

MARKETINGÉRTÉKELÉSI SZEMLELET ÉS HAZAI TAPASZTALATA AZ INTEGRÁLT MARKETINGCONTROLLING RENDSZER

HAJDÚ NOÉMI

egyetemi adjunktus

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing Intézet

A marketingterületen rendkívüli mértékben megnőtt az igény arra, hogy konkrét számadatokkal támasszuk alá a marketingtevékenység hatékonyságát és hatásosságát. Az elszámolhatóság hiánya aláásta a marketingesek hitelességét. A vállalaton belüli marketing funkció állandó fenyegetettség alatt áll, továbbá a marketing megléte is, mint cégen belüli különálló tevékenység (Rust et al. 2004). Auh és Merlo (2012) szerint már a marketing tevékenységek relevanciája a tét. Egyes marketing tudósok – többek között Day (1992), Kotler (2004), Kumar (2004), Sheth és Sisodia (2002), Varadarajan (1992), Webster et al. (2005) – is kifejezték aggodalmukat annak kapcsán, hogy a marketingosztály hatalma hanyatlásnak indult. A recesszió tovább rontott a helyzeten, melyre a hazai vállalatok válasza többek között az általános költség- és a reklámkiadás csökkentés volt (Mitev és Bauer, 2010). Ezen kutatás szerint reális veszélye van a marketing kiszervezésének, vagyis annak, hogy ezt a tevékenységet nem a cégen belül fogják végezni.

Szakmai paradigmaváltás tapasztalható, melynek célja egy átfogó marketingteljesítmény értékelési rendszer kifejlesztése. De mi lehet az oka annak, hogy eddig ez a rendszer nem alakult ki? Nem könnyű erre a kérdésre választ adni, hiszen ez számos tényező együttes következménye. Ennek alapja a marketingtevékenység vállalati feladatkörbe való integrálódására vezethető vissza. Ugyanis amikor a marketing önálló vállalati területté vált a célkitűzések között nem szerepelt, hogy a marketinget számszerűsíthető pénzügyi eredményekkel kapcsolják össze (Webster et al. 2003). Ezért, nem fejlődtek ki azok az elméleti kapcsolódási pontok, amelyek megteremtették volna a kapcsolatot elsődlegesen a pénzügyi menedzsmenttel és a felső vezetéssel (Srivastava et al. 1998). Sajtos (2004) ezt arra vezeti vissza, hogy a marketingtevékenység eredménye immateriális jellegű, melyet nehezebb a pénzügyi és a számviteli kimutatásokban szerepeltetni. 1948-ban a Harvard Business School jeles képviselője Houston leírta a disszertációjában, hogy nem lehet kvantitatív értékelést a marketing hatékonyságára vonatkozóan készíteni (Sheth et al. 2002).

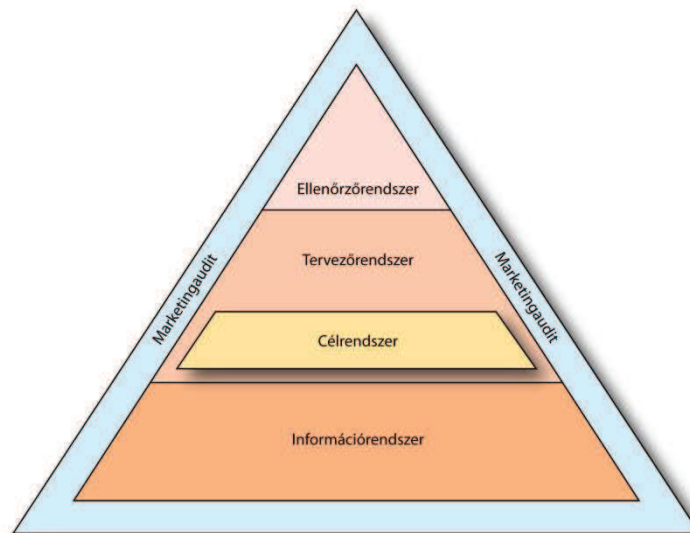
A marketingmérési problémakörnek nagy jelentőségét jelzi, hogy a Marketing Science Institute a marketing megtérülés (ROI) és a marketing metrics témát kutatási prioritásként jelölte meg 2002-ben, 2004-ben és 2006-ban. Új vállalati trend a hozzáadott érték nagyobb elszámolhatóságára törekvés. A válság indukálta megszorítások időszakában szükség van arra, hogy minden funkcionális tevékenység, beleértve a marketinget is, pénzügyileg elszámolható legyen. Ugyanakkor elégedetlenség jelenik meg a hagyományos mérési módszerekkel (számviteli eszközök, mint pl. mérleg, eredmény kimutatás) szemben. A pénzügyi-számviteli eszközökön alapuló eljárások a múltra vonatkoznak, és nem tartalmaznak olyan információkat, amelyek hosszútávon, a jövőbeli eredményekre hatással lennének (Seggie et al. 2007). Ugyanakkor Li (2010) szerint ezen adatok megléte szükséges ahhoz, hogy értékelni tudjuk a múltbeli teljesítményt a jövőbeli stratégia és a végrehajtás javítása érdekében. Az információs technológia és az internet elérhetősége új mérési lehetőségeket ad, az informatikai feltételek fejlődése az új módszerek gyorsabb megismerését és elterjedését eredményezték. A különböző szoftverek, például CRM (Customer Relationship

Management), ERP (Enterprise Resource Planning), az adatgyűjtésre és feldolgozásra, a monitorizálásra, és az egyes funkciók alaposabb tanulmányozására kínált új alternatívát.

1. A MARKETINGCONTROLLING RENDSZER

A marketingcontrolling – funkcionális szempontból – a marketingmenedzsment alrendszere, amely magába foglalja az információbiztosítást, a tervezés és az ellenőrzés támogatását.

Az alrendszerek együttes alkalmazása az információfelhasználás perspektíváját bővítik.



7. ábra: A marketingcontrolling rendszer strukturális felépítése

A marketingcontrolling rendszer első alappillérét a marketing *információsrendszer* (MIR) alkotja, amelyet egy input rendszerként is felfoghatunk, hiszen a tervező- és az ellenőrzőrendszer adatinputját képezi. Célja a marketing menedzsment operatív és stratégiai döntéseinek támogatása. Fő feladata a releváns információ biztosítása a marketingosztályon, illetve az információ koordinálása a különböző szervezeti egységek között.

A marketingcontrolling rendszer második pillérét a *tervezőrendszer* adja, amely kiterjed a célok tervezésére is. A tervezőrendszer legfontosabb feladata, hogy a vállalkozás céljai, stratégiái, tevékenységei áttekinthetőek legyenek. A marketingtervezésnek két fajtája van, a stratégiai és az operatív tervezés. A stratégiai marketingtervezés a vállalati sikertényezők és gyengepontok, valamint a jövőben felmerülő lehetőségek és veszélyek definiálásával határozza meg a teljes vállalati működéshez szükséges marketing-eszköztárat. Az operatív marketingtervezés legfontosabb feladata a stratégiai marketingterv konkretizálása és az egyes marketingkampányok meghatározása.

