MISKOLCI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

HAJDÚ NOÉMI
MARKETINGMÉRÉSI SZEMLÉLET ÉS HAZAI TAPASZTALATA
Ph.D. ÉRTEKEZÉS TÉZISEI

A DOKTORI ISKOLA NEVE: **VÁLLALKOZÁSELMÉLET ÉS GYAKORLAT DOKTORI ISKOLA**

A DOKTORI ISKOLA VEZETŐJE: **Prof. Dr. SZINTAY ISTVÁN**
egyetemi tanár
a közgazdaságtudományok kandidátusa

TUDOMÁNYOS VEZETŐ: **Dr. PISKÓTI ISTVÁN**
egyetemi docens

Miskolc, 2013

TARTALOMJEGYZÉK

1. A TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA ÉS RELEVANCIÁJA 4
2. A KUTATÁSI PROBLÉMA, A CÉL ÉS A MÓDSZERTAN 5
3. A DISSZERTÁCIÓ FELÉPÍTÉSE 6
4. A MARKETINGCONTROLLING TUDOMÁNYA 7
5. A KIINDULÓ ELMÉLETI – KUTATÁSI MODELL 10
6. A KUTATÁS ÚJ ÉS ÚJSZERŰ MEGÁLLAPÍTÁSAI 14
6.1. AZ ELMÉLETI MODELL TESZTELÉSE 14
7. BEFEJEZŐ ÖSSZEFOGLALÁS 25
8. AZ EREDMÉNYEK HASZNOSÍTÁSA ÉS A MUNKA FOLYTATÁSÁNAK LEHETSÉGES IRÁNYAI 28
9. A TÉZISFÜZETBEN HIVATKOZOTT IRODALOMJEGYZÉK 31
10. A SZERZŐ PUBLIKÁCIÓI 34

1. A TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA ÉS RELEVANCIÁJA

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 marketingfunkció állandó fenyegetettség alatt áll, továbbá a marketing megléte is, mint cégen belüli különálló tevékenység (Rust et al. 2004). Merlo és Auh (2010) szerint már a marketing hatékonysága, szakmai elismertsége 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 csökkentése 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. Mi lehet a marketingtevékenység bonyolult értékelésének az oka? 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. Évtizedek óta foglalkoztatja a szakmát a marketing értékelése, melyben jelentős előrelépés az ezredfordulón következett be.

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 elégedettlenség 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. A téma egyre inkább beérett az elméletbe és erősödik a gyakorlatban, ezért célszerű megnézni ennek állását, hazai feldolgozottságát, üzleti gyakorlatát.

2. A KUTATÁSI PROBLÉMA, A CÉL ÉS A MÓDSZERTAN

A vállalkozások hatékony működésének ellenőrzésére a controlling módszertana szolgál, mely elemeiben a marketingtevékenység egy-egy területének mérését is ellátja (pl. értékesítés). Ezért célszerűnek tűnik annak vizsgálata, hogy milyen módon alkalmazható a controlling koncepciója a marketing komplex hatékonyságmérésére, értékelésére.
Munkám írásánál az elméleti rendszerező megközelítésre fókuszáltam, melynek során az egyes tényezők logikai egymásra épülését és a közöttük meglévő összefüggéseket vizsgáltam. A kutatás megkezdése előtt az alábbi kérdések, kutatási problémák merültek fel:

- létezik-e és milyen marketingmérési szemléletmód létezik a magyarországi közép- és nagyvállalatok gyakorlatában, vajon tényleg túljutottak a csupán pénzügyi, azaz a gazdasági irányvonalakat követő módszereken?
- a hagyományos eszközökön kívül szerepet kapnak-e a pszichografikus elemeket is tartalmazó marketingcontrolling ismérvei?
- az operatív mérési eszközök mellett megjelennek-e a stratégiai vonatkozásúak?
- a marketingméréssel foglalkozó tudományterület valóban elkezdte az integrációját, amelybe egyre inkább beleépül a pénzügyi, az operatív és a stratégiai szemlélet?

Kutatói munkám alapvető célja:

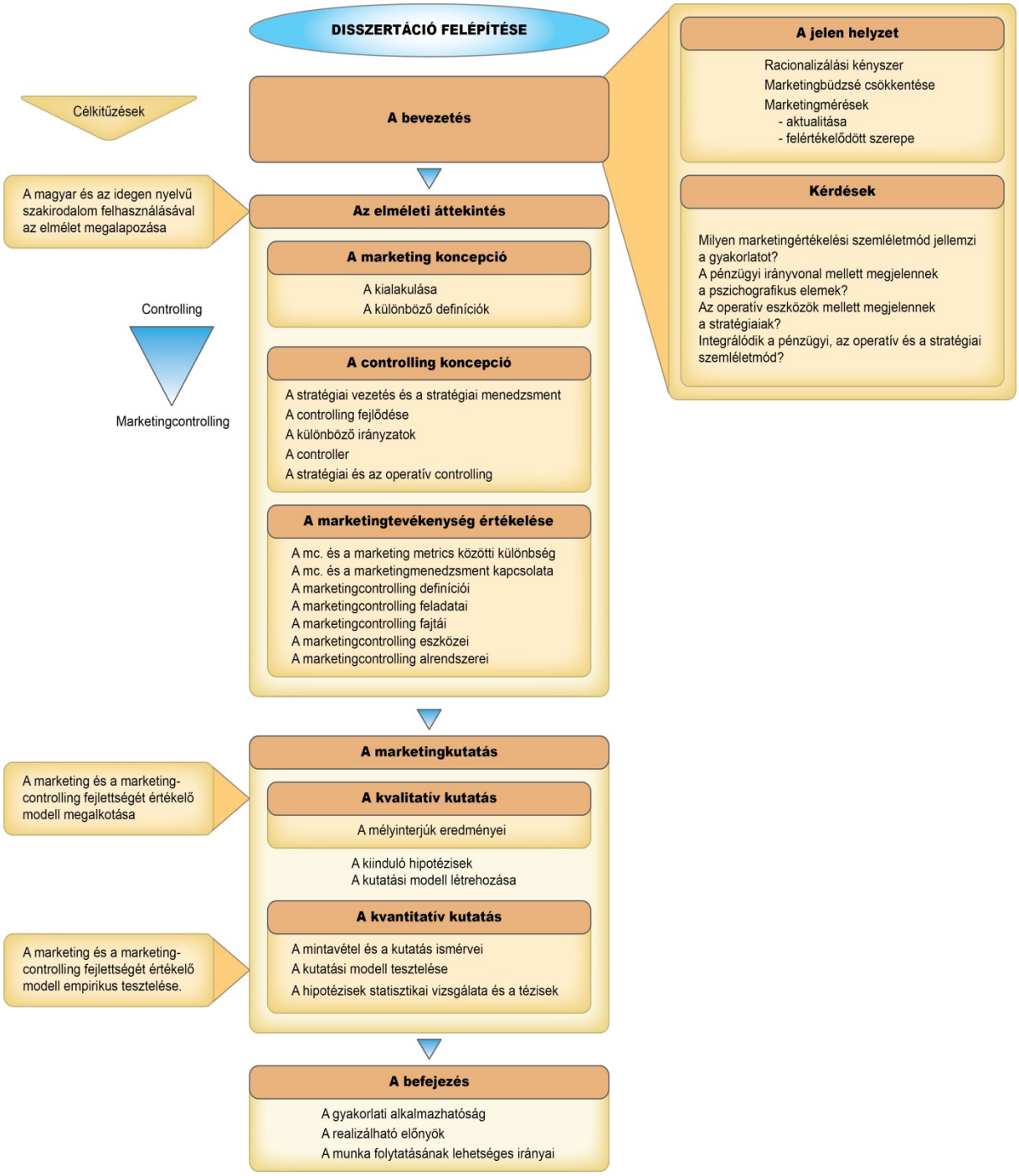
- a magyar és az idegen nyelvű szakirodalmak feldolgozásával a marketingmérések elméleti hátterének megalapozása és összefoglalása (eltérő irányzatok, definíciók, valamint a marketingcontrolling feladatai, fajtái, eszközei és alrendszerei),
- a marketingtevékenység és a controlling alkalmazása közötti kauzális összefüggés vizsgálata,
- egy marketingcontrolling fejlettséget értékelő modell megalkotása,
- valamint ennek a teoretikus alapokon nyugvó modellnek az empirikus tesztelése a Magyarországon működő közép- és nagyvállalatok körében.

A nemzetközi és a hazai szakirodalom tanulmányozása után, amely kiváló támpontot nyújtott a további munkához, kvalitatív és kvantitatív marketingkutatásra került sor. A kvalitatív kutatás módszerei közül a mélyinterjút választottam, melynek keretében kilenc szakértői interjú készült. A minta létrehozásánál arra törekedtem, hogy a stratégiai fontosságú iparágak mindegyikét érintsük. Az interjúalanyok beosztását illetően azt az irányvonalat tartottam szem előtt, hogy több szemszögből kapjunk rálátást a témára. A mintába szándékosan csak nagyvállalat került, mert ők tudatosan alkalmaznak marketingméréseket.

A mélyinterjú készítésének célja a vállalati gyakorlatban működő marketingmérési módszerek és a szakértői vélemények megismerése volt. Az interjúk segítséget nyújtottak az elméleti modell véglegesítéséhez, majd a kvantitatív kutatást megalapozó kérdőív befejezéséhez.

A kvantitatív kutatás fő célja a marketingcontrolling hazai gyakorlatának feltárása és a szakirodalmi feldolgozás során kialakított marketingcontrolling fejlettségét értékelő modell empirikus tesztelése volt. A kérdőíves mintavétel alapsokaságát a Magyarországon működő közép- és nagyvállalatok biztosították. A módszertant illetően rétegzett mintavételre került sor, ahol kettő rétegképző ismérv volt, a tevékenység és a régió. Így a teljes minta cellareprezentatívan képviseli az alapsokaságot. A minta megbízhatósági szintje 95 százalék, pontossági szintje ±9,7 százalékpont, a minta nagysága 50 közép- és 50 nagyvállalat.

3. A DISSZERTÁCIÓ FELÉPÍTÉSE



1. ábra A disszertáció felépítése
Saját szerkesztés

4. A MARKETINGCONTROLLING TUDOMÁNYA

A marketingmérés tudományát illetően részben *eltérő nézet* alakult ki az angolszász és a német nyelvterületen. Míg az angolszász szakirodalomban a marketing mérésével foglalkozó területet *marketing metrics*-nek vagy *marketing performance measurement*-nek nevezik, addig a német nyelvterületeken inkább *marketingcontrolling*nak hívják. A marketing metrics erőteljes pénzügyi szemléletet takar, amely a marketingkampány sikerességét pénzügyi mutatószámokkal kívánja alátámasztani. Ezzel szemben a marketingcontrolling a pszichografikus tényezőket is figyelembe veszi.

A leírt kritikák (Gritzmann 1991, Belz 2004, Uncles 2005, Reinecke 2006) és annak a ténynek az ismeretében, hogy a marketing szempontjából lényeges pszichografikus tényezők többnyire a német szakirodalomban találhatóak meg, a továbbiakban ezt az irányvonalat tartottam követendőnek.

A munka kiinduló bázisaként megfogalmaztam, hogy mit értek marketingcontrolling alatt. A definíció meghatározásánál a következő kutatók által publikált szakirodalmi áttekintést végeztem el: Kiener (1980), Eschenbach (1986), Horváth (1982, 1986), Küpper (1997), Reichmann (1997), Köhler (1998), Meffert (1998, 2000), Jenner (1998), Sander (2004), Józsa (2005, 2006), Weber és Schäffer (2005, 2006), Böcskei (2006), Kandikó (2006), Zerres/Zerres (2006), Brávácz (2008), Bíró (2011).

Marketingcontrolling definíció
A **marketingcontrolling** a vállalati controlling, valamint a marketingmenedzsment közös alrendszere. **Feladata**, hogy koordinálja a MIR összehangolt működését a vállalati és marketing tervezéssel, és ellenőrzéssel, így ezáltal egy visszacsatolási funkciót biztosít. **Célja**, hogy a terv-tény eltérések időben felismerhetőek, a kauzális összefüggések kimutathatóak legyenek. **Specializáltsága** kettős: • Ebben a controlling rendszerben elsősorban a piac értékei állnak a középpontban, amely piac és eredményorientált szemléletet jelent. • A marketingben megjelennek a pszichografikus ismérvek, melynek következménye, hogy az egyéb controlling rendszerektől eltérő eszköztár fejlődött ki, amelyben döntés támogató eszközként jelentős szerepet kapnak az angolszász mutatószámok. A marketingcontrollingot a **marketingcontroller** végzi, aki támogatja a marketingmenedzsmentet a tervezési, a döntéshozatali, a végrehajtási és az ellenőrzési folyamat során.

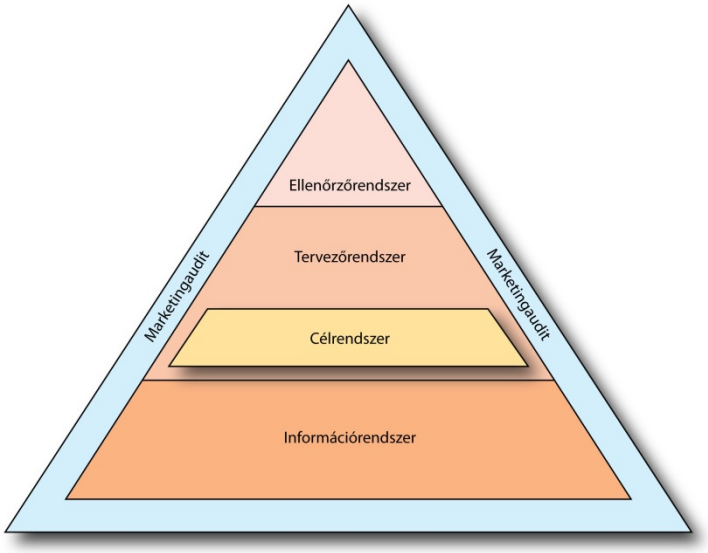
A marketingcontrolling feladatait Köhler (1996) a következőkben fogalmazta meg: az információbiztosítás a marketingszervezet egységei számára, valamint az osztályon dolgozók vezetése, a tervezés támogatása, és a felügyelete.

