

JAKOPÁNECZ Eszter

## A MARKETING ELSZÁMOLTATHATÓSÁGÁNAK PROBLÉMÁJA

A tanulmány célja, hogy szakirodalmi összefoglalást adjon a marketing elszámoltathatóságának kérdéséről, problematikájáról. Kiindulópontját az a tény adja, miszerint nagyon változó a marketing vállalatban belüli megítélése, stratégiai szerepe sok esetben jelentősen leértékelődik a versenyképességre gyakorolt hatása ellenére. A marketing alulértékeltségének egyik oka, ha a vállalatban belül nem látják az általa „hozott számokat”, csupán azokat, amelyeket „elvisz”. Ugyanakkor azt is látni kell, hogy ma egy erősen fogyasztóorientált piaci korszakot élünk, amikor is a fogyasztói (és társadalmi) igények határozottabban vannak jelen a gazdálkodók gondolkodásában, mint valaha. Világosan adódik tehát az igény a marketing teljesítményének mérhetővé tételére. A szerző arra keresi a választ, milyen okai és következményei vannak az elszámoltathatóság hiányának, illetve milyen módszertant alkalmazhatnak a döntéshozók annak érdekében, hogy számszerűsíthetővé váljon a marketingteljesítmény.<sup>1</sup>

**Kulcsszavak:** marketingteljesítmény, marketingmérés, teljesítménymérési módszerek, pénzügyi elszámoltathatóság

„You can't manage what you don't measure.”  
– old management adage

A marketing mint vállalati funkció szervezetben belüli helyzetének értékelésében kulcsfontosságúvá vált mára az elszámoltathatóság kérdése. A témával kapcsolatban a szakértők és kutatók figyelmét nemcsak az keltette fel, hogy jelentős súlyeltolódások mentek végbe a vállalati funkciók egymáshoz való viszonyában, de az egyre bonyolultabb gazdasági-piaci körülmények, illetve a válság hatása is a mérhetőség igényét erősítette. Mindezek következtében mára alapvető elvárássá vált a marketing teljesítményének mérése, elszámoltathatóvá tétele.

A marketing mérhetősége kapcsán négy fontosabb kérdés biztosan felmerül a témáról gondolkodók számára: (1) milyen folyamatok eredményeként lett mára olyan fontos kérdés a marketing elszámoltathatósága, (2) milyen következményeket von maga után ennek a hiánya, (3) milyen mérési módszereket kínál a szakma, illetve (4) milyen szempontok alapján érdemes választani a döntés előtt álló gyakorlati (vagy elméleti) kollégáknak, amihez szorosan kapcsolódva felvetődik az is, hogy van-e általánosan elfogadott mérési módszer.

Tanulmányunk célja, hogy e kérdések megválaszolására átfogó szakirodalmi áttekintést adjon.

### A marketingelszámoltathatóság igényének gyökerei

A szakirodalom több folyamatot is számon tart, amelyek ahhoz járultak hozzá, hogy ma már jelentős szereppel bír a marketing szervezetben belüli megítélésében a pénzügyi elszámoltathatóság kérdése. Lehmann (2004) szerint ez az állapot a vállalati funkciók specializációjának folyamatával, illetve a pénzügyek dominánssá válásával alakult ki a XX. század során. Hosszú távon a specializáció lett az uralkodó trend a vállalati működésben, melynek eredményeként az egyes funkcionális területek olyan mély ismereteket halmoztak fel, hogy végül „már alig értették egymást” („Bábel tornya” jelensége), illetve ezzel együtt integrációs problémák is felléptek. Az 1980-as, '90-es évekre az egyes területek közötti egyenlőtlenség fokozódása mellett a pénzügy olyannyira kiemelkedett a többi funkció közül, hogy nézetei uralkodóvá váltak, vagyis alapvető elvárássá vált „hozni a számokat”.

### VEZETÉSTUDOMÁNY

A piaci tendenciák is abba az irányba mutatnak, miszerint a vállalatok minden részlegének egyre keményebben kell megdolgoznia a pénzéért (Park *et al.*, 2012). A szerzők rámutatnak, hogy a marketing-funkciókat számos vállalatnál költségközpontként kezelik a szervezeten belül, anélkül, hogy tudnák a döntéshozók, miként járul hozzá a vállalati eredményekhez. Nem csoda tehát, hogy ezen információk hiányában gazdasági recesszió idején a vállalatvezetők az elsők között vágják vissza marketing-költségvetésüket (Goldsmith, 2009). Az elszámoltathatóság azonban nemcsak a múltbéli befektetések megtérülésének mérése miatt szükségzerű, segítheti továbbá a költségvetés tervezésének hatékonyabbá tételét is (Alt – Pál, 2012).

Ugyanakkor a fentiekkel ellentétes folyamatok is tapasztalhatók mind a pénzügyek, mind a menedzsment területén. A tőzsdei botrányok és visszaélések rossz fényt vetettek a pénzügyek megítélésére, így ennek hatásaként előtérbe került a *magatartási pénzügy* szemlélete. Ez az irányzat a pénzügyi befektetések terén a fogyasztói magatartást helyezi a középpontba (Lehmann, 2004). Nemcsak a pénzügyek terén, hanem a menedzsment-szemléletmódban is felértékelődött a fogyasztói magatartás, illetve a fogyasztói érték kérdése, így a marketing stratégiai szerepre emelkedett. Ezt a szemléletbeli változást a gyakorlati életben a vállalatvezetők is elismerik a kutatások szerint (Kumar – Shah, 2009). Számszerűsített adatok is rendelkezésre állnak annak alátámasztására, miszerint a vállalati érték meghatározásában egyre nagyobb szerepet kapnak az immateriális, láthatatlan eszközök – ez ugyancsak a marketing-erőfeszítések jelentőségének felértékelődését mutatja. Lowell – Zanini (2005), a McKinsey egyik kutatópárosa, arra világít rá, hogy az USA legnagyobb vállalatainak piaci kapitalizációját számszerűsítve mára sokkal nagyobb szerepet játszanak az immateriális javak a könyv szerinti értékhez képest, mint néhány évtizeddel korábban: a 150 legnagyobb vállalat körében 1984-ben a részvényérték 75%-át tette ki a könyv szerinti érték, 2005-re már csak 36%-ot. Az immateriális javak értékét olyan tényezők teszik ki, mint a szellemi tulajdon, a szabadalmak, a védjegyek, a márkák, az adatbázisok, a szervezeti technikák, illetve a dolgozók tudása (Shapiro – Pham, 2007), amely szerint a marketingtevékenység és annak eredményei is jelentős értékkel bírhatnak. (Érdemes itt megjegyezni, hogy Lowell és Zanini [2005] a munkavállalók tehetségét emelték ki mint versenylőnyt kovácsoló immateriális jószágot, mérésével kapcsolatban pedig az egy munkavállalóra eső nyereséget tartják alkalmazandónak. Shapiro és Pham [2007] pedig a szellemi javak, illetve a K+F versenyképesség-növelő hatását támasztják alá.)