A marketingcontrolling rendszer harmadik pillérének az *ellenőrzőrendszert* tekintik. A marketingcontrolling rendszer és a marketing ellenőrzőrendszer között átfedést találunk, hiszen a controlling feladatköre kiterjed az ellenőrzésre. Például az eltéréselemzés a controlling jelentős feladata és egyben az ellenőrzési folyamat fontos része. Azonban van közöttük egy lényeges különbség. A marketingellenőrzéssel ellentétben, amely csak a múltra vonatkozó elemzéseket foglalja magában, a marketingcontrolling a tervek jövőorientált elemzését jelenti és támogatja a jövőbeli célkitűzések meghatározását.

Az ellenőrzőrendszer kapcsán többen (például Kotler, Köhler) felhívják a figyelmet a *marketingauditra*. A marketingaudit nem a marketing döntések eredményét vizsgálja felül, hanem a döntési módszert. Egyetértek Köhlerrel (1996), Krulis-Randával (1990) és

Haseborggal (1995) abban, hogy a marketingauditot szintén a marketingcontrolling feladatköréhez kapcsolják. A marketingaudit a marketingcontrolling minden egyes alrendszerénél felülvizsgálja a döntési módszert.

Rendkívül széleskörű az a szakirodalom, amely ezekről az alrendszerekről szól. A disszertáció terjedelmi követelménye miatt, csak a marketingcontrolling szempontjából alapvető részeket szeretném érinteni.

1.1. Az adatinputot biztosító információrendszer

A döntéshez szükséges információk köre állandóan bővül a vállalatok életében. Nem ritka, hogy a kereskedelmi vállalkozások információs szolgálatot működtetnek az áruházakban (Dankó, 2008).

A vállalati méret növekedésével, kiváltképpen a multinacionális cégeknél, a controlling tevékenység során rendkívül sok jelentést kérnek az egyes osztályok mindennapi munkáját érintően. Ebben az óriási információáradatban előfordulhat, hogy olyan információk is rendelkezésre állnak, amelyek nem aktuálisak, pontatlanok, kétértelműek és nem megbízhatóak.

A marketing kialakításának minden egyes fázisában – gondoljunk csak a tervezésre, ellenőrzésre – információkra van szükség. Ehhez elengedhetetlen egy szisztematikus, célorientált információsrendszer, amelyben folyamatosan nyomon lehet követni az információsükségletet, és ki lehet választani a megfelelő információforrásokat. Tehát az információsrendszer koordinálja az információszerzést, -feldolgozást, -tárolást és -továbbítást. Ezáltal lehetővé válik, hogy a döntéshozó számára rendelkezésre álljon a megfelelő információ.

A marketingcontrolling rendszer létrehozásánál az első pillért az információs alrendszer jelenti. A marketingcontrolling rendszer strukturális felépítését szemléltető piramisban (1. ábra) kirajzolódik, hogy ez a későbbiekben a tervező- és az ellenőrző alrendszer kiindulási pontja. Ez egy gyakorlati példán keresztül válik érthetővé. Egy vállalatnál a marketingvezető megbeszéli a marketingcontrollerrel, hogy a marketingtevékenység mely részét kívánja mérni. Ezután a controller feladata az, hogy meghatározza a tervezéshez, célképzéshez, ellenőrzéshez szükséges információs adatbázist. Tehát az információsrendszer az az alrendszer, amely a tervező- és ellenőrzőrendszernek alárendelve működik, hiszen nem tudom megmérni a vevői elégedettséget, ha korábban egyáltalán nem gyűjtöttem semmilyen információt a vevőkről.

Az információsrendszer célja a marketing menedzsment operatív és stratégiai döntéseinek támogatása, és az előre meghatározott célok elérése. Ennek használata versenyelőnyt biztosít a vállalkozásoknál, hiszen korábban felismerhetőek a vállalkozás stratégiai sikertényezői és a gyengeségei.

Az információsrendszert illetően differenciálnunk kell a stratégiai és az operatív marketingcontrolling információellátó funkciója között. Köhler (1993) nézete szerint, a *stratégiai marketingcontrolling információsrendszere* erőteljesen figyelembe veszi a vállalkozás környezetét, amely alapján meghatározzák a sikertényezőket. A legszükségesebb információk a piackutatásból származnak. Az *operatív marketingcontrolling információellátó funkciója* a vevőket érintő problémák hatékony megoldásának tervezésére és ellenőrzésére vonatkozik. Ezek az adatok a vállalati könyvelésből, a statisztikákból és a nyilvántartásokból nyerhetőek ki.

A stratégiai és az operatív marketingcontrolling információsrendszerének kialakítása – a stratégiai és az operatív marketingcontrollinghoz hasonlóan – párhuzamosan történik, hiszen ezek kölcsönösen kiegészítik egymást. Azonban, itt is igaz az a tény, hogy az operatív adatok részben a stratégiaiakból vannak levezetve, ezért óriási szerepe van a

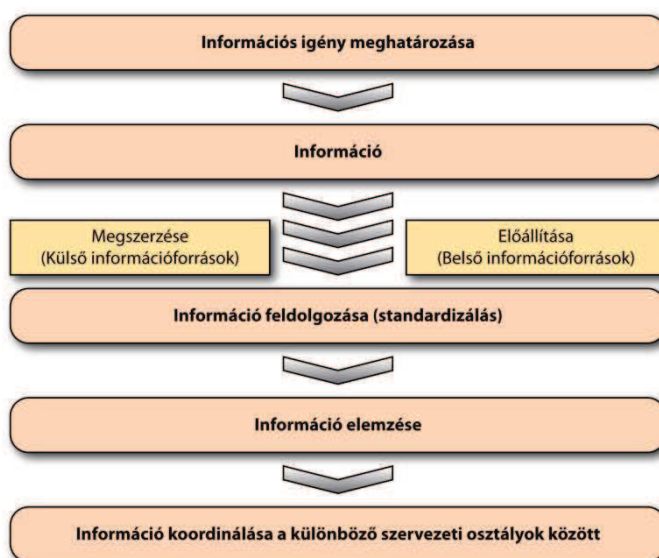
marketingcontrollernek az összehangolásban. A piackutatásból megismerhetjük a vevők igényeit, az elvárásait, és a jelenlegi termékekkel és szolgáltatásokkal való megelégedettségük mértékét. Ezt egyértelműen a stratégiai marketingcontrolling információsrendszere biztosítja számunkra. Másrészt, a vevői vélemények nagymértékben értékelhetőek a panaszok elemzéséből, amely az operatív marketingcontrolling információsrendszerében áll rendelkezésünkre. Teljes képet úgy kaphatunk, ha a kettőt egybevetve végezzük a további analízisünket. Ennek fényében képesek leszünk létrehozni a vevő szükségleteinek legmegfelelőbb termékeket, szolgáltatásokat, amely akár a sikeres piaci jelenlétünk kulcsa is egyben.

