

## **A MARKETINGAUDIT ELMÉLETI HÁTTERE**



*Hajdú Noémi* diplomáját a Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Karán a Marketing Intézetben szerezte 2007-ben. Ezután a Vállalkozás Elmélet és Gyakorlat Doktori Iskolában kezdte meg a tanulmányait, melyet sikeres abszolutóriummal zárt 2010-ben. Kutatási tématerülete a marketingcontrolling. Jelenleg is tanársegédként dolgozik a Miskolci Egyetemen. Az általa oktatott tantárgyak az alábbiak: Marketing gyakorlat. Fogyasztói magatartás gyakorlat, Nemzetközi kereskedelem előadás, Értékesítés előadás, Marketingkommunikáció gyakorlat, Kampány- és médiatervezés gyakorlat. E-mail: [margn@uni-miskolc.hu](mailto:margn@uni-miskolc.hu)

### **Összefoglaló**

*Napjainkban rendkívüli mértékben megnőtt az igény arra, hogy minden funkcionális tevékenység – köztük a marketing – pénzügyileg elszámolható legyen. A marketingszakemberektől elvárják, hogy konkrét számadatokkal támasszák alá a marketingtevékenység hatékonyságát és hatásosságát. Felmerül a kérdés, hogy milyen módszert érdemes választani erre. A marketingteljesítmény értékelésénél leggyakrabban az angolszász marketing metrics és a német marketingcontrolling módszereket említhetjük, azonban ezek mellett a marketingaudit is a témához tartozik. A marketingaudit a stratégiai marketingtervezés lényeges komponense, amely a marketing működési folyamatát vizsgálja felül. A terv és a tény adatok közötti eltérés az egyes marketingcontrolling alrendszerek esetében realizálható a marketingaudit alkalmazásával, mely azonnali reagálási lehetőséget biztosít. Ezért a marketingcontrolling és marketingaudit rendszert integráltan érdemes alkalmazni. A szakirodalomban számos marketingaudit koncepció létezik, amelyek jelentős eltérést mutatnak egymástól, így ezeket kívánom bemutatni a jelen cikkben.*

**Kulcsszavak:** környezeti változás, alkalmazkodás, stratégiai marketingtervezés, marketingaudit, ellenőrzés



## 1. Bevezetés

A piaci környezet komplexitásának növekedése nagymértékben hozzájárul ahhoz, hogy az egyes vállalati funkcionális területek tervezési időhorizontja lecsökkent. A marketing területen is azt tapasztaljuk, hogy egyre kevésbé lehet kiszámítani és előrejelezni a sikert. A válság indukálta megszorítások időszakában szükség van arra, hogy minden funkcionális tevékenység pénzügyileg elszámolható legyen. Így a marketingterületen megnőtt az igény arra, hogy konkrét számadatokkal támasszuk alá a marketingtevékenység hatékonyságát és hatásosságát. Rögtön felmerül a kérdés, hogy milyen módszert választunk erre. A marketingteljesítmény értékelésénél leggyakrabban a marketing metrics és a marketingcontrolling módszereket említjük, azonban ezek mellett a marketingaudit is a témához tartozik. Hibát követnénk el, ha az értékelésnél csupán pénzügyi módszereket alkalmaznánk. A hagyományos mérési módszerekkel szemben elégedetlenség jelent meg, melyek fókuszában a következő panaszok állnak:

- alapvetően a múltra vonatkoznak,
- nem tartalmaznak olyan információkat, amelyek hosszútávon, a jövőbeli eredményekre hatással lennének (Seggie et al. 2007).