A szakmai körökben uralkodó, marketingről való gondolkodást tükrözi a vállalatok piaci orientációjának szemlélete is. Ha végiggondoljuk a piaci orientáció fejlődését, a marketinggondolkodás előtérbe kerülését tapasztaljuk. Sandhusen (2008) öt nagy irányzatot különít el: a termelés-, az értékesítés- és a marketingorientációt, a társadalmi és a kapcsolati marketingkonceptiót. Kotler és Keller (2006) a posztmodern marketing fogalmát használják, melyre a holisztikus marketing-szemlélet a jellemző. Az alábbi keretes szemelvény e fogalmak jelentéséről ad áttekintést. Összességében az tükröződik ezen ismeretekből, hogy a piachoz való viszonyt ma a fogyasztói igények határozzák meg, vagyis a versenyképesség szükséges feltétele a marketinggondolkodás megléte. A fent idézett szakirodalmi források szerint az elmúlt évtizedekben a marketing ilyen szempontú felértékelődése ellenére is jelentősen vesztett befolyásából, és stratégiai feladatok helyett inkább csak taktikai szinten operál. Ezt a presztízsvesztéséget az elszámoltathatóság elvárásának domináns mivolta eredményezte hosszú távon.

Sandhusen (2008) klasszifikációja mentén haladva, a *termelési orientáció* a kezdetekben jellemezte a vállalatokat, amikor is a vállalat figyelme sokkal inkább a termelés szervezésére irányult, mintsem a vevőkre és a partnerekre. Az *értékesítési orientáció* az 1920-as években a tömegtermelésnek köszönhetően alakult ki. Az árubőség a diszkrecionális jövedelmek csökkenése mellett ahhoz vezetett, hogy a súlypont átkerült az értékesítésre és a reklámkampányokra az új fogyasztók szerzése, illetve az ellenállók fogyasztásra való rábírása céljából. A szervezeten belül azonban nem használták fel az értékesítésorientált tevékenységeket a fogyasztói igények meghatározása és kielégítése érdekében. A *marketingkonceptió* előtérbe kerülésével a vevői elégedettség, az értékközvetítés, a piacokkal, a termékekkel, a márkákkal kapcsolatos stratégia kérdései kerültek a középpontba. A kommunikáció kétoldalúvá vált: a termékfejlesztést gyakran megelőzte a fogyasztói igények feltárása. Célként fogalmazódott meg, hogy hosszú távon termeljen a vállalat profitot a fogyasztói igények kielégítésével. A szervezeti felépítés szintjén a célok elérése a vállalati funkciók integrálását feltételezi. A túlkínálatban tehát a vállalatoknak azon kell dolgozniuk, hogy a vásárlók követelményeinek lehetőleg optimális mértékben feleljenek meg. Az utóbbi években azzal kritizálták ezt a megközelítést, hogy pazarló, és nem áll összhangban azzal a ténnyel, miszerint a környezet

erőforrásai oly mértékben végesek, hogy az aggodalomra ad okot a társadalom számára. Ennek szellemében alakult ki a *társadalmi marketing koncepciója*, amely nem áll szemben a fogyasztói igények teljesebb, a versenytársakénál is hatékonyabb kielégítésével, viszont mindezt olyan formában teszi, hogy közben törekszik a társadalmi jólét növelésére és/vagy arra, hogy kevésbé jelentsen gondot a társadalmi-természeti környezet számára. Leegyszerűsítve tehát három fél érdekeit kell figyelembe venni a marketingcélok és -tervek megalkotásánál: a vásárlók, az eladók és a társadalom egészének érdekeit. A *kapcsolati marketing* mint vállalati filozófia az új évezred küszöbén terjedt el (Little – Marandi, 2008), és azon a felismerésen nyugszik, miszerint hosszú távon több profitot hoz, ha a vállalat a meglévő ügyfelekre koncentrál, és nem új ügyfelek szerzésére. A lojalításra és a szoros kapcsolat kialakítására való törekvés kiterjed a vállalat többi érdekeltjére is. A kotleri marketingelmélet (Kotler – Keller, 2006) *holisztikus marketingkoncepciója* a belső marketing, az integrált marketing, a kapcsolati marketing és a társadalmi felelősségre épülő marketingelemeket egyaránt magába foglalja.

### A marketingelszámoltathatóság hiányának következményei

Azt, hogy a marketing egy szervezeten belül milyen státust tölt be, a menedzseri szemléleten túl két tényező határozza meg alapvetően (Park et al., 2012): a mar-

keting legitimitása és elszámoltathatósága. Előbbi fogalom, a marketing legitimitása sokféle értelmezéssel bír (Suchman, 1995), az egyik megközelítés szerint azt jelenti, hogy a stakeholderek nézőpontjából a marketingtevékenységek *kívánatosak és megfelelnek az elvárásoknak*. Az elszámoltathatóság igénye pedig azt jelenti, hogy a marketingtevékenységek és -kiadások *penzügyileg megragadhatók*. Ennek hiánya minden tervezési és döntéshozói szinten (operatív, taktikai és stratégiai szinten egyaránt) következményekkel jár:

- aláássa a marketing *hitelességét* a vállalaton belül, sőt létezésének jogosultsága is megkérdőjeleződik (Webster et al., 2005), így ennek következtében kisebb hajlandóság mutatkozik más részlegek, funkciók részéről az *információk megosztására*, az együttműködésre, ami pedig kulcsfontosságú lenne a vállalati (illetve marketing-) teljesítmény szempontjából (Suchman, 1995; Kahn – Mentzer, 1998),
- a funkciók közötti együttműködés hiánya a *termékinnováció sikerességét* kérdőjelezi meg, De Luca – Atuahene-Gima (2007) szerint a termékinnováció teljesítményét három tényező határozza meg: a piaci ismeretek, a tudásintegrációs mechanizmusok, illetve a funkciók közötti együttműködés,
- végeredményben más szervezeti funkciókhoz képest a *vállalati stratégia* alakítására is kevés befolyással bírhat a marketing (Clark, 2008 alapján Park et al., 2012), így a piac alakulására is csak marginális hatása lehet (1. ábra),

1. ábra

A marketingelszámoltathatóság vállalati teljesítményre gyakorolt következményei



Forrás: Park et al. (2012: p. 1577.)

