CZU: 339.138:657.6:658 https://doi.org/10.59295/dnwe2025.40

MARKETING AUDIT AS A CONTROL TOOL IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

Daria ISPRAVNIC
Moldova State University, 60 Alexe Mateevici, Chisinau, Republic of Moldova
ispravnic.daria@gmail.com
ORCID iD: 0009-0003-4968-3535

Purpose of the article*: This article examines the prerequisites and stages of development of one form of control-marketing audit, as a tool for analyzing and assessing the business performance of various market segments. It substantiates the feasibility of using marketing audit to identify and utilize a company's marketing resources to improve its market position.*

Methodology*: The theoretical considerations, as well as the analysis of the empirical material of a secondary and primary nature, were carried out using the method of literary studies and qualitative research methods. This research is a descriptive study with quantitative and qualitative approaches, presenting the marketing audit as a control tool within the enterprise.*

Conclusions *The research results consist in presenting marketing audit services as a promising area for the development of an independent form of control, since marketing audits can become one of the tools for analyzing and evaluating a business.*

Originality: *In this article, a marketing audit will be presented as a control tool that contributes to the development of a company's marketing, as it not only allows the assessment of the current state, but can also show development prospects, even at any level of development and operation of the marketing system.*

Keywords: *audit marketing, control, instrument, company performance.*

JEL Classifications:M42, M31, L25

INTRODUCERE

În cadrul reformelor economice actuale, forma de proprietate se schimbă, trecând treptat către antreprenori privați și entități economice nestatale. Acest lucru duce la o restrângere a controlului de stat și la necesitatea de a crea noi metode de reglementare a activităților de marketing ale întreprinderilor și organizațiilor, specifice relațiilor de piață. O formă de control care și-a dovedit istoric eficacitatea este auditul independent al diferitelor operațiuni ale întreprinderii.

O serie de întreprinderi nu sunt capabile să implementeze un sistem de marketing cuprinzător. Acest lucru se datorează în mare parte lipsei de cunoștințe suficiente, resurse financiare și unei organizări deficitare a marketingului. În astfel de circumstanțe, o soluție este concentrarea departamentului de marketing al întreprinderii asupra celor mai promițătoare și inovatoare domenii de dezvoltare. Având în vedere că obiectivele, strategiile și programele de dezvoltare de marketing devin rapid învechite, este nevoie de reevaluarea abordării generale a organizației față de piață. Prin urmare, auditul poate fi un instrument de control de marketing eficient în climatul economic actual.

Controlul a fost înscris, în procesul de management, ca unul dintre instrumentele sale fundamentale și este perceput atât ca o etapă a acestui proces, cât și ca o sarcină a acestuia. Perceperea marketingului din perspectiva deciziilor manageriale a condus la separarea controlului de operațiunile de marketing. Cu toate acestea, atât în considerațiile teoretice, cât și în practica de marketing, se acordă mai multă atenție altor funcții de management. Controlul este ascuns în fiecare urmărire a obiectivului sau în necesitatea unor acțiuni specifice. Fiecare dintre aceste aspirații și acțiuni necesită determinarea scopului final al activității, prin urmare, este în mod natural supusă controlului rezultatului obținut. Controlul evidențiază zonele de marketing care prezintă niveluri diferite de utilizare, eficiență și eficacitate, ceea ce permite identificarea necesității de redistribuire a resurselor, de combinare a anumitor activități, precum și de ajustare a ariei și intensității acțiunilor. Astfel, controlul devine un factor esențial în determinarea gradului de eficiență al managementului de marketing.

Un sistem eficient de control este considerat a fi una dintre garanțiile rentabilității activităților de management, întreprinse în cazul fiecărei funcții a unei organizații, inclusiv marketingul. Controlul indică domeniile de marketing cu diferite niveluri de utilizare, eficacitate și eficiență, marcând astfel necesitatea unor schimbări în ceea ce privește alocarea resurselor, conexiunea dintre diferite activități, schimbări ale domeniului de aplicare și intensității activităților, devenind unul dintre factorii esențiali care influențează nivelul de eficiență al sistemului de management al marketingului. Acesta incită la interesul pentru metodologia controlului de marketing, atât în conceptul teoretic, cât și în cel pragmatic.

