

Marketingmérési szemlélet és a hazai tapasztalatok

Hajdú Noémi

Miskolci Egyetem

A marketing értékelésével foglalkozó tudományterület relevanciája jelentősen felértékelődött az utóbbi években. Ez különösen a gazdasági megszorítások időszakában igaz, amikor a marketing-szakemberektől elvárják, hogy számokkal támasszák alá a marketingtevékenység hatásosságát és hatékonyságát.

A reprezentatív primer kutatás során arra a kérdésre kerestem a választ, hogy milyen szemlélet alakult ki a magyarországi közép- és nagyvállalatoknál a marketingtevékenység értékelésére vonatkozóan, illetve melyek azok a módszerek, amelyeket rendszeresen alkalmaznak az üzleti gyakorlatban.

Kulcsszavak:
marketing metrics;
marketingcontrolling;
stratégiai-, operatív- és
pénzügyi szemléletet tükröző
mutatószámok

A TÉMA FONTOSSÁGA

A XXI. századra jellemző bizonytalan gazdasági helyzetben a profitorientált vállalatok folyamatos hatékonysági kényszer alatt dolgoznak. Ennek következtében az értékelés fontossága már az olyan vállalati területekre is kiterjedt, amelyeket korábbi ismereteink alapján meglehetősen szubjektívnak tartottunk. A vállalatok vezetői felismerték, hogy a sikeres vállalatirányításhoz szükség van olyan rendszerre, amely elemzi a marketingtevékenységek – értékesítés, marketingkommunikáció, fogyasztói magatartás stb. – hatékonyságát. Talán napjainkban ez az egyik legaktuálisabb kérdés, ami a marketing elméleti és gyakorlati szakembereit egyaránt komolyan foglalkoztatja. Ezt támasztja alá a témában publikált hazai és külföldi szakirodalmi munkák nagy száma (Köhler 1993, 1996, 1998, Reinecke 2004, 2006, Józsa 2006, Kandikó 2006) és a 2008-as év során Marketingmérések címen megjelent első magyar nyelvű könyv is.

Komplex marketinghatékonyság-értékelő rendszer létrehozására azonban eltérő módszerrel tettek kísérleteket az angolszász és a német gyakorlatban.

A NÉMET MARKETINGCONTROLLING ELHATÁROLÁSA AZ ANGOLSZÁSZ MARKETING METRICS-TŐL

Az angolszász részeken a marketing mérésével foglalkozó tudományt *marketing metrics*-nek vagy *marketing performance measurement*-nek nevezik, addig a német nyelvterületeken *marketingcontrolling*-nak hívják. A két irányzat között kialakulásuktól kezdve megfigyelhető a különbség, de ez már nem olyan éles, mint korábban volt. Az angolszász területeken kezdetben az operatív controlling volt a meghatározó és a klasszikus controlling magját a vezetői számvitel jelentette, aminek következtében a *marketing metrics* szorosan összefonódott a pénzügygel és a pénzügyi számvittel.

A német és az angolszász irányzat közötti legfőbb különbség abban nyilvánul meg, hogy a német irányvonalra nagyobb mértékben jellemző a pszichografikus elemek előfordulása, mint az angolszászra. A *marketingcontrolling* célrendszerében a gazdasági célok mellett megjelennek az úgynevezett pszichografikus célok is (Meffert 1991, Becker 1993, Piskóti 2006). Az angolszász szakirodalomban is megtalálhatóak a pszichografikus elemek, többek között a marketingkommunikáció (például a márka- vagy reklámmisertség, attitűdmérés, reklámeszköz-mutatók) valamint a termékfejlesztés területén (például kipróbálási és újravásárlási arány). A két szemlélet folyamatosan konvergál egymáshoz. Bizonyos sajátosságok mindig megmaradnak, de az idő múlásával egyre nagyobb lesz a hasonlóság. Ennek köszönhető, hogy az angolszász szemléletbe folyamatosan beépülnek a stratégiai eszközök, míg a német megközelítésben mind jelentősebb szerephez jutnak a mutatószámok.

Belz (2004) és Reinecke (2006) egyaránt bírálják marketing metrics-et, alapvetően két érv alapján. Egyrészt elvetik azt a nézetet, hogy a marketingtevékenység mutatószámokkal irányítható lenne. Másrészt elutasítják a mutatószámok alapján történő egyoldalú tájékozódást, hiszen ekkor a figyelem központjában már nem a vevőorientált marketingmegoldások állnak. Belz (2004) a következőkben látja a marketing metrics hiányosságait:

- Az eredmény mindig a következménye valaminek, és nem az oka.
- A számok és a mérések dominálnak, amelyek háttérbe szorítják a marketing tartalmat. Ezek a mérések külső motivációt jelentenek, amelyek a belső fókuszot támogatják.
- A mérés lerövidíti az időhorizontot, ami lehetetlenné teszi, hogy a marketinget a befektetés perspektívájából értelmezzük.
- A mérés a kvantitatív beavatkozásokat támogatja, mert a vállalatok a kitűzött célokat akarják elérni. Ehhez ren-

dek hozzá a kvantitatív célokat és költségeket.

A tanulmány további részében a német filozófiát tartottam szem előtt, hiszen a marketingcontrollingban ötvöződik a két szemlélet: tartalmazza a pszichografikus elemeket és támogatóeszközként alkalmazza a mutatószámokat is.

A MARKETINGCONTROLLING DEFINÍCIÓJÁNAK MEGHATÁROZÁSA

Weber és Schäffer (2006) a marketingcontrolling-definíciók három domináns típusát különbözteti meg:

1. A marketingcontrollingot az információbiztosító funkció magjaként kezelik (többek között: Reichmann 1997, Köhler 1998, Jenner 2001).
2. A marketingcontrollingot a piacorientált vállalatvezetés részterületeként értelmezik, amely gondoskodik a vállalat következetes irányításáról és célorientáltaságáról (többek között: Eschenbach 1986, Meffert 1998, Zerres / Zerres 2006, Weber / Schäffer 2005).
3. A marketingcontrolling központi feladata a piacorientált vállalatvezetés részrendszereinek koordinációjában áll. A koordináció a tervező, az ellenőrző és az információt biztosító rendszerre vonatkozik (többek között: Kiener 1980, Horváth 1986, Küpper 1997).