### VEZETÉSTUDOMÁNY

- szélsőséges esetben a marketing oly mértékben *leértékelődhet* más vállalati funkciók mellett, hogy csupán egy, a „reklámok másolatával és kuponokkal” foglalkozó területté értékelődik át. Hajdú (2013) kutatásai pedig azt is igazolják, hogy a marketingmérések alkalmazása hozzájárul a marketingtevékenység fejlődéséhez is.

E következmények azonban nemcsak elméleti megfontolások. Vállalatvezetőkkel készített kutatások eredményei szerint stratégiai helyett elsősorban taktikai feladatokat látott el a marketing az elmúlt időszakokban (Kumar – Shah, 2009). Világos tehát az igény: a marketing stratégiai szerepének betöltéséhez teljesülniük kell a pénzügyi elvárásoknak is, vagyis a marketinget mérhetővé kell tenni. A következő egységben a mérés lehetőségeit gondoljuk végig.

### Mérési módszerek a marketing és a vállalati teljesítmény meghatározásához

A marketing elszámoltathatósága terén számos törekvés, próbálkozás indult a szakmai hiátus kitöltésére, jelentős eredményekkel (Lehmann, 2004). Petersen és szerzőtársai (2009) szerint egyre csak szaporodnak a marketingteljesítmény mérésére szolgáló eszközök és módszerek. Ennek okai a következők (Petersen et al., 2009 és Hajdú, 2013):

- az adatbányászati technológiák terjedésével egyre több információ áll rendelkezésre a fogyasztókról, a vásárlásokról,
- az internet mint értékesítési csatorna is jelentősen növelte a rendelkezésre álló mérési lehetőségeket,
- a mai korok bizonytalan gazdasági helyzete, illetve a gazdasági válság következtében a vállalatok egyre nagyobb hatékonysági kényszer alatt működnek.

Hajdú (2013) arra is rávilágít, hogy szignifikáns nemzetbeli különbségek is vannak a szakmában uralkodó szemléletmódok között. Az angolszász országokban *marketing metrics*nek, vagy *marketing performance measurement*nek hívják a marketingteljesítmény mérését szolgáló tudományt, amely erőteljes pénzügyi szemléletet képvisel. Német nyelvterületen a *marketingcontrolling* szemlélet terjedt el, amely a marketing metrics pénzügyi mutatószámait is alkalmazza, de ezenfelül pszichográfiai tényezőket is magában foglal. A szakma egyébként a marketingcontrolling szemléletmódot tartja követendőnek, több kritika is megfogalmazódott a pszichografikus szemléletmódot nélkülöző, tisztán pénzügyi módszerek kapcsán.

A marketingcontrolling fogalmát a következő módon értelmezhetjük:

„A marketingcontrolling a vállalati controlling, valamint a marketingmenedzsment közös alrendszere. Feladata, hogy koordinálja a MIR (Marketing Információs Rendszer – megjegyzés: J. E.) összehangolt működését a vállalati és marketingtervezéssel és -ellenőrzéssel, így ezáltal egy visszacsatolási funkciót biztosít. Célja, hogy a terv-tény eltérések időben felismerhetőek, a kauzális összefüggések kimutathatóak legyenek” (Hajdú, 2013: p. 7.).

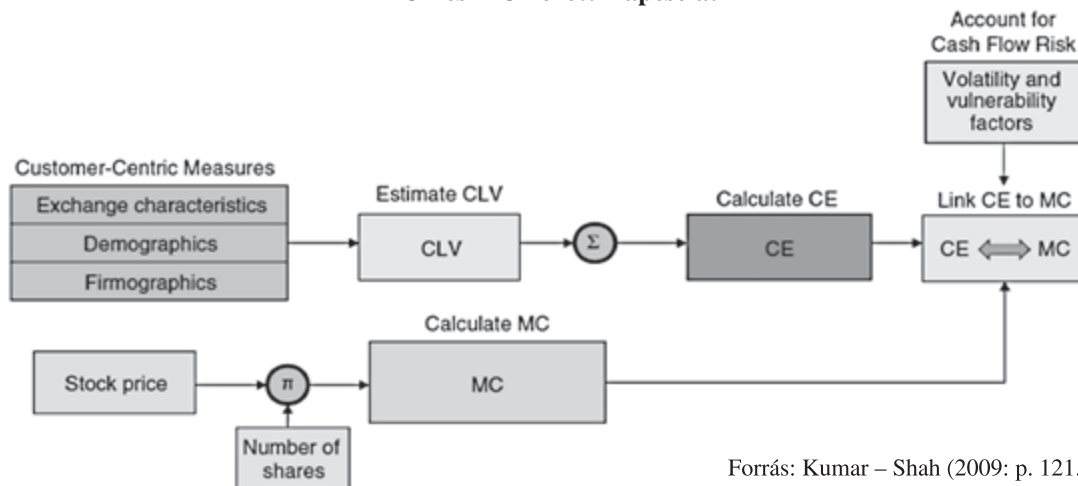
Petersen és szerzőtársai (2009) a marketingteljesítmény mérőszámait hét kategóriába sorolva tartják számon:

- a márkaérték mérése,
- a fogyasztói érték mérése,
- a szájreklám és ajánlási érték mérése,
- a megtartás és megszerzés mérése,
- a keresztértékesítés és felülértékesítés mérése,
- a többcsatornás vásárlás mérése,
- a terméknyeresség mérése.

