

MARKETING ELLENŐRZŐRENDSZER ÉS MARKETING-KONTROLLING A MAGYAR VÁLLALATOK GYAKORLATÁBAN

Hajdú Noémi

Ph.D. hallgató

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing Intézet, 3515 Miskolc-Egyetemváros
gaalnoemi@citromail.hu, margn@uni-miskolc.hu

BEVEZETÉS

A kontrolling egy olyan vezetés- és döntéstámogató rendszer, amely a XXI. századra amelyre az állandóan változó gazdasági környezet a jellemzőnélkülözhetetlenné vált a legtöbb vállalkozás számára. A rendszer a tervezés, az ellenőrzés és az információáramlás koordinálásával –az állandóan változó gazdasági környezetben– hatékonyabb piacorientált vállalatvezetést tesz lehetővé.

A marketing-kontrolling arra irányul, hogy a marketingnek a kontrolling által mérhető komponenst kölcsönözzön; és ezáltal a marketinget, mint koncepciót továbbfejlessze. Kontrolling alatt lényegében az „eredményorientált vezetést” értjük. Ez azt jelenti, hogy az összegyűjtött adatokat kiértékelik és ez alapján döntést hoznak. A marketing ezzel szemben a „piacorientált vezetést” fejezi ki. Az értékesítési döntéseknél, a piac értékei állnak a középpontban. A marketing-kontrollingnak kell feloldania a két koncepció közötti ellentétet. (Weber, J. /Schäffer, U. 2005)

A marketing-kontrolling a vállalati kontrolling részterülete. Támogatja a célorientált tervezést és fokozza a vállalati marketingfunkciókat, valamint ellenőrzi azt. A tervezéshez, döntéshez, és ellenőrzéshez releváns marketing információkra van szükség. Ezen információgyűjtő funkció keretén belül elemzi és figyelembe veszi a belső (pl. könyvelés) és külső adatokat (pl. piackutatási eredmények). A marketing-kontrolling fontossága az állandóan változó piaci környezetnek köszönhető. Központi feladata–az okok elemzésével– a különböző eltérések feltárása, a megfelelő stratégia kiválasztása, és döntés előkészítése. (Meffert, H. 2000 /Sander, M. 2004)

A marketingcontrolling a szervezet controllingrendszerének egyik integráns részrendszere, amely a marketing-részfolyamat stratégiai és operatív tevékenységeinek, azok költségeinek tervezését, terv-tény elemzését és az azokról való információszolgáltatást végzi, a megfelelő integritást biztosítva a szervezeti controlling felé. Azoknál a szervezeteknél, vállalkozásoknál kell működtetni, ahol a folyamatstruktúrában belül jól definiált, pontosan lehatárolt marketing-részfolyamat működik. (Kandikó, J. 2006).

ANYAG ÉS MÓDSZER

A mélyinterjú mintába kerülő vállalatok kiválasztásánál alapvető szempont volt, hogy nagyvállalat legyen, mivel ezeknél a vállalatoknál található működő marketing-kontrolling rendszer. Az iparágat illetően próbáltam minden stratégiai fontosságú iparágból a legjelentősebb szereplők közül választani. Fontosnak tartottam, hogy Business-to-Business (B2B) és Business-to-Customer (B2C) vállalatok azonos mértékben legyenek a mintában. A mintába állami vállalat nem került, mert a tapasztalatok azt mutatják, hogy erősebb hatékonysági és teljesítményi kényszer érvényesül a többi szektorban.

A mélyinterjú készítés célja a gyakorlatban működő marketing-kontrolling rendszer alrendszerének mélyreható tanulmányozása, az alrendszerek között lévő kauzális összefüggések megértése és feltárása, szakértői vélemények megismerése, valamint az eredmények kiértékelése alapján a kérdőív véglegesítése volt.

A mélyinterjúk készítése során több vállalat jelezte az anonimitás iránt való igényét, így a vállalatot érintő iparági profilt, árbevételt, dolgozói létszámot, valamint az interjúalany beosztását kívánom feltüntetni.

