeće osobe svjesne da bi se kontrole u marketingu trebale češće vršiti zbog važnosti redovitih mjerenja učinaka marketinških aktivnosti. Rukovodeće osobe u poduzećima na području Portugala smatraju da je revizija marketinga važna za procjenu adekvatnosti marketinških aktivnosti i upravljanje marketingom, dok rukovodeće osobe u poduzećima u Tajvanu vjeruju da se putem marketinške revizije mogu prikupiti kvalitetne informacije o poduzeću i njegovom okruženju. Menadžeri u Australiji izjavili su da marketinška revizija može uzrokovati kontinuirano povećanje tržišnog udjela i povećanje konkurentnosti poduzeća. Potonje su spomenuli također i menadžeri u Tajvanu, pored pozitivnog utjecaja koji ona može imati na financijski uspjeh poduzeća i uspješnost marketinga općenito. U sve četiri zemlje rukovodeće osobe vjeruju da poduzeće može steći veliku vrijednost ako redovito provodi reviziju marketinga i aktivnosti mjerenja učinkovitosti marketinga.

Kao osnovne razloge zašto se, unatoč mogućim značajnim prednostima, u njihovim poduzećima ne provodi revizija marketinga, rukovodeće osobe navele su slijedeća objašnjenja: zato što proces revizije marketinga nije dovoljno jasan i formaliziran; zato što nije svima uključenima jasno što se točno želi postići marketinškom revizijom; nedostupnost podataka, nepostojanje kvalitetnih mjernih instrumenata za mjerenje učinkovitosti marketinga; nedostatak kriterija / standarda za usporedbu rezultata i uspješnosti marketinških aktivnosti, kao i previsoki troškovi revizije marketinga. Konkretno, rukovodeće osobe u Portugalu i Tajvanu nemaju pristup podacima koje bi trebalo obuhvatiti revizijom marketinga, a pritom u praksi portugalskih poduzeća nije razvijena navika, odnosno kultura mjerenja marketinga. Menadžeri iz rumunjskih poduzeća istaknuli su nedostatak financijskih sredstava potrebnih za provođenje revizije marketinga, odnosno visoki troškovi koji se uz nju vežu, a ovaj stav je prisutan i kod direktora u poduzećima u Tajvanu i u Australiji. Razumljivo je da se portugalska i australska poduzeća ne usude upustiti u proces revizije marketinga s obzirom da ne raspolažu relevantnim kriterijima i standardima za usporedbu, a pri pokušaju njihovog utvrđivanja

nailaze na poteškoće. Sa sličnim problemima se suočavaju i poduzeća u Rumunjskoj, koja bi provodila reviziju marketinga kad bi postajali kvalitetni instrumenti za mjerenje marketinga. Nedostatak revizije marketinga prema mišljenju ispitanih menadžera u Tajvanu i Australiji je također to što njezin proces i struktura nisu formalizirani, te što njezini ciljevi nisu jasni. Zanimljiva spoznaja koja je specifična samo za australsko tržište jest činjenica da reviziju marketinga češće provode poduzeća koja su na tržištu prisutna duže razdoblje, konkretno četrdeset godina i starija, jer takva poduzeća raspolažu s kvalitetnijim bazama podataka i stoga imaju bolje temelje za ocjenu marketinškog okružja. Specifičnost za poduzeća u Tajvanu jest pojava da reviziju marketinga češće provode poduzeća koja djeluju u manje dinamičnim i manje privlačnim djelatnostima, dok poduzeća koja djeluju u dinamičnijim i privlačnijim djelatnostima nemaju običaj provoditi reviziju marketinga jer smatraju da im nije potrebna niti se imaju vremena baviti revidiranjem svojih marketinških aktivnosti.

U Tablici 3. izložena su općenita saznanja dobivena nakon provođenja komparativne analize ova četiri istraživanja, kao i najvažniji stavovi o prednostima revizije marketinga i najčešći razlozi njezinog ne provođenja u praksi.