A szerzők arra is rávilágítanak, hogy a marketingteljesítmény mérésének fejlődési folyamatában ma már nemcsak az egyes marketingfunkciók, -feladatok pénzügyi megragadása érdekes, hanem a marketing holisztikus megközelítésével kapcsolatban lett érdekes a mérés kérdése. A szakértők tehát egyre komplexebben értelmezik a marketing teljesítményét, vagyis a fogyasztói értéket.

Petersen és szerzőtársai (2009) mérőszám-portfóliójából hiányzik a részvényárakat befolyásoló tényezők meghatározásának módszere, ugyan aláhúzzák ennek fontosságát. Azért lenne fontos ennek is a számszerűsítése, mivel kapcsolatot teremtene a fogyasztói és üzleti mérőszámok alakulása között. Kumar és Shah (2009) kutatásaiban találjuk erre a választ, akik szerint a marketing igenis befolyással lehet a vállalat részvényárfolyamára. Ennek vizsgálatára kifejlesztettek egy olyan elméleti keretrendszert, amelyben a marketingkezdemenyezéseket (melyet a vevőélettartam-értékkel (CLV – customer lifetime value) fejeztek ki) és a vállalat piaci teljesítményét (MC – market capitalization) (ezt a vállalat részvényeinek árával ragadták meg) kötötték össze. Az elmélet empirikus tesztelésére két Fortune 1000-es vállalatot választottak ki, melyek kapcsán számításokat végeztek az elméleti modellben meghatározott mérőszámokra. Eredményeik azt mutatják, hogy a fogyasztóiélettartam-érték megbízhatóan előre tudja jelezni a piaci teljesítményt (MC), másrészt pedig a fogyasztói érték (CE – customer equity) növelése nemcsak a részvényárakat emeli, de a vállalati

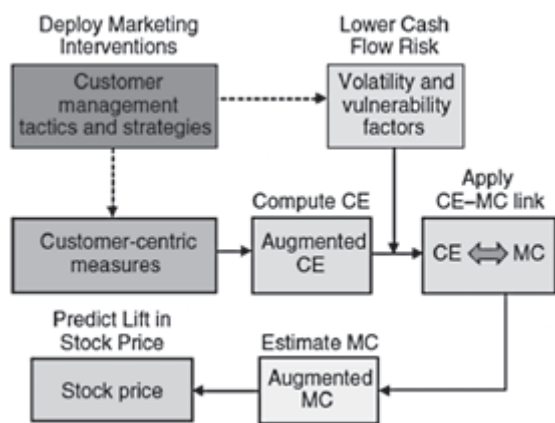
A CE és MC közötti kapcsolat



Forrás: Kumar – Shah (2009: p. 121.)

3. ábra

A fogyasztóközpontú menedzsmentstratégia alkalmazása a részvényárfolyam növelése céljából



Forrás: Kumar – Shah (2009: p. 122.)

teljesítménnyel kapcsolatos piaci várakozásokat is felülmúlja. A fogyasztói érték (CE) és piaci teljesítmény (MC) közötti kapcsolat elméleti keretét a 2. ábra mutatja be, míg a 3. ábra a marketingaktivitás és a részvényárfolyam növekedésének kapcsolatát elemzi.

A fogyasztói élettartam-érték (CLV) mérése különböző változókkal lehetséges: vásárlási hajlandóság (*Exchange characteristics* kategórián belül szerepel), fedezeti pont, keresztértékesítés, vásárlási gyakoriság, új vásárlások. Ezenfelül a kereskedelmi vevőket demográfiai változókkal (*Demographics*), az üzleti vásárlókat pedig vállalati változókkal (*Firmographics*) határozzák meg. A fogyasztói érték (CE) és piaci teljesítmény (MC) közötti kapcsolat szorosságát mérsékelheti a fogyasztói cash flow volatilitása és sebezhetősége. A jövőbeli pénzáramról már azt is tudjuk, hogy a fogyasztói elégedettség magasabb és kisebb volatilitású jövőbeli cash flow-t eredményez (*Gruca – Rego, 2005*).

*Mintz és Currim (2013)* részletes áttekintést ad arról, hogy az egyes marketingmix-aktivitásokhoz milyen marketing- és pénzügyi mérőszámok kapcsolódnak. Mivel a mérőszámok tárháza széles, ezért az 1. táblázatban az általános mérőszámokat mutatjuk be a szerzők munkájából. Az általános méréseken kívül még a következő marketingmix-aktivitások kapcsán gyűjtötték össze a marketing- és pénzügyi mérőszámokat: hagyományos reklám, internetes reklám, közvetlen kampányok (DTC), közösségi média, promóciók, árazás, új termék fejlesztése, értékesítés, elosztás, PR/szponzoráció.

1. táblázat

Az általánosként alkalmazott marketing- és pénzügyi mérőszámok

	marketing-mérőszámok	pénzügyi mérőszámok
általános mérőszámok	piacrészesedés, ismertség, elégedettség, kedveltség, preferencia, ajánlásra való hajlam, lojalitás, észlelt termékminőség, összes vásárló, kosárrészesedés, share of voice	nettó profit (NP – net profit), befektetés megtérülése (ROI – return on investment), értékesítés megtérülése (ROS – return on sales), marketingbefektetések megtérülése (ROMI – return on marketing investment), nettó jelenérték (NPV – net present value), gazdasági hozzáadott érték (EVA – economic value added), marketingkiadások, részvényárak, megcélzott mennyiség, fogyasztói szegmens jövedelmezősége, fogyasztói élettartam-érték (CLV – customer lifetime value)

Forrás: Mintz – Currim (2013: p. 18.)