A német szakirodalmi áttekintés során arra törekedtem, hogy a tanulmányban a meghatározó definíciókat mutassam be.

A magyar szakirodalomban nem könnyű marketingcontrollingot érintő definíciót találni. Ezt annak tulajdonítom, hogy ez a terület nálunk később kezdett el meghonosodni, emiatt még újdonságnak számít, és viszonylag kevesen foglalkoznak vele. Azonban több szerzőnél megjelenik a marketing gazdasági aspektusa. Mandják (2005) a marketingszemlélet két meghatározó elemét említi, melyek a következők: vevőirányultság és a gazdaságosságra való törekvés.

Megállapítható, hogy az irodalomban előforduló definíciók nem egységesek, de szinte mindegyik tartalmazza az információszolgáltatást, a tervezést, az ellenőrzést. A tanulmány követhetősége érdekében álljon itt az is, hogy én mit értek marketingcontrolling alatt.

„A magyar szakirodalomban nem könnyű marketingcontrollingot érintő definíciót találni. Ezt annak tulajdonítom, hogy ez a terület nálunk később kezdett el meghonosodni, emiatt még újdonságnak számít, és viszonylag kevesen foglalkoznak vele.”

Marketingcontrolling definíciók a németnyelvű szakirodalomban	Szerző
1. A marketingcontrollingot az információbiztosító funkció magjaként kezelik.	
A marketingcontrolling feladata, hogy információval megalapozza a vállalat külső kapcsolatairól, a marketing-mix optimalizálásáról, valamint a gyengeségek feltárásáról szóló vezetői döntéseket.	Reichmann, T. (1997)
A marketingcontrolling támogató funkcióval bír, melynek középpontjában a koordinált információbiztosítás van, amely áthidalja a különböző vállalati határterületeket (pl. könyvelés, piackutatás).	Köhler, R. (1998)
2. A marketingcontrollingot a piacorientált vállalatvezetés részterületeként értelmezik, amely gondoskodik a vállalat következetes irányításáról és célorientáltságáról.	
A marketingcontrolling arra irányul, hogy a marketingnek a controlling által mérhető komponenset kölcsönözzön és ezáltal a marketinget, mint koncepciót továbbfejlessze. Controlling alatt lényegében az „eredményorientált vezetést” értjük. Ez azt jelenti, hogy az összegyűjtött adatokat kiértékelik és ez alapján döntést hoznak. A marketing ezzel szemben a „piacorientált vezetést” fejezi ki. Az értékesítési döntéseknél a piac értékei állnak a középpontban. A marketingcontrollingnak kell feloldania a két koncepció közötti ellentétet.	Weber, J. / Schäffer, U. (2005)
3. A marketingcontrolling központi feladata a piacorientált vállalatvezetés részrendszereinek koordinációjában áll. A koordináció a tervező-, az ellenőrző és az információt biztosító rendszerre vonatkozik.	
A marketingcontrolling a marketingrendszer részrendszere, melynek kettős feladata van. Egyrészt a marketing vezetés részfolyamatát megfelelő marketing releváns al-információs rendszerrel kapcsolja össze. Másrésztől összehangolja egymással a marketinggel kapcsolatos tervezési és ellenőrzési folyamatot.	Kiener, J. (1980)
Horváth szerint a vállalatoknál szükség van egy önálló marketingcontrolling rendszerre, hiszen a tervezéssel, az ellenőrzéssel és az információbiztosítással kapcsolatban speciális koordinációs igény merül fel. Nagy különbség van a formalizálás és a standardizálás mértékében.	Horváth, P. (1982)
A marketingcontrolling a vállalati controlling részterülete. Támogatja a célorientált tervezést és fokozza a vállalati marketingfunkciókat, valamint ellenőrzi azokat. A tervezéshez, a döntéshez és az ellenőrzéshez releváns marketing információkra van szükség. Ezen információgyűjtő funkció keretén belül elemzi és figyelembe veszi a belső (pl. könyvelés) és külső adatokat (pl. piackutatási eredmények). A marketingcontrolling fontossága az állandóan változó piaci környezetnek köszönhető. Központi feladata – az okok elemzésével – a különböző eltérések feltárása, a megfelelő stratégia kiválasztása, és a döntés előkészítése.	Meffert, H. (2000) /Sander, M. (2004)