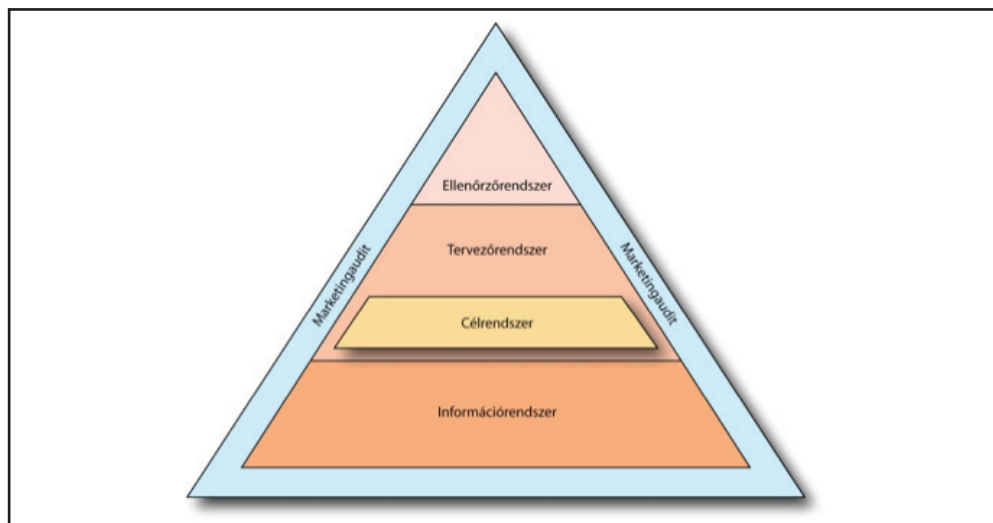
A Marketing Science Institute 2002-ben, 2004-ben és 2006-ban a marketing megtérülés (ROI) és a marketing metrics témát elsődleges kutatási prioritásként jelölte meg. Ezzel is érzékeltetve egy átfogó, univerzális megoldás szükségességét.

A marketingcontrolling ellenőrzőrendszere kapcsán többen (például Kotler, Köhler) felhívják a figyelmet a marketingauditra. A marketingaudit nem a marketing döntések eredményét figyeli, hanem a döntési módszert. Egyetértek Köhlerrel (1996),

Krulis-Randával (1990) és Haseborggal (1995) abban, hogy a marketingauditot szintén a marketingcontrolling feladatköréhez kapcsolják.



1. ábra  
*A marketingcontrolling rendszer felépítése*



Forrás: saját szerkesztés

A marketingaudit a stratégiai marketingtervezés fontos komponense, amely a marketing működési folyamatát vizsgálja felül. A terv és a tény adatok közötti eltérés az egyes marketingcontrolling alrendszerek – információ-, tervező- és ellenőrzőrendszer – esetében realizálható a marketingaudit alkalmazásával, mely azonnali beavatkozási lehetőséget biztosít. Ezért a marketingcontrolling és marketingaudit rendszert integráltan érdemes alkalmazni. A szakirodalomban számos marketingaudit koncepció létezik, amelyek jelentős eltérést mutatnak egymástól, így ezeket kívánom bemutatni a jelen cikkben.

## 2. A marketingaudit különböző elméleti koncepciói

A marketingaudit egy olyan stratégiai felülvizsgálat, amely során a marketingtevékenység értékét, kockázatait, hatásosságát és hatékonyságát egyaránt elemezzük. Kotler-Gregor-Rodgers (1977) szerint a marketingaudit a cég – vagy üzletégység – marketing környezetének, céljainak, stratégiáinak és tevékenységeinek átfogó, szisztematikus, független, és periodikus vizsgálata. Ennek célja, hogy meghatározzák a problémás területeket, a lehetőségeket, és cselekvési tervet készítsenek a cég marketing teljesítményének javítására. Kotler és Bliemel (2006) a marketingauditot kizárólag a stratégiai ellenőrzéssel kötik össze, melyben hat területet különböztetnek meg.



### **2.1. Marketingkörnyezet-audit**

A marketingaudit a marketingkörnyezet-auditjával kezdődik, amely alatt a makro- és a mikrokörnyezeti elemzéseket értjük. A makrokörnyezeti tényezőket (STEEPLE részei) érdemes tanulmányozni, hiszen ezek befolyásolják a vállalat jövőjét. Azonban ezekre a vállalat egyáltalán nem vagy csak kismértékben tud hatással lenni. A mikrokörnyezet esetében a piacokat, a beszállítókat, az értékesítőket, a vevőket és a versenytársakat vizsgáljuk.