Controlul de marketing este frecvent împărțit în control operațional și strategic. Controlul operațional este, în majoritatea cazurilor, legat de planul operațional de marketing, de obicei pe o durată de un an. Prin urmare, se referă la evaluarea acestor activități, în conformitate cu prevederile stabilite, realizat într-un interval scurt de timp asumat, pentru a atinge obiectivele stabilite. Controlul strategic, care cuprinde toate prevederile adoptate care stau la baza actualizării sau elaborării unei noi strategii de marketing pentru o companie, ar trebui să urmeze controlul operațional sistematic de marketing. Într-una dintre descrierile structurii controlului de marketing, nivelul strategic include: o evaluare a acurateței marketingului, o evaluare a excelenței în marketing, un audit de marketing, o analiză a responsabilității etice și sociale a companiei (Kotler, 1994).

Auditul de marketing reprezintă o analiză amplă, sistematică, independentă, periodică și realizată în mod profesionist, a mediului de marketing, precum și a scopurilor, strategiilor și activităților unei organizații. Această analiză este efectuată pentru a verifica aplicarea corectă a deciziilor strategice de marketing. Auditul de marketing constituie unul dintre instrumentele create pentru a evalua și a optimiza modul în care marketingul este utilizat în procesele companiei.

Ideea unui audit de marketing a apărut în literatura de marketing la începutul anilor 1950 și 1960. Odată cu utilizarea experienței consultanților în management, tehnica auditului a fost introdusă în practica de marketing, iar cercetătorii au început să analizeze valoarea care ar putea fi obținută prin eficientizarea operațiunilor de marketing, datorită culegerii rezultatelor unui astfel de audit (Kotler& Keller, 2009). Considerațiile științifice despre auditul de marketing au fost inițiate odată cu publicarea lucrării American Management Association din 1959 (Newgarden& Bailey, 1959). Punctul de plecare pentru aceste considerații a fost percepția auditului de marketing ca instrument care îndeplinește nu doar o funcție de prognoză, ci și una de diagnostic. Acest instrument putea fi aplicat atât de companiile prospere, cât și de cele care se confruntă cu dificultăți serioase pe piață, atribuite amenințărilor obiective ale pieței, slăbiciunilor organizațiilor sau incapacității lor de a-și valorifica punctele forte sau oportunitățile apărute în mediu. Procedurile de audit au fost considerate niște premise datorită reorientării durabile a pieței necesare a organizațiilor. Astfel, un audit trebuia perceput ca un anumit standard, o procedură analitică și de control recurentă, implementată în etapele inerente, interconectate care decid rezultatul final. Etapele auditului de marketing care se distingeau la acea vreme includeau stabilirea unui obiectiv, stabilirea unui program detaliat de audit și organizarea operațiunilor ca premise pentru implementarea programului (Sessions, 1959). Această sugestie poate fi considerată a fi primul model procedural al unui audit, pe care următorul autor l-a îmbunătățit cu o formă structurală prin adăugarea a șase elemente de bază ale unei activități de marketing supuse evaluării: obiective, strategii, sistem organizațional, metode, proceduri și personal. Au fost distinse două tipuri de audit de marketing pentru a justifica necesitatea unor audituri complete. Tipurile de audit au fost identificate din perspectiva domeniului de aplicare al activităților acoperite de evaluare, care definea nivelul de detaliu al evaluării: un audit orizontal, complet și un audit vertical de natură parțială.

Investigațiile în domeniul auditului de marketing, reflectate în publicațiile ulterioare, , nu au adus soluții noi care să poată fi tratate ulterior ca modele de audit. La sfârșitul anilor 1960, a devenit dominantă convingerea că firmele apelează la un audit de marketing într-o situație critică atunci când se confruntă cu probleme reale. Din aceste motive, auditurile efectuate au luat, deseori, forma unui control limitat de marketing sau a unei evaluări a unor activități foarte detaliate, concentrându-se pe abordarea simptomelor unei situații nefavorabile, mai degrabă decât pe problemele fundamentale.

La începutul anilor 1970, o ipoteză anterioară a fost confirmată de literatura de specialitate, care susținea că domeniul de aplicare al unui audit de marketing ar trebui să acopere întreaga activitate de marketing, datorită relațiilor reciproce dintre funcțiile și instrumentele sale. Astfel, a fost propusă o soluție model atât din punct de vedere conceptual, cât și procesual, care sugera un audit care include o analiză a mediului de marketing al unei organizații și care ar evalua eforturile depuse de o companie pentru a-și înțelege mediul, sistemul de marketing, al cărui scop este o evaluare complexă a sistemului intern de marketing și a elementelor specifice de marketing, diagnosticate în primele două etape ale procedurii (Tirmann, 1971).