Marketingcontrolling-definíciók a magyar szakirodalomban	Szerző
<p>A marketingcontrollingot egy marketingirányítási, értékelési és ellenőrzési rendszernek tekinti, amely három fő területet foglal magába: pénzügyi ellenőrzés, teljesítménybecslés benchmarking. A marketingcontrolling feladatok részben az irányításhoz, az ellenőrzéshez kapcsolódó adatgyűjtések, az információfeldolgozások lebonyolítása. Másrészt a stratégia megváltoztatását, felülvizsgálatát lehetővé tevő értékelési változók meghatározása, kijelölése, az erőforrások allokációja az egyes feladatokhoz.</p> <p>Élesen megkülönbözteti egymástól az irányítás és az ellenőrzés kifejezéseket, ahol az utóbbi a célok megvalósulását vizsgálja, míg az irányítás az a folyamat, amelynek keretében az emberi és anyagi erőforrásokat egy szervezet azok felhasználásával biztosítja adott céljai elérése érdekében.</p>	Józsa, L. (2005, 395)
<p>Ma már a marketingterületen is nélkülözhetetlen a tervezés és az ellenőrzés. Így a marketingcontrolling jelentősége annak ellenére, hogy keveset beszélünk róla egyre inkább felértékelődik. A controller egyik legfontosabb feladata, hogy a vezetők számára a stratégiai döntések meghozatalához kellő információt szolgáltatson. A helyes döntéshez nélkülözhetetlen, hogy – a lehetséges kockázatok mérlegelése mellett tervszámokkal modellezve – bemutatásra kerüljenek mindazon lehetőségek, amelyek lehetővé teszik a hosszú távú profitmaximalizálást.</p>	Böcskei E. (2006, 11. 13.)
<p>A marketingcontrolling részrendszerben a tervezés, a terv-tény eltéréselemzés és az azt feldolgozó információszolgáltatás egymáshoz szorosan kapcsolódó, egymásra épülő egységes rendszert alkot.</p>	Józsa, L. (2006/1. 14.)
<p>A marketingcontrolling a szervezet controllingrendszerének egyik integráns részrendszere, amely a marketing-részfolyamat stratégiai és operatív tevékenységeinek, azok költségeinek tervezését, terv-tény elemzését és az azokról való információszolgáltatást végzi, a megfelelő integritást biztosítva a szervezeti controlling felé. Azoknál a szervezeteknél, vállalkozásoknál kell működtetni, ahol a folyamatstruktúrában belül jól definiált, pontosan lehatárolt marketing-részfolyamat működik. A marketingcontrolling lényege tehát nem más, mint a megfelelő viszonyítási pontok (bázis, cél, terv stb.) és a mérés módszerének (megfigyelés, megkérdezés) a meghatározása.</p>	Kandikó, J. (2006/9. 12.)
<p>A marketingcontrolling alapvetően koordinációs feladatokat lát el a tervezési, az ellenőrzési és az információs rendszerek kiépítése, ezek napi működtetése és összehangolása területén. A marketingcontrollingnak öt funkcióját különböztetik meg egymástól: tervezéstámogató, előrejelzési, eltéréselemzési, valamint irányítási és koordinatív funkció.</p>	Brávác, I. (2008/4. 22.)
<p>A marketingtudomány legújabb szakterülete, amely arról szól, hogy módszereket gyűjt össze, hogyan lehetne a marketingtevékenységet hatékonyabbá tenni. A marketing mindig egy befektetés. A jó befektetés mindig nyereséget hoz. Ebből következik, hogy ha valaki jól végzi a marketingtevékenységét, annak nyereség lesz a vége. A marketingcontrolling ennek kiszámítását segíti.</p>	Bíró, P. (2011)

A marketingcontrolling definíciója

A **marketingcontrolling** a vállalati controlling, valamint a marketingmenedzsment alrészere. **Feladata**, hogy koordinálja a MIR összehangolt működését a marketingtervezéssel és -ellenőrzéssel, ami által visszacsatolási funkciója van. **Célja**, hogy az eltérések időben felismerhetőek, az oksági összefüggések kimutathatóak legyenek. **Specializáltsága** kettős:

- A többi controllingrendszerrel ellentétben itt elsősorban a piac értékei állnak a középpontban, ami eredményorientált szemléletet kíván.
- A marketingben megjelennek a pszichografikus ismérvek, aminek a következménye, hogy az egyéb controllingrendszerektől eltérő eszköztár fejlődött ki, amelyben döntés támogató eszközként jelentős szerepet kapnak a mutatószámok.

A marketingcontrollingot a **marketingcontroller** végzi, aki segíti a marketingmenedzsmentet a döntéshozatal és a stratégiaalakítás során.

A MINTAVÉTEL ÉS A KUTATÁS ISMÉRVEI

A primer kvantitatív kutatás céljával az a feladatot tűztem ki, hogy feltárjam, milyen marketingcontrolling-eszközöket és -eljárásokat alkalmaznak a magyarországi közép- és nagyvállalatok. A mintavétel alapsokaságát a Magyarországon tevékenykedő, 50-249 fő közötti alkalmazotti létszámmal rendelkező közép-, és 250 fő feletti létszámmal működő nagyvállalatok képezték. Az alapsokaság a közép- és nagyvállalatok esetében 4784, míg a nagyvállalatoknál 917 vállalat volt. A vállalatokat a CÉG-KÓD-TÁR 2009/3-as KSH kiadvány adattárából szűrtem le és hoztam létre a kutatás alapsokaságához hozzárendelhető mintavételi keretet. A kutatás mintavételi technikája a véletlen eljárások közé tartozó rétegzett mintavétel volt. Rétegek képző ismérvek a tevékenység és a régiók voltak. A teljes minta megbízhatósági szintje 95 százalék, pontossági szintje $\pm 9,7$ százalékpont, a minta nagysága 100 vállalat (50 közép, 50 nagy). A teljes minta tevékenység és régiók szerinti megoszlását az 1. tábla tartalmazza, amely precízen

tükrözi az alapsokasági arányokat. Magyarországon nem így oszlik meg a közép- és nagyvállalatok aránya, azonban ha 50 közép és 50 nagyvállalatot kérdezzük meg, akkor a szignifikáns kapcsolatok fennállása mellett, a két minta könnyedén összehasonlítható egymással, torzító hatású súlyozás nélkül.

A teljes minta az alábbi szempontok alapján reprezentálja (cellareprezentatívan) a Magyarországon tevékenykedő, 50-249 fő közötti alkalmazotti létszámmal rendelkező közép- és 250 fő feletti létszámmal működő nagyvállalatokat tevékenységük (mezőgazdaság, ipar, kereskedelem, szolgáltatás) és területi elhelyezkedésük alapján (Dél-Alföld, Dél-Dunántúl, Észak-Alföld, Észak-Magyarország, Közép-Magyarország, Közép-Dunántúl, Nyugat-Dunántúl). A minta négy tevékenységi kör szerinti megoszlását az 1. ábra tartalmazza.