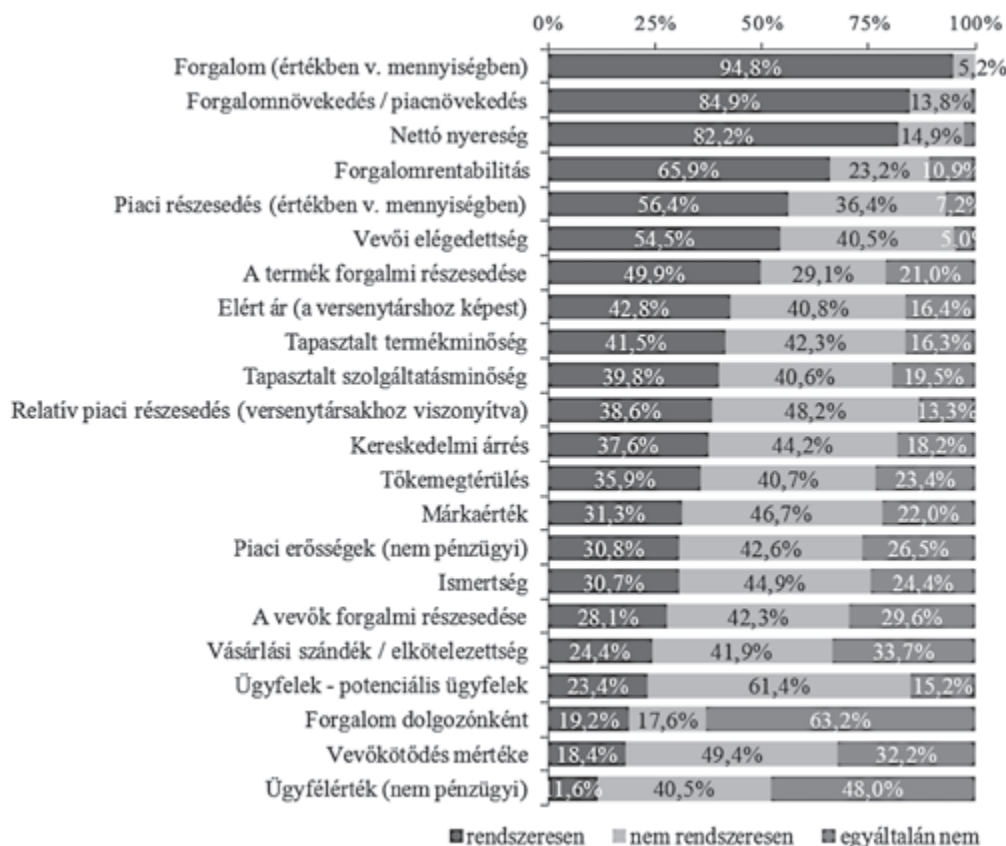
VEZETÉSTUDOMÁNY

Takács (2011) munkája a fentiekhez képest fókuszáltabb: kutatása során a *márkaérték* pénzügyi megragadásával foglalkozik. A szerző megközelítése sokkal inkább módszertani jellegű: olyan eljárásokat gyűjtött össze a márkaérték számszerűsítésére, amelyek jövőre vonatkozó, *szubjektív értékelési paramétereket* tartalmaznak, ezért felhívja a figyelmet, hogy az egyes mérési módszerek csak megalapozott szakértői becslési eljárás során létrehozott paraméterekkel adnak megbízható és releváns eredményt. A szerző a márkaértékelés négy különböző módszertanát tartja számon:

- *bekerülésiérték-alapú* módszerek: a márka létrehozásával kapcsolatban a múltban alkalmazott, illetve a jövőben vállalandó kiadások jelenértékét határozzák meg, figyelembe véve a pénz időértékét,
- *piaciérték-alapú* módszerek: a márkaértéket a teljes vállalat piaci értékéből származtatják, ha ismert az adott márka teljes vállalathoz viszonyított érték-hozzájárulási együtthatója, a számítás elvégezhető a saját tőke piaci értékét vagy könyv szerinti értékét alapul véve,

- *összehasonlításra alapuló módszerek*: a vizsgálandó márkát egy márkázatlan termék teljesítményéhez hasonlítják: az árbevétel-többlet, illetve annak a fenntartási költségre vetített különbsége jelenértékének kiszámításával,
- *hozamérték módszere*: a szerző szerint a szakmában a leginkább elfogadott módszer, amely többlépéses eljárás keretében számszerűsíti a márkaértéket: 1. a teljes vállalati érték meghatározása a jövőbeli hozamtermelő képesség alapján (a diszkontált cash flow módszerével), 2. az adott márkához rendelhető cégérték számszerűsítése (az adott márka érték-hozzájárulási együtthatójának kiszámításával), illetve 3. az adott márka egyedi márkaérték-szorójának meghatározása, amely többek között a brand egyedi sajátosságait, piaci helyzetét, életciklusát, támogatottságát ragadja meg. Ezt a módszert alkalmazza többek között a Millward Brown kutató és tanácsadó cég is, ahol 2014-ben már kilencedik alkalommal adták közre a világ száz legértékesebb márkájának rangsorát.

„Milyen rendszerességgel használja az alábbi mutatószámokat a marketing és értékesítés területén?  
(rendszeresen, nem rendszeresen, egyáltalán nem)



Forrás: Hajdú (2013: p. 18.)

4. ábra

Hajdú (2013) empirikus vizsgálatai révén hazai kutatási eredmények is rendelkezésre állnak. A szerző a magyarországi közép- és nagyvállalatok körében ad képet a marketingtevékenységek mérésére használatos mutatószámokról: a döntéshozók többsége olyan mutatószámokat alkalmaz, amelyek alapvetően a pénzügyet érintik (forgalom, a forgalom növekedése, nettó nyereség, forgalomrentabilitás), ezzel szemben a vevőkre vonatkozó (vevői elégedettség, vevőkötődés mértéke, ügyfélérték pénzügyi és nem pénzügyi mutatószámai) mérési módszereket ennél jóval ritkábban használják (4. ábra).

