

A marketing pénzügyi elszámolásának lehetőségei és a marketing-pénzügy határterület kritikus dimenziói

A vállalat hatékony és eredményes működése szempontjából – a piaci verseny és az üzleti környezetben rejlő bizonytalanság fokozódásával – egyre fontosabbá válik a vállalati marketing és pénzügy összehangolt tevékenysége. Továbbá az emelkedő marketingráfordítások eredményeképpen mind nagyobb igény merül fel a marketing pénzügyi elszámoltatására, amelyet azonban számos tényező nehezít.

Tanulmányomban számba veszem a marketing elszámolását javító lehetőségeket, kiemelve a marketingköltségek beruházásként történő kezelését, valamint a marketing-teljesítményértékelés lehetséges megközelítéseit, módszereit és mutatóit. Ezt követően a marketing- és a pénzügyi funkció közti kapcsolatot vizsgálom, végül pedig a marketingnek a pénzügyi teljesítményre gyakorolt hatását vázolom.

Kulcsszavak:

marketingteljesítmény, pénzügyi elszámolási kötelezettség, marketing-pénzügy határterület

BEVEZETŐ – A MARKETING PÉNZÜGGYEL SZEMBENI ELSZÁMOLÁSI PROBLÉMÁJÁRÓL

A marketinggel szemben egyre fontosabb elvárás a pénzügyi elszámolási kötelezettség. A folyamatosan növekvő marketing- és reklámköltségvetés következtében mind nagyobb nyomás alatt vannak a marketingszakemberek, hogy kimutassák a vállalati teljesítményhez való hozzájárulásukat (Weber 2002, Luo and Donthu 2006, O'Sullivan and Abela 2007, Lecoivre 2008, Rao and Bharadwaj 2008). Annak ellenére, hogy a marketingberuházások nagysága növekedett az elmúlt évtizedekben, megtérülésük viszont csökkent – alapvetően a piaci verseny fokozódásának és a potenciális fogyasztók információs túlterhelésének betudhatóan (Kovács 2009). Ennek következtében az elszámolási kötelezettség észlelt hiánya jelentősen gyengítette a marketing hitelességét, és veszélyezteti a funkció vállalaton belüli pozícióját (Rust et al. 2004, Luo and Donthu 2006).

Néhány megoldásra váró feladat azonban hátráltatja a marketing pénzügyi elszámolásának megvalósulását, illetve hatékony javítását. Az egyik legfontosabb a megfelelő marketingproduktivitási mutatók kidolgozásához és alkalmazásához kapcsolódik, a másik pedig a marketingproduktivitás részvényesi értékre gyakorolt hatásának becsléséhez (Luo and Donthu 2006). A marketingproduktivitás mérésének három nagy kihívása van: a marketingtevékenységek elkülönítése más vállalati folyamatoktól, a marketingtevékenységek hosszú távú hatásainak kimutatása, valamint az, hogy tisztán pénzügyi módszerek alkalmazásával a marketingberuházások nem ítélték meg, ezért nem pénzügyi mutatókra is szükség van (Rust et al. 2004). Ez utóbbi kapcsán rendkívül fontos rámutatni arra – amely Rust et al. (2004) cikkének is központi problémája –, hogyan vezetik a marketing eredményességének nem pénzügyi mértékei – mint például a fogyasztói elégedettség vagy a márkaérték – a pénzügyi teljesítménymutatókat – főként a profitot és a részvényesi értéket – mind rövid, mind hosszú távon. A marketing részvényesi értékre gyakorolt hatásának bizonyítására már több modellt is kifejlesztettek (Srivastava et al. 1998, 1999, Rust et al. 2004).

A marketing elszámolási kötelezettsége továbbá azért is nehéz, mert a marketingnek nagyon sok különböző, olykor egymással ellentmondónak vagy összeegyeztethetetlennek tűnő célja van, és a marketinghatások is rendkívül eltérőek lehetnek időtartamukat tekintve (Eechambadi 2005). Az árengedmények például a vásárlásösztönzés eszközeként rövid távú célokat szolgálják, míg a márkaimázs építését célzó reklámok sokkal inkább hosszú távú törekvéseken alapulnak. Ennek ellenére azonban az üzleti vállalkozásokban a marketing tényleges célja olyan ügyfélorientált stratégiák fejlesztése és végrehajtása, amelyek a részvényesi érték teremtését és a versenyképesség megtartását szolgálják (Doyle 2000).

Cikkemben elsőként a marketing pénzügyi elszámolását javító lehetőségekre mutatok rá, amelynek során kihangsúlyozom a marketingköltségek beruházásként történő kezelésének fontosságát, foglalkozom a marketingtevékenységek pénzügyi szempontból történő értékelésével, valamint a marketingproduktivitás jelentőségével és lehetséges javításával. Ezt követően a marketing és a pénzügyi funkciók kapcsolatára fókuszálok, és kiemelem a marketing–pénzügy határterületet.

A MARKETING ELSZÁMOLÁSÁT JAVÍTÓ LEHETŐSÉGEK

A marketingköltségek beruházásként történő kezelése

Az elmúlt tizenöt évben számos olyan publikáció jelent meg, amelynek középpontjában az áll, hogy a marketingköltségeket beruházásként kell kezelni. Meglátásom szerint elsősorban azért nehéz mind a szakirodalomban, mind a vállalati gyakorlatban a marketing-ráfordításokat beruházásként elfogadtatni, mert ahogy Powell (2002) is hangsúlyozza, nagyon sok marketingráfordítás világos cél(ok) kitűzése nélkül történik, továbbá anélkül, hogy képesek lennének mérni az eredményeket és pontosan meghatározni a tevékenységek sikerét (vagy hibáit); egyszerűen azt remélik, hogy az értékesítés a jövőben növekedni fog.