A marketingcontrollingnak két fajtája van: stratégiai és operatív. Az *operatív marketingcontrolling* rendszer a meglévő eredményekre fókuszál, és elsősorban a különböző gazdasági számítások, eltéréselemzések képezik az alapját. Ezzel szemben a *stratégiai marketingcontrolling* rendszer a jövőben elérni kívánt eredményekre, a tervezésre vonatkozik, és eltérő elemzési technikákat alkalmaz (portfólió-, GAP analízis, benchmarking, szcenário-technika). A stratégiai marketingcontrolling lehetővé teszi a vállalkozás számára, hogy a megfelelő időben alkalmazkodjon a környezeti változásokhoz. Az operatív marketingcontrolling célorientált vállalatirányítást eredményez, amely a rövidtávú nyereség

optimális realizálásával biztosítja a vállalkozás működését. A két controllingrendszer egymáshoz szervesen kapcsolódik, így kialakításuk, működésük párhuzamosan történik.

A marketingcontrolling – funkcionális szempontból – a marketingmenedzsment alrendszere, amely magába foglalja az információbiztosítás, a tervezés és az ellenőrzés támogatását. A marketingaudit minden egyes alrendszer működésénél szerepet kap, hiszen folyamatosan monitorizálja a működési és döntéshozatali folyamatokat, valamint ezek hatékonyságát és konzisztenciáját. A részrendszerekre vonatkozóan az alábbi hipotézist fogalmaztam meg.

Hipotézis 1.
H1: A magyarországi közép- és nagyvállalatok gyakorlatában a marketingcontrolling rendszer három részrendszerből tevődik össze: információs-, tervező- és ellenőrzőrendszer.



2. ábra A marketingcontrolling rendszer strukturális felépítése
Saját szerkesztés

Végül, az eddig megismert szakirodalom alapján (Auerbach 1994, Piskóti 2006) a marketingstratégia kialakításának folyamatába beleépítettem a marketingcontrolling rendszer jellemzőit is, melyeket a 3. ábra szemléltet.

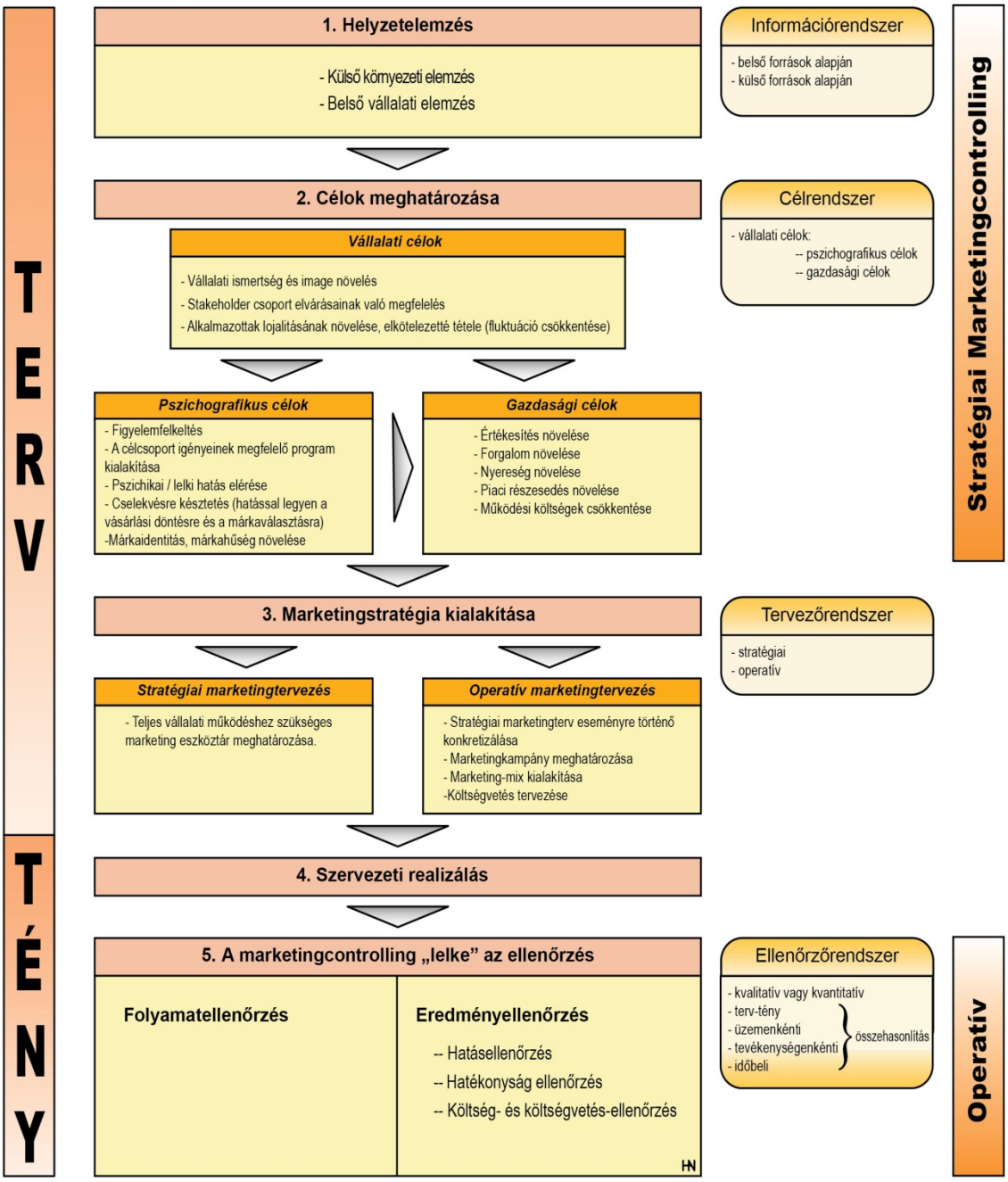
A folyamatban az első lépés a helyzetelemzés, amely az információrendszer által szolgáltatott adatok alapján hajtható végre. Minden vállalkozás más környezetben tevékenykedik, ezért figyelembe kell venni a vállalatspecifikus tényezőket.

Második lépés a célok meghatározása, amelyek között megkülönböztetjük a gazdasági és a pszichografikus célkitűzéseket. Gazdaságiak közé sorolhatjuk például a fedezeti hozzájárulás, a piaci részesedés, vagy a forgalom növelését. A pszichografikus célok inkább szubjektívebbek, erőteljesen a fogyasztóhoz kapcsolódnak, erre példa a vásárlási szándék elérés, imázs változtatás, ismertség és elégedettség növelés.

Harmadik lépés a marketingstratégia kialakítása, ahol jelentős szerepet kap a stratégiai és az operatív marketingtervezés.

Negyedik lépés a szervezeti realizálás.

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



3. ábra A marketingstratégia kialakításának folyamata, mely tartalmazza a marketingcontrolling rendszert, és ennek jellemzőit *Saját szerkesztés*

5. A KIINDULÓ ELMÉLETI – KUTATÁSI MODELL

A kutatás során abból a feltételezésből indultam ki, hogy a marketingtevékenység hozzájárul a vállalat teljesítményéhez, így számos tényező mellett a vállalati versenyképesség egyik kulcsa a marketing eredményessége lehet. Azonban ahhoz, hogy a teljesítményt mérni tudjuk, szükség van egy objektív értékelő eljárásra. A korábbi kutatások tanulmányozásával arra kerestem bizonyítékot, hogy a marketing szignifikánsan befolyásolja-e a vállalat összteljesítményét.

Merlo és Auh (2010) szerint a marketing szervezeten belüli duális szerepének – (marketing, mint szemlélet és mint konrkét tevékenység) – következtében a befolyása is kétféleképpen nyilvánul meg (Piercy (1986), Varadarajan (1992), Webster (1992), Workman (1993)). Az egyik elmélet tevékenységi alapú, amelyben a marketinget *tevékenységek sorozataként* értelmezik, amelyet a szervezeten belül különböző emberek végeznek (Narver és Slater (1990), Deshpandé et al. (1993), Jaworski és Kohli (1993)). Ekkor az egész szervezetet áthatja a *piacorientált vezetési kultúra*. A piacorientált szervezeti filozófiához többnyire erős teljesítmény társul, melyet több kutatás is alátámaszt – például Jaworski és Kohli (1993), Kirca et al. (2005), Langerak (2003), Slater és Narver (2000).

A kutatások kezdetben az egyes marketingtevékenységekre irányultak, hiszen ezek hatását könnyebb volt vizsgálni, mint egy komplex szervezeti egységét. Merlo és Auh (2010) ennek megfelelően a következő kutatási témákat különíti el:

- a marketing hatása a stratégiaalkotásra és tervezésre (Anderson (1982), Hutt és Speh (1984), Piercy (1987), Walker és Ruekert (1987), Frankwick et al. (1994),
- a marketing és a többi vállalati funkció közötti kölcsönhatás (Wind (1981), Hutt és Speh (1984),

Gupta et al. (1986), Walker és Ruekert (1987)),

- a marketing szerepe a termékfejlesztésben (Hutt et al. (1988), Workman (1993)),
- a vállalaton belüli hálózatok koordinációja (Achrol (1991), Webster (1992), Day (1994)).

Azonban a legnagyobb probléma a fent említett kutatásokkal, hogy főként elméleti jellegűek és nincsenek alátámasztva gyakorlati tapasztalattal (Homburg et al. (1999)).

A másik felfogást a funkcionális csoport jelenti, melynek képviselői például Homburg et al. (1999), Moorman és Rust (1999). Ők a *marketinget egy önálló szervezeti egységként* definiálják. Lawrence és Lorsch (1967), Perrow (1970), Hinings et al. (1974) a vállalati funkciók közül a gyártás mellett a marketinget tartották a legerőteljesebbnek, elsősorban az innovációban és a fogyasztói érintettségben játszott szerepe miatt. Day (1994) szerint a marketing a jövőben is kulcspozíciót tölt majd be főleg a piaci érzékelés és a vevőszerzés során. Homburg et al. (1999) *a marketing befolyásoló hatását úgy definiálta, mint a vállalkozáson belüli marketingrészleg gyakorlati ereje*, amely a többi osztályhoz képest jelentősebb szerepet tölt be az üzleti siker elérésében. Kutatásában a marketing stratégiai befolyását magasnak találta, továbbá bebizonyította, hogy a marketing szerepe a stratégiai tervezésen belül azon az erőforrásértékeken alapszik, amelyek hozzájárulnak a cég működéséhez. Moorman és Rust (1999) tanulmányai alapján kijelenthető, hogy a marketingosztály jótékonyan hat a teljesítményre és hozzájárul a pénzügyi teljesítményhez, az ügyfélkapcsolati teljesítményhez, az új termék bevezetéséhez és az egész vállalatot átszövő piacorientációhoz. Verhoef és Leeflang (2009) *a marketing befolyásoló hatását úgy értelmezte, mint a marketingfunkció saját eredményét* a következő szempontokat szem előtt tartva: elszámolhatóság, innováció képesség, ügyfélkapcsolat, kreativitás és a vállalati osztályok közötti együttműködés. Homburg et al. (1999) gyakorlati tapasztalataihoz hasonlóan Verhoef és Leeflang (2009) eredményei is bizonyították, hogy a marketing

hozzájárul a vállalati sikerhez és a vállalati teljesítményhez. Ez az eredmény azért figyelemreméltó, mert a marketingtevékenység fontossága 10 évvel később is igazolódott.

Merlo és Auh (2010) a marketing stratégiai hatását elemezte az ausztrál gyártó szervezetek esetében. Megfigyelték, hogy a marketing jelentős stratégiai szerepet játszik a többi funkcióval kapcsolatban. A befolyásolás foka magas, nemcsak általánosságban, mint stratégiai erő, hanem, mint speciális döntési elem, amely komoly hozzájárulást jelent a szervezet sikerében. Két évvel később 2012-ben Merlo és Auh tovább folytatta ebben az irányban a vizsgálatait, melyből kiderült, hogy az erőteljes marketingfunkció jobb üzleti teljesítménnyel párosul. Ezért, azt tanácsolják a menedzsmentnek, hogy szimultán fókuszáljanak az erős piacorientáció és az erős marketingfunkció fenntartására, hiszen a piacorientáció vállalaton belüli felelőse éppen a marketingszervezet.

Homburg et al. (1999) felméréseit az Egyesült Államokban és Németországban, Moorman és Rust (1999) szintén az Egyesült Államokban, Verhoef és Leeflang (2009) Hollandiában míg Merlo és Auh (2010) Ausztráliában végezte. Tehát ezekben az országokban működő vállalatoknál sikerült szignifikáns összefüggést találni a marketingosztály teljesítménye és a vállalati teljesítmény között.

A téma iránti érdeklődés Magyarországon is egyre nő. Több hazai szakembernek sikerült gyakorlati tapasztalatokkal, statisztikai elemzésekkel alátámasztani ezt a kapcsolatot. Berács (1997) leírja, hogy „a marketingeszközök, a marketingstratégiai célok fejlettsége kapcsolatban van a vállalat teljesítményével. A marketingfunkciót nem csupán a vezetők nyilatkozatai alapján lehet a vállalati siker egyik forrásaként megnevezni, hanem a korszerű marketing Magyarországon automatikusan vezet a versenyképesség és a vállalati eredményesség növeléséhez.” Kolos et al. (2005, 60.o.) kutatásából kiderült, hogy az általuk megkérdezett vállalatok „szoros kapcsolatot látnak a marketingtevékenységük és a vállalati siker között, és ennek megfelelően a marketing funkciók magas szinten jelennek meg a vállalati szervezetben.” Ugyanakkor „a marketing inkább a vállalat hosszú távú sikeréhez járul hozzá” (Kolos et al. 2005, 61.o.). Tehát a marketingtevékenység hatása hosszútávon érzékelhető a vállalati teljesítményen. Öt évvel később Kenesei és Gyulavári (2010, 54.o.) egy újabb kutatást végzett ebben a témában, mely szerint ez a tendencia megmaradt és tovább erősödött, hiszen „már nemcsak a marketingeszközök, de a marketingképességek birtoklása is szorosan összefügg a teljesítménnyel.” Megítélésem alapján a marketingképesség a marketingtevékenység stratégiai fontosságára és a piacorientált gondolkodásmódra vonatkozik.

A marketing értékelhetősége ma már nem előny, hanem követelmény és a versenyképesség feltétele. A marketing, mint szervezet és mint tevékenységek sora meghatározó szerepet játszik többek között a döntéshozatalban, a stratégiaalkotásban, a tervezésben. Dominál a termékfejlesztésben és a vevőkapcsolatok alakításában egyaránt. Nem utolsósorban szükséges megemlíteni a marketing vállalaton belüli szervezeti egységek közötti koordinációs funkcióját.