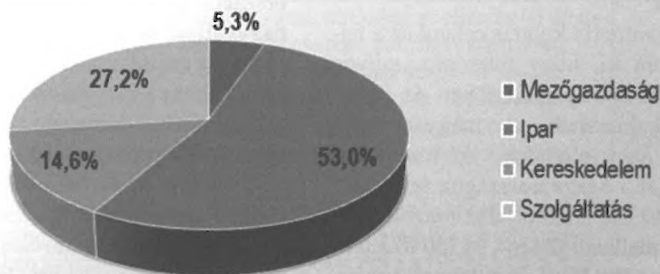
A Magyarországon tevékenykedő közép- és nagyvállalatok 53%-a az iparban, 27,2%-a a szolgáltatásban, 14,6%-a a kereskedelemben, míg 5,3%-a a mezőgazdaságban tevékenykedik. A minta megosz-

1. táblázat: A teljes minta tevékenység és régiók szerinti megoszlása

	Mezőgazdaság	Ipar	Kereskedelem	Szolgáltatás	Összesen
Dél-Alföld	1	3	1	1	6
Dél-Dunántúl	1	2	1	1	5
Észak-Alföld	1	3	1	1	6
Észak-Magyarország	1	2	1	1	5
Közép-Magyarország	1	6	4	7	18
Közép-Dunántúl	1	2	1	1	5
Nyugat-Dunántúl	1	2	1	1	5
Összesen	7	20	10	13	50
Dél-Alföld	1	2	1	1	5
Dél-Dunántúl	1	1	1	1	4
Észak-Alföld	1	2	1	1	5
Észak-Magyarország	1	2	1	1	5
Közép-Magyarország	1	6	3	8	18
Közép-Dunántúl	1	4	1	1	7
Nyugat-Dunántúl	1	3	1	1	6
Összesen	7	20	9	14	50

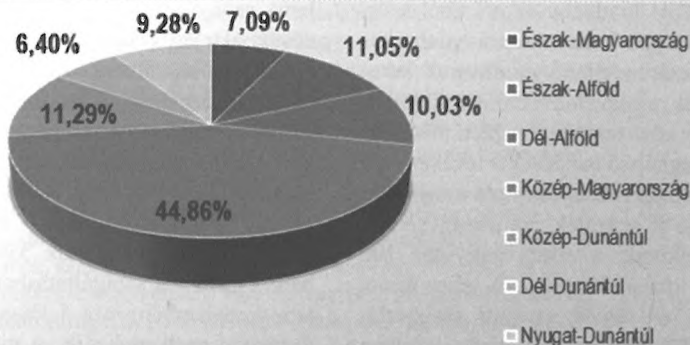
Forrás: Saját szerkesztés

1. ábra: A minta megoszlása tevékenység szerint



Forrás: Saját szerkesztés

2. ábra: A minta megoszlása régió szerint



Forrás: Saját szerkesztés

lását a hét magyarországi régió szerint a 2. ábra tartalmazza. A minta elemeinek többsége Közép-Magyarországon tevékenykedik. A többi régióban közel azonos számban képviseltetik magukat a közép- és nagyvállalatok.

Az információgyűjtés kérdőívvel támogatott telefonos megkérdezés formájában történt, amelyet gyakorlott kérdezőbiztosok végeztek. Összesen 2 hónap állt rendelkezésre az 5 kérdezőbiztos számára.

A teljes mintára alkalmaztam az egyváltozós és az egyszerűbb elemzések közül a gyakoriságitábla-, a keresztábla-, a korreláció-, és a varianciaelemzést, míg a többváltozós és bonyolultabb elemzések közül faktorelemzést végeztem.

A marketingcontrolling három alrendszer közül – információs, tervező- és ellenőrzőrendszer – talán az utolsó a legérdekesebb, hiszen a controlling kapcsán

a legtöbben erre asszociálnak. Az ellenőrzőrendszer esetében a magyarországi közép- és nagyvállalatok által rendszeresen alkalmazott eszközök feltárása volt a cél. Az eszközrendszer csoportosításának alapját a svájci St. Gallen-i Egyetem 2010-es „Marketingcontrolling a gyakorlatban” című kutatása nyújtotta, amit Reinecke és Eberharter irányított. A négy csoport a következő: a marketing és az értékesítés területén alkalmazott mutatószámok, valamint a stratégiai-, az operatív, és a pénzügyi szemléletet tükröző marketingcontrolling eszközök.

A mutatószámok és a mutatószámrendszerek

A vállalati gyakorlatban az ellenőrzőrendszerben jelentős szerep jut a mutatószámoknak és a mutatószám-rendszereknek, hiszen alkalmazásuk egyértelmű. Könnyen

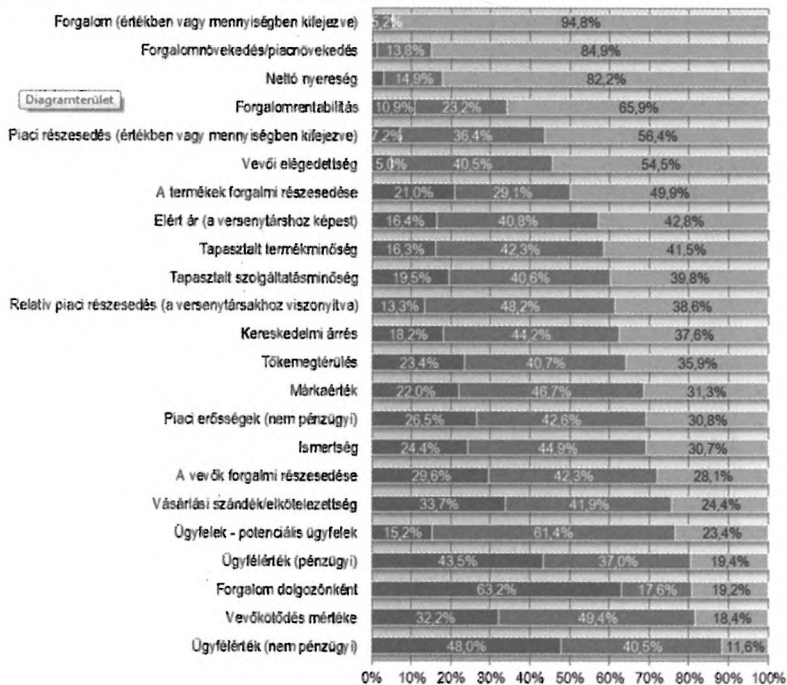
dén megvizsgálhatjuk az egyes területen a tendenciákat a mutatószámok összehasonlítása révén. Oksági elemzésekkel feltárhatjuk, hogy mi generálta a változásokat. Fontos, hogy ne csak negatív controlleredmény esetében kutassuk az okokat, hanem a kedvező fordulatoknál is. Ennek következtében a piaci mechanizmusok, a fogyasztói igények jobban megismerhetővé válnak, a kiszámíthatóság és a kereslet előre jelezhetősége növelhető. Az egyes mutatószámok együttes alkalmazásával mutatószám-rendszerek képezhetőek, melyek egyszerre több ismérvet is képesek minősíteni.