2. táblázat
Mélyinterjú minta

Sorsz.	Iparági profil	Árbevétele ¹ □	Létszám□	Interjúalany beosztása
1.	Építőanyag gyártása	4001 M Ft felett	500-999 fő	Piackutató és elemző
2.	Vasúti expedíció		2000-4999 fő	Marketing szakértő
3.	Kozmetikum és háztartási vegyszergyártó, kereskedő		250-299 fő	Kereskedelmi képviselő
4.	Élelmiszer kereskedelem		2000-4999 fő	Termékmenedzser
5.	Elektromos kéziszerszámgyártás		1000-2000 fő	Controlling csoportvezető
6.	Építőipari termékek és barkácsárak forgalmazása		1000-1999 fő	Áruház igazgató
7.	Műanyagalapanyaggyártó		250-299 fő	Marketing stratégiai és kommunikációs vezető
8.	Gyógyszeripar, késztermékgyártás		5000 fő felett	Sales és Marketing osztályvezető
9.	Égetett szeszipar, italgyártás és forgalmazás		250-299 fő	Brand manager

Saját szerkesztés

* Az árbevételt és a létszám a CÉG-KÓD-TÁR 2009/3-as KSH kiadvány alapján kerültek meghatározásra. Az adatok megfelelnek a valóságnak, az interjúalanyokkal egyeztetésre kerültek.

A mélyinterjú menete a marketing-kontrolling rendszer alrendszerének strukturális felépítését követi: elsőként az információrendszert, majd a célrendszert, utána a tervezőrendszert, és végül az ellenőrzőrendszert ismerhetjük meg. A jelen tanulmány-terjedelmi okok miatt – a részrendszerek közül csak az ellenőrzőrendszerre, illetve a teljes marketing-kontrolling rendszerre terjed ki.

EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

1.1.A VÁLLALATI GYAKORLATBAN ALKALMAZOTT KONTROLLING ESZKÖZÖK

A vállalati marketing-kontrolling kialakításában a negyedik alappillért az ellenőrzőrendszer képezi, amely az információ-, cél-, és tervezőrendszerre épül. Emiatt fontos megismerni, hogy a vállalatok *milyen területeken alkalmaznak kontrolling méréseket, milyen kontrolling eszközöket használnak, és azt milyen gyakorisággal.*

A kontrolling elemzéseket illetően, a gyakorlatban két kategóriát különböztethetünk meg egymástól: vannak olyan mérések, amelyek a vállalaton belüli folyamatok hatékonyságát vizsgálják; és léteznek olyanok is, amelyek a vállalaton kívül eső folyamatokét. Természetesen, olyan kontrolling mérésekkel is találkozhatunk, ahol nem lehet szervesen elkülöníteni egymástól a vállalaton belüli és kívüli folyamatokat. Például ha egy vállalatnak jó a belső kommunikációja, akkor az adekvát információ megfelelő időben eljut a döntéshozóhoz. Az információk birtokában, a döntéshozó „jól informált” – az információs asszimetria érvényesülhet – így „minden tényezőt figyelembe vevő” döntés születik. Ennek következtében valószínűsíthető, hogy a vállalat külső kommunikációja, marketingtevékenysége hatékonyabb lesz.

3. táblázat

Kontrolling elemzések csoportosítása a vállalatok gyakorlatában

Kontrolling elemzések	
Vállalaton belüli	Vállalaton kívüli
folyamatok hatékonysága, megfelelő működésének ellenőrzése	
Belső ellenőrzési rendszerek Belső kommunikáció, Humán erőforrás munkavégzése, kiemelt tekintettel a kereskedők és értékesítők tevékenységére.	Vevők, versenytársak reagálása Értékesítés, Vevői elégedettség, Piaci árérzékenység
Célkövetés Pénzügyi mutatók teljesülése Marketing tevékenység és annak hatása	