A marketing teljesítményértékelésére vonatkozóan Kotler (2004) a következőt írja: a hatékony marketingszervezetek megbízható értékelő és ellenőrző eszközöket alkalmaznak, amelyek az eredmények értékelését, értelmezését, kiigazítását, a marketingtevékenység eredményességének rendszeres felülvizsgálatát végzik. A hagyományos pénzügyi teljesítménymérő mutatószámok a menedzserek nem minden kérdésére tudnak választ adni (Clark (1999)), továbbá, hogy a marketingre fordított költségek az elmúlt 50 évben jelentősen növekedtek (Sheth és Sisodia 2002), megítélésem alapján van relevanciája a marketing értékelési szemléletmód vizsgálatának Magyarországon.

A disszertáció megírásánál azt a célt tűztem ki, hogy – egy empirikus, reprezentatív kutatással – megismerjük a magyarországi vállalkozások marketing értékelési

szemléletmódját és gyakorlatát, valamint a controlling-gyakorlat, a marketinghatékonyság, és az üzleti siker közötti kapcsolatot.

A kutatási modellben a következő kiinduló összefüggés bizonyítására törekedtem: ha egy vállalatnál létezik marketingértékelő rendszer, akkor ennek működése erősíti a marketingtevékenység sikerességét (Balanced ScoreCard teljesítményértékelés esetében Niven 2005, marketingértékelés esetében: Reinecke 2004), és növeli a vállalat teljesítményét. (Homburg et al 1999, Moorman és Rust 1999, Verhoef és Leeflang 2009, Merlo és Auh 2010, Berács 1997, -Kolos et al 2005, Kenesei és Gyulavári 2010.).

A fent említett kutatási eredmények alapján bizonyítottnak és elfogadottnak tekintem a marketing és a vállalati teljesítmény közötti összefüggést, viszont azt még kevesen vizsgálták, hogy egy marketingértékelő rendszer mennyire járul hozzá a marketingsikerhez.

Ennek alapján a következő kiinduló elméleti – kutatási modellt szerkesztettem (4.ábra). A modellben a marketing fejlettsége alatt – duális megközelítésben (Merlo és Auh (2010)) – a marketingosztály és az egyes marketingtevékenységek hatását értem. A kutatás során a modell tesztelésére kerül sor, melynek következtében bizonyos elemek kieshetnek, ha nem bizonyítható a megfelelő összefüggés, illetve új elemekkel bővülhet a rendszer, ha fennáll a kapcsolat.

A marketingcontrolling fejlettségét értékelő modellben főkomponens elemzéssel kívánom vizsgálni a feltárt tényezők közötti kapcsolatokat. Ennek célja az, hogy meghatározzam azon faktorok legkisebb számát, amelyek a legtöbb varianciát magyarázzák. (Malhotra 1999). A marketingértékelő rendszert a controllingnál ismeretes három alrendszer - információs-, tervező és ellenőrzőrendszer - alapján fogom vizsgálni. Ugyanis a marketingcontrolling működését, fejlettségét egyértelműen meghatározza az egyes alrendszerek működése. Az információsrendszert illetően az információelemzés területeit és forrásait, a tervezőrendszernél a tervezés módját és a célképzést, míg az ellenőrzőrendszernél az egyes eszköszcsoportokat fogjuk áttekinteni.

A kutatás további célkitűzése volt, hogy feltárjam a marketingcontrolling hatékonyságát akadályozó tényezőket, a szükséges beavatkozási pontokat, annak érdekében, hogy a magyar közép- és nagyvállalkozások miként javíthatják – különösen válsághelyzetekben – a marketingteljesítményeiket, üzleti sikerességüket.

A szakirodalmi háttér részletes tanulmányozása után, a primer kvantitatív kutatás megkezdése előtt hipotéziseket fogalmaztam meg. A hipotézisek igazolására vagy elvetésére alakítottam ki a megkérdezés módszerét és tematikáját. A hipotézisek a marketingmérésekre, a marketingcontrolling rendszer alrendszereire, a gyakorlatban felmerülő akadályozó tényezőkre és a kiinduló kutatási modellre vonatkoznak.

H1: A magyarországi közép- és nagyvállalatok gyakorlatában a marketingcontrolling rendszer három részrendszerből tevődik össze: információs-, tervező- és ellenőrzőrendszer.

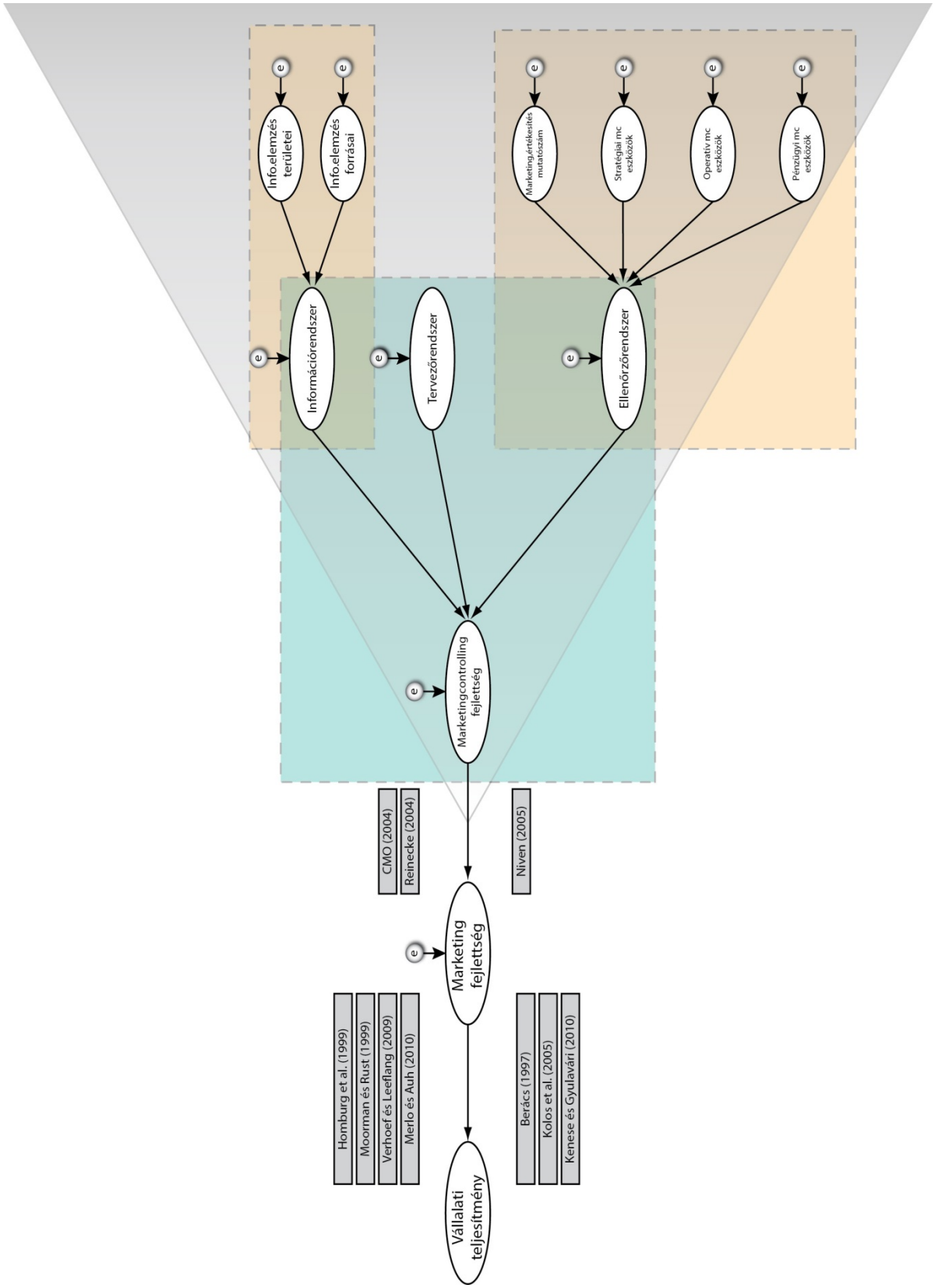
H2: Az ellenőrzőrendszer mutatószámokból, valamint stratégiai, operatív és pénzügyi marketingcontrolling eszközökből áll.

H3: A vállalalati döntéshozatal során a pszichografikus célkitűzések a gazdasági célkitűzésekkel megegyező súlyt képviselnek.

H4: A magyarországi közép- és nagyvállalatok nem végeznek rendszeresen marketingkommunikációra vonatkozó értékelést.

H5: A marketingcontrolling rendszer megvalósításánál a magyarországi közép- és nagyvállalatoknál akadályt jelent – az értékelés költsége, az értékelő módszer szubjektivitása és hiánya, valamint a kompetens humánerőforrás hiánya.

H6: Ha egy vállalatnál létezik marketingértékelő rendszer, akkor sikeresebb a marketingtevékenység.



4. ábra A marketingcontrolling fejlettségét értékelő kiinduló elméleti – kutatási modell
Saját szerkesztés

6. A KUTATÁS ÚJ ÉS ÚJSZERŰ MEGÁLLAPÍTÁSAI

6.1. AZ ELMÉLETI MODELL TESZTELÉSE

A marketingcontrolling fejlettségének főkomponens-elemzése

A marketincontrolling fejlettségét három változócsoport alapján vizsgáltam, amelyet tulajdonképpen a marketingcontrolling három részrendszere határozott meg: információs-, tervező- és ellenőrzőrendszer.

Először a korreláció vizsgálatot kell elvégezni, hogy megtudjuk van-e jelentősége a főkomponens-elemzésnek ezen a változó csoporton. A korrelációs mátrixban látható, hogy mind a 3 változópár esetében 1%-on szignifikáns a kapcsolat, tehát van okunk végrehajtani a főkomponens-elemzést.

1. táblázat A marketingcontrolling fejlettségét meghatározó állítások korrelációs mátrixa

		I	T	E
I	Pearson-féle korreláció	1	,288**	,529**
	Szig. (kétoldalú)		,005	,000
	N	97	95	97
T	Pearson-féle korreláció	,288**	1	,297**
	Szig. (kétoldalú)	,005		,003
	N	95	96	96
E	Pearson-féle korreláció	,529**	,297**	1
	Szig. (kétoldalú)	,000	,003	
	N	97	96	98

** 1%-on szignifikáns kapcsolat (kétoldalú), Forrás: Saját szerkesztés

A főkomponens-elemzés létjogosultságát a KMO (0,601) és a Bartlett-féle szfericitás hipotézisének elvetése (szig. 0,000) is megerősítette. A komponensvektor alapján megállapítható, hogy a komponens előállításában az információs- és az ellenőrzőrendszer közel azonos súllyal vesz részt 0,830, illetve 0,832-es értékkel, míg a tervezőrendszer kisebb súllyal szerepel: 0,625. Az eredeti változók végső kommunalitásai a következőképpen alakultak. Az előállított főkomponens az információs részrendszer 68,8%-ának, az ellenőrző részrendszer 69,2%-ának, míg a tervező részrendszer 39,1%-ának információtartalmát tömörítette. Tehát a marketingcontrolling alrendszereire vonatkozóan bebizonyosodott egy összefüggés:

Tézis 1.
A magyarországi közép- és nagyvállalatoknál alkalmazott marketingcontrolling rendszer strukturális felépítésében – a többi controllingrendszerhez hasonlóan – három alrendszer működik mérhető, de eltérő intenzitással: információs-, tervező- és ellenőrzőrendszer.

A marketingcontrolling fejlettségének másik fontos megnyilvánulását az ellenőrzőrendszer felépítése jelenti, amelyre a következő hipotézist fogalmaztam meg.

Hipotézis 2.
A kutatási modell alapján megfogalmazott hipotézis I. **H2:** Az ellenőrzőrendszer mutatószámokból, valamint stratégiai, operatív és pénzügyi marketingcontrolling eszközökből áll.

Az ellenőrzőrendszer fejlettségét az alkalmazott mutatószámok, eszközök alapján tanulmányoztam. Érdekelt, hogy milyen rendszerességgel alkalmaznak a magyarországi közép- és nagyvállalatok marketingre és értékesítésre vonatkozó mutatószámokat (e1), illetve stratégiai- (e2), operatív- (e3), pénzügyi (e4) marketingcontrolling eszközöket.

Az adatok elemzése során elsőként korreláció vizsgálatot végeztem annak érdekében, hogy megállapítsam, van-e relevanciája a főkomponens-elemzésnek ezen a változó csoporton. A korrelációs mátrix egyértelmű választ adott, hiszen 1%-on szignifikáns a kapcsolat. Ez látható a 2. táblázatban.

2. táblázat Az ellenőrzőrendszerrel kapcsolatos állítások korrelációs mátrixa

		e1	e2	e3	e4
e1	Pearson-féle korreláció	1	,478**	,611**	,553**
	Szig. (kétoldalú)		,000	,000	,000
	N	98	98	98	98
e2	Pearson-féle korreláció	,478**	1	,499**	,407**
	Szig. (kétoldalú)	,000		,000	,000
	N	98	98	98	98
e3	Pearson-féle korreláció	,611**	,499**	1	,410**
	Szig. (kétoldalú)	,000	,000		,000
	N	98	98	98	98
e4	Pearson-féle korreláció	,553**	,407**	,410**	1
	Szig. (kétoldalú)	,000	,000	,000	
	N	98	98	98	98

** 1%-on szignifikáns kapcsolat (kétoldalú), Forrás: Saját szerkesztés

A főkomponens-elemzés létjogosultságát a KMO (0,760) és a Bartlett-féle szfericitás hipotézisének elvetése (szig. 0,000) is megerősítette. Az előállított főkomponens az eredeti változók információtartalmának 69,2%-át megőrizte, vagyis az adatveszteség csupán 30,8%-ra tehető. A komponensvektor alapján kijelenthető, hogy a komponens előállításában legnagyobb súllyal a „marketing és értékesítés területén alkalmazott mutatószámok" (0,850) változó vett részt, ezt követi az „operatív marketingcontrolling eszközök" (0,806), majd a „stratégiai marketingcontrolling eszközök" (0,748), míg végül a „pénzügyi szemléletet tükröző marketingcontrolling eszközök" (0,744) változó következik.

Az eredeti változók végső kommunalitásaira vonatkozóan megállapítható, hogy az előállított főkomponens az e1 tényező 72,2%-ának, az e2 tényező 56,0%-ának, az e3 tényező 65,0%-ának, és az e4 tényező 55,3%-ának információtartalmát tömörítette. Ennek a főkomponensnek a kialakítása szintén megfelelőnek tekinthető, hiszen az eredeti változók információtartalmát kellő arányban sikerült megőrizni. Ennél a résznél kimutatható egy alapvető összefüggés:

Tézis 2.