A marketing-mutatószámok esetében is érvényesül a kettősség, ugyanis a pénzügyi mutatószámok mellett (pl. forgalomnövekedés, nyereség, piaci részesedés) megfigyelhetőek a pszichografikus elemeket is hordozók (pl. vásárlási szándék, bizalom, lojalitás, elégedettség).

A magyarországi közép- és nagyvállalati szakemberek a marketing területén a hatékonyság és a gazdaságosság mérésére főleg olyan értékesítést, illetve pénzügyet érintő mutatószámokat alkalmaznak rendszeresen, mint például a forgalom (94,8%) és annak növekedése (84,9%), a nettó nyereség (82,2%), és a forgalomrentabilitás (65,9%). Ennél ritkábban használják a vevőket érintő mutatószámokat: vevői elégedettség (54,5%), vevőkötődés mértéke (18,4%), pénzügyi (19,4%) és nem pénzügyi (11,6%) ügyfélérték. A versenytársakhoz kapcsolódó mutatószámokat a piaci részesedés (56,4%) kivételével alig használják rendszeresen.

Összességében megállapíthatjuk, hogy rendelkezésünkre állnak még olyan eszközök, amelyeket érdemes mélyrehatóbban tanulmányozni. A vevőt érintően említhető például az ügyfélérték, pontosabban, hogy

3. ábra: Milyen rendszerességgel használja az alábbi mutatószámokat a marketing és értékesítés területén? (egyáltalán nem, nem rendszeresen, rendszeresen)



Forrás: Saját szerkesztés

mennyit ér nekünk az adott ügyfél, milyen kiaknázatlan lehetőségek rejlenek még az adott üzleti kapcsolatban.

A mutatószámok és a mutatószám-rendszerek az átfogó marketingcontrolling-rendszer építőkövei. Kiegészítik az egyéb stratégiai és operatív marketingeszközöket.

A stratégiai marketingcontrolling-eszközök

A stratégiai marketingcontrolling-eszközökre vonatkozóan a 4. ábráról leolvasható, hogy a magyarországi közép- és nagyvállalatok rendszeresen a hagyományos eszközöket, mint például a vevői elégedettség mérése (57,7%), stratégiai termékportfólió (49,3%), versenytárs- (42,9%) és iparág-elemzést (42,6%) alkalmazzák leggyakrabban. Úgy tűnik, hogy a fontos, stratégiai döntések meghozatalánál a jól bevált módszereket preferálják a vállalatok.

Meglepő eredmény született a piacszegmentálás esetében, hiszen nagy különbség van a tudomány és a gyakorlat között. Míg a piacszegmentálás szükségessége vitathatatlan a szakirodalomban, addig Magyarországon a közép- és a nagyvállalatok 38,8%-a egyáltalán nem veszi igénybe, 34,7%-a lemond a rendszeres használatáról, és csupán 26,5% alkalmazza rendszeresen. Úgy

tűnik, a vállalkozásoknak nehézségeik vannak a szegmentálás elvégzésével kapcsolatban. A jövőben érdemes erre nagyobb hangsúlyt helyezni és megismertetni ezt az eszközt a vállalati szakemberekkel.

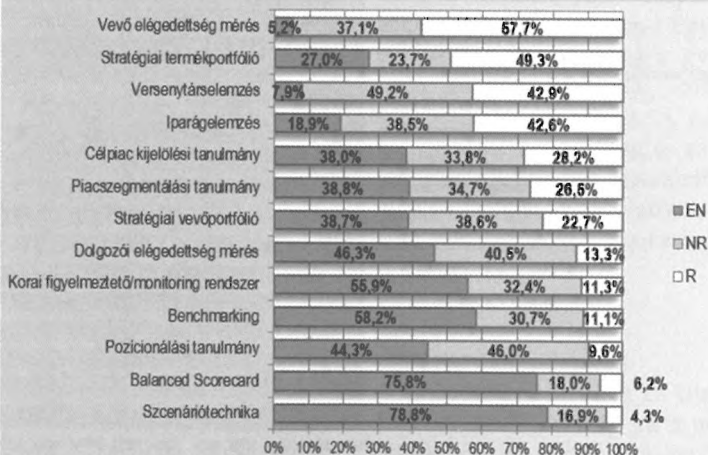
A kutatás során arra is fény derült, hogy a mai bizonytalan gazdasági helyzetben kevésbé működőképes a Balanced ScoreCard. Ennek következtében az eszköz alkalmazási gyakorisága jelentős mértékben csökkent. Ezért nem volt váratlan, hogy a válaszadók 75,8%-a egyáltalán nem, 18,0%-a nem rendszeresen alkalmazza, és csak 6,2% használja rendszeresen a Balanced ScoreCard-ot.

A szcenáriótechnikát a vállalatok 78,8%-a egyáltalán nem, 16,9%-a nem rendszeresen használja, és mindössze 4,3% alkalmazza rendszeresen. Véleményem szerint ennek a módszernek az előnye a jövőbeni események előre jelezhetőségében rejlik.