### **2.2. Marketingstratégia-audit**

A környezetelemzés után a következő lépés a marketingstratégia-audit. Ennek során érdemes kitérni a célok vizsgálatára, vagyis arra, hogy mennyire vannak összhangban a marketingcélok a vállalat célkitűzésével, továbbá, hogy mennyire felelnek meg a piac méretének. Például ha egy adott piac már elérte a telítettség fokát, akkor egy adott vállalat értékesítési célkitűzésénél a 20%-os növekedés nem reális érték.

### **2.3. Marketingszervezet-audit**

A marketingstratégia működése után a marketingszervezetet érintő folyamatokat is górcső alá kell venni. Lehetőség szerint a párhuzamos tevékenységek megszüntetésére, a szabad kapacitások lekötésére, a várakozási idő minimalizálására és az önállóság – magas fokú ellenőrzöttség melletti – növelésére kell törekedni. A marketingosztály működésének az összehangolása elengedhetetlen a többi funkcionális területtel, többek között a gyártással, a termékfejlesztéssel és a pénzüggel.

### **2.4. Marketingrendszer-audit**

A marketingstratégia után még kisebb egységet vizsgálunk, magát a marketingrendszert. Az 1. ábra lényegét ennél a pontnál érthetjük meg. Ugyanis a marketingre vonatkozó információgyűjtéstől kezdve, a marketingtervezésen át, a marketingellenőrzéssel bezárólag az egész rendszer működési folyamatát vizsgáljuk felül. Nem a hatékonyságra térünk ki, hanem a működés mikéntjére.

### **2.5. A marketing termelékenység auditja**

A marketing termelékenység esetében a költségek összetételét tekintjük át. Ekkor kiderül, hogy hogyan lehet átcsoportosítani a költségeket. Milyen tevékenységekre áldozunk többet annál, mint kellene és mik azok a folyamatok, amikre többet lenne érdemes rászáni.

### **2.6. A marketingfunkciók auditja**

A marketing funkciók auditja az egyes funkciók lehatárolásával, pontos meghatározásával foglalkozik. Így könnyedén kiszűrhető, hogy milyen funkciók hiányoznak, amikre esetleg szükség lenne a cégnél.



Józsa (2006) – Kotlerhez hasonlóan – a stratégiai szinthez kapcsolja az auditot, és így fogalmaz: „a stratégiai ellenőrzés tipikus megvalósítási formáját a marketingaudit-rendszer jelenti, amely az összes marketingtevékenység átfogó vizsgálatát magában foglalja a marketingteljesítmény hatékonyságának növelése érdekében. Alkalmazása kiterjed a marketingkutatásra és a mix minden elemére. A marketingaudit néhány fontos kérdésének a következőket tartja:

- a vállalati küldetés és a célok vizsgálata,
- a vállalat stratégiájának vizsgálata,
- a marketingstratégia vizsgálata minden üzleti egységre vonatkozóan,
- a marketingtevékenységek vizsgálata,
- a megvalósítás vizsgálata.”

Tehát a stratégiai irányvonalat képviselők szerint a marketingaudit célja a marketingteljesítmény hatékonyságának javítása. Reinecke (2007) az auditot egy átfogó, tevékenységorientált „marketing egészségügyi ellenőrzés”-ként is értelmezi, amely a marketingteljesítmény javításához szintén egy cselekvési tervként szolgál.