În anii 1970, necesitatea utilizării auditului ca unul dintre instrumentele cheie de control în procesul de management, a început să se infiltreze în mintea managerilor. Acest instrument a fost atât de interesant și valoros încât s-au făcut încercări suplimentare de a-i defini structura. Una dintre acestea indică un model de audit de marketing cu trei etape distincte: definirea obiectivelor și a domeniului de aplicare al unui audit, colectarea materialului empiric și pregătirea și prezentarea rezultatelor. Procesul de audit prezentat poate fi tratat ca un model simplist ale cărui etape au fost descrise fără o analiză aprofundată a elementelor de intrare și ieșire și a mecanismelor care au loc în cadrul procesului. Distincția a șase componente de bază ale unui audit de marketing- auditul mediului companiei, o strategie de marketing, organizarea operațiunilor de marketing, un sistem de marketing, eficiența operațiunilor de marketing și operaționalizarea- ar trebui considerată o realizare importantă a cercetătorilor auditului de marketing din acea vreme.

Propunerea poate fi percepută ca un model structural al domeniului de aplicare al unui audit de marketing. Acest model evidențiază logica instrumentului de control, adică începerea cercetării cu evaluarea situației de piață a unei companii și a schimbărilor care au loc pe piață, a amenințărilor și oportunităților care decurg din aceasta, apoi examinarea obiectivelor de marketing ale companiei și a strategiilor aferente, a problemelor organizaționale, sistemice și financiare și, în cele din urmă, o examinare mai amănunțită a uneia sau mai multora dintre acestea, care pot avea un impact major asupra eficienței și eficacității marketingului.

La sfârșitul anilor 1970, considerațiile teoreticienilor și practicienilor au confirmat valoarea unui audit, atribuibilă faptului că acesta se concentrează pe principalele prevederi ale activității de marketing. Din acest motiv, acesta a fost considerat elementul principal al controlului strategic de marketing. Goetsch a formulat o propunere similară, care cuprinde întrebări de cercetare pentru 13 aspecte care fac obiectul unui audit (Goetsch, 1983). Cu toate acestea, opiniile despre aplicarea practică a acestui potențial de cercetare și dezvoltare au fost ambivalente, mult mai slabe decât importanța atribuită unui audit. În conformitate cu cercetarea privind aspectele practice ale aplicării unui audit, a fost sugerată o soluție structurală originală, care cuprinde un set de 28 de aspecte abordate de un audit, adăugând liste de întrebări de control corespunzătoare (Wilson, 1982). Unele dintre aspectele identificate au fost domenii de evaluare nou percepute, însă majoritatea au rezultat din rafinarea aspectelor de marketing care necesită control, identificate anterior de către cercetători. Totuși, propunerea respectivă ar putea fi considerată un alt model structural al unui audit de marketing, oferind mai multă precizie și profunzime potențialului domeniu de aplicare.

În anii 1980, auditul a început să fie perceput ca un instrument eficient în modificarea percepției existente sau în introducerea unei noi percepții asupra conceptului de marketing într-o organizație, un ghid pentru factorii de decizie, introducându-i în rolul strategic al marketingului și stimulând procesul decizional. Ca un proces cu trei etape distincte: o diagnosticare a contextului de marketing existent și istoric al unei companii, o prognoză a dinamicii companiei care să ia în considerare schimbările anticipate ale condițiilor de piață, o formulare a unui set de recomandări premergătoare procesului de planificare, menite să îmbunătățească direcțiile și eficiența marketingului (Mokwa, 1986). Auditul înțeles în acest fel a oferit evaluarea elementelor strategice cruciale ale unei companii. În același timp, a fost considerat o procedură metodologică universală care a permis implementarea celor patru roluri, ordonate ierarhic în conformitate cu conștientizarea de către o companie a conceptului de marketing și a practicii sale de implementare. Rolurile au fost descrise ca instrument de comunicare, schemă

analitică, catalizator decizional și element al politicii direcționale. Conceptul de audit de marketing propus de către Mokwa integrează în totalmente caracteristicile modelului din punct de vedere conceptual, procesual și structural.