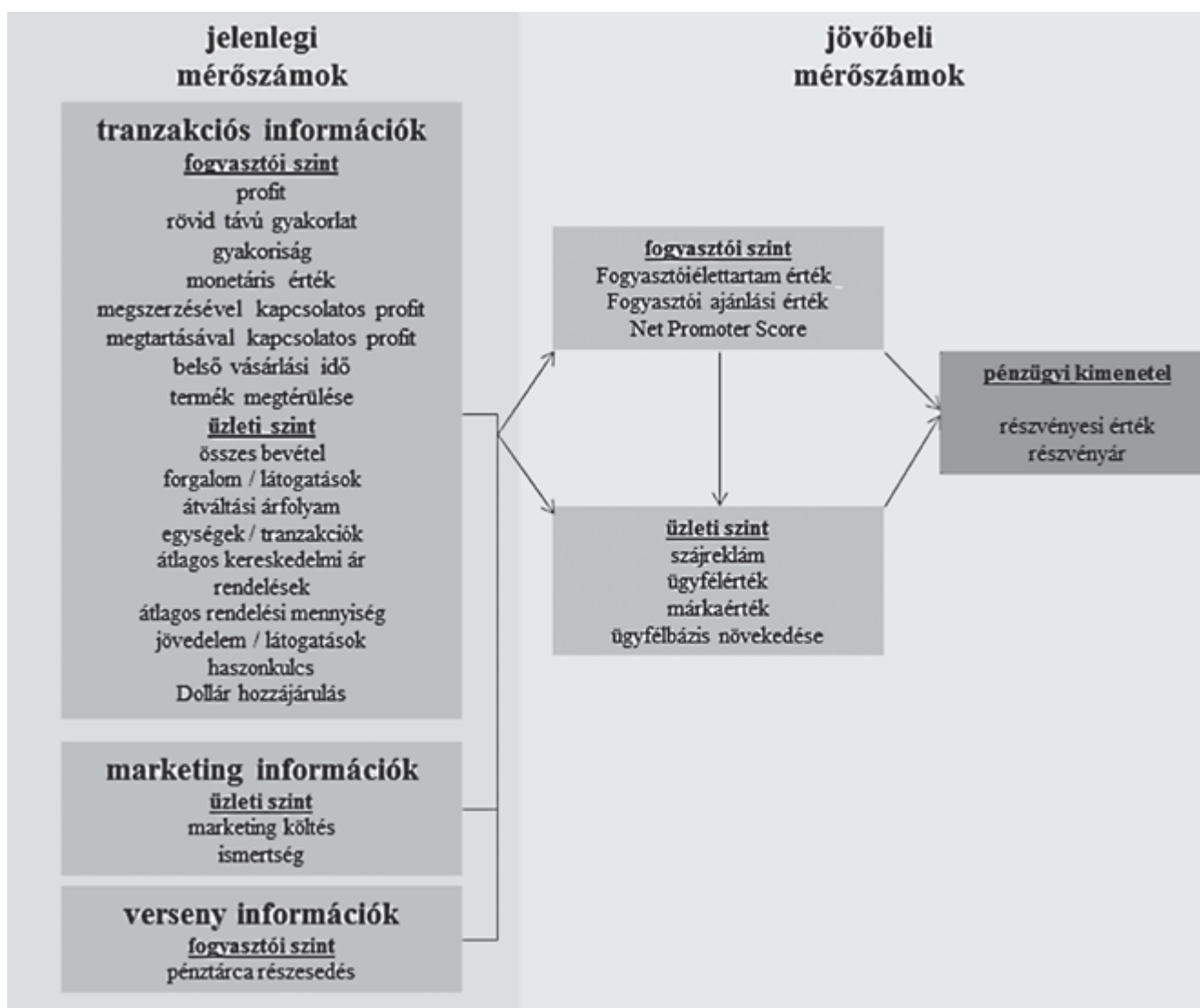
## A megfelelő mérési módszer kiválasztásának szempontjai

A bevezetőben arra is ígéretet tettünk, hogy kapacitódót kívánunk adni a döntéshozóknak a lehetőségek széles skáláján való választáshoz, vagyis, milyen szempontok vehetők figyelembe a megfelelő mérési módszer kiválasztásához. E kérdés relevanciáját támasztja alá *Petersen és szerzőtársainak* (2009) gondolatmenete, akik szerint a különböző típusú mérési technikák akár nagyon különböző funkcióval is bírhatnak, illetve eltérő tervezési időhorizonton értelmezhetők. Leszögezük azt is, hogy egyik sem ad önmagában rálátást a marketing összteljesítményére. A megfelelő mérési módszer kiválasztására felállítottak egy elméleti kere-

ket, melynek segítségével meg lehet határozni azokat a kulcsfontosságú mérőszámokat, amelyek megmutatják a vállalat jelenlegi helyzetét, illetve kijelölik, hogy a jövőben milyen irányban tud növekedni. A kiválasztás során figyelembe kell venni, miként viszonyul adott mérőszám a vállalat stratégiai irányvonalaihoz, tervezett lépéseihez, illetve a vállalatnál keletkező fogyasztói értékhez és vállalati teljesítményhez. Ajánlják előre megfontolni azt is, milyen kihívásokkal kell számolni az új mérőszámok bevezetése során. Ezek alapján alapvetően a következő kérdéseket kell megválaszolni a módszertani választást megelőzően: a jelent vagy a jövőt kívánjuk-e mérni, illetve fogyasztói vagy üzleti szinten gondolkozunk-e (5. ábra)?

5. ábra

A marketing teljesítményét mérő eszközök csoportosítása



Forrás: Peterson et al. (2009: p. 103.)

## VEZETÉSTUDOMÁNY

Hubert és társai (2012) ugyancsak egy szempontrendszert állítottak össze a mérési módszer kiválasztásának mérlegelésére. Ők a következő szempontok figyelembevételét javasolják:

- a pénzügyi adatok előnyösebben hasznosíthatóak, mint a nem pénzügyiek,
- ellenőrzés helyett döntéstámogató adatok alkalmazása,
- olyan releváns mutatószám kiválasztása a kívánatos, amely más területek teljesítményével, illetve mérőszámaival is összhangban van,
- rövid és hosszú távú mérőszámok megfelelő kombinációja,
- statikus helyett dinamikus mérőszámok használata,
- megfelelően részletezett mérés (mind az adatok mélységét, mind szélességét tekintve),
- általános és egyedi mérőszámok megfelelő kombinációja,
- egyetlen metrika helyett mérőszámok láncolata vagy sokdimenziós alkalmazása.

Ambler szerzőtársaival (2004) az Egyesült Királyságban gyakorlati szakemberek körében végzett empirikus kutatást a *márkaérték* kapcsán arról, hogy milyen mérő módszereket alkalmaznak a döntéshozók. Kutatásuk eredményeként egy sorrendet állítottak fel a mérőszámok között abban a tekintetben, milyen gyakran használják azokat, milyen arányban értékelték azokat nagyon fontosnak, illetve milyen arányban jutott el az adott mérőszám a felső vezetéshez. A 2. táblázat utolsó oszlopa azért érdekes, mert rámutat arra, hogy a felső vezetésnek jelentős ráhatása van a módszerek kiválasztására, alkalmazására. Szembetűnik az is, hogy a mérőszámok kevésbé „pénzügyi” szemléletűek, sokkal inkább „marketinges” fogalmak. Ezt az magyarázza, hogy a szerzők a *márkaérték* fogalmából indultak ki, mint egy „modern” értékfogalomból, amelyet pénzügyi és nempénzügyi mérőszámokkal is lehet egyaránt jellemezni, mérni. Amennyiben számunkra a pénzügyi mutatószámok is érdekesek, a szakirodalom ilyen vonatkozásban is tárgyalja a *márkaérték*et.