Azonban Köhler (1981, 1982, 1993) véget vet a marketingaudit kizárólag stratégiai irányultságának, ugyanis középpontba helyezi a tervezés, az ellenőrzés és az irányítás keretfeltételeit. Az 1981-es definíciója a következőképpen hangzik: a marketingaudit lehetővé teszi a piacorientált vállalatvezetés időben és átfogóan koordinált alkalmazkodását a környezeti változásokhoz, különös tekintettel a folyamatosan továbbfejlesztendő információs- és tervező technológiákra. Köhler (1993) az ellenőrzést és az auditot a felügyelet kifejezéssel foglalja össze. Az ellenőrzés a jelen és a kívánatos állapot összehasonlítása. Az audit ezzel szemben egy jövőorientált felügyeletet jelent, amely a sikerpotenciál jövőbeli kihasználásának feltételeivel foglalkozik. Négy részterületet jelöl meg, melyek a következők:

1. eljárás, más néven folyamataudit (az információbiztosító-, tervező- és ellenőrző eljárás vizsgálata),
  2. stratégiai audit (a premisszáknak, a stratégiai céloknak, és a végkövetkeztetés konzisztenciájának vizsgálata),
  3. marketing-mix-audit (az intézkedések egymással és a stratégiai alapkonceptcióval, valamint az eszközök céllal történő összeegyeztethetőségének vizsgálata),
  4. szervezeti audit (a marketingfeladatok teljeskörű figyelembevételének, valamint a feladatoknak megfelelő szervezeti formáknak és koordinációs szabályoknak a vizsgálata).
- Köhler (2001) felfogása burkoltan tartalmazza az előzőekben bemutatott szakemberek gondolatait, így a továbbiakban ezt részletezem.



1. táblázat  
A marketingaudit vizsgálati területei

<b>Marketingaudit</b>	
<b>Eljárás/ Folyamataudit</b>	<b>Stratégiai audit</b>
Az alábbiak vizsgálata: • a tervezés folyamata, • az ellenőrzés folyamata, • az információbiztosítás.	Az alábbiak vizsgálata: • az alapul szolgáló előfeltételek, • a stratégiai célok, • a végkövetkeztetés konzisztenciája.
<b>Marketing-mix audit</b>	<b>Szervezeti audit</b>
Annak a vizsgálata, hogy az eszközök: • megfelelnek-e a stratégiai alapkoncepti- ónak, • kölcsönösen összehangoltak-e, • megfelelő-e az eszköz-cél kapcsolat.	Az alábbiak vizsgálata: • marketingfeladatok figyelembevétele, • a feladatoknak megfelelő szervezeti forma, • a koordináció szabályozása.

*Forrás: Köhler (2001) 16.o.*

Az eljárás vagy más néven folyamataudit tulajdonképpen az eljárás mód és az alkalmazott technikák formális értékelésének felel meg. Azt vizsgálja, hogy megfelelnek-e az információbiztosítás, a tervezés és az ellenőrzés folyamán használt módszerek a marketingdöntések támogatására és, hogy tükrözik-e a jelenlegi vállalatspecifikus jellemzőket, vagy aktualizálni kell őket.

A stratégiai auditot több szakirodalom cél és stratégiai auditként tünteti fel. A vizsgálat a következőkre terjed ki:

- összeegyeztethetőek-e a marketingcélok a vállalati célokkal, -fejlesztésekkel, -környezettel,
- a célrendszer teljességére és működőképességére,
- a stratégia megfelel-e a vállalati és a környezeti adottságoknak,
- valamint a stratégiafejlesztés rendszerére és annak átvételére (emiat premiszsa auditnak is hívják).

A marketing-mix-audit azt vizsgálja, hogy a marketingintézkedések megfelelnek-e a stratégiában kitűzötteknek, valamint a marketing-mix összehangoltságát, következetességét, tartalmi egyezőségét és az erőforrások hatékony eloszlását.

Köhler (1993) ezenkívül még kettő funkciót említ. Szerinte egyrészt, a marketing-mix-audit összehangolja az operatív és a stratégiai tervezést a tervezett költségvetéssel, másrészt, a marketingcontrollingnak támpontot ad abban a kérdésben, hogy szükség van-e a marketingterv koordinációjának változtatására.