Tablica 3. Usporedba rezultata istraživanja provedenih u različitim zemljama

| Zaključak / rezultat istraživanja | Portugal | Rumunjska | Tajvan | Australija |
|---|----------|-----------|--------|------------|
| Općenita saznanja | | | | |
| Postotak poduzeća koja provode reviziju marketinga redovito ili povremeno: | 31% | 70% | n/a | 33% |
| Postotak poduzeća koja rijetko provode marketinšku reviziju ili ju uopće ne provode: | 69% | 30% | n/a | 67% |
| Menadžeri pozitivno doživljavaju reviziju marketinga. | x | x | x | x |
| Menadžeri smatraju da se revizije i kontrole marketinga ne provode dovoljno često. | x | x | | |
| Stavovi o prednostima revizije marketinga | | | | |
| Revizija marketinga je važna za procjenu adekvatnosti marketinških aktivnosti i za upravljanje marketingom. | x | | | |
| Revizijom marketinga moguće je prikupiti kvalitetne informacije o okruženju i o poduzeću. | | | x | |
| Revizija marketinga može poboljšati financijski uspjeh poduzeća i uspješnost marketinga. | | | x | |
| Revizija marketinga utječe na kontinuirano povećanje tržišnog udjela poduzeća. | | | | x |
| Revizija marketinga utječe na povećanje konkurentnosti poduzeća. | | | x | x |
| Razlozi ne provođenja revizije marketinga | | | | |
| Nedostupnost podataka. | x | | x | |
| Nedostatak navike mjerenja marketinga. | x | | | |
| Nedostatak resursa, odnosno visoki troškovi. | | x | x | x |
| Poteškoće u utvrđivanju kriterija i nedostatak standarda za usporedbu. | x | | | x |
| Nepostojanje kvalitetnih mjernih instrumenata. | | x | | |
| Proces i struktura revizije marketinga nisu propisani / formalizirani. | | | x | x |
| Ciljevi revizije marketinga su nejasni. | | | | x |

Izvor: Rad autora

Prema rezultatima navedenih istraživanja, razlozi zbog kojih poduzeća u praksi primjenjuju reviziju marketinga su: bolja procjena adekvatnosti marketinških aktivnosti i upravljanja marketingom, prikupljanje kvalitetnih informacija o poduzeću i okruženju i/ili pozitivan utjecaj na financijski uspjeh poduzeća i uspješnost marketinga. Za svaki od ovih ciljeva, Wu, Chen i Huang (2015, str. 160.) definirali su metrike za mjerenje aktivnosti marketinške revizije.

Poduzeće može odabrati između jedne od ovih strategija pozicioniranja u odnosu na konkurenciju:

- *Konkuriranje putem održive konkurentske prednosti* (resursi poduzeća, vodstvo u troškovima, diferencijacija elemenata marketinškog miksa).
- *Konkuriranje pomoću novog marketinškog miksa* (jedinstven asortiman proizvoda/usluga, cjenovne strategije, komunikacijske strategije, distribucijske strategije; te ljudi, procesi i fizičko okruženje kod uslužnih poduzeća).
- *Konkuriranje pomoću inovacija* (inventivnost, radikalne promjene u poslovanju, inovacije u vrijednostima, proizvodima, procesi razvoja novih proizvoda).
- *Konkuriranje pomoću superiorne usluge i odnosa s kupcima* (marketing odnosa, CRM, upravljanje zadovoljstvom kupaca). (Hooley et. al., 2017.)

Tablica 4. prikazuje način na koji revizija marketinga može poslužiti poduzeću kao smjernica za odabir strategije konkurentskog pozicioniranja, odnosno pružiti informacije koje će doprinijeti boljem oblikovanju odabrane strategije.