Az operatív marketingcontrolling-eszközök

Az operatív marketingcontrolling-eszközöket illető tapasztalat szerint a hagyományos módszereket, mint például az értékesítéselemzést (91,1%), a termék- és szolgáltatásminőség-elemzést (74,8%), az árelemzést (67,7%) és a disztribúció elemzé-

4. ábra: Milyen rendszerességgel használja az alábbi stratégiai marketingcontrolling-eszközöket? (egyáltalán nem, nem rendszeresen, rendszeresen)



Forrás: Saját szerkesztés

sét (50,0%) rendszeresen alkalmazzák a vállalatok. Annak ellenére, hogy a marketing-kommunikáció jelentős költségekkel jár, kevés közép- és nagyvállalat elemzi ezek eredményét rendszeresen. A marketing-kommunikáció hatékonyságának és hatássosságának mérésénél fontos a rendszeresség, ezt nem lehet csak időnként végezni, hiszen annak nincs értelme. Itt a folyamat-szemlélet létfontosságú, ugyanis csak ekkor tudjuk nyomon követni a fogyasztók reakcióját az egyes kampányokra.

A XXI. században, amit kommunikációs szempontból az „integrált marketing-

kommunikáció időszakának” is nevezhetnénk, az is váratlan, hogy a médiamix optimalizációját kevesebb, mint a vállalatok ötöde (17,9%) alkalmazza.

A pénzügyi szemléletet tükröző marketingcontrolling-eszközök

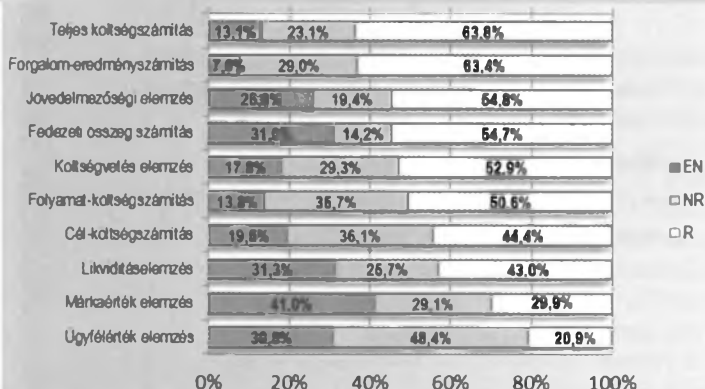
Végül az ellenőrzőrendszerrel szükséges a pénzügyi szemléletű marketingcontrolling-eszközök vizsgálata, amelyeket talán könnyebb is alkalmazni, mint a stratégiákat és az operatívakat. Ezt a 6. ábra is alátámasztja, hiszen az első hat eszköz rendszeres alkalmazása 50% felett van. A vállalatok

5. ábra: Milyen rendszerességgel használja az operatív marketingcontrolling alábbi eszközeit? (egyáltalán nem, nem rendszeresen, rendszeresen)



Forrás: Saját szerkesztés

6. ábra: Milyen rendszerességgel használja a pénzügyi marketingcontrolling alábbi eszközeit? (egyáltalán nem, nem rendszeresen, rendszeresen)



Forrás: Saját szerkesztés

63,8%-a rendszeresen végez teljes költség-számítást, 63,4%-a forgalom-eredmény-számítást, 54,8%-a jövedelmezőségi elemzést, 54,7%-a fedezetiösszeg-számítást, 52,9%-a költségvetés-elemzést, míg 50,6%-a folyamat-költség-számítást. A kutatás pozitív tapasztalata, hogy sokan használják a folyamat- (50,6%) és cél-költség-számítást (44,4%). Azonban a mostanában a marketingelmélettel foglalkozók körében oly gyakran taglalt témák, mint például a márkaérték- (29,9%) vagy ügyfélérték-elemzés (20,9%) rendszeres alkalmazása kevésbé terjedt el még az üzleti gyakorlatban.

A marketingcontrolling eszközhasználati gyakoriságának elemzése során megállapítható, hogy Magyarországon a közép- és a nagyvállalatok előszeretettel alkalmazzák a már jól bevált módszereket. Elképzelhető, hogy az „újabb” eljárásokat kockázatosnak ítélik.

A felmérés során megkérdeztem a vállalatokat, hogy milyen akadályokba ütköznek a marketingcontrolling értékelésénél. A 7. ábra szemlélteti azokat a tényezőket, amelyek a gyakorlatban hátráltatják a marketingcontrolling-rendszer működését. Ezek az adatok meglepőek annak a tükrében, hogy a különböző minőségbiztosításokra és a rutinjelentésekre mennyi pénzt, időt és energiát áldoznak a vállalatok a mód-

szer évről-évre történő finomítása érdekében. És a marketingre, ami a többi vállalati területhez képest jelentős költségekkel jár, majdnem a cégek fele (43,9%) nem dolgoz ki eljárást.

ÖSSZEFOGLALÁS

Magyarországon a vállalati gyakorlatban fellelhetőek az angolszász és a német nyelvterületen alkalmazott controllinglelemek egyaránt. A reprezentatív kutatásból kiderült, hogy a magyarországi közép- és nagyvállalatok közel 80%-a értékeli a marketingtevékenység hatékonyságát, de ezt nem vagy csak ritkán nevezik marketingcontrollingnak.

A felmérés döbbenetes eredményt hozott, ugyanis a marketingbüdzsé értéke nem éri el a magyarországi közép- és nagyvállalatok árbevételének 5%-át. Minden valószínűség szerint ezzel magyarázható, hogy a vállalatok nagy többsége foglalkozik az értékeléssel, hiszen a kevesebbet jobban be kell osztani, és a sikerhez fontos, hogy a megfelelő, a legjobban megtérülő, a legnagyobb hatékonyságú marketingeszközöket alkalmazzuk.

A marketingcontrolling rendszer három alrendszere – az információs, a tervező- és az ellenőrzőrendszer – a vállalati gyakorlatban Magyarországon is elkülönül egymás-

7. ábra: Mi akadályozza a marketingtevékenység értékelését?