Köhler (1993) szerint a szervezeti audit hatékonysági és koordinációs aspektusból ítéli meg a szabályozás felépítésének és időbeli lefolyásának viszonyát a marketing feladatok teljesítéséhez. A szervezeti auditot össze kell hangolni a vezetés rendszerével és a marke-



ting területeivel azért, hogy a piacorientált vállalatvezetés minden fontos munkaterülete a szervezet megfelelő hatáskörében legyen rögzítve.

Nieschlag, Dichtl és Hörschgen (1985) tisztázták és továbbdolgozták Köhler koncepcióját, és két részre osztották a marketingellenőrzést: eredményorientált marketingellenőrzésre és marketingauditra (melynek fókuszában, a megfelelő időben való reagálás cselekvési terve, valamint a kockázatok és a nem kívánatos fejlesztések időben történő felismerése áll). Ennek megfelelően a következő elemeket különítették el:

- premissza audit,
- cél- és stratégiai audit,
- intézkedések auditja,
- valamint a folyamat- és szervezeti audit.

Auerbach (1994) szintén a marketingaudit céljának azt tartja, hogy a marketingrendszer időben alkalmazkodjon a környezeti változásokhoz. A marketingrendszer szerkezetének és keretfeltételeinek folyamatos felülvizsgálata szükséges azért, hogy elkerüljük a jövőbeli hibás döntéseket, és elemezzük a múltbeliket, amelyekkel csökkentjük az ismétlődő hibázás veszélyét.

A stratégiai irányultságon túlmutató felfogás szerint a marketingaudit feladata az, hogy megfelelő időben alkalmazkodjunk a környezeti változásokhoz az előre elkészített cselekvési tervvel.

Töpfer (1995) marketingaudit alatt a tartalmi és a szervezeti marketingtevékenységek felülvizsgálatát érti a vállalatoknál. Szerinte az audit egy jövőorientált felügyelet, melynek tárgya az alapvető hatékonyság, mint az eredmény-használat viszonylata, és az alapvető hatásosság, mint az eredmény-cél aránya. A marketingaudit „propellerében” öt különböző területet tár fel:

- információ- és eszközaudit,
- piaci- és környezeti audit,
- cél- és stratégiai audit,
- szervezeti- és vezetési audit,
- marketing-mix audit.

Tehát a marketingaudit esetében is megjelenik a marketingcontrollingnál említett jövőorientált aspektus. Amennyiben összehasonlítjuk Kotler, Köhler, és Nieschlag, Dichtl, Hörschgen által megfogalmazott auditrendszert nagyon érdekes fejlődési tendencia figyelhető meg. Kotler még „csak” stratégiai szinten ír a marketingauditról. Köhler a már ezt is magában foglaló, a stratégiai túlmutató „metaelemzésről” számol be, míg Nieschlag, Dichtl és Hörschgen elkülöníti az eredményorientált marketingellenőrzést a korai felismerő rendszeren alapuló marketingaudittól.

A 2. táblázat összefoglalja a fent megismert kutatók által definiált marketingaudit elemeit az átláthatóság, követhetőség, jobb megértés érdekében.