Horváth (1985) a stratégiai információsrendszer kialakítását a következő módon tanácsolja:

1. az információs igény és az információsrendszerrel szembeni követelmények meghatározása a stratégiai tervezéssel és ellenőrzéssel való összehangolás céljából,
2. a rendszer kialakításához szükséges releváns környezeti indikátorok meghatározása és elemzése,
3. az információellátó-rendszer tervezése az információs technológiai fejlesztések figyelembevételével,
4. az információellátó-rendszer kivitelezése, és továbbfejlesztése.

Az információ forrását tekintve beszélhetünk külső és belső forrásról. A külső információforrások a megszerezhető külső adatbázisra épülnek, míg a belső a vállalaton belül előállítható adatokat, nyilvántartásokat, elemzéseket tartalmazzák. A belső könyvelés alapján tájékozódhatunk többek között a bevételről, a forgalomról és az értékesítésről. Különböző mutatószámokat képezhetünk, mint például a ROMI-t vagy más néven a marketing ROI-t.

Az információsrendszer működési folyamatát a 2. ábra mutatja. Első lépésként a marketingcontrolling rendszerhez, a vállalati döntéshozatalhoz, a vállalat irányításához szükséges információk köre kerül meghatározásra. Második lépés a külső adatbázisból származó információk felkutatása és megszerzése, valamint a belső adatbázisok, statisztikák, nyilvántartások alapján történő információ előállítás. Miután rendelkezésre állnak az információk, szükség van ezek standardizálására, hogy egymással összevethetőek legyenek. Az információsrendszer működési folyamatában a következő lépés az információk elemzése, míg végül a különböző szervezeti osztályok közötti információ közvetítés következik.



8. ábra: Az információsrendszer működési folyamata

Az információsrendszer jelentőségét tovább növeli az a tény, hogy egyes kutatók – Köhler (1998), Küpper (1997), Haseborg (1995), Reichmann (1997) – a marketingcontrolling feladatát az információ koordinálásában látják.

1.2. A marketingcontrolling tervezőrendszere

Napjainkban a környezet, amelyben a cégek mindennapi tevékenységüket végzik, nehezen kiszámítható. Az ezeket befolyásoló gazdasági és egyéb tényezők rendkívül gyorsan változnak, és a vállalati folyamatok is egyre komplexebbek és komplikáltabbak. Egyre több azon feladatok száma, amelyek a menedzsment hatáskörébe tartoznak. Ugyanakkor a vezetőktől elvárják, hogy megfelelő stratégiát követve a célok teljesítése felé irányítsák a vállalatot. Mindemellett, a költségek, beleértve a marketing költségeket is, folyamatosan növekednek. A tervezés által csökkenthető a bizonytalanság, hiszen cselekvési koncepciót kapunk a jövőben felmerülő eseményekre. Preißner (1999) is ebben látja a tervezés célját, hiszen így fogalmaz: „ha tervezünk, akkor könnyebben megbirkózunk a jövővel”.

Megítélésem alapján, a marketingtervezés esetében kevésbé kiszámítható a környezet, az egyéb vállalati tevékenységek tervezéséhez képest. Ennek oka a B2C piacon a vevők döntésnél, vásárlásnál tanúsított magatartása. A fogyasztói magatartásban gyakran beszélünk racionalitásról, noha ezek az esetek egyediek és meglehetősen szubjektívák. Éppen ezért a marketingtervezés jelentősége itt még nagyobb. Természetesen, a B2B piacon a szervezeti vásárlásoknál erőteljesen érvényesül a racionalizálás kényszere, vagyis a költségek leszorítására irányuló intézkedés.

A marketingcontrolling rendszer felépítésében a marketingtervezésnek kiemelkedő szerepe van, hiszen a vállalati gyakorlatban közkedvelt módszer a jelen és a kívánatos állapot (terv-tény) összevetése. Ezt nem tudjuk elvégezni, ha nem állnak rendelkezésünkre a megfelelő tervek adatai. Ehrmann (2004) összefoglalta, hogy az utóbbi időszakban milyen tényezők miatt növekedett meg a marketingtervezés jelentősége a vállalatoknál:

- a környezeti és piaci tényezők gyors változása:
 - változás a népesség- és a kereslet struktúrájában,
 - a verseny egyre jobban nemzetközivé válik,
 - a belső piacon megerősödő verseny és a racionalizálás kényszere,
 - összpontosítás,
 - megnőtt az emberek szabadideje és megváltozott annak eltöltési módja,
 - öntudatos, minőségtudatos, felvilágosodott fogyasztók,
 - környezettudatosság,
 - egyfelől megfigyelhető a liberalitásra való törekvés, másfelől megnőtt a nemzeti és a nemzetek feletti intézmények adminisztratív beavatkozása,
 - ingadozó növekedési ráta,
 - változó vásárlóerő,
- gyors technikai és technológiai fejlődés,
- a koordinálandó vállalati folyamatok egyre komplexebbek és komplikáltabbak,
- a vállalaton belül egyre több a vezetők hatáskörébe tartozó feladatok száma,
- növekvő költségek és marketing költségek,
- növekvő tőkeigény,
- az innováció kényszere,
- a vállalaton belül megnőtt a marketingdöntések jelentősége.

Ehrmann (2004) a marketingtervezés előnyét abban érzékeli, hogy alkalmazásával lehetőség nyílik a különböző szervezeti osztályok közötti állandó interaktív kommunikációra. Ez a belső kommunikáció biztosítja a piacorientált felfogást. Ezáltal a szervezeti

tervezőcsoportokat be lehet vonni azon tervek kidolgozásába, amelyek a jövőbeli tevékenységek alapját képezhetik, és a kölcsönös információcsere révén a folyamatos ellenőrizhetőség (pl. határidők betartása) sem okoz többé gondot.

1.2.1.A stratégiai és operatív marketingtervezés

Ahogy a marketingcontrolling rendszer esetében, majd az információbiztosító funkcionál eltérést tapasztalhattunk a stratégiai és az operatív vonatkozásban, a tervezésnél is hasonló a helyzet. A kétféle tervezést párhuzamosan, egymással kölcsönösen összehangolva végezzük, ahol az operatív tervezés tulajdonképpen a stratégiaiainak az évekre történő levezetése, konkretizálása. A legnagyobb kihívást a *stratégiai tervezés* során a vállalati sikertényezők beazonosítása és megfelelő módon történő kiaknázása jelenti, amelyek megléte elengedhetetlen a sikerhez. A vállalati sikertényezők és gyengepontok, valamint a jövőben felmerülő lehetőségek és veszélyek definiálásával határozhatjuk meg a teljes vállalati működéshez szükséges marketing-eszköztárat. Az *operatív tervezés* a stratégiaiból származtatható, hiszen a megtervezett stratégia konkretizálásával annak megvalósításához járul hozzá. Ehrmann (2004) a stratégiai tervezést egyértelműen a felső vezetői szinthez kapcsolja, míg szerinte az operatív a szervezeti egységek vezetőinek szintjén történik.