Reprezentatív felmérés alapján kiderült, hogy az ellenőrzőrendszer és

- a marketing és az értékesítési mutatószámok,
- a stratégiai marketingcontrolling eszközök,
- az operatív marketingcontrolling eszközök,
- a pénzügyi marketingcontrolling eszközök

között erős szignifikáns kapcsolat van.

Ennek értelmében az ellenőrzőrendszer mutatószámokból, valamint stratégiai, operatív és pénzügyi marketingcontrolling eszközökből áll.

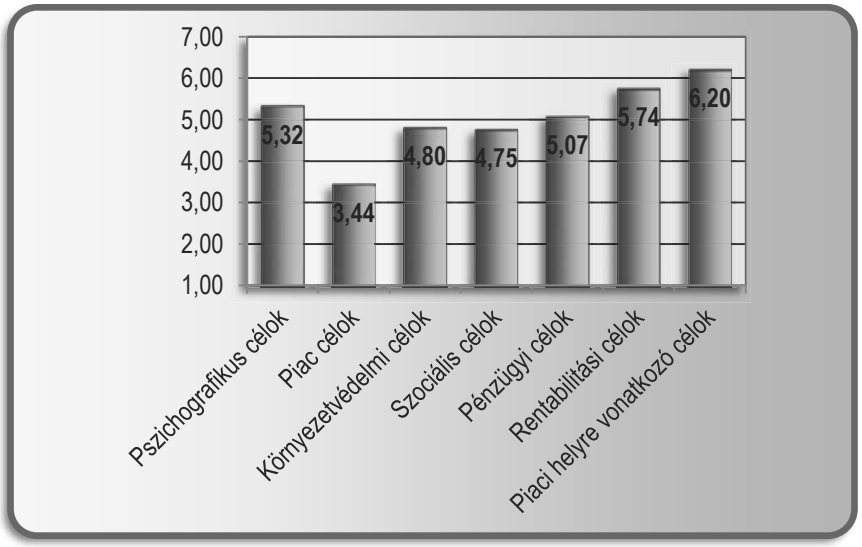
A marketingcontrolling fejlettségének összetevői

Több szakember (többek között Hubert, Gyulavári, Malota (2012)) a pénzügyi adatok prioritását hangsúlyozza, amelyből a gazdasági, pénzügyi célok előnyben részesítésére következtethetünk. Ezért a tervezőrendszer esetében az érdekelt, hogy a pszichografikus és a gazdasági célok egyenrangúak-e a vállalati döntéshozatal során, vagy valamelyik elsőbbséget élvez a másikkal szemben. A pszichografikus célok a gyakorlatban alibit jelenthetnek, ugyanis a mérési nehézségek miatt, előtérbe kerülnek, melynek szándéka a teljesítményjavítás. Erre vonatkozóan a következő hipotézist fogalmaztam meg.

Hipotézis 3.
A tervezőrendszerre vonatkozó hipotézisek **H3:** A vállalati döntéshozatal során a pszichografikus célkitűzések a gazdasági célkitűzésekkel megegyező súlyt képviselnek.

A célrendszernél Ulrich/Fluri (1995) és Meffert (2000) célcsoportosítását vettem figyelembe, ahol az egyes csoportokban több állítás szerepelt, összekeverve a kérdésben. A megkérdezetteknek 1-7-ig kellett rangsorolniuk a válaszokat, amelynek az összesített eredménye a 8. ábrában olvasható. (Az 1 egyáltalán nem fontos, a 7 kifejezetten fontos értelemben szerepelt.)

A hierarchiában legfontosabb elemként 6,2-es átlagértékkel a piaci helyre vonatkozó célokat jelölték meg, mely magába foglalja a piaci részesedés növelését, a forgalom növelését és az új piacok szerzését. Másodikként 5,74-es átlagértékkel a rentabilitási célok szerepelnek (nyereség növelése, forgalom-, tőke rentabilitás elérése). A pszichografikus célok (vásárlási tudat elérése, figyelemfelkeltés, presztízs kialakítás, imázs kialakítás, elégedettség növelés,…) 5,32-es átlagértéket kapott. Annak ellenére, hogy nehézkes a pszichografikus célok teljesülésének mérhetősége, fontosnak tartják azokat. A pénzügyekre vonatkozó célok közé a piaci hellyel kapcsolatos célok, a rentabilitási és a pénzügyi célok tartoznak. Ezek közül kettő (piaci helyet érintő, és a rentabilitási célok) a pszichografikus célkitűzések előtt szerepel a fontossági hierarchiában.A környezetvédelmi célkitűzéseknek 4,8, míg a szociálisaknak 4,75 lett az átlagértéke. Megtévesztően hat a 3,44-es értékkel rendelkező piaci célok elnevezés, amíg nem ismerjük a tartalmát. Ugyanis Ulrich/Fluri (1995) és Meffert (2000) szerint ebbe a csoportba tartozik a politikai-, és a társadalmi befolyás megszerzése, valamint a függetlenség elérése.



5. ábra Mennyire ítéli fontosnak, meghatározónak vállalkozásának vezetésekor az alábbi célokat? (1 egyáltalán nem fontos, 7 kifejezetten fontos)
Forrás: Saját szerkesztés

Statisztikai kiértékelés

H3

az 1-es indexszám a pszichografikus célkitűzéseket jelöli
a 2-es indexszám a gazdasági célkitűzéseket jelöli

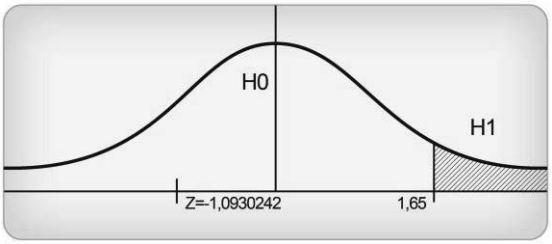
H_0: $\mu_1-\mu_2 = 0$

H_0: $\mu_1-\mu_2 > 0$

$s_d = \sqrt{\frac{s_1^2}{m} + \frac{s_2^2}{n}} = \sqrt{\frac{1{,}659106^2}{50} + \frac{1{,}540835^2}{50}} = \sqrt{0{,}0550526 + 0{,}0474834} = 0{,}3202125$

$d = \overline{x_1} + \overline{x_2} = 5{,}32\text{-}5{,}67 = -0{,}35$

$z = \frac{d-\delta}{s_d} = \frac{-0{,}35-0}{0{,}3202125} = -1{,}0930242$



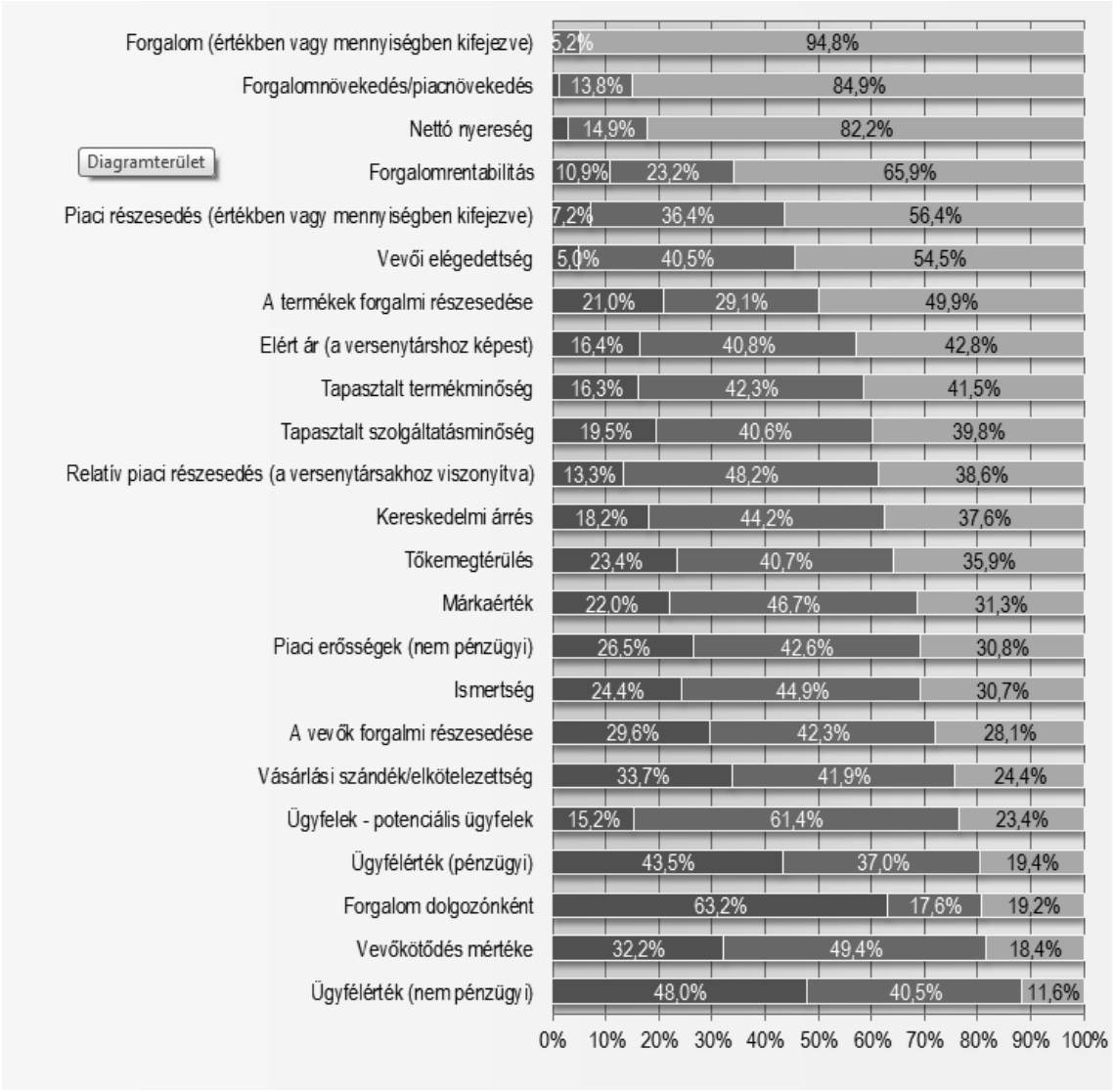
Mivel a z<1,65 ezért H_0-t fogadom el, és elvetem H_1-et.

Tézis 3.

A vállalkozások mindennapi működésénél, döntéshozatalánál a pszichografikus célkitűzések a gazdasági célkitűzésekkel megegyező súlyt képviselnek.

Az eszközrendszer csoportosításának alapját a svájci St. Gallen-ben lévő egyetem 2010-es „Marketingcontrolling a gyakorlatban" című kutatása nyújtotta, amelyet Reinecke és Eberharter írt. Mivel a 2010-es St. galleni és az 2011-ben általam végzett kutatás célcsoportja eltérő volt, és kevés adat tudható a svájci minta összeállításáról, ezért nem tűztem ki célul a két országban kialakult, esetlegesen eltérő eszközhasználati gyakoriság összehasonlítását.

A marketing területén a hatékonyság és a gazdaságosság mérésére a vállalatok 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%). Ettől ritkábban használják a vevőket érintő mutatószámokat: vevői elégedettség (54,5%), vevőkötődés mértéke (18,4%), ügyfélérték pénzügyi (19,4%) és nem pénzügyi (11,6%). A versenytársakhoz kapcsolódó mutatószámokat a piaci részesedés (56,4%) kivételével kevesen használják rendszeresen.



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

A mutatószámok és a mutatószámrendszerek egy átfogó marketingcontrolling rendszernek az építőköveit képezik. Kiegészítik az egyéb stratégiai és operatív marketingeszközöket. A marketing esetében számos olyan terület van, amit nem lehet mutatószámokkal megfelelően kifejezni. Ebből adódik az a kérdés, hogy a marketingmenedzserek milyen eszközökkel és módszerekkel kísérlik meg a marketing sikerének meghatározását, irányítását. A következőkben a stratégiai és a pénzügyi szemléletet tükröző marketingcontrolling eszközök használati gyakoriságát fogom bemutatni.

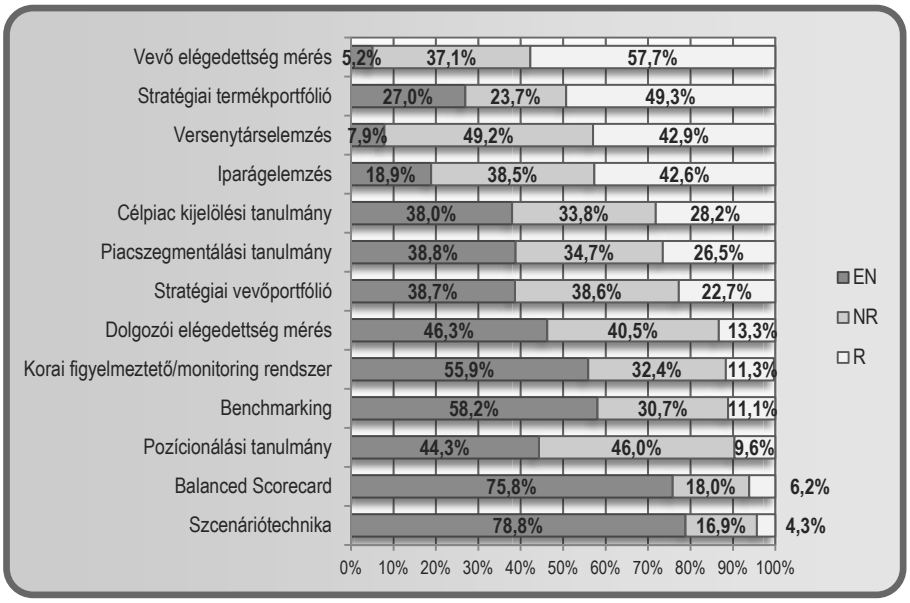
A stratégiai marketingcontrolling eszközöket illetően, a 6. ábrából leolvasható, hogy a magyarországi közép- és nagyvállalatok rendszeresen a hagyományos eszközöket, mint például a vevői elégedettség mérés (57,7%), stratégiai termékportfólió (49,3%), versenytárs- (42,9%) és iparágelemzést (42,6%) alkalmazzák a 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.