2. táblázat  
A marketingaudit különböző értelmezései

A marketingaudit elemei					
Kutatók	Kotler/Blumenthal (2006)	Józsa (2006)	Köhler (1993)	Nieschlag/Diehl/ Hörschgen (1985)	Tótför (1995)
<b>Definíció</b>	A cég marketing környezetének, céljainak, stratégiájának és tevékenységeinek <i>átfogó, szisztematikus, független, periodikus</i> vizsgálata. „Marketing egészségügyi ellenőrzés.”	A stratégiai ellenőrzés tipikus megvalósítási formája. Az összes marketing-tevékenység átfogó vizsgálata. Cél a marketingfejlesztmény hatékonyságának növelése.	A piacorientált vállalatvezetés időben és átfogóan koordinált alkalmazkodása a környezeti változásokhoz. Jövőorientált felügyelet, amely a sikerpotenciál jövőbeli kihasználásának feltételeivel foglalkozik.	Megfelelő időben való reagálás cselekvési terve, valamint a kockázatok és a nem kívánatos fejlesztések időben történő felismerése.	Tartalmi és szervezeti marketingtevékenységek felülvizsgálatát. Jövőorientált felügyelet.
<b>Elemek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>marketingkörnyezet-audit,</li> <li>marketingstratégia-audit,</li> <li>marketingrendszer-audit,</li> <li>marketingrendszer-audit (elemzés, tervezés, ellenőrzés és termékfejlesztés),</li> <li>a marketing termelékenység auditja,</li> <li>a marketingfunkciók auditja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a vállalati küldetés és célok vizsgálata,</li> <li>a vállalat stratégiájának vizsgálata,</li> <li>a marketingstratégia vizsgálata minden üzleti egységre vonatkozóan,</li> <li>a marketing-tevékenységek vizsgálata,</li> <li>a megvalósítás vizsgálata.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>eljárás/ folyamat audit,</li> <li>stratégiai audit,</li> <li>marketing-mix-audit,</li> <li>szervezeti audit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>premissza audit,</li> <li>cél- és stratégiai audit,</li> <li>intézkedések auditja,</li> <li>folyamat- és szervezeti audit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>információ- és eszközaudit,</li> <li>piaci- és környezeti audit,</li> <li>cél- és stratégiai audit,</li> <li>szervezeti- és vezetési audit,</li> <li>marketing-mix audit.</li> </ul>

Forrás: Saját szerkesztés





### 3. Következtetés

Megítélésem alapján a marketingauditban még kiaknázatlan lehetőségek rejlenek, hiszen ha eltérést észlelünk az egyes alrendszerek esetében, lehetőség van az azonnali reagálásra. Kotler-Gregor-Rogers (1977) 'The Marketing Audit Comes of Age' híressé vált cikke alapján tekintjük át, hogy milyen cégek tudják legjobban kihasználni a marketingaudit előnyeit.

#### **3.1. Termelés- és technológia orientált vállalatok**

A legtöbb gyártó vállalkozás egy meghatározott termékcsaláddal kezdi meg a tevékenységét. A továbbiakban ezen termékcsalád mentén folytatja a fejlesztéseket és az újabb prototípusok gyártását. Azonban ebben a periódusban viszonylag kevés időt fordítanak a cégek a piaci potenciálra. A marketingre úgy tekintenek, mint egy értékesítési tevékenység, amely eladja azt a terméket, amit a vállalat el szeretne adni. A sikertelenségek esetében a cég felfogása megváltozik, melynek következtében előtérbe kerül a piacorientáció, a fogyasztók igénye.

Ebben a helyzetben a marketingauditor könnyedén felismeri a problémát, hogy a termelés helyett inkább a piac orientáció megvalósítására kell törekedni.

#### **3.2. Zavaros divízió**

A multinacionális leányvállalatok esetében könnyedén előfordulhatnak problémák az egyes divíziók között. Például elképzelhető, hogy egy konkrét termék esetében az egyik piacon sikeres az értékesítés, míg egy másikon nem az. A divízió menedzsere a belső szakmai vakság miatt nem tudja már reálisan értékelni és felkutatni a probléma gyökerét, míg ezzel szemben egy külső vizsgáló előnyt élvez. Ezért gyakran az jelenti a megoldást, ha az egyik ország adott piacán sikeres divízió menedzsert kiküldik a másik országba szakmai útra, melynek célja a kialakult helyzet tanulmányozása és megoldása.

#### **3.3. Jól teljesítő divízió**

A multinacionális vállalatoknál az is előfordulhat, hogy egy-egy divízió kiemelkedő teljesítményt nyújt. Ebben a helyzetben a marketingauditor feladata az, hogy megbizonyosodjék arról, hogy a divízió elérte a legmagasabb potenciálját. Ez az audit lehetőséget nyújt más divízióknak a betekintésre és a legjobbtól való tanulásra.

#### **3.4. Kezdő vállalkozások**

Kezdő vállalkozások vagy új divíziók esetében egy tapasztalt marketingauditor sokat segíthet az alapvető marketing irányultság meghatározásában.