Ukoliko je osnovna svrha primjene revizije marketinga želja za boljom procjenom adekvatnosti marketinških aktivnosti, provoditi će se revizija marketinškog okružja. Tada će u fokusu revizije biti mjerenje učinkovitosti sustava planiranja i kontrolnih postupaka, utjecaj asortimana proizvoda na marketinške ciljeve, usklađenost cjenovnih ciljeva, strategije i procedura s marketinškim strategijama i ciljevima, te usklađenost distribucijskih ciljeva, strategije i aktivnosti s marketinškim strategijama i ciljevima. Rezultati ove revizije poslužiti će kao temelj za odabir i oblikovanje *strategije konkuriranja pomoću marketinškog miksa*.

Ako je svrha revizije marketinga prikupljanje kvalitetnih informacija o poduzeću i okruženju, provodit će se revizija marketinškog informacijskog sustava, putem koje će se analizirati potrebe i stavovi potrošača, karakteristike, navike i interesi potrošača, konkurencija, tržište, korisnost i upotrebljivost marketinškog informacijskog sustava, dostupnost sustava za donošenje odluka zaposlenicima u marketingu i učinkovitost komunikacije između marketinške funkcije i ostalih funkcija. Rezultati ove revizije poslužiti će kao temelj za odabir i oblikovanje *strategije konkuriranja putem održive konkurentske prednosti* ili *strategije konkuriranja pomoću superiorne usluge i odnosa s kupcima*.

I konačno, ukoliko je svrha primjene revizije marketinga ostvarenje pozitivnog utjecaja na financijski uspjeh poduzeća i uspješnost marketinga, provodit će se revizija marketinške funkcije, a aktivnosti revizije biti će usmjerene na ostvarenje prodajnih ciljeva i ciljeva godišnjeg plana, većeg tržišnog udjela, rasta prihoda od prodaje, profitabilnost, zadovoljstvo potrošača s kvalitetom proizvoda / usluga, zadovoljstvo distributera, konkurentsku prednost proizvoda / usluga, konkurentnost poduzeća i inovacije proizvoda / usluga. Rezultati ove revizije poslužiti će kao temelj za odabir i oblikovanje *strategije konkuriranja putem održive konkurentske prednosti*, *strategije konkuriranja pomoću superiorne usluge i odnosa s kupcima* ili pak *strategije konkuriranja pomoću inovacija*.

Tablica 4. Utjecaj revizije marketinga na odabir strategije konkurentskog pozicioniranja

| Osnovna svrha primjene revizije marketinga u praksi | Metrike za mjerenje aktivnosti revizije marketinga* | Utjecaj na strategiju konkurentskog pozicioniranja |
|---|---|---|
| Ako je svrha revizije: bolja procjena adekvatnosti marketinških aktivnosti i upravljanja marketingom, provodi se revizija marketinškog okružja. | 1. Učinkovitost sustava planiranja i kontrolnih postupaka 2. Utjecaj asortimana proizvoda na marketinške ciljeve 3. Usklađenost cjenovnih ciljeva, strategije i procedura s marketinškim strategijama i ciljevima 4. Usklađenost distribucijskih ciljeva, strategije i aktivnosti s marketinškim strategijama i ciljevima | Strategija konkuriranja pomoću marketinškog miksa |
| Ako je svrha revizije: prikupljanje kvalitetnih informacija o poduzeću i okruženju, provodi se revizija marketinškog informacijskog sustava. | 5. Potrebe i stavovi potrošača 6. Karakteristike, navike i interesi potrošača 7. Analiza konkurencije 8. Analiza tržišta 9. Korisnost i praktična upotrebljivost MIS-a 10. Dostupnost sustava za donošenje odluka zaposlenicima u marketingu 11. Učinkovitost komunikacije između marketinške funkcije i ostalih funkcija | Strategija konkuriranja putem održive konkurentske prednosti ili Strategija konkuriranja pomoću superiorne usluge i odnosa s kupcima |
| Ako je svrha revizije: pozitivan utjecaj na financijski uspjeh poduzeća i uspješnost marketinga, provodi se revizija marketinške funkcije. | 12. Ostvarenje prodajnih ciljeva i ciljeva godišnjeg plana 13. Veći tržišni udio 14. Rast prihoda od prodaje 15. Profitabilnost 16. Zadovoljstvo potrošača s kvalitetom proizvoda / usluge 17. Zadovoljstvo distributera. 18. Konkurentska prednost proizvoda / usluga. 19. Konkurentnost poduzeća 20. Inovacija proizvoda / usluge | Strategija konkuriranja putem održive konkurentske prednosti ili Strategija konkuriranja pomoću superiorne usluge i odnosa s kupcima ili Strategija konkuriranja pomoću inovacija |