Váratlan fejlemény a Balanced Scorecard gyakorlatban történő szórványos alkalmazása is, hiszen a szakirodalom részletesen taglalja ezt a módszert. A válaszadók 75,8%-a egyáltalán nem, 18,0%-a nem rendszeresen, és csak 6,2% használja rendszeresen. Elképzelhető, hogy ez a módszer túl innovatív, vagy túl komplex ahhoz, hogy a vállalatok széles körben bevezessék.

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



7. ábra Milyen rendszerességgel használja az alábbi eszközöket? (Stratégiai marketingcontrolling) (egyáltalán nem, nem rendszeresen, rendszeresen)
Forrás: Saját szerkesztés

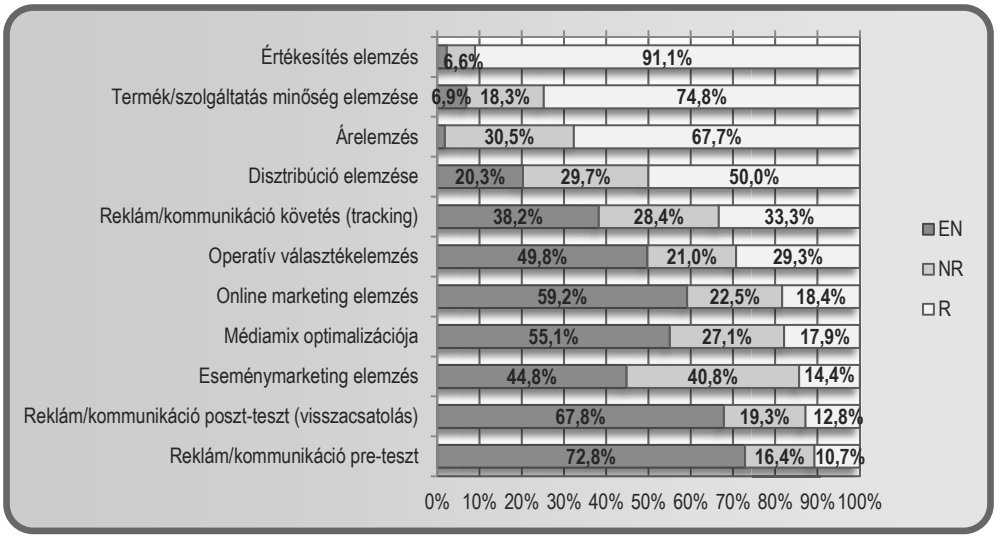
A marketingtevékenység egyik legköltségesebb és leglátványosabb eleme a marketingkommunikáció, melynek költsége évről-évre nagyobb terhet jelent a vállalatok számára. Nem véletlen, hogy kezdetben a controlling szemléletmód alkalmazása erre terjedt ki. Ennek a tudatában, a kutatás során mindenképpen szükségesnek tartottam, hogy kitérjek a marketingkommunikáció értékelésére, melynek kapcsán a következőt feltételeztem.

Hipotézis 4.
Az ellenőrzőrendszerre vonatkozó hipotézis I. (Operatív marketingcontrolling eszközök) **H4:** A magyarországi közép- és nagyvállalatok nem végeznek rendszeresen marketingkommunikációra vonatkozó értékelést.

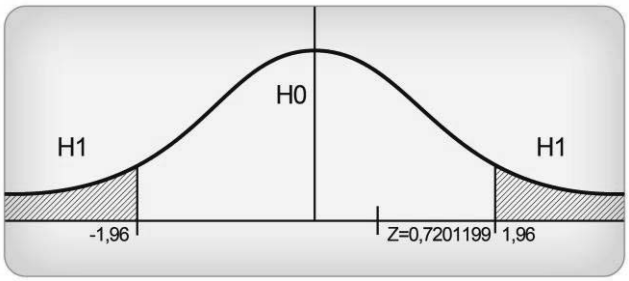
Az operatív marketingcontrolling eszközöket illetően, a hagyományos módszereket, mint például az értékesítés- (91,1%), a termék és szolgáltatás minőség- (74,8%), az ár- (67,7%), és a disztribúcióelemzést (50,0%) rendszeresen elvégzik a vállalatok.

Annak ellenére, hogy a marketingkommunikáció jelentős költségekkel jár, kevés közép- és nagyvállalat elemzi ezek eredményét rendszeresen. A marketingkommunikáció hatékonyságának és hatásosságának mérésénél fontos a rendszeresség, ezt nem lehet csak időnként (nem rendszeresen) végezni, hiszen annak nincs értelme. Itt a folyamatszemlélet létfontosságú, ugyanis csak ekkor tudjuk nyomon követni a fogyasztók reakcióját az egyes kampányokra.

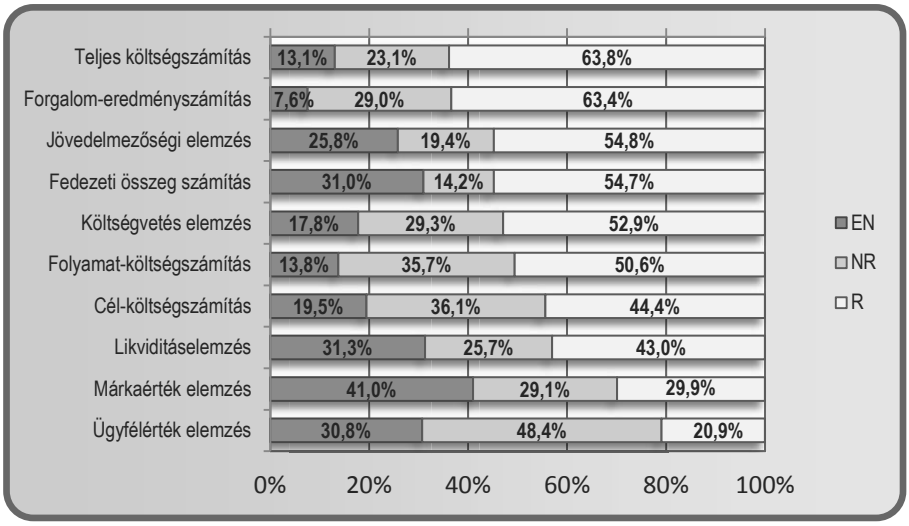
A XXI. században, amelyet kommunikációs szempontból az „integrált marketingkommunikációk idejének” is nevezhetnénk az is váratlan, hogy a médiamix optimalizációját kevesebb, mint a vállalatok ötöde (17,9%) alkalmazza.



8. ábra Milyen rendszerességgel használja az alábbi eszközöket? (Operatív marketingcontrolling) (egyáltalán nem, nem rendszeresen, rendszeresen) *Forrás: Saját szerkesztés*

Statisztikai kiértékelés	
H4 H_0: P =0,3 (=P_0) H_1: P≠ 0,3 (=P_0) p= 0,333 Q_0= 1-P_0= 1-0,3= 0,7 $z=\frac{p-P_0}{\sqrt{\frac{P_0*Q_0}{n}}}=\frac{0,333-0,3}{\sqrt{\frac{0,3*0,7}{100}}}$= 0,7201199	
Mivel z -1,96 és +1,96 közé esik, ezért elfogadom H_0-t, és elvetem H_1-et.	
Tézis 4.	
A marketingkommunikáció jelentős költségekkel jár, a magyarországi közép- és nagyvállalatok nem végeznek rendszeresen erre vonatkozó értékelést.	

Végül az ellenőrzőrendszernél szükséges a pénzügyi szemléletű marketingcontrolling eszközök vizsgálata, amelyeket megítélésem szerint könnyebb alkalmazni, mint a stratégiai és az operatív módszereket.. Ezt a 9. ábra is alátámasztja, hiszen az első hat eszköz rendszeres alkalmazása 50% felett van. A vállalatok 63,8%-a rendszeresen végez teljes költségszámítást, 63,4%-a forgalom-eredményszámítást, 54,8%-a jövedelmezőségi elemzést, 54,7%-a fedezeti összeg számítást, 52,9%-a költségvetés elemzést, míg 50,6%-a folyamat-költségszámítást. Pozitívan tapasztaltam, hogy sokan használják a folyamat- (50,6%) és cél-költségszámítást (44,4%). Azonban, mostanában a marketing elmélettel 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.



9. ábra Milyen rendszerességgel használja az alábbi eszközöket? (pénzügyi marketingcontrolling) (egyáltalán nem, nem rendszeresen, rendszeresen)
Forrás: Saját szerkesztés

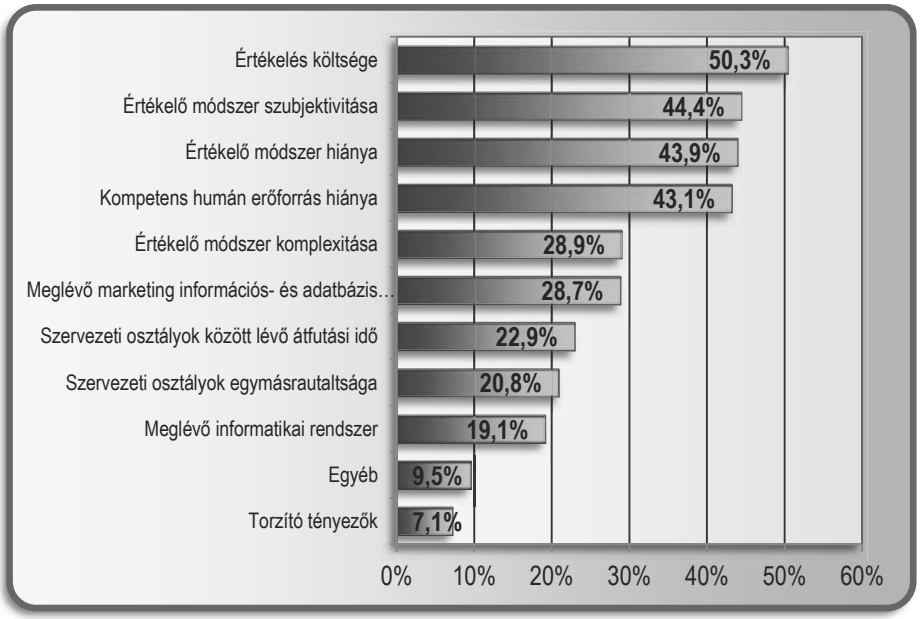
A marketingcontrolling eszközhasználati gyakoriságának elemzése során megállapítható, hogy Magyarországon a közép- és a nagyvállalatok előszeretettel alkalmazzák a már jól bevált módszereket. Elképzelhető, hogy az „újabb" eljárásokat kockázatosnak ítélik.

A szakirodalmi áttekintés során arra is fény derült, hogy a vállalatoknál a marketingtevékenység megítélésénél a legnagyobb problémát az értékelő módszer hiánya, illetve a benne lévő szubjektív elemek okozzák. A kompetens humánerőforrás megtalálása is gondot jelent. Már több egyetem és főiskola beindította ezt a képzést, így idővel a piaci kereslet és kínálat rendeződni fog a marketingcontroller képzést illetően. Az 5. hipotézis a marketingcontrolling rendszer működését akadályozó tényezőket érinti.

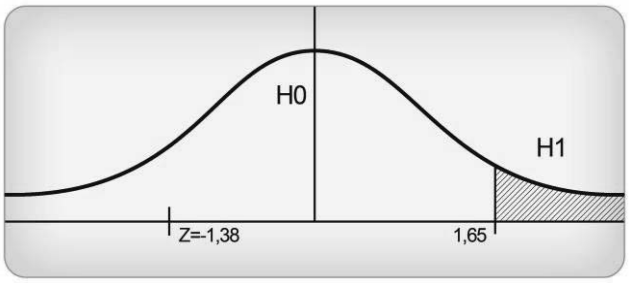
Hipotézis 5.
Az akadályozó tényezőkre vonatkozó hipotézis **H5:** A marketingcontrolling rendszer megvalósításánál a magyarországi közép- és nagyvállalatoknál akadályt jelent – az értékelés költsége, az értékelő módszer szubjektivitása és hiánya, valamint a kompetens humánerőforrás hiánya.

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 10.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 rutin jelentésekre mennyi pénzt, időt és energiát áldoznak a vállalatok a módszer évről-évre történő kifinomítása érdekében. A marketingre, ami a többi vállalati területhez képest, jelentős költségekkel jár majdnem a cégek fele (43,9%) nem dolgoz ki eljárást. Tehát nem szemléletbeli probléma jelentkezik Magyarországon ennek kapcsán, hanem elsősorban költség- és kompetenciahiány.



10. ábra Mi akadályozza a marketingtevékenység értékelését?
Forrás: Saját szerkesztés

Statisztikai kiértékelés	
H5 H_0: P =0,5 (=P_0) H_1: P> 0,5 (=P_0) p= 0,431 Q_0= 1-P_0= 1-0,5= 0,5 $z=\frac{p-P_0}{\sqrt{\frac{P_0*Q_0}{n}}}=\frac{0,431-0,5}{\sqrt{\frac{0,5*0,5}{100}}}$= -1,38	
Mivel z<1,65, ezért elfogadom H_0-t és elvetem H_1-et.	
Tézis 5.	
Egy jól működő marketingcontrolling rendszer megvalósításánál a magyarországi közép- és nagyvállalatoknál elsődleges akadályozó tényezők – az értékelés költsége, az értékelő módszer szubjektivitása és hiánya, valamint a kompetens humánerőforrás hiánya.	

A marketing fejlettségének főkomponens-elemzése

Véleményem szerint létezik összefüggés a marketing fejlettsége és a marketingcontrolling rendszer között. Ugyanis ha egy vállalat foglalkozik a marketingtevékenységének értékelésével, akkor ez hozzájárul a marketing minél optimálisabb működéséhez.

Hipotézis 6..
A kutatási modell alapján megfogalmazott hipotézis II. **H6:** Ha egy vállalatnál létezik marketingértékelő rendszer, akkor sikeresebb a marketingtevékenység.

Ahhoz, hogy megtudjuk van-e relevanciája ezen változó csoporton főkomponens-elemzést végezni, meg kell vizsgálni a korrelációt. A korrelációs mátrixban (3. táblázat) látható, hogy hat változópárból három esetében 1%-on, kettő esetben 5%-on szignifikáns a kapcsolat.