A marketingráfordításokat, amelyek jelentős hányadát – gyakran több mint 50%-át – képviselik a vállalati költségeknek (Sheth and Sisodia 2002), a legtöbb cégnél működési költségnek tekintik. A marketingkiadások többsége azonban tulajdonképpen vevőkbe történő befektetés (Schultz and Gronstedt 1997). Nagyon fontos (enne) megérteni

a vállalati működéshez szükséges marketingköltségek, valamint a marketingberuházások közti különbséget, az eltérő célokat és időtávokat, minthogy megkülönböztetésük és specifikus menedzselésük hatékonyság- és eredményességnövekedéshez vezethet (Eechambadi 2005).

Ha a marketingráfordításokat működési költségeknek tekintjük, akkor implicit módon azt feltételezzük, hogy a marketing hatása a kiadási periódusra korlátozódik, és kizárjuk annak bármely hosszú távú eredményét (White and Miles 1996). A marketingtevékenységek és a piaci reakciók között azonban többnyire időbeli eltérés van (a vásárlásösztönzés esetében azonban pl. nem) (Sheth and Sisodia 2002), és így a marketingkiadások befolyásolják a vállalat jövőbeli pénzáramát, vagyis beruházásnak tekinthetők (White and Miles 1996, Chauvin and Hirschey 1993). A marketingberuházások értékelése során fontos figyelembe venni azt, hogy a jelenlegi marketingtevékenységek milyen hosszú időn keresztül fognak érvényesülni, vagy más szempontból mennyiben tekinthető a jelenlegi értékesítés a múltbeli marketing hatásának. Fontos továbbá tisztában lenni azzal, hogy az egymást követő periódusokban mind a kiadások, mind az értékesítés esetében sorozatos korreláció áll fenn (Robinson 1986). Az előbbi tekintetében főként azért, mert nagyon gyakran a korábbi periódusok alapján határozzák meg a marketingre fordítható összegek nagyságát, vagy mert egy hosszabb időszakot átfogó marketingprogram (pl. márkáépítés) megvalósítása történik. Az utóbbi esetében pedig azért, mert a marketingráfordítások hatásai több perióduson keresztül érvényesülnek, sőt a bandwagon hatás is szerepet játszhat.

„A marketingráfordításokat, amelyek jelentős hányadát – gyakran több mint 50%-át – képviselik a vállalati költségeknek, a legtöbb cégnél működési költségnek tekintik. A marketingkiadások többsége azonban tulajdonképpen vevőkbe történő befektetés.”

A marketingprogramoknak rendszerint magasabb a kockázatuk az üzleti beruházások többi típusához viszonyítva, mivel a versenytársak gyors reakciói, így pl. a kommunikációs kampányok vagy a kínálati elemek lemásolása jelentősen csökkenthetik vagy késleltethetik a kitűzött célok megvalósítását (Powell 2002). Az extern hatásoknak rendkívül nagy szerepe van tehát a marketingberuházások várható megtérülésének elérésében. A marketingberuházások jelentős része továbbá – meglátásom

szerint – sajátosan immateriális jellegű, ami a magas kockázathoz szintén hozzájárul, hiszen nem lehet őket értékesíteni, mint a gépeket, épületeket vagy a technológiát, know-how-t, hanem amint kifizettük a reklámkampányt, csökkentettük az árengedmény során az árakat, bevezettünk valamilyen ügyfélkapcsolati (pl. törzsvásárlói) programot stb., azok elsüllyedt költséggé válnak. Így valóban nagymértékben a fogyasztói preferenciáktól és a versenytársak reakcióitól függ az, hogy mekkora hozamot sikerül realizálnia a cégnek; a marketingkiadások hozamát nehéz tehát előre megbecsülni.

„A vállalati marketingberuházások száma és gyakorisága általában nagyobb, mint a tőkeberuházásoké.”

A vállalati marketingberuházások száma és gyakorisága általában nagyobb, mint a tőkeberuházásoké (Lenskold 2003). Ennek véleményem szerint az egyik alapvető oka az, hogy a marketingfunkció biztosítja a folyamatos kapcsolatot és kommunikációt a célpiaccal, másrészt pedig, hogy rendkívül sok döntési alternatíva van a marketingberuházások lehetséges összetételét tekintve (Lenskold 2003). Nem csupán arról lehet dönteni, hogy megvalósítsuk-e a marketingberuházást, avagy sem, hanem arról is, hogy a számos marketingváltozó, illetve azok lehetséges értékeiből előállítható kombinációk közül melyiket válasszuk. A reklámkampányok esetében meg kell határozni például a reklámimpulzusok számát, gyakoriságát, időpontjait, időtartamát, a média összetételét, vagy hasonlóan az in-store és a direkt marketing esetében is nagyon sok változóról, illetve azok szintjeiről kell dönteni. Ennek alapján, mivel rendkívül magas a lehetséges megoldások száma, egy viszonylag bonyolult döntéshozatali folyamatról van szó, másrésztől azonban a marketingcélokhoz nagyon jól illeszkedő változathoz juthatunk.

A marketingberuházásoknak van néhány sajátos jellemzője a fentiekben ismertetettek mellett, amely megkülönbözteti őket az általános vállalati beruházásoktól. Nem tőkésíthetők és nem számolható el értékcsökkenés az esetükben, továbbá a jövőbeli hozamokat nehéz előrejelezni. Provokatívak, vagyis rögtön reakcióra kényszerítik a versenytársakat (Dean 1966, Dhalla 1978).

Néhány akadálya van azonban a marketing beruházásként történő irányításának. Az egyik, hogy nem léteznek olyan számviteli módszerek, amelyek kezelni tudnák a marketingkiadások elkülönítését a közvetlenül és az időben később realizálódó értékesítés alap-

ján. A másik pedig, hogy a nagyobb piaci változások a kumulatív marketingberuházásokat hirtelen értéktelenné tehetik (Perkins 1993).

A marketingteljesítmény vizsgálata

A marketingteljesítmény értékelése iránt jelentősen megnőtt az érdeklődés a pénzügyi elszámolásra irányuló nyomás következtében. Az ezzel kapcsolatos szakirodalmat azonban már eddig is számos kritika érte (Ambler et al. 2004). Ennek ellenére az empirikus vizsgálatok szerint a marketing-teljesítménymérésnek (MPM) pozitív hatása van a vállalati teljesítményre, a profitabilitásra és a részvényhozamokra, valamint a felső vezetés marketinggel való elégedettségére is (O’Sullivan and Abela 2007).