*Izvor: Wu W.-K., Chen H.-C. i Huang Y.-X. (2015) Antecedents and consequences of marketing audits: Empirical evidence from Taiwanese firms. *Asia Pacific Management Review*. 20, str. 160. (Tablica: Rad autora)

5. ZAKLJUČAK

Važnost provedbe redovitih kontrola i revizija u marketingu očituje se u očekivanom dugoročnom i pozitivnom utjecaju na strategije poslovanja i poslovne rezultate. Provođenjem kritičke analize svih aspekata marketinga, njihovom kontrolom i usmjeravanjem u pravom smjeru, sukladno zahtjevima tržišta, poduzeće će osigurati povoljne prodajne i financijske rezultate, poboljšanje doživljaja u svijesti potrošača, a ostvariti će i superiornu tržišnu poziciju u odnosu na konkurenciju. Revizija marketinga posredno utječe na ciljeve poslovanja, konkretno, na stvaranje održive konkurentske prednosti, povećanje tržišnog udjela i profitabilnosti. Informacije koje poduzeće prikupi putem revizije marketinga u određenom poslovnom razdoblju biti će sastavni dio idućeg marketinškog plana kojim će marketinške aktivnosti narednog razdoblja biti usmjerene na ispravniji kurs, a do ove promjene vjerojatno ne bi došlo da revizija marketinga nije bila provedena. Značajne preinake marketinškog plana utjecat će na čitav niz drugih odluka na strateškoj razini. Primjerice, promjene u strategiji

marketinga mogu u konačnici imati utjecaj na promjenu poslovne strategije, a s time posredno i na rezultat poslovanja poduzeća u dužem promatranom razdoblju.

Prednosti marketinške revizije su višestruke, a uključuju objektivnu i realnu uvid u resurse poduzeća, spoznaju o tržišnoj poziciji i djelotvornosti poduzetih marketinških aktivnosti. Također, prednosti podrazumijevaju mogućnost procjene adekvatnosti marketinških aktivnosti, prikupljanja kvalitetnih informacija o poduzeću i okruženju, utjecaj na kontinuirano povećanje tržišnog udjela i konkurentnosti poduzeća, pozitivan utjecaj na financijski uspjeh poduzeća i uspješnost marketinga. Najčešći razlozi niskog stupnja primjene revizije marketinga u praksi poslovanja većeg broja poduzeća iz različitih zemalja su: nedovoljno jasan i neformaliziran proces revizije marketinga, nejasni ciljevi revizije marketinga, nedostatak resursa i previsoki troškovi revizije marketinga i nedostatak financijskih resursa. Ostali razlozi uključuju: nepostojanje kvalitetnih mjernih instrumenata za mjerenje učinkovitosti marketinga; nedostatak kriterija i standarda za usporedbu rezultata i uspješnosti marketinških aktivnosti, i nerazvijena navika, odnosno kultura mjerenja marketinga. Unatoč tome, prednosti revizije marketinga su višestruke, a podrazumijevaju mogućnost procjene adekvatnosti marketinških aktivnosti, prikupljanja kvalitetnih informacija o poduzeću i njegovom okruženju, utjecaj na kontinuirano povećanje tržišnog udjela i konkurentnosti poduzeća, pozitivan utjecaj na financijski uspjeh poduzeća i općenito na uspješnost marketinga.