3. táblázat A marketing fejlettségét meghatározó állítások korrelációs mátrixa

			a5	a4	Mc fejl.	a11
1.Állítás	**a5: Alkalmazott tevékenységek**	Pearson-féle korreláció	1	-,325**	,634**	,200
		Szig. (kétoldalú)		,001	,000	,058
		N	98	98	95	91
2.Állítás	**a4: Ráfordítás v. befektetés**	Pearson-féle korreláció	-,325**	1	-,381**	-,241*
		Szig. (kétoldalú)	,001		,000	,021
		N	98	98	95	91
3.Állítás	**Marketingcontrolling fejlettsége**	Pearson-féle korreláció	,634**	-,381**	1	,220*
		Szig. (kétoldalú)	,000	,000		,038
		N	95	95	95	89
4.Állítás	**a11: Marketingbüdzsé**	Pearson-féle korreláció	,200	-,241*	,220*	1
		Szig. (kétoldalú)	,058	,021	,038	
		N	91	91	89	91

** 1%-on szignifikáns kapcsolat (kétoldalú)

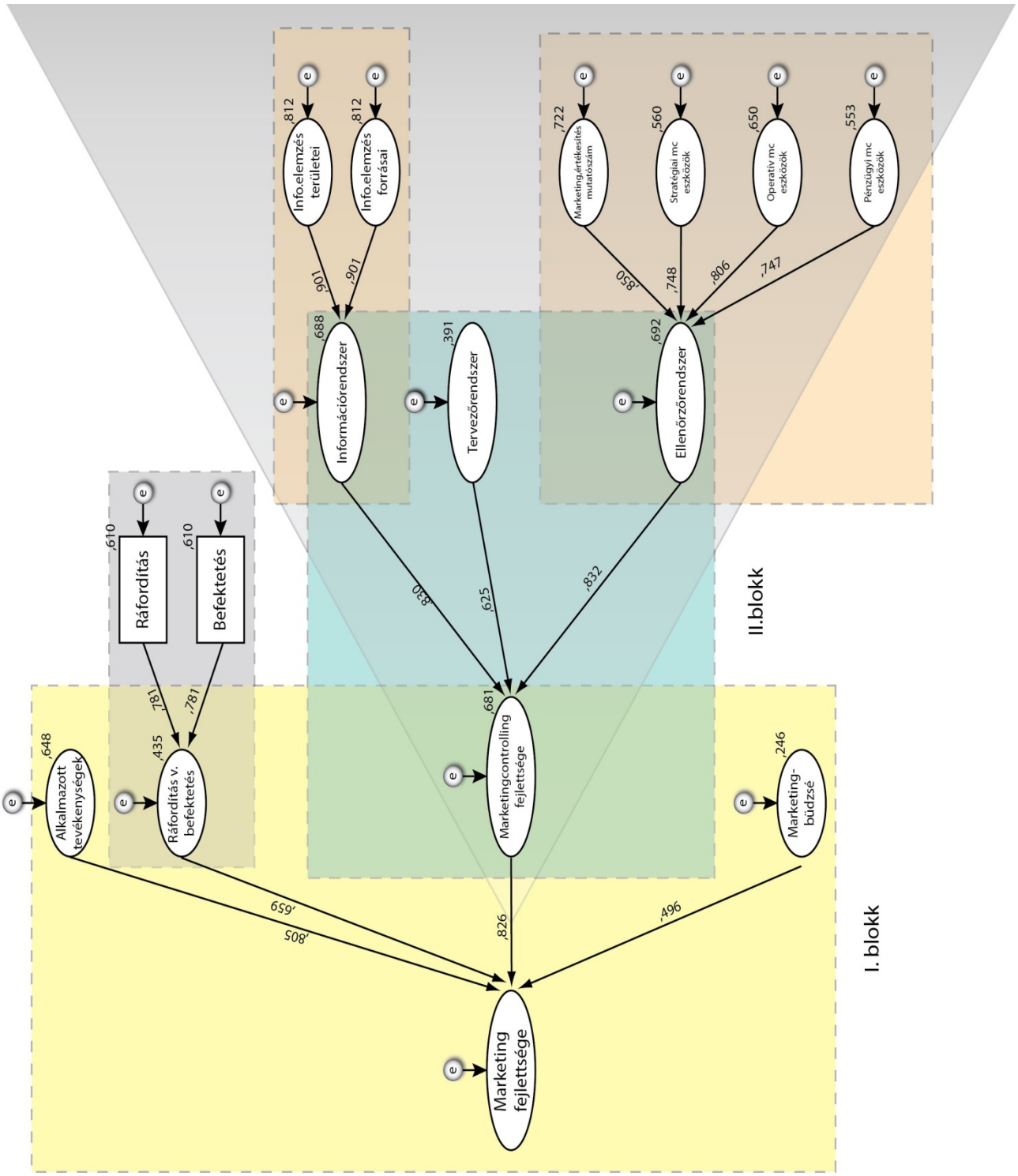
* 5%-on szignifikáns kapcsolat (kétoldalú)

Forrás: Saját szerkesztés

A főkomponens-elemzés létjogosultságát a KMO (0,651) és a Bartlett-féle szfericitás hipotézisének elvetése (szig. 0,000) is megerősítette. A komponensvektor alapján kijelenthető, hogy a komponens előállításában legnagyobb súllyal a „marketingcontrolling fejlettsége" (0,826) változó vett részt, ezt követi az „alkalmazott tevékenységek" (0,805), majd a „befektetés vagy ráfordítás" (0,659) összetevő, és végül a „marketingbüdzsé" (0,496). Az eredeti változók végső kommunalitásai a következő módon alakultak: az előállított főkomponens a 3. állítás 68,1%-ának, az 1. állítás 64,8%-ának, a 2. állítás 43,5%-ának és a 4. állítás 24,6%-ának információtartalmát tömörítette. Tehát bebizonyosodott a következő állítás.

Tézis 6.
A marketing fejlettsége és a marketingcontrolling fejlettsége között szignifikáns kapcsolat van. Ha egy vállalat alkalmaz marketingméréseket, akkor ez hozzájárul a marketing rendszer fejlettségéhez, másképpen kifejezve, ha egy vállalatnál létezik marketingértékelő rendszer, akkor sikeresebb a marketingtevékenység.

A főkomponens-elemzés alapján létrejövő modell a 8. ábrán látható. A kiindulási elméleti modell tesztelésén túlmutatóan – bizonyítható szignifikáns kapcsolat – esetén a modell bővítésére került sor, melynek nyoma az I. blokkban tapasztalható.



11. ábra: A marketingcontrolling fejlettségét értékelő modell *Saját szerkesztés*

7. BEFEJEZŐ ÖSSZEFOGLALÁS

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, amelyet a korábbi ismereteink alapján lehetetlennek tartottunk mérni. A vállalatok vezetői felismerték, hogy a sikeres vállalatirányításhoz szükség van egy olyan rendszerre, amely elemzi a marketingtevékenységek – értékesítés, marketingkommunikáció, fogyasztói magatartás, stb. – hatékonyságát.

Egy komplex marketing hatékonyságértékelő rendszer létrehozására eltérő módszer terjedt el az angolszász és a német gyakorlatban. Az angolszász gazdasági felfogást tükröző controlling iskolában a marketingtevékenység értékelését végző tudományt marketing metrics-nek hívjuk, amely elsősorban mutatószámok alkalmazásával teszi mérhetővé a marketinget. A német controlling iskolában a marketingcontrolling terjedt el, amely tartalmazza a marketing metrics mutatószámait.

Magyarországon a vállalati gyakorlatban fellelhetőek az angolszász és a német nyelvterületen alkalmazott controlling elemek egyaránt. A reprezentatív kutatásból kiderült, hogy a magyarországi közép- és nagyvállalatok közel 80%-a értékeli a marketingtevékenység hatékonyságát, melyből az következik, hogy ismerik ennek a módszernek a jelentőségét. Tervezik, elemzik, értékelik és ellenőrzik a marketingtevékenységet és annak hatékonyságát, de ezt nem vagy csak ritkán nevezik marketingcontrollingnak. A felmérés alapján kijelenthető, hogy a marketingbüdzsé értéke nem éri el a magyarországi közép- és nagyvállalatok árbevételének 5%-át.

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

Az információsrendszer 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.

A mélyinterjúkon felfigyeltem arra, hogy az ellenőrzőrendszerrel kapcsolatban a gazdasági célok teljesülésének mérése legyen a domináns, de jelen vannak a pszichografikus célkitűzések is. Az ellenőrzőrendszert illetően külön tanulmányoztam a stratégiai, az operatív, valamint a pénzügyi szemléletet tükröző marketingcontrolling eszközöket, és ezek használati gyakoriságáról vontam le kauzális összefüggéseket.

A kutatás végén megkérdeztem, hogy a vizsgált cégek milyen akadályokkal találkoznak a marketingcontrolling használata során. Nem meglepő, hogy a legnagyobb gondot az értékelő módszer költsége, szubjektivitása, hiánya valamint a kompetens humánerőforrás okozza.

Végezetül modellben szemléltettem, hogy milyen tényezők befolyásolják a marketing, illetve a marketingcontrolling fejlettségét.

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 egy jól működő marketingcontrolling rendszer létrehozása nem igényel

nagy beruházást, hiszen a rendszer alapjai már léteznek. Csupán egy egységes rendszerszemléletre van szükség kiegészítve a jelenlegi gondolkodásmódot a Reinecke et al. (2007, 58.o. Ambler 1998 alapján) által megfogalmazott probléma pontok szerint.

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

1. A vállalatvezetők elsősorban a pénzügyi mutatószámok ellenőrzésére összpontosítanak, melynek következtében a marketingterület háttérbe szorul.

Korábban Magyarországon is igaz volt ez az állítás, azonban manapság véleményem szerint már megfigyelhető a változás. Ugyanis differenciálódik a marketingcontrolling és folyamatosan beépülnek a pszichografikus elemek. Operatív-stratégiai tekintetben is fordulat következett be. Az operatív mérési módszerek mellett elkezdték alkalmazni a stratégiaiakat is, hiszen szükség van az iparágakra, piacokra, versenytársakra és vevőkre vonatkozó mélyebb, részletesebb elemzésekre.

2. Az ellenőrzések hatástalannak tűntek eddig, mert a marketing kiadások mértéke és a nyereségek között alig sikerült összefüggést kimutatni.

A kiadások és a megtérülések közötti kapcsolat bizonyítása valóban nem könnyű. A nehézséget a szubjektív emberi természet, a pszichografikus tényezők jelentik a marketingben. Azonban rendszeres fogyasztói magatartásra, attitűdváltozásra vonatkozó marketingkutatással mérhetőek.

3. A marketing jövő, míg az ellenőrzés vele ellentétben múltorientációt tükröz. Azonban az ellenőrzés eredményeire épül a következő időszak tervezési folyamata.

A marketingcontrolling magában hordozza ezt a kettősséget. Az operatív aspektus múlt és eredményorientált, míg a stratégiai jövő és potenciál orientált. 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 koncentrálunk, és kevesebb időt fordítunk a stratégiai perspektívára.

4. A kontrolleredmények átrendezhetik a büdzsé mértékét, struktúráját.

Ez önmagában nagy veszélyt jelent, hiszen a reprezentatív kutatásomból kiderült, hogy a magyarországi közép- és nagyvállalatok marketingbüdzséje nem éri el az 5%-ot. Ennek a további megnyirbálása végzetes lehet. A marketingcontrolling rendszer lehetővé teszi, hogy a folyamatba beleavatkozzunk, és ha valamelyik marketingtevékenység hatékonysága nem a várakozásainknak megfelelően alakul, akkor képesek legyünk változtatni rajta.

5. A környezeti változások hatására a cégek rendszerint túllépik a tervezett büdzsé mértékét.

A marketingcontrolling második alrendszere a tervezőrendszer. A tervezés időhorizontjait egyre jobban lerövidülnek az állandóan változó környezet tényezők miatt, mely megnehezíti ezt a tevékenységet. 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.

6. 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.

Reményeim szerint a kutatás eredményei az elméleti és a gyakorlati alkalmazás számára egyaránt hasznosíthatóak lesznek. A disszertáció elméleti részében átfogó képet kívántam nyújtani a téma iránt érdeklődők számára, ezzel megalapozva, segítve a gyakorlati fejlődést a cégek életében. Ezért röviden bemutattam a controlling koncepciót és annak fejlődését, az angolszász és a német controlling irányzatot, a controlleri tevékenységet, valamint a marketingcontrolling feladatait, fajtáit és eszközeit.

A disszertáció gyakorlati alkalmazása lehetőséget nyújt a vállalkozásoknak arra, hogy a marketingtevékenységüket hatékonyan valósítsák meg. Egy jól működő marketingcontrolling rendszer használatával a vállalatok a következő előnyöket realizálhatják:

- Az információsrendszerhez szükséges adatok gyűjtésével további információkat nyerhetünk, amely által a döntéshozatalhoz szükséges információk köre folyamatosan bővül.
- A tervezőrendszerben ha a stratégiaalkotás nem a célok megvalósításának irányában történik, akkor beavatkozhatunk. Ez a marketingcontrolling egyik lényege. Nem kell megvárni adott esetben egy termék teljes kifejlesztését, egy marketingkommunikációs kampány végét a hatékonyságméréssel. A folyamatban bármikor módosíthatunk, ha nem a terveknek megfelelően halad a megvalósítás.
- Az ellenőrzőrendszer használatával értékelhetővé válnak a marketingtevékenységek, amely által a jövőben hatékonyabb eszközkombináció valósítható meg. A marketingcontrolling rendszer mérhetővé teszi a marketingköltségeket. Így a marketingszakemberek pontosan ki tudják mutatni, hogy egy adott iparágban adott cég esetében mely marketingeszközöket érdemes használni, és mi az amire nem szabad költeni. Ezáltal a vállalat marketingkommunikációja javul, így a célcsoportot eléri a megfelelő információ. Ez minden marketinges álma, hiszen ez a kulcsa az értékesítésnek. A releváns információ jusson el a cég célcsoportjához, melynek hatására a fogyasztók lehet, hogy kipróbálják a termékeket és a szolgáltatásokat. Közben kialakulhat a vevői elégedettség, amely akár újravásárláshoz is vezethet. Így is megmutatkozhat a marketingcontrolling értékesítésre gyakorolt hatása.