A marketingteljesítmény értékelése (MPA) Morgan et al. (2002) szerint a produktivitás elemzésének („hatékonysági” megközelítés) és az audit koncepciónak („eredményességi” megközelítés) az integrálását követeli meg. A marketingtermelékenységet értelmezésében Sheth és Sisodia (2002) is összekapcsolja a hatékonyságot és az eredményességet, és mint a marketingfunkció által hozzáadott kvantifikálható értéket annak költségeihez viszonyítva határozza meg. Így szerintük a vállalatnak elsőként eredményességre kell törekednie, aztán a hatékonyságra; egyik sem elegendő azonban önmagában, és egyik sem tudja pótolni a másikat. A marketingproduktivitás mérésének azonban nincsen olyan módja, amely minden ágazatra alkalmazható lenne. A marketingtermelékenységet meghatározó változók ugyanis nagyon különbözőek lehetnek a vállalati és a versenykörnyezeti jellemzők alapján (Sheth and Sisodia 2002).

A marketing termelékenységet általában csak a hatékonyság szempontjából vizsgálják. Kezdetben többnyire a marketingköltségek minimalizálásával próbálták megvalósítani a marketing hatékonyságának a javítását; főként azon felismerés következményeként, hogy a marketing outputját nehéz megfelelően mérni – minthogy az megfogható értelemben nem hoz létre értéket (Sheth and Sisodia 2002).

Seggie et al. (2007) hét dimenzió alapján határozza meg, hogy a marketing mérési filozófiájának milyennek célszerű lennie. Szerintük a nem pénzügyi, viselkedésközpontú, rövid távra koncentrált, makroadatokra vonatkozó, független, abszolút és szubjektív mutatók helyett a pénzügyi jellegűek, előretekintők, hosszú távra összpontosítók, mikroadatokra vonatkozó, mutatóláncok, relatívak és objektívek alkalmazása az előnyös. Sajtos (2006) is többdimenziós megközelítés alapján értékeli a marketingteljesítményt, és vizsgálá-

ai igazolják, hogy a marketingorientációnak, -erőforrásoknak és -tevékenységeknek jelentős hatása van a vállalati teljesítményre. Nehezíti azonban a marketingteljesítmény mérését, hogy a marketingtevékenységek outputja csak sokkal később mérhető (McGovern et al. 2004). Nagyon fontos továbbá kiszűrni azokat a tényezőket (pl. gazdasági fellendülés, versenytárs kivonulása a piacról), amelyek ugyan a forgalom vagy/és a piaci részesedés növekedését okozzák, valójában azonban nem a vállalati marketingtevékenység eredményei (Sheth and Sisodia 2002).

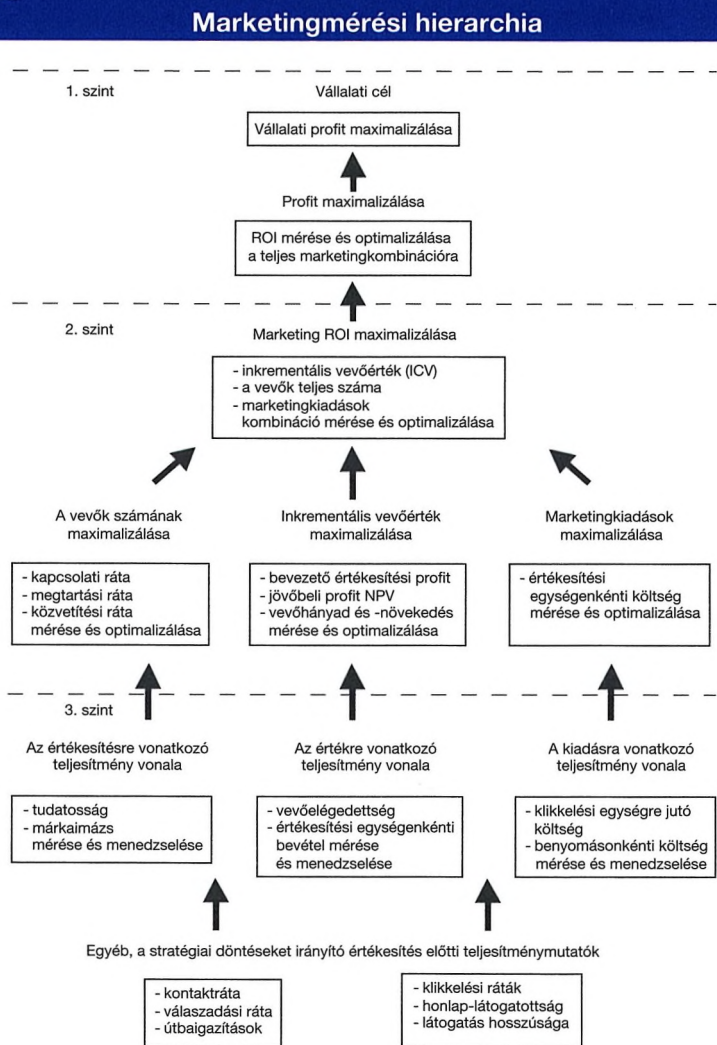
A marketingszakemberek – noha történtek már rá kísérletek (Srivastava et al. 1998) – általában nem mutatnak rá a pénzügyi szempontból legfontosabb dologra, vagyis arra, hogyan hatnak a marketingeszközök, -tevékenységek és -költségek a részvényesi értékre. Ehelyett olyan mutatókra támaszkodnak (pl. vevőtudatosság, értékesített mennyiség), amelyek nem kapcsolódnak a pénzügyi teljesítményhez. A részvényesiértékelemzés lehetővé teheti azonban a marketingszakembereknek, hogy a marketingstratégiák várható eredményeit kommunikálják a felső vezetés felé, valamint hogy kvantifikálják, hogy a marketingeszközökbe történő beruházások miként hathatnak a részvényárra (Doyle 2000).