Forrás: Saját szerkesztés

tól. Az információrendszer létrehozásához a vizsgált cégek egyaránt használnak külső és belső forrásokat. Külső forrásként leggyakrabban a különböző marketing és piackutatók által készített beszámolók, míg belsőként a saját vállalati marketing- és piackutatás, valamint a belső vállalati statisztika, adatbázis, könyvelés a meghatározó. A tervezőrendszerben történő céltervezés során kiderült, hogy a magyarországi közép- és nagyvállalatok mindennapi működésénél, döntéshozatalánál a pszichografikus célkitűzések legalább olyan fontosak, mint a gazdasági célkitűzések. Az ellenőrzőrendszerrel kapcsolatban a gazdasági célok teljesülésének mérése a domináns, de jelen vannak a pszichografikus célkitűzések is.

Miért mondanak le a cégek az egyes marketingtevékenységeket ellenőrző eszközök használatáról?

Összefoglalóan megállapítható, hogy a magyarországi közép- és nagyvállalatok jelentős figyelmet fordítanak a marketingtevékenységre, és annak értékelésére. Azonban számos módszerrel és eljárással lehetne még bővíteni a meglévő eszközpalettát. Véleményem szerint a legtöbb vállalatnál a jól működő marketingcontrolling-rendszer létrehozása nem igényel nagy beruházást, hiszen a rendszer alapjai már megvannak. Csupán egységes rendszerszemléletre van szükség, kiegészítve a jelenlegi gondolko-

..Összefoglalóan megállapítható, hogy a magyarországi közép- és nagyvállalatok jelentős figyelmet fordítanak a marketingtevékenységre, és annak értékelésére. Azonban számos módszerrel és eljárással lehetne még bővíteni a meglévő eszközpalettát. Véleményem szerint a legtöbb vállalatnál a jól működő marketingcontrolling-rendszer létrehozása nem igényel nagy beruházást, hiszen a rendszer alapjai már megvannak."

dásmódot a Reinecke (2007) által megfogalmazott probléma pontok szerint.

A magyar vállalati gyakorlathoz hasonlóan a német nyelvterületen is lemondanak a cégek az egyes marketingtevékenységet ellenőrző eszközök használatáról, amelyek okai:

- 1. A vállalatvezetők nem tulajdonítanak különösebb jelentőséget a marketingnek és az értékesítésnek, ehelyett inkább a pénzügyi mutatószámok ellenőrzésére összpontosítanak.* Korábban Magyarországon is igaz volt ez az állítás, azonban manapság már megfigyelhető a változás. Ugyanis differenciálódik a marketingcontrolling és folyamatosan beépülnek a pszichografikus elemek. Az operatív-stratégiai tekintetben is fordulat következett be. Az operatív mérési módszerek mellett elkezdték alkalmazni a stratégiaiakat, hiszen szükség van az iparágakra, piacokra, versenytársakra és vevőkre vonatkozó mélyebb, részletesebb elemzésekre.
- 2. Az ellenőrzések hatástalannak tűntek eddig, mert a marketing kiadások és a nyereségek közötti összefüggés alig volt kimutatható.* A kiadások és a megtérülések közötti kapcsolat bizonyítása valóban nem könnyű. A nehézséget a szubjektív emberi természet, a pszichografikus tényezők jelentik a marketingben. Azonban többszöri fogyasztói magatartásra, attitűdváltozásra vonatkozó marketingkutatással mérhető.
- 3. A marketing jövőorientált, míg az ellenőrzés vele ellentétben a múltra koncentrál.* A marketingcontrolling magában hordozza ezt a kettősséget. Az operatív aspektus múlt- és eredményorientált, míg a stratégiai aspektus jövő- és potenciálorientált. Többek között a marketingcontrolling feladata, hogy feloldja a két időhorizont közötti ellentétet. Nem szabad, hogy eltolódjon az egyensúly az operatív és a stratégiai felfogás között, hiszen hibát követünk el, ha csak a visszacsatolásra, vagyis a

meglévő eredményekre koncentrálnak, és kevesebb időt fordítunk a stratégiai perspektívára.

4. *A negatív kontrolleredmények veszélyeztethetik a büdzsé mértékét.* Ez önmagában nagy veszélyt jelent, hiszen a reprezentatív kutatásomból kiderült, hogy a magyarországi közép- és nagyvállalatok marketingbüdzséje nem éri el az 5%-ot az ideális, tankönyvekben említett 10%-hoz képest. Ennek a további megnyirbálása végzetes lehet. A marketingcontrolling rendszer lehetővé teszi, hogy a folyamatba beavatkozzunk, és, ha valamelyik marketingtevékenység hatékonysága nem a várakozásainknak megfelelően alakul, akkor képesek legyünk változtatni rajta.
5. *A marketingellenőrzések nem egyeztetethetők össze az értékesítés prioritásával és a marketingvezetők elképzeléseivel.* Idővel, ahogy változik majd a vállalati rendszerszemlélet és a marketing fontos és nélkülözhetetlen részévé válik a marketingcontrolling, akkor ez a probléma nem fog fennállni a jövőben.
6. *A környezeti dinamika hatására a cégek rendszerint túllépi a tervezett értékeket.* Nem könnyű a tervezés, melynek időhorizontjait egyre jobban lerövidíti az állandóan változó környezet. Ennek következtében egyre kevésbé látunk előre, és egyre kiszámíthatatlanabb a jövő. Megítélésem alapján ebben nem lesz változás. Léteznek olyan vállalatok, ahol a büdzsé egy részét tartalékolják, és az előre nem látható tényezőkre teszik félre. Talán ez lesz a megoldás.
7. *A különböző mérési módszerek és mutatószámrendszerek kialakítása túl sokáig tart.* Ez a kritika igaz, hogy sokáig tart a marketingcontrolling kialakítása és nagy költséggel jár. Azonban, ha az elején minden tényezőt bevonunk a rendszerbe, akkor „csak” annak működtetésére és fenntartására kell időt és pénzt fordítanunk.