Ambler és Roberts (2008) néhány évvel később megjelent tanulmányában kifejezetten az „arany mérőszám”-ot („*silver metric*”) keresi. Gondolkodásuk kiindulópontja leegyszerűsített és praktikus: a vállalatvezetők, illetve döntéshozók azt az egyetlen számot szeretnék látni, amely valamilyen módon reprezentálja a profitot. A tanulmányban három, a gyakorlatban széles körben alkalmazott mérőszámot vizsgálnak meg és értékelnek abból a szempontból, hogy megfelelnek-e az „arany mérőszám” kritériumának, ideáljának:

Ambler és Roberts (2008) néhány évvel később megjelent tanulmányában kifejezetten az „arany mérőszám”-ot („*silver metric*”) keresi. Gondolkodásuk kiindulópontja leegyszerűsített és praktikus: a vállalatvezetők, illetve döntéshozók azt az egyetlen számot szeretnék látni, amely valamilyen módon reprezentálja a profitot. A tanulmányban három, a gyakorlatban széles körben alkalmazott mérőszámot vizsgálnak meg és értékelnek abból a szempontból, hogy megfelelnek-e az „arany mérőszám” kritériumának, ideáljának:

2. táblázat

A marketingmérőszámok rangsora a használati arány alapján (n = 2 31, \*\*p < 0,01)

Ssz.	Mérőszám	A használók aránya	Azok aránya, akik nagyon fontosnak tartják	A felső vezetéshez való eljutás aránya	Pearson-féle korreláció a felső vezetés és a fontosság között
1	Profit/jövedelmezőség	92	82	71	0,719**
2	Értékesítés értékben és/vagy mennyiségben	91	71	65	0,758**
3	Bruttó árás	81	66	58	0,827**
4	Ismertség	78	28	29	0,732**
5	Piacrészesedés (mennyiség vagy érték)	78	37	34	0,727**
6	Új termékek száma	73	18	19	0,859**
7	Relatív ár	70	36	33	0,735**
8	Fogyasztói panaszok száma (elégedetlenség szintje)	69	45	31	0,802**
9	Fogyasztói elégedettség	68	48	37	0,815**
10	Disztribúció/elérhetőség	66	18	11	0,900**
11	Vásárlók száma	66	24	23	0,812**
12	Marketingráfordítások	65	39	46	0,849**
13	Észlelt minőség	64	37	32	0,783**
14	Hűség/megtartás	64	47	34	0,830**
15	Relatív észlelt minőség	63	39	30	0,814**

Forrás: Ambler et al. (2004: p. 489.)



- a befektetések megtérülését (ROI – return on investment) vagy a marketingbefektetések megtérülését (ROMI – return on marketing investment),
- a diszkontált cash flow-t (DCF – discounted cash flow), ez a mutatószám egyébként számos más mérőszám alapját is jelenti, mint például a nettó jelenérték (NPV – net present value), a fogyasztóiélettartam-érték (CLV – customer lifetime value), a fogyasztói érték (CE – customer equity), illetve
- a vevőérték megtérülését (ROS – return on customer).

Az egyes vizsgált mérőszámokkal kapcsolatban több ellenérvet is feltártak, amelyek alapján nem töltik be e szerepet: végeredményként pedig arra jutottak, hogy a különböző mérőszámok megfelelő kombinációja hozhat jó eredményt.

Jogosan merül fel a kérdés, hogy egyáltalán mennyire jellemző a marketing teljesítményének mérési gyakorlata a vállalati döntéshozók számára. *Hajdú* (2013) kutatásai alapján magyar vonatkozású eredményeket is fel tudunk mutatni: egy reprezentatív kutatás szerint a magyarországi közép- és nagyvállalatok közel 80%-a értékeli a marketingtevékenység hatékonyságát, vagyis tervezik, elemzik, értékelik és ellenőrzik e tevékenységeket. Az eredmények szerint az erre fordított kiadások nem érik el az árbevétel 5%-át.

Felvetődik tehát az a kérdés is, mi *gátolja* a vállalati döntéshozókat abban, hogy mérjék a marketingtevékenységek teljesítményét. *Hajdú* (2013) vizsgálatai szerint a legnagyobb akadályt az értékelés költségigénye jelenti (ezt a lehetőséget a válaszadók 50%-a jelölte meg), de magas arányban választották a szubjektivitást (44%), a módszert (44%), illetve a kompetencia hiányát (43%) is. A szerző következtetése szerint hazánkban a vállalatok nem a szemléletbeli hiányosság, hanem azok költségtérhe és a szükséges *kompetencia* hiánya miatt nem fordítanak megfelelő figyelmet e feladatokra.

## Összefoglalás

A fogyasztói igényeket középpontba állító piaci orientáció, mint marketing-gondolkodásmód, hatékony eszköznek számít a vállalatok piaci jelenlétének megtartásában, a versenyképesség létrehozásában és megőrzésében. Evidensnek hat ma már, hogy a marketing stratégiai szereppel bír, hatással van a vállalati teljesítményre is. Ezek a mechanizmusok annak ellenére is elterjedtek a „szakmai köztudatban”, hogy a marketinget fogalmi kiterjedés, eszkalálódás jellemzi, egyre szélesebb ugyanis az értelmezési tartománya (*Fojtik*, 2009).

## VEZETÉSTUDOMÁNY

XLVI. ÉVF. 2015. 5. SZÁM / ISSN 0153-0179

Kétségtelen, hogy ez a változási folyamat nemcsak a marketing relevanciájának az állandó és mindig újabb módon való megkérdőjeleződését mutatja, hanem azt is, hogy a gyakorlati életben való megnyilvánulása is számos képet mutatott az idők során, ami miatt számos kérdésben bizonytalanság jellemzi a szakmát (mind elméleti, mint tudományfilozófiai, mind működési szempontból) (*Fojtik*, 2009: p. 15.). E gondolatból kiindulva talán nem is meglepő, hogy a vállalati életben, stratégiában betöltött szerepét számos alkalommal és indokkal megkérdőjelezték már a szakértők.