Emellett megemlíti a *taktikai tervezést* is, amely hierarchikusan az alsóbb szinthez tartozik, és az egyes részprojektek tervezésére terjed ki. Például az értékesítés, a gyártás és a raktározás havi szintű tervezése.

A vállalatok mindennapi életében rendkívüli mértékben megszorodott az elvégzendő feladatok száma, amely egyben a tervezés felgyorsulását is maga után vonta. Előfordul, hogy gyakran az operatív tervezés sem tart ki 1 évig. A cégek ennek kiküszöbölésére a gördülő tervezést alkalmazzák, melynek során a környezeti változásoknak megfelelően folyamatosan módosulnak a meglévő tervek. Emiatt a taktikai tervezést az operatív szerves részének tekintem.

Véleményem szerint nagy hangsúlyt kell fektetni a stratégiai tervezésre, hiszen az operatív tervezés a stratégiaiainak konkrétummokká való alakítása. Ennek az a következménye, hogyha nem megfelelő a stratégiai tervezés, akkor rossz a kiindulási alap az operatív tervezés megkezdéséhez.

Ezenkívül Köhler (1993) azt is fontosnak tartja, hogy a stratégiai marketingtervezés szoros kapcsolatban álljon a teljes vállalati stratégiával, amely a sikertényezők hosszú távú biztosításához járul hozzá. Az operatív marketingtervezés céljának az összes olyan intézkedés meghatározását tekinti, amely alkalmas az alapvető stratégiai normák megvalósítására. A stratégiai marketingtervezés lényeges lépései a következők:

- 1.a vállalati tevékenység során felmerülő alapvető probléma-megoldási területek definiálása,
- 2.a piaci szegmensek lehatárolása és kiválasztása,
- 3.az eddig elért piaci pozíció elemzése (tényadatok alapján elkészített portfólió analízis),
- 4.többdimenziós célrendszer fejlesztése,
- 5.tevékenység- és kerettervezés,
- 6.korai figyelmeztető indikátorok keresése,
- 7.a stratégiai tervezőfeladatok szervezeti rögzítése.

Végezetül a kétféle tervezés közötti főbb különbségeket a 1. táblázat szemlélteti.

2. táblázat: A stratégiai és az operatív marketingtervezés közötti különbségek
forrás: Saját szerkesztés. Az időtávot és az orientációt Preißner (1999) definiálta, a tervezés szintjét és a feladatokat Ehrmann (2004) elképzelései alapján határoztam meg.

	Stratégiai	Operatív
Marketingtervezés		
Időtáv	hosszú táv (legalább 5év)	rövid táv (1év)
Hierarchia	Az operatív marketingtervezés a stratégiaiainak alárendelve történik.	
Tervezés szintje	vezetői szinten zajlik	szervezeti egységek vezetői szintjén zajlik
Orientáció	erőforrás-, szinergia- és versenyorientáció érvényesül	eredményorientáció
Feladat	<ul style="list-style-type: none"> • a múltbeli erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek elemzése, és ezek jövőbeli előrejelzése, • a piaci szegmensek, mint stratégiai üzleti egységek definiálása, • a piaci rések definiálása, • a marketing célrendszer meghatározása, • a marketingstratégia meghatározása, • erőforrások megfelelő eloszlása a különböző szervezeti egységek között 	<ul style="list-style-type: none"> • az egyes tevékenységek részletes tervezése (pl. marketing-mix)

A marketingcontrolling rendszer szerkezetében az információsrendszer a tervezőrendszer adatinputját képezi. A tervezőrendszer szervesen kapcsolódik a korábban bemutatott információsrendszerhez, hiszen ez jelenti a kiindulópontot. A külső- és a belső információforrások alapján elkészíthető a vállalkozás környezetelemzése (lehetőségek, veszélyek), konkurenciaelemzése, piacelemzése (beszerzési, értékesítési), vevőelemzése, célcsoport-elemzése, valamint feltárhatók a sikertényezők és a gyengeségek, amelyek adatot szolgáltatnak a jövőbeli működési terv elkészítéséhez. Ezekből kiindulva tervezhetőek meg a marketingcélok és -stratégiák, valamint a kampánynál alkalmazott eszközkombinációk.

A stratégiai marketingtervezés folyamatában lényeges tényező a célrendszer kifejlesztése, hiszen a célok elérése mentén halad előre a vállalat. Tekintsük át, hogy az egyes kutatók milyen ismérvek alapján határozták meg a marketingcélok többdimenziós, mindenre kiterjedő szerkezetét.

1.2.2.A tervezőrendszeren belüli célrendszer

A disszertációban már többször utaltam arra, hogy a marketingcélok között nemcsak gazdasági jellegűek vannak, hiszen a pszichografikus célok is nagy jelentőséggel bírnak. Bármilyen marketingtevékenységgel kapcsolatban, gondoljunk például egy marketingkommunikációs kampányra, pontosan definiálnunk kell, hogy mit kívánunk elérni az adott eszközzel. Palloks (1991) teljeskörűen összegyűjtötte azokat a feltételeket, amelyeket a célrendszer kialakításánál mindenképpen érdemes szem előtt tartanunk. Ezek a feltételek a következők:

- A marketingcontrolling célkitűzései legyenek elérhetőek (*valóságnak megfelelő*).
- A marketingcontrolling célok a saját céldimenziójukban pontosan legyenek megfogalmazva (*operacionalizálás*).
- Egyértelműen definiálni kell a marketingcontrolling célok egymáshoz való viszonyulását (*rendszerezés*).

- A marketingcontrolling célok legyenek egymással összehangoltak, és egymást kölcsönösen nem kizáróak (*konzisztencia*).
- A marketingcontrolling célokat folyamatosan frissíteni kell az állandóan változó környezetnek megfelelően (*aktualitás*).
- Egy marketingcontrolling célrendszernek az összes fontos marketingcontrolling célt tartalmaznia kell (*teljesség*).
- A marketingcontrolling célok elérésének mértékét reálisan kell meghatározni azért, hogy motiváló hatásuk legyen és elfogadják azokat (*alkalmazhatóság*).
- A marketingcontrolling célok meghatározásánál törekedni kell arra, hogy ezek megfeleljenek a szervezet adottságainak (*szervezeti kongruencia*).
- A marketingcontrolling céloknak áttekinthetőnek, egységes tagolásúnak és felülvizsgálhatónak kell lennie (*áttekinthetőség és felülvizsgálhatóság*).