8. AZ EREDMÉNYEK HASZNOSÍTÁSA ÉS A MUNKA FOLYTATÁSÁNAK LEHETSÉGES IRÁNYAI

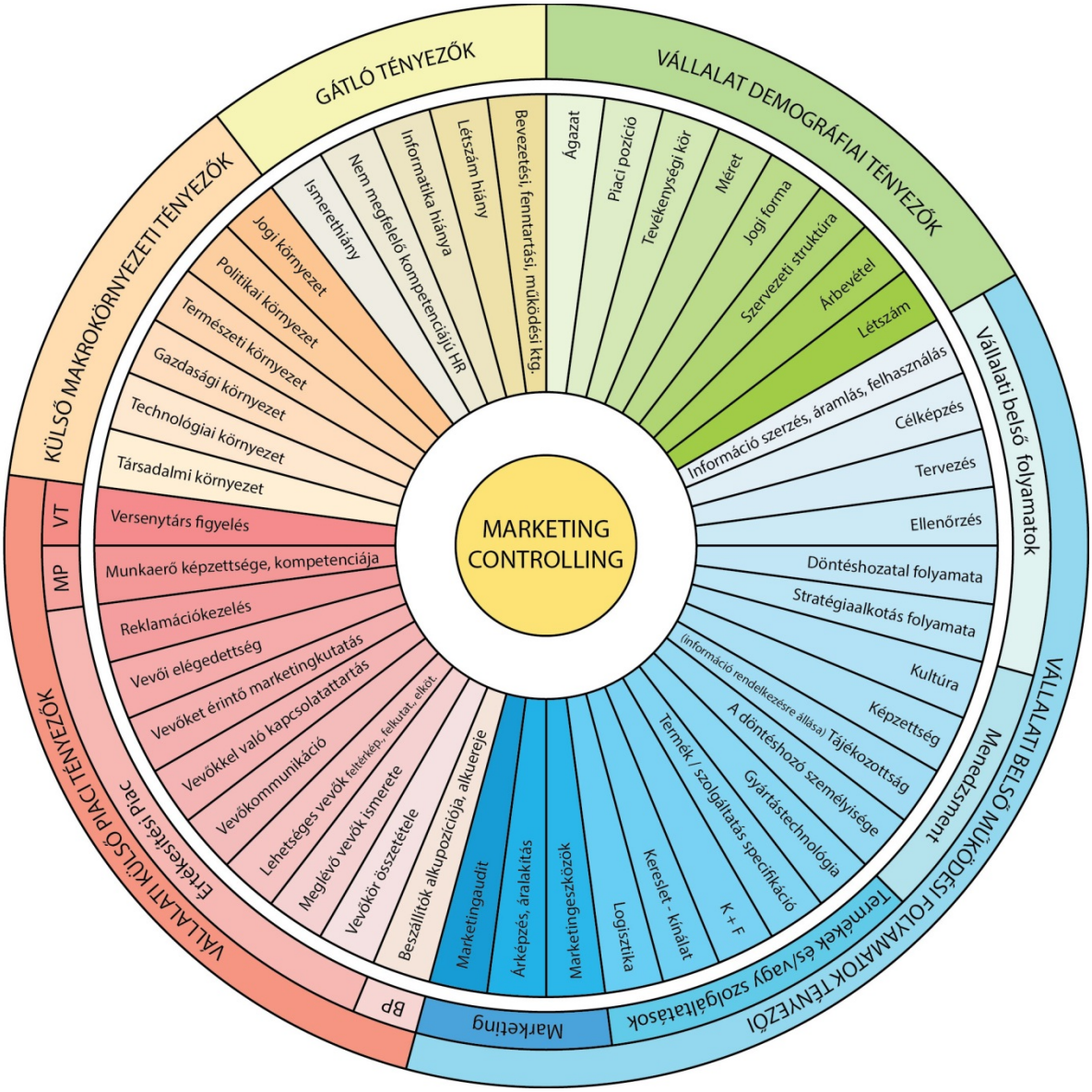
A disszertáció elején feltárt okok miatt, napjainkban egyre nagyobb a vállalati oldalról jelentkező igény a marketingtevékenység teljesítményének megítélésére, ahol a figyelem fókuszában az eredmények mérhetősége áll. A marketingköltségek folyamatos növekedése maga után vonta azt a tényt, hogy a büdzsé felosztásakor a vállalatvezetők számára minden marketinglépést indokolni kell, annak tervezett eredményeit számokkal kell alátámasztani.

A disszertáció elméleti része is tartalmazhat értékes megállapításokat. A vállalati megkérdezés során több vállalat jelezte szándékát, hogy szeretnék a tanulmányt elolvasni, annak befejezésekor.

A kutatás folytatásában szeretném „teljeskörűen" feltárni a marketing és a marketingcontrolling fejlettségét befolyásoló további tényezőket (12. ábra), amely által jelentősen bővülne a jelenlegi modell. A modellben heterogén elemek szerepelnek, melyek szemléltetésére azért az írisz diagrammot választottam, hogy szándékomnak megfelelően ne ábrázoljam az egyes alá- és fölérendeltségi viszonyokat.

Ezen belül megkülönböztetem

- a vállalati demográfiai tényezőket (ágazat, piaci pozíció, tevékenységi kör, méret, jogi forma, szervezeti struktúra, árbevétel, létszám),
- a vállalati belső működési folyamat tényezői:
  - a vállalati belső folyamatokat (információszerzés, -áramlás és felhasználás, célképzés, tervezés, ellenőrzés, valamint a döntéshozatal és a stratégiaalkotás folyamata),
  - a menedzsmentet (kultúra, képzettség, tájékozottság, személyiség),
  - termékeket és szolgáltatásokat (gyártástechnológia, termék és szolgáltatás specifikáció, K+F, kereslet-kínálat viszonya, logisztika),
  - marketinget (marketingeszközök, árképzés és -alakítás, marketingaudit, stb.)
- a vállalati külső piaci tényezőket:
  - beszállítói piacot (beszállítók alkupozíciója és alkuereje),
  - értékesítési piacot (vevőkör összetétele, meglévő vevők ismerete, potenciális vevők feltérképezése, felkutatása és elkötelezetté tétele, vevőkommunikáció, vevőkkel való kapcsolattartás, vevőket érintő marketingkutatás, vevői elégedettség, reklamációkezelés),
  - munkaerőpiacot (munkaerő képzettsége, kompetenciája),
  - versenytársakat (versenytársfigyelés)
- a külső makrokörnyezeti tényezőket:
  - társadalmi környezet,
  - technológiai környezet,
  - gazdasági környezet,
  - természeti környezet,
  - politikai környezet,
  - jogi környezet
- valamint a gátló tényezőket:
  - ismerethiányt,
  - nem megfelelő kompetenciájú humánerőforrást,
  - informatika hiányát,
  - létszámhiányt,
  - bevezetési, fenntartási és működési költségeket.

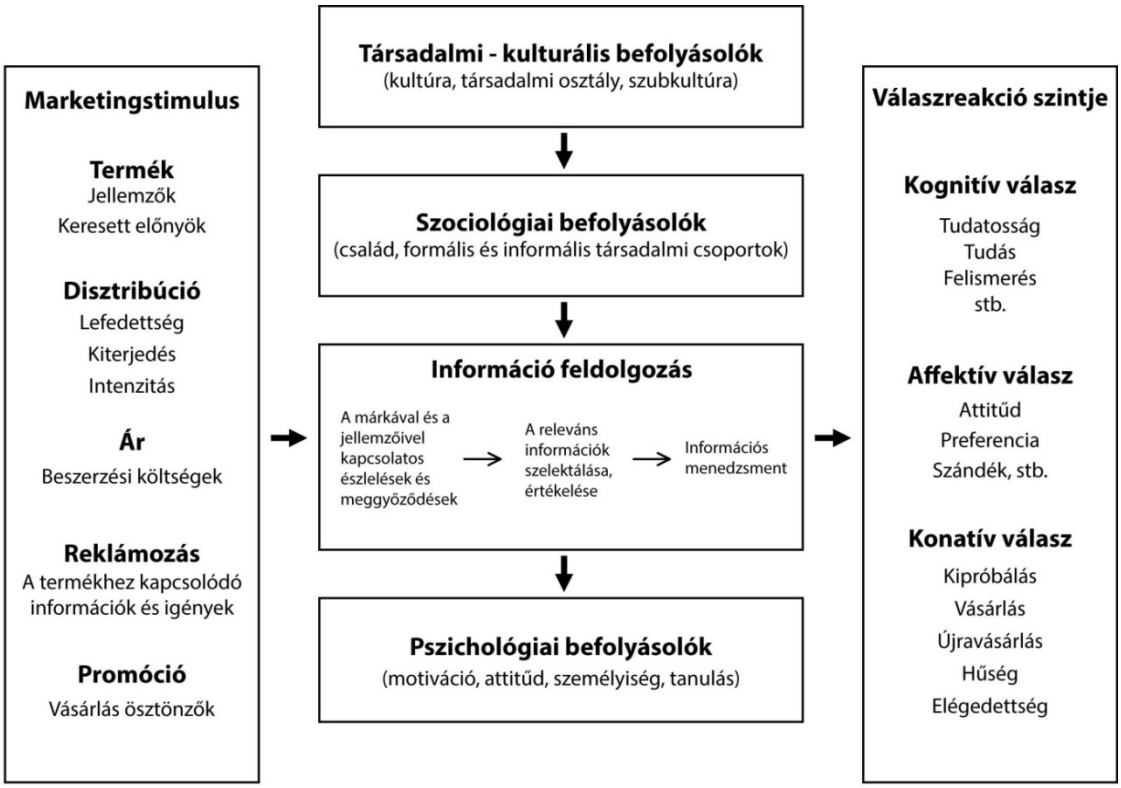


12. ábra: A marketing és a marketingcontrolling fejlettségét befolyásoló tényezők írisz diagrammja
Saját szerkesztés

A befolyásoló tényezők feltárásánál érdemes külön vizsgálni az értékesítési piacot, ezen belül is a vevők viselkedését, reakcióját, igényeit. Erre Lambin és Schuiling (2012) készített egy nagyon jó példát, amelyet a 13. ábrán mutatok be.

A vásárlási döntési folyamatban, az információfeldolgozás során különböző marketingstimulusok érnek bennünket, amelyek egyaránt vonatkozhatnak a termékre, az értékesítésre, az árra, a reklámozásra és a promócióra. Az ingerek mellett különböző társadalmi-kulturális, szociológiai és pszichológiai befolyásolók érvényesülnek, amelyek miatt az egyes embereknek eltérő alternatívákat kell értékelni az adott termék megvásárlása előtt. Ennek megfelelően az információra adott válasz is eltérő. A válaszreakciók szintje az attitűd komponenseinek megfelelően lehet kognitív, konatív és affektív. Véleményem alapján Lambin (2012) modellje teljeskörűen összefoglalja azon vevőjellemzőket, amelyek a vásárlói döntés során fellépnek befolyásolóként. Ennek tükrében, a marketingcontrolling rendszer

kialakításánál, a vevők reakcióinak feltérképezésére, mindenképpen ajánlott ezen tényezők figyelembevétele.



13. ábra: A vevői magatartás elemzések mezői
Forrás: Lambin 2012

9. A TÉZISFÜZETBEN HIVATKOZOTT IRODALOMJEGYZÉK

1. Achrol, R.S. (1991): Evolution of the marketing organization: new forms for turbulent environments (Journal of Marketing 55. 77-93.)
2. Ambler, T. (1998): Why is marketing not measuring up? (Marketing (London), 24. September, No. 29., pp. 24-25.
3. Anderson, P.F. (1982): Marketing, strategic planning and the theory of the company (Journal of Marketing 46., 15-26.)
4. 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.)
5. Auerbach, H. (1994): Internationales Marketing-Controlling: Eine systemorientierte Betrachtung unter besonderer Berücksichtigung strategischer Entscheidungsprobleme (Verlag für Wissenschaft und Forschung, Stuttgart)
6. Belz, C. (2004): Gefahren der „Marketing-Metrics", in: Thexis, 21, H. 3, S. 60-63.
7. http://www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/Zitation/Christian_Belz/48778
8. Berács, J. (1997): A marketing hozzájárulása a vállalati versenyképességhez: Vállalati részfunkciók, marketing – alprojekt zárótanulmány ((BKE, Versenyben a világgal, Z16. kötet, 46.o.)
9. Bíró, P. (2011): http://kkvguru.hu/marketing-es-kommunikaco/marketing-kontrolling
10. Böcskei, E. (2006): A marketingcontrolling felértékelődése az információs iparágak piacán. in: A Controller, 2006/11. 13-15.o.
11. Brávácz, I. (2008): A marketingkutatás szerepe a marketingcontrolling tervezési, eltéréselemzési és információkezelési tevékenységében. in: A Controller, 2008/4. 22-24.o.
12. Clark, B. H. (1999): Marketing Performance Measures: History and Interrelationships (Journal of Marketing Management, 15 (8), pp. 711-732.
13. Day, G. S. (1992): Marketing's contribution to the strategy dialogue. (Journal of the Academy of Marketing Science, 20. 323-329.)
14. Day, G. S. (1994): The capibilities of market-driven organizations In: Journal of Marketing Volume 58., No.4.
15. Deshpandé, R.F.J.U. – Webstrer, Jr. F.E. (1993): Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis (Journal of Marketing 57., 23-27.)
16. Eschenbach, R. (1986): Die Engliederung des Marketing-Controllers in die Unternehmensorganisation, in: Eschenbach, R. (Hrsg.): Marketingcontrolling, Tagungsbericht Österreichischer Controllertag 1985, Wien, S. 31-55.
17. Frankwick, G.L., Ward, J.C, - Hutt, M.D. – Reingen, P.H. (1994): Evolving patterns of organizational beliefs int he formulation of strategy (Journal of Marketing 58. 96-110.)
18. Gupta, A.K. – Raj, S.P.,- Wilemon, D.L. (1986): A model for studying R&D – marketing interface int he product innovation process (Journal of Marketing 50., 7-17.) in: Merlo, O. – Auh, S. (2010)
19. Gritzmann, K. (1991): Kennzahlensysteme als entscheidungsorientierte Informationsinstrumente der Unternehmensführung in Handelsunternehmen. (Dissertation, Göttingen)
20. Hinings, C.R. – Hickson, D.J. – Pennings, J.M. – Schneck, R.E. (1974): Structural conditions of intraorganizational power (Administrative Science Quarterly 19. 22-44.) in: Merlo, O. – Auh, S. (2010)
21. Homburg, C. – Workman, Jr. J.P. – Krohmer, H. (1999): Marketing's influence within the firm (Journal of Marketing 63. 1-17.
22. Horváth, P. – Stark, H. (1982): Controlling für das Marketing-Management, (in: Marketing, Zeitschrift für Forschung und Praxis, 4. Jg. 1982, S. 183-194.)
23. Horváth, P. (1986): Die Aufgaben des Marketing-Controllers, in: Eschenbach, R. (Hrsg.): Marketingcontrolling, Tagungsbericht Österreichischer Controllertag, Wien, S. 7-29.
24. Hubert, J. – Gyulavári, T. – Malota, E. (2012): Marketingmérés. In: MOK 2012 Miskolc, 16. sz. tanulmány
25. Hutt, M.D. – Speh, T.W. (1984): The marketing strategy center: diagnosing the industrial marketer's interdisciplinary role (Journal of Marketing 48., 53-61. in: Merlo, O. – Auh, S. (2010)
26. Hutt, M.D. – Reingen, P.H. – Ronchetto, Jr. J.R. (1988): Tracing emergent processes in marketing strategy formation (Journal of Marketing 52. 4-19.) in: Merlo, O. – Auh, S. (2010)
27. Jaworski, B.J. – Kohli, A.K. (1993): Marketing orientation: Antecedents and consequences (Journal of Marketing, 57., 53-71.)
28. Jenner, T. (1998): Controlling strategischer Erfolgspotentiale, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Dittrich, S. (Hrsg.): Marketingcontrolling, St.Gallen, S. 60-69.
29. Józsa, L. (2005): V. Marketing a társadalomban és a vállalkozásban: 19. Marketing és szervezet: 19.2. Marketingkontrolling – marketngaudit 395.o.-398.o. in: Józsa, L./Piskóti, I./Rekettye, G./Veres, Z. (2005): A marketingmenedzsment alapjai (KJK Kerszöv, Budapest)