Jelen dolgozat középpontjában a pénzügyi értékmérés súlyának felülkerekedése áll, arra keresve a választ, miért alakulhatott ki az elszámoltathatóság problémája, és milyen megoldási módszerekkel lehetséges ennek a kezelése. A szakirodalom a kiváltó okok között elsősorban a pénzügy uralkodóvá válását tartja számon, illetve a bizonytalan (és válsággal küzdő) gazdasági környezetet.

A fentiekben bemutatott kutatómunkák rámutatnak, hogy nem is olyan könnyű mérni a marketinget. Nemcsak azért, mert kezdetben meglehetősen megfoghatatlan fogalomként hatott, ma már sokkal inkább a rendelkezésre álló módszerek széles körével kell megküzdenie a szakmabelieknek. Olyan eszköz nincs, ami mindent visz: ha releváns és alapos képet kívánunk adni adott vállalat marketingtevékenységének teljesítményéről, illetve az általa hozott számokról, akkor pénzügyi és pszichografikus módszereket is alkalmaznunk kell (egyszerre többet is). A legújabb kihívást az jelenti, hogy azokon a területeken is minél hatékonyabb méréseket végezzünk, amelyekben a marketingtevékenységek még csak gyerekcipőben járnak: az internet bizonyára még sok lehetőséget nyújt a vállalatok számára.

## Lábjegyzet

<sup>1</sup> A szerző köszönettel tartozik a tanulmány megírásához kapott inspirációért és támogatásért tanárainak, dr. Ulbert Józsefnek és dr. Takács Andrásnak.

## Felhasznált irodalom

- Alt M. A. – Pál Zs.* (2012): Mérélegem a marketingeredmények. *Közgazdász Fórum*, 15. évf. 1. szám: p. 25–40.
- Ambler, T. – Kokkinaki, F. – Puntoni, S.* (2004): Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection. *Journal of Marketing Management*, Vol. 20, Issue 3–4: p. 475–498.
- Ambler, T. – Roberts, J.H.* (2008): Assessing Marketing Performance: don't settle for a silver metric. *Journal of Marketing Management*, Vol. 24, Nr. 7–8: p. 733–750.

- De Luca, L.M. – Atuahene-Gima, K. (2007):* Market Knowledge Dimensions and Cross-Functional Collaboration: Examining the Different Routes to Product Innovation Performance. *Journal of Marketing*, Vol. 71, January: p. 95–112.
- Fojtik J. (2009):* A marketing mint eszközállás problémája. Esszé a marketingről való gondolkodásról. Doktori értekezés, Pécs: PTE
- Goldsmith, M. (2009):* The Changing Role of the CMO. *Bloomberg Businessweek*, March 31, 2009 [http://www.businessweek.com/managing/content/mar2009/ca20090331\\_196711.htm](http://www.businessweek.com/managing/content/mar2009/ca20090331_196711.htm) (letöltve: 2012. április 15.)
- Gruca, T.S. – Rego, L.L. (2005):* Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value. *Journal of Marketing*, Vol. 69, Issue 3, July: p. 115–130.
- Hajdú N. (2013):* Marketingmérési szemlélet és hazai tapasztalata. PhD-értekezés tézisei. Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar
- Hubert J. – Dr. Gyulavári T. – Dr. Malota E. (2012):* Marketingmérési. „Coopetition” verseny és együttműködés a marketingben: a Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubjának 18. országos konferenciája. Miskolc, 2012. 08. 30–31.
- Kahn, K.B. – Mentzer, J.T. (1998):* Marketing’s Integration with Other Departments. *Journal of Business Research*, Vol. 42, Issue 1: p. 53–62.
- Kotler, P. – Keller, K.L. (2006):* Marketing-menedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Kumar, V. – Shah, D. (2009):* Expanding the Role of Marketing: From Customer Equity to Market Capitalization. *Journal of Marketing*, Vol. 73, Issue 6, November: p. 119–136.
- Lehmann, D.R. (2004):* Metrics for Making Marketing Matter. *Journal of Marketing*, Vol. 68, Nr. 4: p. 73–75.
- Little, E. – Marandi, E. (2008):* Kapcsolati marketing. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Lowell, L.B. – Zanini, M. (2005):* Strategy in an era of global giants. The world’s biggest companies are learning to manage complexity. *The McKinsey Quarterly*, Nr. 4
- Millward B. (2014):* BrandZ Top 100. Most valueable global brands 2014
- Mintz, O. – Currim, I.S. (2013):* What Drives Managerial Use of Marketing and Financial Metrics and Does Metric Use Affect Performance of Marketing-Mix Activities? *Journal of Marketing*, Vol. 77, Issue 2, March: p. 17–40.
- Park, H.S. – Auh, S. – Maher, A.A. – Singhapakdi, A. (2012):* Marketing accountability and internal legitimacy: Implications for firm performance. *Journal of Business Research*, Vol. 65, Issue 11, November: p. 1576–1582.
- Petersen, J.A. – McAlister, L. – Reibstein, D.J. – Winer, R.S. – Kumar, V. – Atkinson, G. (2009):* Choosing the Right Metrics to Maximize Profitability and Shareholder Value. *Journal of Retailing*, Vol. 85, Issue 1: p. 95–111.
- Sandhusen, R.L. (2008):* Marketing. New York: Business Review Books, Barron’s Educational Series
- Shapiro, R.J. – Pham, N.D. (2007):* Economic Effects of Intellectual Property-Intensive Manufacturing in the United States. Sonecon Study, [www.sonecon.com](http://www.sonecon.com), July 2007 (letöltve: 2014. szeptember 5.)
- Suchman, M.C. (1995):* Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, Vol. 20, Nr. 3, July: p. 571–610.
- Takács A. (2011):* Márkaértékelés pénzügyi szemmel. *Marketing & Menedzsment, The Hungarian Journal of Marketing and Management*, XLV. évf. 4. szám: p. 27–36.
- Webster, F.E. – Malter, A.J. – Ganesan, S. (2005):* The Decline and Dispersion of Marketing Competence. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 46, Issue 4, Summer: p. 35–43.