Saját szerkesztés

Összességében elmondható, hogy a vizsgált cégek a vállalati működés minden szintjén, minden osztályán (nagyraosztályonként) végeznek kontrolling méréseket. Kontrolling tevékenységet elsősorban az *értékesítés területén* folytatnak, figyelembe véve a versenytársakat, a piaci részesedés változásait, valamint a különböző trendeket. Ezek az elemzések napi, havi, illetve éves összesítésben készülnek. Az értékesítés területén végzett

kontrolling mérések erőteljes pénzügyi szemléletről tanúskodnak. Ennek elvégzésekor figyelembe veszik a versenytársak tevékenységeit, a piaci részesedés változásait, valamint a különböző piaci trendeket.

Marketingméréseket is elsősorban az értékesítés területén végeznek. Általában azt vizsgálják, hogy az egyes marketing kommunikációs tevékenységek milyen hatást gyakorolnak a vevőkre. Ezt elsősorban az értékesített mennyiség változásán tudják nyomon követni. Természetesen problémát jelent, ha egy-egy marketingkampány alkalmával egyszerre több médiumban teszik közzé a reklámot, ekkor ugyanis nem lehet könnyen meghatározni az egyik, illetve a másik reklámhordozó hatékonyságát. Ebben a helyzetben marketingkutatásra van szükség, amelyből kideríthető, hogy melyik hirdetéssel találkozott a célszemély.

A kontrolling mérések másik fontos alkalmazási területe a *vevői elégedettség mérés*. Az időtávlatot illetően kétféle módszer érvényesül. Éves szinten, külső piackutató céggel általában kérdőív segítségével felméri a vevői igényeket, valamint a meglévő termék és szolgáltatás portfólióval való elégedettséget. Ezenkívül, létezik olyan vállalat, ahol különböző ismérvek alapján kialakítottak egy úgynevezett vevői elégedettség mutatószámrendszert. Megítélésem szerint a két módszer kérdőív, mutatószám rendszer – egyidejű alkalmazása az optimális. Mindkét módszer évről-évre hasonló tényezőket vesz figyelembe, így az egyes üzleti évek könnyen összehasonlíthatóak, és kimutathatóak a tendenciák. Természetesen, itt is érvényesül a szinergia elve, hiszen a tapasztalatok alapján minden évben bővítik a rendszert.

A gyakorlatban található napi szintű vevői elégedettség mérés is, amely a rövid időn belüli vásárlókat szólítja meg. Ennek a módszernek az a lényege, hogy csírájában szeretnék elfojtani a felmerülő problémákat.

A vevő reakcióját, tevékenységét, elégedettséget nagymértékben befolyásolja a vállalatnál dolgozó kereskedők és értékesítők munkája. Ugyanis ők képviselik a céget, ők vannak közvetlen kapcsolatban a vevőkkel, és fontos, hogy megőrizzék a cég jó hírnevét, imázsát, és a termékekkel szembeni fogyasztói bizalmat. A cég megbízhatóságát nem ronthatja el a kereskedő, hiszen a vevők az ő munkája alapján alkotnak véleményt a cégről, termékekről. Emiatt nélkülözhetetlen a *vállalaton belüli ellenőrzési rendszer* kiépítése, amely figyelemmel kíséri a munkavállalók munkájának minőségét és eredményességét. Szervesen ide kapcsolódik a munkavállalók szakmai munkáját értékelő pontrendszer, amely alapján megállapítják az éves bónuszt.

Végül, de nem utolsó sorban a kontrolling eszközpalletáján megtalálható a *terv-tény adatok eltéréselemzése*, valamint a *kauzális kapcsolatok feltárása*.

1.2. AZ ELLENŐRZŐRENDSZER HASZNÁLATA SORÁN TAPASZTALHATÓ ELŐNYÖK ÉS HÁTRÁNYOK

A továbbiakban az ellenőrzőrendszer használata során tapasztalható *előnyöket*, és *hátrányokat* ismerhetjük meg.