Doprinos revizije marketinga konkurentskom pozicioniranju očituje se u stalno dostupnim aktualnim podacima sa tržišta, koji će poduzeću omogućiti da između mogućih strategija i pozicija izabere onu koja je najpovoljnija za njega, koliko u kratkom roku, toliko i u dugom roku. S obzirom da će poduzeće u trenutku izrade SWOT matrice već raspolagati potrebnim podacima do kojih je prethodno došlo putem revizije marketinga, ušteda vremena je jedna od korisnosti revizije marketinga koja će u ovom trenutku odmah biti evidentna u praksi. U suprotnom bi, prije upuštanja u proces identificiranja tržišne pozicije, bilo potrebno tek započeti s procesom prikupljanja podataka o unutarnjem i vanjskom okruženju, kako bi poduzeće moglo analizirati svoje snage, slabosti, prilike i prijetnje.

LITERATURA

1. da Gama, A.P. (2012) Marketing audits: The forgotten side of management? *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 20, Issue ¾, str. 212.-222.
2. Ferrell, O.C. i Hartline, M.D. (2008) *Marketing Strategy, 4th Edition*. Thomson, South-Western.
3. Gadau, L. (2017) Marketing audit and its importance in achievement of marketing objectives of a company, *Journal of Advanced Research in Management*, Vol. III, Summer, 1 (15), str. 38.-43.
4. Hooley, G. et al. (2017) *Marketing Strategy and Competitive Positioning, 6th Edition*. Pearson Education Limited.
5. Kerin, R.A., Hartley, S.W. i Rudelius, W. (2009) *Marketing, 9th Edition*, McGraw-Hill / Irwin.
6. Kotler, P. (1997) *Upravljanje marketingom – Analiza, planiranje, primjena i kontrola, deveto izdanje*. Prentice-Hall Inc. A Simon i Schuster Company.
7. Kotler, P. et al. (2006) *Osnove marketinga, četvrto europsko izdanje*. FT Prentice-Hall.
30. Kubina, M., Varmus, M. i Kubinova, I. (2015) Use of big data for competitive advantage of company. *Procedia Economics and Finance* 26, str. 561.-565.
8. McDonald, M. (2004) *Marketinški planovi - kako ih pripremati, kako ih koristiti*. Zagreb: Masmedia d.o.o.
9. Rothe, J.T., Harvey, M.G. i Jackson, C.E. (1997) The marketing audit: Five decades later. *Journal of Marketing Theory and Practice*, summer 1997; 5; Business Premium Collection, str. 1.-14.
10. Serbanica, D., Radulescu, V. i Cruceru, A.F. (2015) *The Role of Marketing Audit in Evaluation Sustainable Marketing Performance in Romanian Organizations*, Amfiteatru Economic, 17 (49) str. 1011.-1021.
11. Swiatkiewicz, O. (2017) Linking CSR to strategy: a practical view. *Foundations of Management*, Vol. 9, str. 299.-312.
12. Taghian, M. i Shaw, R.N. (2008) The Marketing Audit and Organizational Performance: An Empirical Profiling. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Fall 2008, 16, 4. Business Premium Collection, str. 341.-349.

13. Tanushree, R. (2016) Marketing Audit and Auditing: Diagnosis through Intervention. *Global Journal of Enterprise Information System*, str. 55.-58.
14. Tušek, B. i Žager, L. (2006) *Revizija*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.
15. Vana, K. i Černa, L. (2012) *The Marketing Audit As a Method Of the Evaluation Of the Marketing Plan*. Bratislava: Slovak University of Tehnology, Faculty of Materials Science and Tehnology in Trnava, str. 131.-135.
16. Wu, W.-K., Chen, H.-C. i Huang, Y.-X. (2015) Antecedents and consequences of marketing audits: Empirical evidence from Taiwanese firms. *Asia Pacific Management Review*. 20, str. 156.-164.