Lenskold (2003) szerint – habár sokan próbálkoznak vele – nem lehet a marketinges teljesítmény mértékeit (fogyasztói tudatosság, elégedettség, lojalitás stb.) pénzügyi értékke alakítani. Az egyes vállalatok – amelyek például egyenesen reklámoznak az értékesítési folyamat során – képesek lehetnek e mutatókban bekövetkező változások és az értékesítés növekedése közötti kapcsolatot feltárni; ágazatra vagy akár sok vállalatra vonatkozó sztenderd formula azonban nem állítható fel, minthogy sok változó szignifikánsan eltérhet. A teljesítménymutatóknak továbbá a legnagyobb értéke a stratégiák, és nem pedig a beruházások irányításának képességében van.

A legerősebb és leghasznosabb mutatónak Lenskold (2003) a ROI-t tartja, szerinte ennek kell a marketingteljesítmény elsődleges mérőszámává válnia. Empirikus vizsgálatok szerint a legjobb gyakorlattal rendelkező vállalatok a marketing ROI alkalmazásával versenyelőnyre és magasabb profitabilitásra tettek szert. Az általában használt marketingmutatók gyengesége azonban, hogy azok mindegyike olyan, hogy vagy a költség- vagy a hozamoldalt nem tartalmazza.

Schultz et al. (2004) cikkében négy marketingkommunikációs megtérülési mutatóval foglalkozik. Az általános jellegű ROI-ból (return-on-investment) indul ki, majd egy kifinomultabb és hasznosabb mérőszámot, a márkaberuházások megtérülését (return-on-brand-investment, ROBI) emeli ki,

1. ábra



Forrás: Lenskold (2002, 33)

amely így pontosan meghatározza a marketing-hozamok forrását. A ROBI előnyét továbbá abban látom, hogy így a márkának, mint piaci alapú eszköznek meg lehet állapítani a pénzügyi értékét. A következő mutató a ROCI (return-on-customer-investment), amely az ügyfélberuházások megtérülését jelenti, és lehetővé teszi a jövőbeli várható megtérülés vizsgálatát is. Schultz et al. (2004) a legmegfelelőbb indexnek a ROTPI-t (return-on-touch-point-investment) tekinti, amely az ügyfelekkel való kapcsolatba lépés ráfordításainak a megtérülését adja.

A marketing-teljesítménymutatókat Lenskold (2002) egymással összefüggő, hierarchikus rendszerbe foglalta (1. ábra). A legalsó szinten az értékesítést megelőző indexekből (pl. weblap-látogatottság, válaszadási ráta) indul ki, majd a fogyasztók számának és a vevőértéknek a maximalizálása, valamint a marketingköltségek minimalizálása alapján jut el a marketing ROI maximalizálásához, amelyet a vállalati célokba integrál (1. ábra).

A marketingtermelékenységet Rust et al. (2004) egy marketingproduktivitási láncon keresztül értékeli. Ez valójában egy olyan hatásláncmodell, amely a vállalat marketingtevékenységeit hozza összefüggésbe a vállalat pénzügyi pozíciójával. A vállalati stratégiából indul ki, amely a promóciós, a termék és a többi marketingstratégiát is tartalmazza, és irányítja a taktikai marketingműveleteket. Ez utóbbiak aztán befolyásolják a fogyasztók elégedettségét, márkák iránti attitűdjét és a többi fogyasztókörpontos tényezőt. Aggregálva aztán ezek olyan mutatókkal mérhetők, mint például a márkaminőség vagy a vevőérték. A fogyasztói magatartás így befolyásolja az értékesítés és a piaci részesedés nagyságát, ebből következően pedig a vállalat profitját, pénzáramát, vagyis a pénzügyi helyzetét. Mindezek alapján pedig meghatározódik a vállalat értéke. E visszacsatolásokat is tartalmazó modellben jól egymásba kapcsolódnak a láncolat elemei és a verbális elemzés számos hatást és példát kiemel. A holisztikus megközelítésmód gyengeségének találok azonban, hogy nincsenek egzakt megállapítások, bizonyítások és kvantitatív módon leírt hatásmechanizmusok.

A marketingtermelékenység javításához Sheth és Sisodia (2002) szerint mind vállalati, mind funkcionális szinten szükség van. Az előbbi középpontjában a marketingfunkció vállalati szerepének megerősítése, valamint a marketingráfordítások beruházásként történő kezelése áll. A marketingfunkció esetében pedig két átfogó változtatásra van szükség: a piac helyett az ügyfelekre koncentrálni (vagyis az aggregátum helyett az egyénekre), az ügyfelek szerzése helyett pe-

dig azok megtartására és megszerzésére (Sheth and Sisodia 2002). A marketingproduktivitás javítható továbbá együttműködéssel (collaborating) is, az értéklánc tagjai közti partnerség, kapcsolati marketing és marketingszövetségek alapján vagy racionalizálással: jobban meghatározni, hol lenne célszerű a marketingfeladatokat teljesíteni – az értékláncban feljebb, lejjebb, avagy a vállalat másik egységeinél – másrészt pedig a szűkösen rendelkezésre álló erőforrásokat reallokálni a marketingmix elemei közt (Sheth and Sisodia 1995).

A MARKETING- ÉS A PÉNZÜGYI FUNKCIÓ KÖZTI KAPCSOLAT

Eddig csupán néhány tanulmányt és empirikus vizsgálatot publikáltak a marketing–pénzügy határterület témában (Lecoivre 2008). Valójában nem sokat tudunk még tehát a marketing és a pénzügyi osztályok tevékenységének kapcsolatáról, noha a két funkció között erős egymásrautaltság áll fenn, és a határterület működése nagyban hozzájárul a vállalat hatékonyságához és profitabilitásához (de Ruyter and Wetzels 2000). A marketing és a pénzügy szoros együttműködése Jenkins és Meer (2005) vizsgálatai szerint a szokásosnál magasabb hozamot generál.