HIVATKOZÁSOK

- Becker, J. (1993), *Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen Marketing-Managements*, München: Vahlen
- Belz, C. (2004), „Gefahren der ‚Marketing-Metrics‘”, *Thesis*, 21 3, pp.60-3
http://www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/Zitation/Christian_Belz/48778
- Bíró P. (2011), <http://kkvguru.hu/marketing-es-kommunikacio/marketing-controlling>
- Böcskei E. (2006), „A marketingcontrolling felértékelődése az információs iparágak piacán”, *A Controller*, 2 11, 13-5. old.
- Brávác I. (2008): „A marketingkutatás szerepe a marketingcontrolling tervezési, eltéréselemzési és információkezelési tevékenységében”, *A Controller*, 4 7-8, 22-4. old.
- Eschenbach, R. (1986), „Die Eingliederung des Marketing-Controllers in die Unternehmensorganisation”, in: Eschenbach, R. (Hrsg.): *Marketingcontrolling, Tagungsbericht Österreichischer Controllertag*, Wien 1985, pp.31-55
- Farris, P. W. – Bendle, N. T. – Pfeifer, P. E. – Reibstein, D. J. (2008), *Marketingmérések: 50+ mutató, amelyet valamennyi vezetőnek ismernie kell*, Budapest: Scolar Kiadó
- Horváth, P. (1986), „Die Aufgaben des Marketing-Controllers”, in: Eschenbach, R. (Hrsg.): *Marketingcontrolling, Tagungsbericht Österreichischer Controllertag*, Wien, pp.7-29
- Horváth, P. / Stark, H. (1982), „Controlling für das Marketing-Management“, *Marketing, Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 4 pp.183-94
- Jenner, T. (2001), „Controlling strategischer Erfolgspotentiale unter besonderer Berücksichtigung realer Optionen“, in: Reinecke, S. / Tomczak, T. / Dittrich, S. (Hrsg.): *Handbuch Marketingcontrolling: Marketing als Motor von Wachstum und Erfolg*, Frankfurt/Wien: Wirtschaftsverlag, pp.60-9.
- Józsa L. (2005), „Marketingcontrolling – marketingaudit”, in: Józsa L. – Piskóti I. – Reketye G. – Veres Z.: *A marketingmenedzsment alapjai*, Budapest: KJK-Kerszöv, 395-8. old.
- Józsa L. (2006), „A marketingcontrolling döntéselőkészítő szerepe a vállalkozások marketingirányítási és -ellenőrzési feladatainál”, *A Controller*, 2 1, 13-6. old.
- Kandikó J. (2006), „Esettanulmányok a marketingcontrolling gyakorlatából, avagy a marketingcontrolling fogalmi megközelítése”, *A Controller*, 2 9, 11-4. old.
- Kiener, J. (1980), *Marketingcontrolling*, Darmstadt: Toeche-Mittler
- Köhler, R. (1993), *Beiträge zum Marketing-Management – Planung, Organisation, Controlling*, 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer - Poeschel

- Köhler, R. (1996), „Marketing-Controlling“, in: Schulte, C. (Hrsg.): *Lexikon des Controlling*, München/Wien: R. Oldenbourg-Verlag
- Köhler, R. (1998): „Marketingcontrolling – Konzepte und Methoden“, in: Reinecke, S. / Tomczak, T. / Dittrich, S. (Hrsg.): *Marketingcontrolling, Handbuch Marketingcontrolling: Marketing als Motor von Wachstum und Erfolg*, Frankfurt/Wien: Wirtschaftsverlag, S.10-21
- Küpper, H.-U. (1997), *Controlling. Konzeption, Aufgaben, Instrumente*, 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Meffert, H. (1991), *Marketing*, Wiesbaden: Gabler
- Meffert, H. (1998, 2000): *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*, Wiesbaden: Gabler
- Piskóti I. (2006), *Marketingkampányok mérése* (Kézirat)
- Reichmann, T. (1997), *Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten*, 5. Aufl., München: Vahlen
- Reinecke, S. (2004), *Marketing Performance Management – Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem*, Wiesbaden: Gabler
- Reinecke, S. (2006), „Return on Marketing?“, in: Reinecke, S. / Tomczak, T. (Hrsg.): *Handbuch Marketingcontrolling: Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung*, Wiesbaden: Gabler, S. 3-39
- Reinecke, S. / Janz, S. (2007), *Marketingcontrolling: Sicherstellen von Marketingeffektivität und -effizienz*, Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer
- Reinecke, S. / Eberharter, J. (2010), „Marketingcontrolling 2010: Einsatz von Methoden und Verfahren des Marketingcontrollings in der Praxis“, *Controlling*, 22 8/9
- Sander, M. (2004), *Marketing-Management – Märkte, Marktinformationen und Marktbearbeitung*, Stuttgart: UTB
- Weber, J. / Schäffer, U. (Hrsg.), *Bereichscontrolling. Funktionsspezifische Anwendungsfelder, Methoden und Instrumente*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2005
- Weber, J. – Schäffer, U. (2006), „Marketingcontrolling: Sicherstellung der Rationalität in einer marktorientierten Unternehmensführung“, in: Reinecke, S. / Tomczak, T. (Hrsg.): *Handbuch Marketingcontrolling: Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung*, Wiesbaden: Gabler S. 32-49.
- Zerres, C. / Zerres, M. (2006), *Handbuch Marketingcontrolling*, 3. Auflage, Berlin: Springer

Hajdú Noémi tanársegéd

Miskolci Egyetem
Gazdaságtudományi Kar
Marketing Intézet
margn@uni-miskolc.hu

Approach and domestic experience of measuring in marketing

The discipline of evaluating marketing activity belongs to the hot topics in recent years. This is especially true during the period of economic restrictions, when it is expected to prove the efficiency and effectiveness of marketing activities with concrete numbers. In a representative primary research I tried to find the answer to the following questions: which kind of marketing evaluation approach exists in the Hungarian medium and large enterprises and what are the methods which are commonly used in business practice.

Noémi Hajdú