#### **3.5. Nonprofit szervezetek**

Nonprofit szervezetek esetében, mint például a kórházak, az egyházak, az alapítványok, a múzeumok a marketingaudit célja elsősorban az oktatás.



Természetesen ezek a rövid esetleírások a leggyakrabban előfordulóak. Ezekon kívül számos egyéb helyzetben is hasznosíthatjuk a marketingauditot a marketingcontrolling rendszerbe integrálva. Megítélésem alapján a marketingauditnál, a stratégiai irányultság mellett érdemes az operatívát is megjeleníteni.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- AUERBACH, H. (1994): *Internationales Marketing-Controlling: Eine systemorientierte Betrachtung unter besonderer Berücksichtigung strategischer Entscheidungsprobleme* (Verlag für Wissenschaft und Forschung, Stuttgart)
- BROWNLIE, D. (1996): *The Conduct of Marketing Audits: A Critical Review and Commentary*. In: *Industrial Marketing Management*, January, 25 (1), 11-22.
- HASEBORG, F. (1995): *Marketingcontrolling*, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Marketing*, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1542-1553.
- JÓZSA, L. (2006): *A marketingcontrolling döntéselőkészítő szerepe a vállalkozások marketingirányítási és –ellenőrzési feladatainál*. in: *A Controller*, 2006/1. 13-16.o.
- KOTLER, P. – GREGOR, W. – RODGERS, W. (1977): *The marketing audit comes of age*. in: *Sloan Management Review*, No. 1.
- KÖHLER, R. (1981): *Marketing-Audit*, in: *Die Betriebswirtschaftlich*, Jg. 41.
- KÖHLER, R. (1982): *Marketing-Controlling*, in: *Die Betriebswirtschaftlich*, Jg. 42.
- KÖHLER, R. (1993): *Beiträge zum Marketing-Management – Planung, Organisation, Controlling*, 3. Auflage (Stuttgart)
- KÖHLER, R. (1996): *Marketing-Controlling*, in: Schulte, C. (Hrsg.)
- KÖHLER, R. (2001): *Marketing-Controlling: Konzepte und Methoden*, in: Reinecke, S./Tomczak, T. (Hrsg.) (2001): *Handbuch Marketingcontrolling: Marketing als Motor von Wachstum und Erfolg* (Gabler, Frankfurt/Wien) 16.o.
- KRULIS – RANDA, J.S. (1990): *Theorie und Praxis des Marketing-Controlling*, in: Stiegwart, H./Mahari, J.I./Caytas, I.G./Sander, S. (Hrsg.)
- MORGAN, N. A. – CLARK, B. H. – GOONER, R. (2002): *Marketing productivity, marketing audits, and system for marketing performance assessment: Integrating multiple perspective*. In: *Journal of Business Research* 55. 363-375.
- NIESCHLAG, R. – DICHTL, E. – HÖRSCHGEN, H.(1985): *Marketing*, 14. Auflage (Berlin)
- RADULESCU, V. – CETINA, I. (2012): *Customer analysis, defining component of marketing audit*. In: *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 62. 308-312.
- REINECKE, S. – JANZ, S. (2007): *Marketingcontrolling: Sicherstellen von Marketingeffektivität und –effizienz* (Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart)
- SEGGIE, S. H. – CAVUSGIL, E. – PHELAN, S. E. (2007): *Measurement of return on marketing investment: A conceptual framework and the future of marketing metrics* (*Industrial Marketing Management*, 36 (6), pp. 834-841.



STEWART, D. W. (2009): *Marketing accountability: Linking marketing actions to financial results*. In: Journal of Business Research 62. 636-643.

TAGHIAN, M. – SHAW, R. N. (1998): *The marketing audit and business performance: a review and research agenda*. Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy Conference. University of Otago, Dunedin, New Zealand. 2557-71.

TÖPFER, A. (1995): *Marketing-Audit*, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing. 2.Auflage (Stuttgart)