A marketing és a pénzügy egymásra való hatására olyan változások hívják fel a figyelmet, mint a fogyasztókörpontoság és a tömeges egyéniesítés növekedése, az értékszemlélet fogyasztói és vállalati szintű fokozódása, a megfoghatatlan eszközök jelentőségének emelkedése (a tapinthatókkal szemben) és az értékvándorlás (Walters and Halliday 2005). E két funkció között számos kapcsolatnak szükséges fennállnia, a stratégiai tervezéstől egészen a taktikai tevékenységekig, vagyis a menedzsment legfelső szintjétől a legalsóig. A pénzügyi és a marketingstratégia koordinálása elengedhetetlen például a vállalat növekedése érdekében, de ideális esetben a marketing- vagy az értékesítési osztály által elkészítendő értékesítési előrejelzést is a többi funkcionális terület, így a pénzügy és a termelés hozzájárulásával kalkulálják (Locander and Goebel 1997). Minél inkább függ egymástól – de Ruyter és Wetzels (2000) empirikus vizsgálatának eredményei szerint – a marketing- és a pénzügyi részleg az erőforrások, az információ és a munkaszpecifikus kompetenciák tekintetében, annál valószínűbb, hogy kedvező attitűdöt fognak kialakítani egymás iránt.

Általában nagyon kevés a kommunikáció a két terület között (Zinkhan and Zinkhan 1997). Többnyire ebből adódóan a két funkció közvetlen konfliktusát okozhatja, hogy a marketingesek gyakran úgy érzik,

pénzügyes kollégáik legfőbb érdeke, hogy a marketing-költségvetést olyan alacsonyan tartsák, amennyire csak lehetséges. Másrészt pedig a pénzügyi menedzserek sokszor úgy látják, a marketingesek olyan sok pénzt szeretnének elkölteni, amennyit csak lehet (Ward 2001). Továbbá még mindig nagyon erősen érvényesül, hogy a pénzügyi vezetők bizonytalanok a marketingráfordítások megtérülésében (Marshall 2007).

A marketingpénzügy határterületnek számos korlátja van. Ennek kapcsán az egyik fontos vitapont az, hogy a marketing és a pénzügy különböző érdekhordozókra fókuszál. A marketing a termékpiacon szereplőkre, tehát az ügyfelekre, a versenytársakra és a beszállítókra koncentrál – főként a magatartásukra, a marketingstratégiára adott reakcióikra. A pénzügyi menedzserek pedig sokkal inkább a tőkepiac résztvevőire, a részvényesekre és a tőkét biztosító intézményekre – elsősorban arra, hogy a befektetőknek milyen elvárásaik vannak a jövőbeli cash flow tekintetében, és hogyan alakulnak a részvényárak. A tőkeköltségvetés egy további problémás terület lehet, minthogy a két részlegnek meg kell egyeznie, mely projektekbe ruháznak be, illetve melyeket utasítják el. A pénzügyi menedzserek a részvényesi érték maximalizálására törekednek, és a jövőbeli cash flow nettó jelenértékére fókuszálnak, valamint gyakran hangsúlyozzák a stabil osztalékpolitika jelentőségét is. A marketingmenedzserek viszont kifogásolják, hogy a beruházási döntésekhez kapcsolódó DCF-megközelítések gátolják a marketing flexibilitását, hogy az előre nem látható piaci helyzethez alkalmazkodni tudjanak. A működőtőke tekintetében is eltér a két funkció álláspontja. Pénzügyi szempontból, minthogy a nagy raktárkészlet lekötöti a forgótőkét, és növeli a trade-off haszonáldozati költséget, a raktárkészlet lehető legalacsonyabban tartása az optimális. Ezzel szemben a marketingmenedzserek magasan szeretik tartani a raktárkészletet, hogy a felmerülő kereslet számára mindig biztosítani tudják a termékek elérhetőségét (de Ruyter and Wetzel 2000). Egy további problémát jelent az, hogy a pénzügy inkább rövid, a marketing pedig inkább hosszú távra koncentrál (pl. a márkaépítés révén) (See 2006). Jenkins és Meer (2005) további feszültségi dimenziókat határoz meg; kiemeli, hogy a marketingszakembereknek rendszerint szűk, a pénzügyeseknek pedig széles a perspektívája, valamint hogy a pénzügyesek az ismerttel, a marketingesek pedig az ismeretlennel kalkulálnak.

A marketing és a pénzügy együttműködésének javítása nem könnyű feladat. Gyakran kell jelentős kulturális és néha strukturális akadályokat leküzdeni a közös munka érdekében, továbbá nagy különbségek vannak a gondolkodási stílusban és a perspektívákban is. A tapasztalatok szerint a marketing és a pénzügy közötti kapcsolatot tekintve kontinuum figyelhető meg, amelynek egyik végpontján a tipikus ellenséges versengés, közepén a produktívabb dialógus és vita, másik végpontján pedig a ritkán bekövetkező kollaboratív versengés helyezkedik el (Jenkins and Meer 2005). A szerzőpáros rámutat arra, hogy vannak olyan területek, amelyekben a két funkció együtt kell, hogy működjön, ezek közül az innovációkat, a növekedési lehetőségek értékelését, valamint azok portfóliómenedzsmentjét emelik ki. A szerves profitábilis növekedés érdekében a pénzügyi funkciónak kell nyújtania a keményebb értékelő sztenderdeket, míg a marketingnek kell vezetnie az ötletgenerálást (Jenkins and Meer 2005).

„A pénzügyi menedzserek a részvényesi érték maximalizálására törekednek, és a jövőbeli cash flow nettó jelenértékére fókuszálnak, valamint gyakran hangsúlyozzák a stabil osztalékpolitika jelentőségét is. A marketingmenedzserek viszont kifogásolják, hogy a beruházási döntésekhez kapcsolódó DCF-megközelítések gátolják a marketing flexibilitását, hogy az előre nem látható piaci helyzethez alkalmazkodni tudjanak.”