În anii 1990, s-au făcut încercări de a dezvolta metodologia de audit prin sugerarea de noi soluții în domeniul implementării acesteia, cu accent pe domenii de control separate și întrebările de cercetare atribuite acestora. În deceniile următoare, pe baza acestor propuneri morfologice și a unor propuneri anterioare, au fost elaborate alte modele detaliate ale structurii unui audit de marketing, conținând diverse seturi de aspecte auditate. Tvede și Ohnemus au identificat unsprezece probleme de cercetare, iar compania de consultanță Copernicus a indicat douăzeci și una de domenii generale ale operațiunilor de marketing. Meritul fundamental al propunerilor structurale de mai sus, constă în definirea componentelor de control și a listelor de întrebări de cercetare pentru un audit de marketing, pentru a oferi direcție implementării sale. Fiecare dintre aceste propuneri poate fi considerată o soluție structurală model, însă doar a unui element al unei structuri de audit, și anume domeniul de aplicare (Tvede, 2001).

Astfel, o evaluare a posibilelor aplicații ale auditului de marketing, înțeles ca instrument de control, implică faptul că acesta poate fi considerat o metodă de verificare a deciziilor strategice de marketing în trei domenii fundamentale:

- metodă adecvată pentru dezvoltarea unei strategii de marketing;
- responsabilitatea companiei pentru adoptarea strategiei sale de marketing;
- metodă adecvată pentru implementarea strategiei.

Prin urmare, auditurile de marketing se referă la evaluarea proceselor la toate nivelurile de management al marketingului:

- un nivel strategic – își propune să dezvolte o strategie de adaptare a operațiunilor companiei la schimbările din mediu, asigurând îmbunătățiri în calitatea deservirii pieței țintă și atingerea obiectivelor în comparație cu concurenții;
- un nivel tactic – își propune să creeze condiții pentru implementarea soluțiilor strategice adoptate;
- un nivel operațional – își propune să satisfacă nevoile clienților și, în consecință, să genereze profituri rezultate din vânzarea produselor sau serviciilor companiei.

Procedura unui audit de marketing pare a fi relativ simplă, însă, spre deosebire de alte audituri, nu există o metodologie lipsită de ambiguitate și nici un subiect de cercetare precis definit. Aceasta reprezintă o provocare serioasă pentru abilitățile auditorilor de marketing. În timp ce în cazul auditului financiar sau de securitate, câțiva auditori aplică o metodologie de audit coerentă și acceptată, auditorii de marketing trebuie adesea să își croiască propriile drumuri, elaborând în mare parte soluții individuale. Prin urmare, un audit de marketing, la fel ca activitatea de marketing, necesită o creativitate și o experiență extraordinare în domeniul managementului. Un auditor trebuie să fie capabil să definească importanța relativă a aspectelor individuale supuse unui audit și, alegând proceduri de audit adecvate, trebuie să utilizeze pe deplin sistemul informațional de marketing al companiei. Un audit este înțeles ca fiind un proces sistematic de colectare și evaluare obiectivă a informațiilor și dovezilor referitoare la activități legate de un anumit eveniment. Acest lucru se face pentru a afirma gradul de coeziune dintre informații, dovezi și liniile directoare presupuse. Auditul de marketing reprezintă o analiză detaliată, sistematică, autonomă și periodică a performanțelor de marketing ale unei companii. Aceste rezultate sunt interpretate în raport cu mediul în care operează compania, cu obiectivele stabilite, precum și cu strategiile, politicile și acțiunile implementate, care pot genera dificultăți. Astfel, auditul constituie o reacție la problemele identificate în sfera activităților de marketing ale organizației.

Un audit de marketing se leagă de metodologia unui sistem logic. Această logică, începând cu definirea precisă a unei probleme datorită identificării problemelor constitutive, se îndreaptă spre o sinteză al cărei rezultat nu sunt soluții gata făcute, ci o evaluare măsurabilă a relațiilor dintre obiectivele de marketing și o strategie. Această evaluare este crucială pentru a decide dacă o

companie, în timp ce își gestionează activitățile de marketing, implementează cele mai bune soluții, având în vedere situația și schimbările prospective ale condițiilor externe. Auditul de marketing urmărește să analizeze corelarea dintre obiectivele și strategiile companiei, modul în care sunt distribuite și utilizate resursele de marketing, precum și măsura în care acestea se potrivesc cu mediul extern. Totodată, auditul evaluează adecvarea deciziilor și acțiunilor întreprinse în procesul de implementare. În special, un audit de marketing poate dezvălui deficiențe precum obiective neclare sau definite incorect, strategii și/sau politici direcționale alese greșit, niveluri inadecvate ale cheltuielilor de marketing, lipsa unei eficiențe adecvate a unei companii, a sistemului său informațional de marketing și a managementului marketingului. Cu toate acestea, trebuie menționat că nu este sarcina unui audit de a rezolva problemele operaționale din activitatea unei companii.