A felsorolásban említett marketingcélok általában a marketingmenedzserek által a marketingcontrolling adatok alapján kerülnek meghatározásra. A marketing célkitűzések megvalósításának egyik ismérve az, hogy összhangban legyenek a vállalat stratégiai céljaival. Ennek megfelelően ismerjük meg Ulrich/Fluri (1995) és Meffert (2000) erre vonatkozó csoportosítását. Nem meglepő, hogy az ötből három csoport a vállalat gazdasági teljesítményével kapcsolatos, és a profit maximalizálására törekszik. Emellett a kutatók megemlégették még a társadalmi, a piaci és presztízs célokat is. Utóbbiak tulajdonképpen a pszichografikus célkitűzések.

Vállalkozói célok	
1. A piacon elfoglalt hely alapján meghatározott célkitűzések:	<ul style="list-style-type: none"> • piaci részesedés, • forgalom, • új piacok szerzése.
2. Jövedelmezőséggel kapcsolatos célkitűzések:	<ul style="list-style-type: none"> • nyereség, • forgalomból származó jövedelem, • saját tőke jövedelme.
3. Pénzügyi célkitűzések:	<ul style="list-style-type: none"> • hitelképesség, • fizetőképesség, • önfinanszírozás mértéke.
4. Társadalmi célkitűzések:	<ul style="list-style-type: none"> • munkával való elégedettség, • jövedelmi és társadalmi biztonság, • társadalmi beilleszkedés, • személyes fejlődés.
5. Piaci- és presztízs célkitűzések:	<ul style="list-style-type: none"> • függetlenség, • imázs, • presztízs, • politikai és társadalmi befolyás.

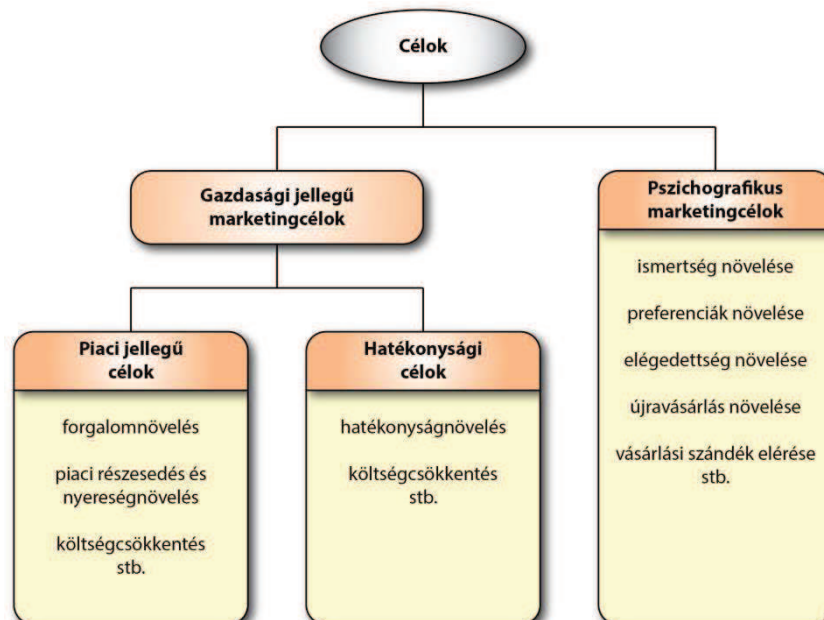
A vállalati célrendszer alapján vezethetők le az egyes szervezeti egységek, így a marketing célkitűzései is. Becker (1993) a marketingcélokat két csoportba osztotta, ahol a gazdaságiak mellett már megtalálhatóak a pszichografikus célok.

Marketingcélok	
Gazdasági célkitűzések	Pszichografikus célkitűzések
<ul style="list-style-type: none"> • fedezeti hozzájárulás növelése • piaci részesedés növelése • piacra való sikeres belépés • forgalom/ értékesítés növelése • piacok közötti átjárhatóság növelése 	<ul style="list-style-type: none"> • ismertség foka • előny realizálása a vevőknél • vásárlási tudat elérése • vásárlási szándék növelése • imázs változás, imázs növelés

Meffert (1998) a gazdasági célokat tovább bontotta a következő módon.

Gazdasági célkitűzések	
1. Nyereséggel és jövedelmezőséggel kapcsolatos célkitűzések:	2. Növekedési célkitűzések:
<ul style="list-style-type: none"> • fedezeti hozzájárulás, • ROI. 	<ul style="list-style-type: none"> • értékesítés növelése, • forgalom növelése, • nyereség növelése.
3. Racionalizálási célkitűzések:	4. Kapacitáskihasználási célkitűzések:
<ul style="list-style-type: none"> • szinergiahatás, • racionalizálás kapcsán felmerülő degresszív hatás. 	<ul style="list-style-type: none"> • termelés kapacitás, • marketing kapacitás.
5. Biztonsági célkitűzések:	6. Piacon elfoglalt hely alapján meghatározott célkitűzések:
<ul style="list-style-type: none"> • kockázatmegoszlás, • a hosszú távú túlélés biztosítása. 	<ul style="list-style-type: none"> • piaci részesedés növelése, • minőségjavítás, • a természeti környezetnek megfelelő termék gyártása.

Piskóti (2006) szintén a gazdasági jellegű marketingcélokat csoportosította, és ezen belül két csoportot alakított ki: a piaci jellegű-, illetve a hatékonysági célokat.



9. ábra Cérendszer példákkal szemlélítve
forrás: Piskóti, 2006

Észrevehetjük, hogy az eddig megismert célrendszerek – Becker (1993) és Piskóti (2006) kivételével, ahol már előtűnik a pszichografikus ismérv is – erőteljesen szem elé

helyezték a gazdasági aspektust. Ennek megvan az az előnye, hogy könnyedén mérhető, hiszen ezeket a célokat konkrétan meg lehet határozni. Például, hogy egy termék forgalmának növekedése évente 10%-os legyen.

Auerbach (1994) a marketingcontrolling céljainak definiálását a controlling folyamat mentén valósította meg, melyben elsődlegesen a vállalkozás hosszú távú létfenntartásának biztosítását, valamint a marketing hatékonyságának növelését jelölte meg. Controlling perspektívaként megjelenik az információszolgáltatás és -áramlás biztosítása, továbbá a tervezés, a koordináció és az ellenőrzés támogatása. Végül szóba hozza a marketing rugalmasság növelését, amelyre Bruhn (1999) is kitér, miképpen ő a piaci magatartás szempontjából ajánl döntési rugalmasságot. A célkitűzések között megemlíti a lehetőségek, a veszélyek, a gyengeségek és az erősségek korai felismerését, amely a forgalomalakulás kockázatának minimalizálásához járul hozzá.