A marketinget és a pénzügyet Zinkhan és Verbrugge (2000) nem csupán két különböző, hanem egyben egymást kiegészítő területnek is tekinti. Arra alapozva, hogy az aggregáció nagyon eltérő szintjein működnek. A pénzügyben az adatok általában vállalati vagy ágazati szintre vonatkoznak (pl. részvényesi érték), a marketingben viszont sokkal inkább az egyes fogyasztókra vagy ugyanazon piaci szegmensbe tartozó vásárlók egy csoportjára (pl. fogyasztói elégedettség), továbbá a márka szintjére (pl. márkahűség). Meglátásom szerint abból a szempontból is tekinthetők kiegészítő funkcióknak, hogy különböző érdekhordozókra figyelnek, és eltérő a perspektívájuk, hiszen ezek konstruktív egymáshoz kapcsolódása nagyban hozzájárulhat a vállalat hatékonyabb és eredményesebb működéséhez.

A vállalat nem érheti el hosszú távú céljait anélkül, hogy mind a vásárlói, mind a tulajdonosai a szervezeti teljesítmény különböző aspektusaival elégedettek ne

lennének (Zinkhan and Zinkhan 1997). Így tehát feltétlenül szükséges a vállalaton belül a marketing- és a pénzügyi funkciók menedzselésének harmonizálása. See (2006) e két terület összehangolását az alábbiakban látja:

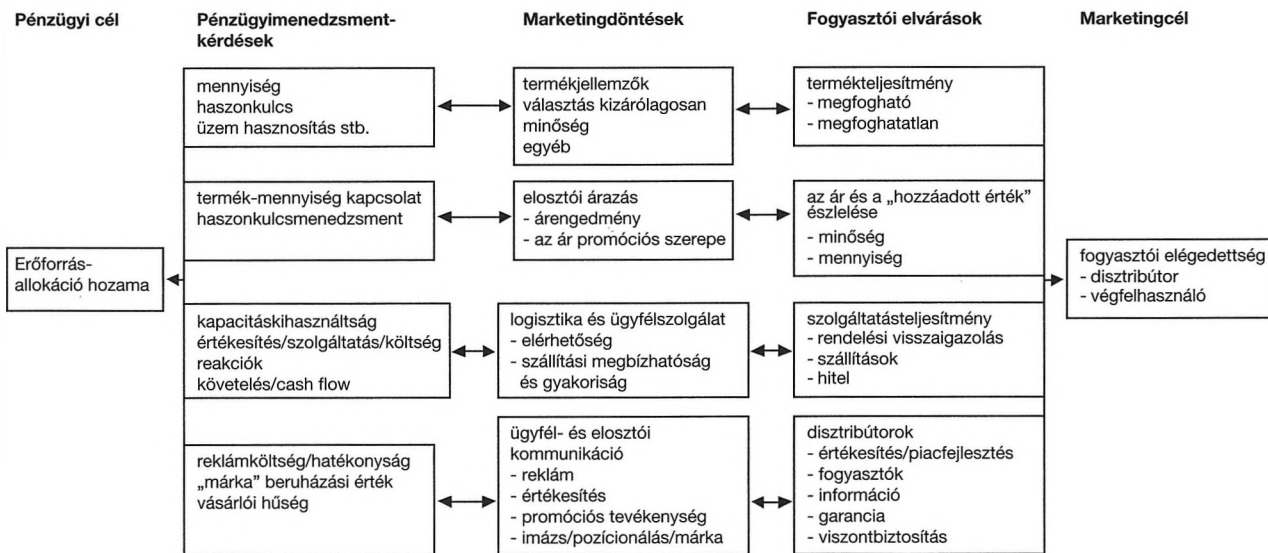
- annak megértése, mi vezet valójában az üzletet – mind a rövid távú értékesítés szempontjából, mind a hosszú távú dologi érték oldaláról,
- közös nyelv és mutatók megalapozása,
- egy formális szervezeti struktúra megalapozása a marketing és a pénzügy összehangolása köré – a vállalatok így jobban tudják biztosítani a tényleges döntéshozatalt,
- tényleges szcenáriótervezés megalapozása – ez teszi lehetővé az érdekhordozók számára, hogy ugyanazon információ alapján hozzanak létre megegyezést,
- egy támaszpontként szolgáló marketing-elszámolási kötelezettségi projekt megalapozása.

A marketing–pénzügy határterületet Walters és Halliday (2005) a 2. ábra alapján foglalja össze. Meg-

látásom szerint az ábra elemzése során két fontos elemet szükséges kiemelni. Az egyik, hogy a vállalati tevékenységeket teljesítmények, valamint a fogyasztói észlelések nagyon szorosan összekapcsolódnak a marketing és a pénzügy határterületét tekintve. Például a marketingstratégia keretében megvalósuló reklámtevékenységet a pénzügyi menedzser a reklámköltségek és a hatékonyság oldaláról közelíti, a fogyasztói oldal szempontjából pedig az információnyújtás és a meggyőzés játszik szerepet. A másik releváns tényező a két funkció eltérő céljában rejlik, amíg a pénzügy az erőforrás-allokáció hozamára koncentrál, addig a marketing az ügyfelek elégedettségére. Következésképpen a pénzügy inkább kvantitatív, viszonylag pontosan meghatározható és könnyen mérhető vezérelveken nyugszik, míg a marketing inkább kvalitatív, nehezebben megragadható és mérhető tényezőkre összpontosít. Így a két funkció céljai közötti rés miatt viszonylag nehéz az összekapcsolódás megteremtése, én alapvetően azonban a marketingteljesítmények, -eredmények pénzügyi mutatókkal történő kifejezésében látom a megoldást valamifajta konvertálási módszerek alapján (2. ábra).

2. ábra

Marketing–pénzügy határterület



Forrás: Walters – Halliday (2005, 22)

A marketingnek a pénzügyi teljesítményre gyakorolt hatása

A marketingnek a pénzügyi teljesítményre gyakorolt hatásáról még viszonylag keveset tudunk, néhány próbálkozás azonban már történt az ehhez kapcsolódó összefüggések modellszerű leírására, valamint empirikus vizsgálatára. Nincs általános konszenzus azonban a tekintetben, hogyan befolyásolják a stratégiai marketingváltozók a vállalat összteljesítményét (Zinkhan – Verbrugge 2000).