Ideea modelului actual de audit de marketing a fost instigată de concluziile generale derivate din studiile teoretice și cercetările empirice în curs. Conceptul de marketing, indiferent de dimensiunea schimbărilor percepute și de opiniile și abordările rezultate, ca element integrant al procesului de management al marketingului, tratează controlul operațiunilor pe baza a trei aspecte: sensul, corectitudinea și eficiența acestora. O importanță deosebită este atribuită controlului strategic la nivelul considerațiilor teoretice, iar printre instrumentele sale, auditului de marketing. Conceptele și metodele tehnice de audit în schimbare au evoluat datorită progresului în știința managementului, dar în primul rând datorită schimbărilor situațiilor în care au avut loc procese reale de management. Modificările au impus atât noi perspective în identificarea zonelor cu probleme, cât și metode diferite de rezolvare a acestora, influențând totodată modul de abordare a controlului asupra operațiunilor companiei. Acest lucru oferă dreptul și baza pentru o căutare constantă - pe baza experienței anterioare - a unor noi soluții teoretice pentru un audit. Ar trebui căutate anumite soluții model care, prin indicarea condițiilor de bază, a elementelor structurale, a relațiilor și a proceselor, pot oferi o arhitectură teoretică de audit comună pentru diverse medii de piață specifice. Construcția fiecărui model este asociată cu adoptarea a numeroase ipoteze și limitări. Pentru înțelegerea sa, este întotdeauna necesară definirea scopului pe care urmează să îl atingă, deoarece acesta determină în mare măsură natura și forma modelului. Considerațiile privind natura și practica unui audit au îndemnat la elaborarea unui model care să faciliteze o implementare practică, eventual clară, a unui audit, eliminând în același timp dificultățile observate până în prezent și confirmând caracterul său strategic. Aceasta a necesitat adoptarea anumitor ipoteze care constituie fundamentul soluției propuse:

1. un audit este tratat ca unul dintre instrumentele pentru controlul unei dimensiuni strategice a marketingului;
2. un audit de marketing necesită o definire clară a strategiei de marketing;
3. esența auditului este dată de aprecierea legăturii dintre domeniile supuse controlului în activitatea de marketing și strategiile de marketing aplicate;
4. structura aspectelor ce țin de control nu definește esența auditului; aceasta reprezintă un element secundar în raport cu trăsăturile care conturează tipul respectiv de control strategic
5. un audit de marketing trebuie să se sprijine pe o bază teoretică solidă, care poate include: teoria nevoilor, teoria agenției și teoria motivației;
6. rezultatele auditului de marketing ar trebui să faciliteze și să constituie fundamentul pentru sintetizarea și compararea performanțelor activității de marketing.

Adoptarea unor prevederi generale a permis dezvoltarea unui concept de audit de marketing, în care punctele de plecare sunt conținutul informațional de bază legat de implementarea activității de marketing, adică strategia formulată, deciziile și operațiunile tactice, precum și rezultatele orientării de marketing și excelenței de marketing, atinse în etapele anterioare ale controlului strategic. Controlului îi sunt supuse elementele a căror dimensiune și formă iau un aspect specific, operațional, în etapele succesive ale unui audit, cum ar fi scopul, subiectul, domeniul de aplicare, criteriile de evaluare, procedurile, raportul, frecvența, subiectul auditului, inițiatorul și destinatarul auditului, auditorul. Elementele structurale ale unui audit sunt percepute ca părți integrante, constitutive ale

unui audit. Controlul care cuprinde o astfel de compoziție permite generarea de informații sub formă de indicații referitoare la, de exemplu, recapitularea elementelor orientării de marketing, consolidarea sau modificarea strategiei de marketing sau o interpretare a excelenței de marketing, precum și recomandări pentru schimbări tactice și operaționale, în cadrul domeniului de aplicare al controlului de marketing.

Implementarea unui concept de audit care a fost definit, în acest fel, necesită o procedură de control lipsită de ambiguitate. Elementele unui proces de audit definesc conținutul evenimentelor în desfășurare. Conexiunile dintre elementele individuale au fost reprezentate prin linii care reprezintă legături de comunicare. Procesul este o consecință directă a presupunerilor anterioare despre esența și obiectivele unui audit de marketing și utilizarea cunoștințelor despre cursul controlului și auditurile interne.