Megítélésem alapján *a marketingcontrolling célrendszerében a pszichografikus célok komoly jelentőséggel bírnak*. Példaként a konfekcióiparból a manapság oly közkedvelt farmernadrágot hoznám fel. A termék fejlesztése során teljes mértékben figyelembe kell venni egy nemzet testalkati adottságait, hiszen a vevőben csak akkor fog előny realizálódni, ha megfelelő szabású a nadrág. A nadrágvásárlás során felmerülő szubjektív befolyásoló tényezők között megtaláljuk a pszichografikus jellemzőket is, amelyek hatással vannak a vásárlási tudat kialakulására.

A marketingcontrolling tervezőrendszerének kialakításánál figyelembe kell vennünk a pszichografikus tényezőket is. Igaz ugyan, hogy ezek mérésénél nehézséggel találjuk szembe magunkat, azonban pont emiatt fejlődtek ki a különböző súly- és skálarendszereken alapuló pontozási eljárások, melynek az előnye, hogy egyszerre több kvalitatív ismérv összevetésére van lehetőség. Ennél a módszernél a következő eljárást követjük (Freter, 1992).

1. Összegyűjtjük az összes vizsgálni kívánt kritériumot.
2. Minden egyes kritériumot 1-10-es skálán definiáljuk azért, hogy mérhetővé tegyük a vevőkapcsolatot.
3. Az egyes kritériumokat súlyozzuk a jelentőségüknek megfelelően. (A súlyok 0 és 1 közötti értékek.)
4. Az összes vevőt értékeljük ezen kritériumok alapján.
5. Összeszorozzuk a skála- és a súlyértéket.
6. A súlyozott pontérték összeadása, amely alapján megkapjuk a két dimenziós mátrix pontjait. Minden vevőt egy ponttal jelölünk a mátrixban.

A vizsgálni kívánt kritériumoknak az információgyűjtéssel, a célkitűzéssel és a célkövetéssel összhangban kell lenniük. A pontozási eljárásra a konkrét példa a II. Mellékletben olvasható.

1.3. A marketingcontrolling ellenőrzőrendszere

Az ellenőrzőrendszer nem más, mint a marketingcontrolling rendszer „lelke”, hiszen ekkor a vállalkozás marketingtevékenységét vizsgáljuk a hatékonyság szempontjából. Ezért egyáltalán nem meglepő, hogy gyakran „csak” az ellenőrzőrendszer eredményével azonosítják a marketingcontrollingot, és a figyelem már nem terjed ki az információs- és tervezőrendszerre.

A controlling feladatköre magában foglalja az ellenőrzést, ezért tapasztalható átfedés a két rendszer között. Azonban van közöttük egy lényeges különbség. A marketingellenőrzés csak a múltra vonatkozó elemzéseket tartalmazza, míg a marketingcontrollingnál megjelenik a

jövőbeli aspektus, így az a tervek jövőorientált elemzését jelenti és támogatja a jövőbeli célkitűzések meghatározását.

Köhler (1993) különbséget tesz a folyamatellenőrzés (másképpen a végrehajtás-, vagy a tevékenység ellenőrzés) és az eredményellenőrzés között. A *folyamatellenőrzésre* a határidők betartatását, és az értékesítő ügynök útvonalkövetését hozza példának. Véleményem szerint, a folyamatellenőrzés során végzett feladatokat egy marketingkommunikációs kampány tervezése és megvalósítása során ismerhetjük fel igazán. Hiszen ekkor a piackutatások alapján megtervezzük, hogy a célcsoportunk mely kommunikációs eszközökön és mely médian keresztül a legfogékonyabb az általunk közölni kívánt információ befogadására. Ezután lépésről-lépésre megvalósítjuk a tervet, miközben folyamatosan terv-tény elemzést végzünk, hogy a lehető leghamarabb észrevegyük a problémát, és még csírájában elfojtsuk azt. Tehát minden egyes fázis után végrehajtjuk a felülvizsgálatot és az értékelést.

Az *eredményellenőrzést* Köhler (1993) három részre tagolja. Az első a *hatásellenőrzés*, amely a célérés mértékét vizsgálja. Erre a legalkalmasabb eszköz a vállalatoknál oly gyakran alkalmazott jelentések, amelyek lehetnek napi, heti, havi és éves időintervallumúak. Ezek a jelentések is az eltéréselemzés véghezvitelének alapját jelentik. A második a *hatékonyságellenőrzés*, amely gazdaságossági szempontból értékeli az egyes marketingtevékenységeket. Drucker (1974) a következőképpen különbözteti meg a hatásosság és a hatékonyság fogalmát egymástól. Szerinte a hatásosság az, amikor a megfelelő dolgokat végezzük el („doing the right things”), míg a hatékonyságnál az a legfontosabb, hogy jól végezzük a dolgokat („doing things right”). Tehát, míg az első esetben, a hatásellenőrzésnél azt kutatjuk, hogy a megfelelő tevékenységeket választottuk-e az adott cél elérése érdekében, addig a második esetben, a hatékonyság ellenőrzésnél azt vizsgáljuk, hogy ezeket a tevékenységeket jól végezzük-e. A harmadik a *költség-, és költségvetés-ellenőrzés*, amely az évi költségvetés betartását elemzi. Ennek célja a terv-tény elemzés alapján feltárt eltérések okozati vizsgálata, majd a megoldásra történő cselekvési terv készítése.

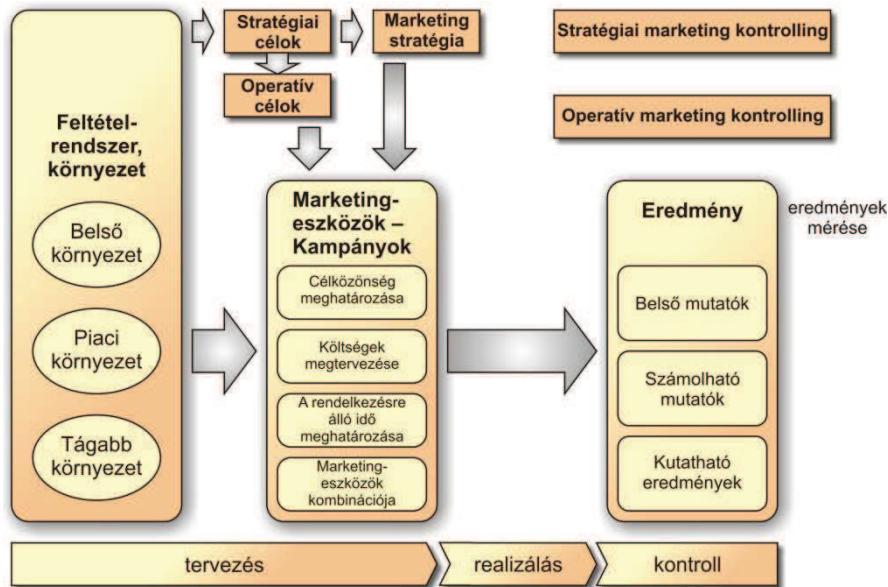
A marketingcontrolling fontos funkciója, hogy megfelelő döntés szülessen arról, hogy mikor melyik ellenőrzési formát választjuk (Reinecke 2004).