A marketing-erőforrások (amely alatt a szerzők a piacon értéket létrehozó erőforrásokat értik) a pénzügyi teljesítményre közvetve gyakorolnak hatást, a fogyasztói elégedettség és hűség, valamint a nagyobb piaci teljesítmény létrehozásán keresztül (Hooley et al. 2005). Graham és Frankenberger (2000) empirikus vizsgálatának eredményei azt bizonyítják, hogy a reklámráfordítások változtatása jelentősen befolyásolja a vállalat jövedelmezőségét – a költségek felmerülését követő 3-4 évben – és piaci értékét. Chauvin és Hirschey (1993) empirikus vizsgálatai szerint a reklámráfordítások nagy, pozitív és konzisztens hatást gyakorolnak a vállalat piaci értékére – így tehát megfoghatatlan eszközökbe történő beruházásoknak tekinthetők. Ezzel szemben Tannous (1997) modelljében a reklámráfordítások emelése – amelyeket ő is beruházásként kezel – a vállalat piaci értékét csak egy bizonyos pontig növeli, azt követően csökkenti, tehát egy konkáv görbével rajzolható fel a két változó közti kapcsolat.

Rao és Bharadwaj (2008) rámutat arra, hogy a marketingtevékenységek részvényesi vagyona gyakorolt hatása két tényezőtől tevődik össze. Az egyik a „részvényár hatás”, amely a vállalat nettó jelenértékének növekedéséből adódik, a másik pedig a „működő tőke felszabadító hatás”, amely azt jelenti, hogy a vállalatnak kevesebb cashre van szüksége a működéséhez. Srivastava et al. (1998) hasonló eredményre jut, de más komponensekre bontja fel a kimeneteleket. Kutatási eredményeik szerint a piaci alapú eszközök – amelyek vállalaton kívüli, általában a mérlegben meg nem jelenő, megfoghatatlan, nehezen mérhető és kevésbé felismerhető eszközök – növelik a részvényesi értéket azáltal, hogy akcelerálják és emelik a cash flowt, csökkentik annak volatilitását és gyengeségét, valamint növelik a cash flow reziduális értékét. Luo és Donthu (2006) specifikusabban közelít: vizsgálataik szerint azok a vállalatok, amelyeknek a marketingkommunikációs produktivitása (MCP) nagyobb, vagyis amelyek hatékonyabban konvertálják a reklám- és promóciós erőforrásokat marketing

outputtá (értékesítési szint, értékesítésnövekedés, vállalati hírnév), azok nagyobb részvényesi értéket hoznak létre. Az MCP-ben bekövetkező túl nagy növekedés azonban hátrányos is lehet, különösen például a nagy K+F ráfordítással rendelkező vállalatok esetében. Lukas et al. (2005) azt elemzi, hogy a részvényesiérték-megközelítés hogyan javíthatja a marketing stratégiai hatását. A részvényesiérték-megközelítés segít a marketingnek helyesen meghatározni a céljait, azt a nyelvezetet nyújtja, amellyel a marketing eredményesebben integrálhatja magát a többi üzleti funkció közé, hozzájárul, hogy a marketing eszközeinek jelentőségét bizonyíthassa, megvédi a marketingbüdzsét a profitmaximalizálási törekvésektől, valamint kulcspozícióba helyezi a marketinget a stratégiaalkotás folyamatában.

ÖSSZEZÉS

Mind több vállalatnál fogalmazódik meg az igény arra, hogy a marketingtevékenységek pénzügyi hatását is kifejezzék; ez azonban nem egyszerű feladat. A marketing pénzügyi elszámolásához egyrészt szemléletmódváltásra van szükség a tekintetben, hogy a marketingköltségeket beruházásként kell kezelni, és fel kell ismerni ezek sajátos immateriális jellegét is. Másrészt pedig meg kell találni a megfelelő marketing-teljesítményértékelő módszert és mutatókat, valamint azok alkalmazását; ennek kapcsán rendkívül fontos a pénzügyi megközelítésmód.

A marketing és a pénzügy szemléletmódjában számos különbség található, és tevékenységük során is gyakran jelentkezik konfliktus köztük, e két terület együttműködése azonban elengedhetetlen. A marketing-pénzügy határterület konstruktív működése ugyanis nagyban hozzájárulhat a vállalati teljesítmény növekedéséhez. Jelenleg ugyan még keveset tudunk a marketingnek a pénzügyi teljesítményre gyakorolt hatásáról, néhány modellalkotás és empirikus vizsgálat már történt erre vonatkozólag; ennek vizsgálata azonban még további kutatásokat igényel.

HIVATKOZÁSOK

- Ambler, T., Kokkinaki, F. and Puntoni, S. (2004), „Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection”, *Journal of Marketing Management*, 20 3/4, 475-498
- Chauvin, K. W. and Hirschey, M. (1993), „Advertising, R&D Expenditures and the Market Value of the Firm”, *Financial Management*, 22 4, 128-140
- Dean, J. (1966), „Does Advertising Belong in the Capital Budget?” *Journal of Marketing*, 30 4, 15-21
- de Ruyter, K. and Wetzels, M. (2000), „The Marketing – Finance Interface: A Relational Exchange Perspective”, *Journal of Business Research*, 50 2, 209-215