A megkérdezettek az ellenőrzőrendszer egyik legnagyobb *előnyének* azt tartják, hogy a *vállalati tevékenységek visszamérhetőek*, ezáltal egy transzparens és konzisztens keret biztosít a vállalat napi szintű működéséhez. A folyamatos –havi szintű– jelentések miatt, állandóan fókuszban vannak a célkitűzések, így könnyedén nyomon követhető, hogy hol tart a *célok teljesítése*, és ezáltal jó irányba halad-e a vállalat. A *problémák azonnal felismerhetőek és javíthatóak*. Az ellenőrzőrendszer használatával hatékonysági kényszer érvényesül, és a *költségek racionális átcsoportosításával* fokozható a teljesítmény.

A mélyinterjú alanyok egyöntetűen azon a véleményen vannak, hogy az ellenőrzőrendszer alkalmazásával a vállalatok *hatékonyabbak* az értékesítés területén, ezáltal *versenyképesebbek* a piacon.

Az évek során felhalmozódó tapasztalatot is folyamatosan beépítik az ellenőrzőrendszerbe, így egyre jobban fejlődik, és egyre részletesebb, specifikusabb információ áll rendelkezésre.

Az interjúalanyok *hátrányok* között említették, hogy egy jól működő ellenőrzőrendszer nagyfokú kreativitást igényel. Nehéz megtalálni a szabályozottság és a kreativitás között lévő egyensúlyt, ugyanis egy *túlszabályozott, túlellenőrzött rendszer megöli a kreativitást*.

A másik problémát az jelenti, hogy *az ellenőrzőrendszer elfogadottsága a dolgozók körében nagyon alacsony*. Ez két dologra vezethető vissza. Egyrészt, senki nem szereti, ha a munkateljesítményét folyamatosan figyelik és értékelik, másrészt, nehéz elfogadtatni, hogy nem azért kell naponta a jelentések írásával foglalkozni, hogy plusz munkát végezzenek, hanem, hogy a vállalati hatékonyság növekedjen, és ezáltal a vállalat versenyképessége fokozódjon. Az interjúk alapján kijelenthető, hogy a nagy erőfeszítést igénylő riportok meghozzák gyümölcsüket. Ezt bizonyítja a következő gondolat is, amely a vállalati életben már-már szállóigévé vált: „Amit nem mérünk az nem teljesül. Amit mérünk és kimutatunk az teljesül.” vagy „Amit nem mérünk, az nem létezik.”

Az ellenőrzőrendszer kialakításának előfeltétele, hogy a vállalati adottságok figyelembevételével egy olyan rendszert alkossunk meg, amely évről-évre hasonló tényezőket von be a vizsgálatba. Ugyanis, csak ebben az esetben lehet több évre vonatkozóan, átfogó méréseket végezni. Például a trendfigyelésnél, a piacra jellemző tendenciákat és a tényezők közötti kauzális összefüggéseket csak több év után lehet megérteni. Persze, a vizsgálati módszer és az ismérvek köre az idő múlásával a tapasztalatok alapján finomodik.

Torzításhoz vezethet, hogy egy marketing ellenőrzőrendszer esetében az emberi szubjektivitást egyáltalán nem, vagy csak nehezen lehet kiiktatni.

4. táblázat

A vizsgált ellenőrzőrendszereknél tapasztalható előnyök és hátrányok összefoglalása

A vizsgált ellenőrzőrendszereknél tapasztalható	
Előnyök	Hátrányok
<ul style="list-style-type: none"> • Vállalati tevékenységek visszamérhetőek, • transzparens és konzisztens keretet ad a vállalat napi működéséhez, • célkitűzések teljesítése nyomon követhető, • problémák azonnal felismerhetőek és nyomon követhetőek, • hatékonysági kényszer érvényesül, • költségek átcsoportosíthatóak, • hatékonyság javul, • versenyképesség növekszik, • a tapasztalatok beépülnek → a rendszer évről évre javul. 	<ul style="list-style-type: none"> • A jól működő rendszer nagyfokú kreativitást igényel, • túlszabályozott, túlellenőrzött rendszer megöli a kreativitást, • az ellenőrzőrendszer elfogadottsága a dolgozók körében alacsony, • az emberi szubjektivitás torzításhoz vezethet.