2. AZ ALRENDSZEREKET INTEGRÁLÓ MARKETINGCONTROLLING RENDSZER

Piskóti (2006) egy olyan marketingmenedzsment mérési modell kialakítására vállalkozott, amely „működésének célja olyan dokumentált eljárásrend kialakítása, amely a marketing hatékonyságot annak költségei, s az elért (célok) differenciált hatások viszonyában értékeli, s lehetővé teszi az összehasonlítást, a közvetlen visszacsatolást a jövőbeni cselekvésre.” A kiinduló módszertani modellt három egymástól jól elkülöníthető szakaszra bontja: a tervezésre, a realizálásra és az ellenőrzésre.

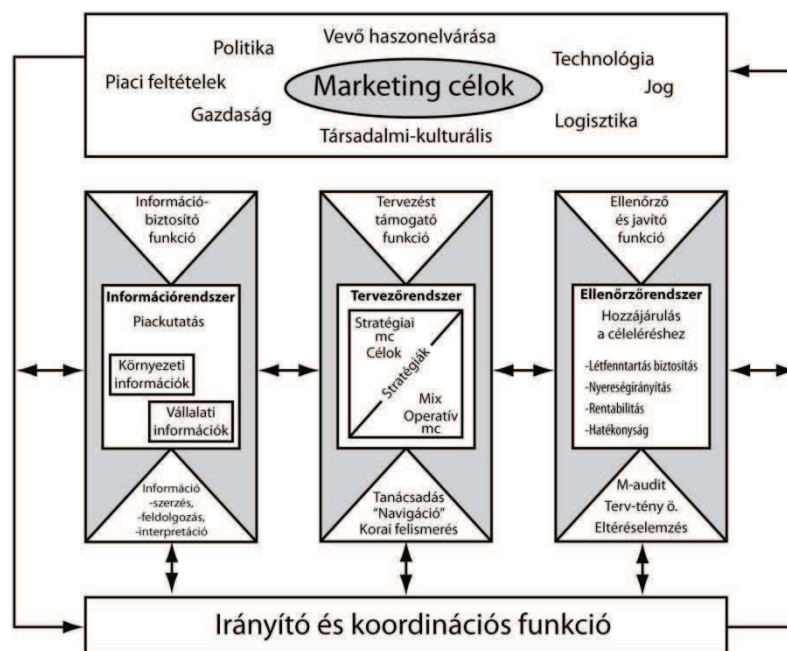
Az első lépés a környezetet érintő feltételrendszer determinálása, ahol megkülönböztetjük egymástól a belső-, piaci-, és a tágabb környezetet. A második lépés a stratégiai- és az operatív célok meghatározása, hiszen ezek definiálásával alakítható ki a vállalkozás egészét átfogó marketingstratégia, amely tartalmazza a kampány sikerességét biztosító marketingeszközök kombinációját. A marketing kampányhoz az alábbiak konkretizálása szükséges: a célközönség meghatározása, a költségek megtervezése, valamint a rendelkezésre álló idő és a marketingeszközök kombinációjának meghatározása.

A modell alapján ezek után megfogalmazhatók a stratégiai- és az operatív marketingcontrolling rendszer feladatai. A stratégiaiból levezetett operatív marketingcontrolling rendszer az eredményeket mérhetővé teszi, melyek alapján definiálhatók a belső mutatók, más számolható mutatók és a kutatható eredmények egyaránt.



10. ábra: A kiinduló módszertani modell
forrás: Piskóti (2006) 4.o.

A Piskóti (2006) ábráján szereplő realizálás magának a marketingfolyamatnak felel meg, amelyet Auerbach (1994) a következő három fázisra bont: a marketinginformáció biztosítása, a marketingtervezés és a marketingellenőrzés. Ezt az 5. ábrával fejezi ki.



11. ábra: A kiinduló módszertani modell
forrás: Auerbach (1994) 41.o.

Az eddig megismert szakirodalom alapján a marketingstratégia kialakításának folyamatába beleépítettem a marketingcontrolling rendszer jellemzőit is, melyeket a 6. ábra szemléltet.

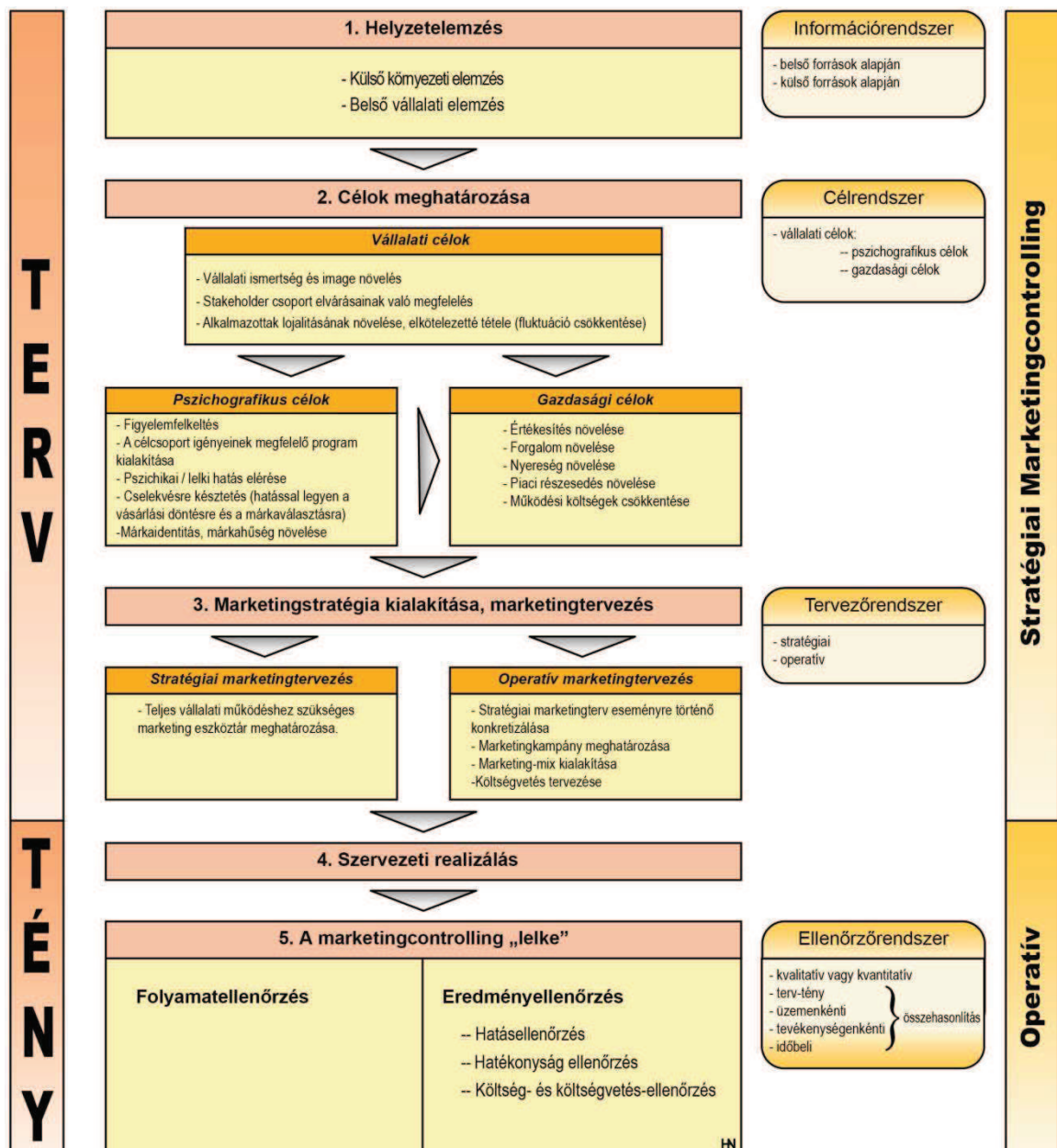
A folyamatban az első lépés a helyzetelemzés, amely az információsrendszer által szolgáltatott adatok alapján hajtható végre. Minden vállalkozás más környezetben tevékenykedik, ezért figyelembe kell venni a vállalatspecifikus tényezőket.