- Dhalla, N. K. (1978), „Assessing the Long-Term Value of Advertising: Media Costs Should Be Considered as Capital Investments”, *Harvard Business Review*, 56 1, 87-95
- Doyle, P. (2000), „Valuing Marketing’s Contribution”, *European Management Journal*, 18 3, 233-245
- Eechambadi, N. V. (2005), „Unraveling the Marketing Mystic”, *Strategic Finance*, 87 1, 41-47
- Graham, Jr., R. C. and Frankenberger, K. D. (2000), „The Contribution of Changes in Advertising Expenditures to Earnings and Market Values”, *Journal of Business Research*, 50 2, 149-155
- Hooley, G. J. et al. (2005), „The Performance Impact of Marketing Resources”, *Journal of Business Research*, 58 1, 18-27
- Jenkins, M. and Meer, D. (2005), „Organic Growth: Profiting from the Union of Finance and Marketing”, *Financial Executive*, 21 8, 39-44
- Kovács K. (2009), „A marketing-költségvetés meghatározásának módszereiről”, *Vezetéstudomány*, 40 5, pp.32-40.
- Lecoeuvre, L. (2008), „ROMI and Interface Marketing-Finance”, 7th International Congress Marketing Trends – VENICE 2008 ESCP, EAP honlapja: www.escp-eap.eu/ Letöltés ideje: 2008. március 12.
- Lenskold, J. D. (2002), „Marketing ROI: Playing to Win”, *Marketing Management*, 11 3, 31-34
- Lenskold, J. D. (2003), *Marketing ROI: The Path to Campaign, Customer, and Corporate Profitability*, New York: McGraw-Hill
- Locander, W. B. and Goebel, D. J. (1997), „Managing Financial Variation: Insights into the Finance/Marketing Interface”, *Managerial Finance*, 23 10, 22-40
- Lukas, B. A., Whitwell, G. J. and Doyle, P. (2005), „How Can a Shareholder Value Approach Improve Marketing’s Strategic Influence?”, *Journal of Business Research*, 58 4, 414-422
- Luo, X. and Donthu, N. (2006), „Marketing’s Credibility: A Longitudinal Investigation of Marketing Communication Productivity and Shareholder Value”, *Journal of Marketing*, 70 4, 70-91
- Marshall, J. (2007), „Are Finance and Marketing Getting Closer?”, *Financial Executive*, 23 2, 46-48
- McGovern, G. et al. (2004), „Bringing Customers into the Boardroom”, *Harvard Business Review*, 82 11, 71-80
- Morgan, N. A., Clark, B. H. and Gooner, R. (2002), „Marketing Productivity, Marketing Audits, and Systems for Marketing Performance Assessment: Integrating Multiple Perspectives”, *Journal of Business Research*, 55 5, 363-375
- O’Sullivan, D. and Abela, A. V. (2007), „Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance”, *Journal of Marketing*, 71 2, 79-93
- Powell, G. R. (2002), *Return on Marketing Investment: Demand More from Your Marketing and Sales Investments*, Albuquerque, Atlanta: RPI Press
- Rao, R. K. S. and Bharadwaj, N. (2008), „Marketing Initiatives, Expected Cash Flows, and Shareholders’ Wealth”, *Journal of Marketing*, 72 1, 16-26
- Robinson, H. (1986), „Marketing Expenditure as Capital Investment”, *European Journal of Marketing*, 20 1, 83-94
- Rust, R. T. et al. (2004), „Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions”, *Journal of Marketing*, 68 4, 76-89
- Sajtos, L. (2006), „A Multidimensional Approach to Marketing Performance Evaluation”, *Acta Oeconomica*, 56 1, 71-102
- Schultz, D. E., Cole, B. and Bailey, S. (2004), „Implementing the ‘Connect the Dots’ Approach to Marketing Communication”, *International Journal of Advertising*, 23 4, 455-477
- Schultz, D. E. and Gronstedt, A. (1997), „Making Marcom an Investment”, *Marketing Management*, 6 3, 41-49
- See, E. (2006), „Bridging the Finance-Marketing Divide”, *Financial Executive*, 23 6, 50-53
- Seggie, S. H., Cavusgil, E. and Phelan, S. E. (2007), „Measurement of Return on Marketing Investment: A Conceptual Framework and the Future of Marketing Metrics”, *Industrial Marketing Management*, 36 6, 834-841
- Sheth, J. N. and Sisodia, R. S. (1995), „Feeling the Heat”, *Marketing Management*, 4 2, 8-23
- Sheth, J. N. and Sisodia, R. S. (2002), „Marketing Productivity: Issues and Analysis”, *Journal of Business Research*, 55 5, 349-362
- Slywotzky, A. J. and Shapiro, B. (1993), „Leveraging to Beat the Odds: The New Marketing Mind-Set”, *Harvard Business Review*, 71 5, 97-107
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A. and Fahey, L. (1998), „Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis”, *Journal of Marketing*, 62 1, 2-18
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A. and Fahey, L. (1999), „Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing”, *Journal of Marketing*, 63 4, Special issue, 168-179
- Tannous, G. F. (1997), „Capital Budgeting for Advertising Expenditures: A Contingent Claims Approach”, *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 8 2, 109-128
- Walters, D. and Halliday, M. (2005), *Marketing and Financial Management: New Economy – New Interfaces*, New York: Palgrave Macmille
- Weber, J. A. (2002), „Managing the Marketing Budget in a Cost-Constrained Environment”, *Industrial Marketing Management*, 31 8, 705-717
- White, J. B. and Miles, M. P. (1996), „The Financial Implications of Advertising as an Investment”, *Journal of Advertising Research*, 36 4, 43-52
- Zinkhan, G. M. and Verbrugge, J. A. (2000), „The Marketing/Finance Interface: Two Divergent and Complementary Views of the Firm”, *Journal of Business Research*, 50 2, 143-148
- Zinkhan, G. M. and Zinkhan, F. C. (1997), „The Interface Between Marketing and Finance: Integrated Management in an Unstable World”, *Managerial Finance*, 23 10, 3-21

*Kovács Kármén, PhD, adjunktus
PTE KTK, Gazdálkodástudományi Intézet*

THE OPPORTUNITIES OF FINANCIAL ACCOUNTABILITY OF MARKETING AND THE CRITICAL DIMENSIONS OF MARKETING-FINANCE INTERFACE

The cooperation of corporate marketing and finance becomes more and more important from the aspect of efficient and effective corporate operation as the uncertainty of market competition and business environment increases. Furthermore, in consequence of increasing marketing expenditures there is a rising need for greater marketing accountability that several factors make difficult. In my paper I take into consideration the opportunities that can improve marketing accountability, I point out the handling of marketing expenditures as investments and the possible approaches, methods and measures of marketing performance evaluation. Then I analyze the relationship between marketing and finance and emphasize how marketing affects financial performance.

Kármén Kovács