Materialul empiric conținut în toate studiile menționate mai sus a fost obținut datorită unor cercetări incomplete și nereprezentative, prin urmare, valoarea cognitivă a acestor rezultate ar trebui percepută ca o imagine simplificată, aproximativă a utilizării auditului de marketing și, într-un context mai larg, a controlului în practica managementului de marketing. Rezultatele prezentate arată că gradul de utilizare a auditului de marketing în practica economică ar trebui încă evaluat ca fiind slab. Nivelul de aplicare a acestui tip de control de marketing, după cum se poate observa, nu depinde de momentul realizării studiului, de tema analizată, de categoria entităților intervievate sau de metodologia utilizată în cercetare. Diferențele observate și descrise nu dovedesc atitudini diferite față de audit și importanța acestuia în rândul grupurilor separate de întreprinderi. În cazul rezultatelor privind condițiile care limitează utilizarea auditului de marketing, indicațiile recurente se referă în principal la:

- lipsa disponibilității informațiilor necesare procesului de audit ca urmare a limitării acestui acces de către managerii, serviciile de marketing sau angajații entității auditate, ceea ce rezultă din teama unei posibile evaluări nefavorabile și a consecințelor aferente;
- necunoașterea beneficiilor rezultate din implementarea auditului de marketing, care derivă dintr-o problemă mai amplă de ignorare a esenței și funcțiilor acestui instrument de control; totuși, controlul este perceput negativ ca un instrument de supraveghere, putere și represiune, și nu ca un instrument pozitiv care susține procesul de management;
- caracterul „neclar" al activității de marketing a întreprinderilor, care se manifestă în cazul extrem al lipsei unei orientări factuale de marketing și, mai des, ca o înțelegere incorectă a esenței și domeniului de aplicare al activităților de marketing, o lipsă a unei planificări adecvate a marketingului, o lipsă a unor indicații strategice clare și un model neglijent de management al marketingului;
- frica de sarcini organizaționale și financiare excesive, care, de fapt, nu par justificate și, din punct de vedere psihologic, reprezintă frâne importante în calea implementării de noi soluții.

Rezultatele prezentate ale câtorva studii empirice privind controlul strategic al activităților de marketing, pe de o parte, indică potențialul de cercetare legat de aprofundarea cunoștințelor despre practica comportamentului de marketing. Pe de altă parte, acestea determină direcția sarcinilor asociate cu necesitatea de a lărgi și aprofunda cunoștințele despre control în rândul practicienilor. Rezultatele cercetării arată că utilizarea limitată a acestei funcții de management este, de fapt, în mare măsură rezultatul unei neînțelegeri a naturii, rolului și importanței sale, ceea ce ar trebui să stimuleze o explicație mai bună și mai precisă a ipotezelor și a soluțiilor practice în domeniul controlului de marketing.

Cu toate acestea, se poate concluziona că auditul de marketing ca istrument de control al unei întreprinderi, poate fi integrat în fiecare pentru a orienta procesul de management către atingerea tuturor obiectivelor de marketing ale organizației.

REFERINȚE

1. Goetsch, H. W. (1983, March 18). Conduct a comprehensive marketing audit to improve marketing planning. *Marketing News*, Section 2, 14.
2. Kotler, P. (1994). *Marketing: Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Gebethner i Ska.
3. Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing management* (13th ed.). Pearson International Edition.
4. Mokwa, M. (1986). The strategic marketing audit: An adoption/utilation perspective. *Journal of Business Strategy*, 88–95.
5. Newgarden, A., & Bailey, E. R. (1959). *Analyzing and improving marketing performance: "Marketing audits" in theory and practice* (AMA Management Report No. 32). American Management Associations.
6. Sessions, R. (1959). What a soundly conducted marketing audit can accomplish. In A. Newgarden & E. R. Bailey, *Analyzing and improving marketing performance: "Marketing audits" in theory and practice* (AMA Management Report No. 32). American Management Associations.
7. Tirmann, E. A. (1971). Should your marketing be audited? *European Business*, 49–56.
8. Tvede, L., & Ohnemus, P. (2001). *Marketing strategies for the new economy*. John Wiley & Sons.
9. Wilson, A. (1982). *Wilson's marketing audit checklists: A guide to effective marketing resource realization*. McGraw-Hill.