Második lépés a célok meghatározása.

Harmadik lépés a marketingstratégia kialakítása és a marketingtervezés. A marketingtervezésnek két fajtája van: a stratégiai és az operatív.

Negyedik lépés a szervezeti realizálás.

Végül a marketingcontrolling „lelke” az ellenőrzőrendszer következik, amelyet Köhler (1993) és Reinecke (2004) alapján fogalmaztam meg.



12. ábra: A marketingstratégia kialakításának folyamata, mely tartalmazza a marketingcontrolling rendszert, és ennek jellemzőit

IRODALOMJEGYZÉK

- Auerbach, H. (1994): Internationales Marketing-Controlling: Eine systemorientierte Betrachtung unter besonderer Berücksichtigung strategischer Entscheidungsprobleme (Verlag für Wissenschaft und Forschung, Stuttgart)
- Auh, S. – Merlo, O. (2012): The power of marketing within the firm: Its contribution to business performance and the effect of power asymmetry (Industrial Marketing Management 41. 861-873.)
- Becker, J. (1993): Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen Marketing-Managements (München)
- Bruhn, M. (1999): Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer-Relationship-Management (CRM) (München)
- Dankó, L. (2008): Értékesítés-ösztönzés, ME Marketing Intézet, Pro Marketing Egyesület, Miskolc
- Day, G. S. (1992): Marketing's contribution to the strategy dialogue. (Journal of the Academy of Marketing Science, 20. 323-329.)
- Drucker, P. (1974): Management: Tasks, Responsibilities, Practices (New York)
- Ehrmann, H. (2004): Marketing-Controlling 4. Auflage (Kiehl Verlag, Ludwigshafen)
- Freter, H. (1992): Kunden-Portfolio-Analyse a Aussagewert für das Investitionsgütermarketing (Arbeitspapier der Universität-GH-Siegen, Lehrstuhl für Marketing, Siegel)
- Horváth, P. (1985): Controlling 2. Auflage (Verlag Vahlen, München)
- Kotler, P. (2004): Ten deadly marketing sins. Signs and solutions. (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons)
- Köhler, R. (1993): Beiträge zum Marketing-Management – Planung, Organisation, Controlling, 3. Auflage (Stuttgart)
- Köhler, R. (1996): Marketing-Controlling, in: Schulte, C. (Hrsg.)
- Köhler, R. (1998): Marketingcontrolling – Konzepte und Methoden, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Dittrich, S. (Hrsg.): Marketingcontrolling, St.Gallen, S. 10-21.
- Krulis-Randa, J.S. (1990): Theorie und Praxis des Marketing-Controlling, in: Stiegwart, H./Mahari, J.I./Caytas, I.G./Sander, S. (Hrsg.)
- Kumar, N. (2004): Marketing as strategy. Understanding the CEO's agenda for driving growth and innovation (Harvard, Business School Press, Boston)
- Küpper, H.-U. (1997): Controlling. Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 2. Aufl., Stuttgart.
- Li, L. (2010): Marketing metrics' usage: Its predictors and implications for customer relationship management (Industrial Marketing Management 40. 139-148.)
- Meffert, H. (1998, 2000): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele (Wiesbaden)
- Mitev, A. – Bauer, A. (2010): A válság hatása a vállalatok marketingtevékenységére (BCE Vállalatgazdaságtani Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, TM 6. sz. műhelytanulmány)
- Palloks, M. (1991): Schriften zum Controlling: Marketing-Controlling: Konzeption zur entscheidungsbezogenen Informationsversorgung des operativen und strategischen Marketing-Management (Verlag Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main)
- Piskóti I (2006): Business marketing elméleti alapjai. In: Marketingkaleidoszkóp 2006
- Preißner (1999): Marketinf-Controlling, 2. Auflage (München)
- Reinecke, S. (2004): Marketing Performance Management – Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem, Wiesbaden (Habilitationsschrift)
- Rust, R. T. – Ambler, T. – Carpenter, G. S. – Kumar, V. – Srivastava, R. K. (2004): Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions (Journal of Marketing, 68 (4), pp. 76-89.

- Sajtos, L. (2004): A vállalati marketingteljesítmény mérésének többdimenziós megközelítése és alkalmazása a Magyarországon működő vállalatok körében, Ph.D. dolgozat
- Seggie, S. H. – Cavusgil, E. – Phelan, S. E. (2007): Measurement of return on marketing investment: A conceptual framework and the future of marketing metrics (*Industrial Marketing Management*, 36 (6), pp. 834-841.
- Sheth, J.N. – Sisodia, R.S. (2002): Marketing productivity: Issues and analysis (*Journal of Business Research*, 55., 349-362.)
- Srivastava, R.K. – Shervani, T. A. – Fahey, L. (1998): Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis (*Journal of Marketing* 62. 2-18.)
- Ulrich, P./Fluri, E. (1995): *Management. Eine konzentrierte Einführung*. 7. Auflage (Verlag Paul Haupt, Bern-Stuttgart-Wien)
- Varadarajan, R.P. (1992): Marketing's contribution to the strategy dialogue: the view from different looking glass (*Journal of the Academy of Marketing Science* 20. 335-344.)
- Webster, F.E. Jr. – Malter, A. – Ganesan, S. (2003): Can marketing regain its seat at the table? (*Marketing Science Institute MSI Reports, Working paper series 03-113*, 29-47.)
- Webster, F.E. Jr. – Malter, A. – Ganesan, S. (2005): The decline and dispersion of marketing competence (*MIT Sloan Management Review*, 46. 35-43.)