30. Józsa, L. (2006): A marketingcontrolling döntéselőkészítő szerepe a vállalkozások marketingirányítási és –ellenőrzési feladatainál. in: A Controller, 2006/1. 13-16.o.
31. Kandikó, J. (2006): Esettanulmányok a marketingcontrolling gyakorlatából, avagy a marketingcontrolling fogalmi megközelítése. in: A Controller, 2006/9. 11-14.o.
32. Kenesei, Zs. – Gyulavári, T. (2010): A marketingeszközök alkalmazásának hatása a versenyképességre (BCE Vállalatgazdaságtani Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, TM 29. sz. műhelytanulmány, 54.o.)
33. Kiener, J. (1980): Marketingcontrolling, Darmstadt.
34. Kirca, A.H. – Satish, J.B.W.O. (2005): Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance (Journal of Marketing 69. 24-41.
35. Kolos, K. – Sz. Tóth, G. – Gyulavári, T. (2005): A marketing hozzájárulása a vállalati versenyképességhez (Versenyben a világgal 2004 – 2006 gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás 21. sz. műhelytanulmány, 60.o.-61.o.)
36. Kotler, P. (2004): Ten deadly marketing sins. Signs and solutions. (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons)
37. Köhler, R. (1993): Beiträge zum Marketing-Management – Plannung, Organisation, Controlling, 3. Auflage (Stuttgart)
38. Köhler, R. (1996): Marketing-Controlling, in: Schulte, C. (Hrsg.)
39. Köhler, R. (1998): Marketingcontrolling – Konzepte und Methoden, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Dittrich, S. (Hrsg.): Marketingcontrolling, St.Gallen, S. 10-21.
40. Kumar, N. (2004): Marketing as strategy. Understanding the CEO'sagenda for driving growth and innovation (Harvard, Business School Press, Boston)
41. Küpper, H.-U. (1997): Controlling. Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 2. Aufl., Stuttgart.
42. Lambin, J.- J. – Schuiling, I. (2012): Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing 3. rd Edition (Palgrave, Macmillan, England)
43. Langerak, F. (2003): The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance (Journal of Strategic Marketing 11. 93-115.)
44. Lawrence, P.R. – Lorsch, J.W. (1967): Differentation and integration in complex organizations (Administrative Science Quarterly 12. 1-47.): Merlo, O. – Auh, S. (2010)
45. Li, L. (2010): Marketing metrics' usage: Its predictors and implications for customer relationship management (Industrial Marketing Management 40. 139-148.)
46. Malhotra, N.K. (1999): Marketingkutatás (KJK, Budapest)
47. Meffert, H. (1998, 2000): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele (Wiesbaden)
48. Merlo, O. – Auh, S. (2010): Marketing's strategic influence in Australian firms: A review and survey (Australasian Marketing Journal 18. 49-56)
49. Mitev, A. – Bauer, A. (2010): A válság hatása a vállalatok marketingtevékenységére (BCE Vállalatgazdaságtani Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, TM 6. sz. műhelytanulmány)
50. Moorman, C. – Rust, R.T. (1999): The role of marketing (Journal of Marketing, 63., 180-197.)
51. Narver, J. C. – Slater, S. F. (1990): The effect of market orientation on business profitability (Journal of Marketing, 54. 20-36.)
52. Niven, P.R. (2005): Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance (John Wiley & Sons, New Jersey)
53. Perrow, C. (1970): Departmental power and perspectives in industrial firms. In: Merlo, O. – Auh, S. (2010)
54. Piercy, N.F. (1986): The role and function of the chief marketing executive and the marketing department: a study of medium-sized companies int he UK (Journal of Marketing Management 1.265-289.) In: Merlo, O. – Auh, S. (2010)
55. Piercy, N.F. (1987): The marketing budgeting process: marketing management implications. (Journal of Marketing 51. 45-59.) In: Merlo, O. – Auh, S. (2010)
56. Piskóti, I. (2006): Marketingkampányok mérése (Kézirat)
57. Reichmann, T. (1997): Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 5. Aufl., München.
58. Reinecke, S. (2004): Marketing Performance Management – Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem, Wiesbaden
59. Reinecke, S. (2006): in Reinecke, S. /Tomczak, T. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling: Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung, (Wiesbaden, Gabler)/
60. Reinecke, S./Eberharter, J. (2010): Marketingcontrolling 2010: Einsatz von Methoden und Verfahren des Marketingcontrollings in der Praxis in: Controlling 22. Jg. 2010, Nr. 8/9.
61. 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.

62. Sajtos, L. (2004): A vállalati marketingteljesítmény mérésének többdimenziós megközelítése és alkalmazása a Magyarországon működő vállalatok körében, Ph.D. dolgozat
63. Sander, M. (2004): Marketing-Management – Märkte, Marktinformationen und Marktbearbeitung (Stuttgart)
64. Sheth, J.N. – Sisodia, R.S. (2002): Marketing productivity: Issues and analysis (Journal of Business Research, 55., 349-362.)
65. 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.
66. Slater, S.F. – Narver, J.C. (2000): The positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication (Journal of Business Research 48., 69.73.
67. Srivastava, R.K. – Shervani, T. A. – Fahey, L. (1998): Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framwork for Analysis (Journal of Marketing 62. 2-18.)
68. Ulrich, P./Fluri, E. (1995): Management. Eine konzentrierte Einführung. 7. Auflage (Verlag Paul Haupt, Bern-Stuttgart-Wien)
69. Uncles, M. (2005): Marketing Metrics: A Can of Worms or the Path to Enlightemet? in: Brand Management, 12, No. 6, pp. 412-418.
70. 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.)
71. Verhoef, P.C. – Leeflang, P.S.H. (2009): Understanding marketing department's influence within the firm (-journal of Marketing 73. 14-37.)
72. Walker, Jr. O.C. – Ruekert, R. (1987): Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework (Journal of Marketing 51. 15-34.)
73. Weber, J. /Schäffer, U. (Hrsg.) (2005): Bereichscontrolling. Funktionsspezifische Anwendugsfelder, Methoden und Instrumente (Stuttgart)
74. Weber, J. − Schäffer, U. (2006) in: Reinecke, S. /Tomczak, T. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling: Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung, (Wiesbaden, Gabler)/ Erster Teil: Grundlagen: Weber, J. − Schäffer, U.: Marketingcontrolling: Sicherstellung der Rationalität in einer marktorientierten Unternehmensführung, S. 32-49.
75. Webster, F.E. Jr. (1992): The changing role of marketing int he corporation (Journal of Marketing 56., 1-17.)
76. 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.)
77. Webster, F.E. Jr. – Malter, A. – Ganesan, S. (2005): The decline and dispersion of marketing competence (MIT Sloan Management Review, 46. 35-43.)
78. Wind, Y. (1981): Marketing and the other business functions. In: Sheth, J. (Ed.), Research in Marketing. JAI Press, Greenwich, CT.
79. Workman Jr., J.P. (1993): Marketing's limited role in new product development in one computer system firm (Journal of Marketing Research 30., 405-421.)
80. Zerres, C. /Zerres, M. (2006): Handbuch Marketingcontrolling (3. Auflage, Berlin)

10. A SZERZŐ PUBLIKÁCIÓI

2013 megjelenés alatt
Marketingmérési szemlélet és hazai tapasztalata
In: Marketing és Menedzsment

2012
A marketing és a marketingcontrolling fejlettségét értékelő modell I. rész
In: Piskóti István (szerk.)
„Coopetition" verseny és együttműködés a marketingben MOK 2012: A Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 18. országos konferenciájának előadásai. Miskolc, Magyarország, 2012.08.30-2011.08.31.
Konferenciacikk

2011
Megoldhatja-e az új médiatörvény az évek óta fennálló jogszabályi hiányt a CSR területén?
In: Fojtik János (szerk.)
Felelős Marketing MOK 2011: A Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 17. országos konferenciájának előadásai. Pécs, Magyarország, 2011.08.29-2011.08.30.
Pécs: Pécsi Tudományegyetem, 2011.
(ISBN: ISBN:978-963-642-392-6)) Konferenciacikk

Ébredjen tudatára! Az új médiatörvény megoldhatja az évek óta fennálló jogszabályi hiányt a CSR területén?
MÉDIAPIAC (ISSN: 2060-596x) pp. 46-48.
Folyóiratcikk

2010
Stratégiai társadalmi felelősségvállalás és a marketing-kontrolling kapcsolata, avagy a CSR gazdasági pillére
In: Piskóti István(szerk.)
Marketingkaleidoszkóp 2010.
Miskolc: Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, 2010. Könyvfejezet

Marketing-kontrolling a gyakorlatban
In: Dr Papp-Váry Árpád; Csépe Andrea(szerk.)
Új marketing világrend MOK 2010: Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 16. országos konferenciája. Budapest, Magyarország, 2010.08.26-2010.08.27.
Budapest: Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola, 2010.
(ISBN: 978-963-88943-1-1, 978-963-88943-0-4) Konferenciacikk

Subsystems of Marketing-Controlling, Considering the 3rd Subsystem: Planning System
In: XXIV. MicroCAD, 2010. Március 18-20.
Q1: Economic Challanges in the XXI Century Konferenciacikk

Subsystems of Marketing-Controlling, Considering the 2nd Subsystem: System of Objectives
In: XXIV. MicroCAD, 2010. Március 18-20.
Q1: Economic Challanges in the XXI Century Konferenciacikk

2009
A marketing-kontrolling alrendszerei, különös tekintettel az első alrendszerre információrendszer
In: Dr Karajz Sándor (szerk.)
Doktoranduszok Fóruma 2009: A Gazdaságtudományi Kar szekciókiadványa. Miskolc, Magyarország, 2009.11.05
Miskolc: Miskolci Egyetem Innovációs és Technológia Transzfer Centrum, Konferenciacikk

A marketing-kontrolling kialakulása.
E TUDOMÁNY 7:(3) *pp. 1-12.* (2009) Folyóiratcikk

2008

Vevőorientált marketing-kontrolling, avagy a fogyasztóorientáció reneszánsza.
In: Piskóti István (szerk.)
Marketingkaleidoszkóp.
Miskolc: Miskolci Egyetem, 2008. *pp. 236-258.*
(ISBN:10 963-87389-0-1) Könyvfejezet

ROMI.
DUNAÚJVÁROSI FŐISKOLA KÖZLEMÉNYEI 33. köt. *pp. 107-113.* (2008) Folyóiratcikk

Customer retention.
In: Karajz Sándor (szerk.)
Doktoranduszok fóruma 2008: A Gazdaságtudományi Kar szekciókiadványa. Miskolc, Magyarország, 2008.11.23
Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, *pp. 6-13.* Konferenciacikk

Sales promotion controlling.
In: Lukovics Miklós, Deák István (szerk.)
Problems of Representing Research and Development in Financial Accounting. 5th International Conference for Young Researchers. Gödöllő, Magyarország, 2008.10.13-2008.10.15.
Paper 7. (ISBN:978-963-269-071-1) Konferenciacikk

Marketing-kontrolling az e-kereskedelemben.
In: Tavaszi Szél – Doktoranduszok Országos Szövetségének Kiadványa. Budapest, Magyarország, 2008.05.23-2008.05.25.
pp. 465-472.(ISBN:978-963-87569-2-3) Konferenciacikk

Key-account controlling.
In: 4th Annual International Bata Conference for Ph.D. Students and Young Researchers: 10 April 2008, Tomas Bata University, Zlin. Zlin, Csehország, 2008.04.10
Zlin: *p. 289.*(ISBN:978-80-7318-663-0) Konferenciacikk

A reklámok siker-ellenőrzése.
In: XIV. Ifjúsági Tudományos Fórum. Keszthely, Magyarország, 2008.04.03-2008.04.04.
Keszthely: Pannon Egyetem, Georgikon Kar, *Paper 5.* (ISBN:978-963-9639-24-9) Konferenciacikk

A szponzorálás kontrollingja.
In: XI. Nemzetközi Tudományos Napok, Vállalkozások ökonómiája.: A Tudományos Napok előadásai és poszterei II.. Gyöngyös, Magyarország, 2008.03.27-2008.03.28.
Gyöngyös: Károly Róbert Főiskola, *pp. 18-23.*(ISBN:978 963 87831 2 7) Konferenciacikk

Sales controlling.
In: Lehoczky L (szerk.)
MicroCAD 2008: International Scientific Conference. Miskolc, Magyarország, 2008.03.20-2008.03.21.
Miskolc: Miskolci Egyetem Innovációs és Technológia Transzfer Centrum, *pp. 13-19.*
R szekció., Vállalati versenyképesség a XXI. században (ISBN:978 963 661 827 8) Konferenciacikk

2007

Theoretical background of marketing-controlling.
In: Business sciences: Symposium for Young Researchers : Feast of Hungarian Science, 2007 : Budapest, November 16, 2007 : Proceedings. Budapest, Magyarország, 2007.11.16
Budapest: Budapesti Műszaki Főiskola, *pp. 55-65.*(ISBN:978 963 7154 64 5) Konferenciacikk

Marketing-kontrolling
In: Doktoranduszok fóruma 2007: Miskolc, 2007 november 13. : Gazdaságtudományi Kar Szekciókiadványa. Miskolc, Magyarország, 2007.11.13
Miskolc: ME ITTC,*pp. 34-40.* Konferenciacikk