Saját szerkesztés

A kutatás szempontjából lényeges tényező, hogy a vállalatok *hogyan értelmezik a marketing-auditot*, illetve, hogy megkülönböztetik-e a marketing-kontrollingtól, vagy annak ellenőrzőrendszerétől.

A mélyinterjúk tapasztalatai alapján kijelenthető, hogy a *vállalatoknál félreérthetően kezelik a marketing-auditot*, ugyanis többen a marketing tevékenység ellenőrzésére, eredményének vizsgálatára asszociáltak. Kilenc vállalatból csak kettőnél értelmezték jól a marketing-auditot, amely nem a marketing döntések eredményét vizsgálja felül, hanem a döntési módszerét.

1.3.A VÁLLALATOK ÁLTAL ALKALMAZOTT MARKETINGSZKÖZÖK ÉS EZEK HATÉKONYSÁGA

A marketing-kontrolling rendszer tanulmányozásánál fontos megismerni, *hogyan a vállalatok milyen marketingszközöket alkalmaznak*, és *hogyan hatékonyak tartják-e ezeket*.

A gyakorlatban élesen elkülönül egymástól a vállalati kommunikáció, és a termékek és szolgáltatások ismertté tételére, illetve a vevő kegyeiért irányuló kommunikáció. Az utóbbit a következőképpen csoportosítják.

5. táblázat

A megkérdezett vállalatok által leggyakrabban alkalmazott marketingszközök

A megkérdezett vállalatok által leggyakrabban alkalmazott marketingszközök	
ATL	BTL
Tv, rádió, sajtó, közterületi óriásplakát, city light, internet.	Vásárlásösztönzés, PR, személyes eladás, termékkatalógus, hírlevél, szakmai folyóirat, POS, kupon, akciók, szponzorálás, konferenciák, kiállítások, reklámajándékok.

Saját szerkesztés

A vállalatok azért alkalmaznak ennyi féle marketingszközt, mert mindegyikkel más a céljuk. A *Tv* hirdetésnek nagy előnye, hogy a fogyasztók széles körben elérhetőek. A vállalatok elsősorban tematikus csatornákat választanak, amely jobban szűkíti a fogyasztókat célcsoport és érdeklődés alapján. A *rádiót* egyes kampányok és események előtt, beharangozásképpen érdemes választani. A *közterületi óriásplakát és city light* –a *Tv* reklámhoz hasonlóan– nagy tömegek elérésére képes, azonban kisebb költségű, és sajnos az eredménye is kisebb. Az *internethasználat* egyre elterjedtebb, így ezen a csatornán keresztül a fiatalabb fogyasztók könnyedén megtalálhatók. A BTL eszközök alkalmazása is célcsoport specifikusan történik. Az ATL és a BTL eszközök hatékonyságmérését a fogyasztók körében elvégzett kutatásokkal határozzák meg. Vannak fix fogyasztói kutatások, amelyeket minden évben ugyanabban az időszakban kérdeznek le –az összehasonlíthatóság végett–, és vannak olyanok, amelyeket a kampányok után végeznek el.

A marketingkommunikációval foglalkozó kontrollerek *hatékonyságelemzéseket* készítenek az egyes reklámhordozókra, reklámkampányokra vonatkozóan. Első lépésként ellenőrzik, hogy eljut-e a célcsoporthoz az információ, majd, hogy ők hogyan reagálnak erre. Elsősorban a kommunikációs eszköz hatását vizsgálják az *értékesítés és a vevőszám alakulására vonatkozóan*: eltéréselemzést készítenek –összevetik a kampány előtti adatokat a kampány utánival. Természetesen a multiplikatív hatás itt is érzékelhető, hiszen egy-egy marketingkampány során egyszerre több marketingszközt alkalmazunk.

A válság hatására érezhető volt a költségcsökkentés a marketing területén is, amely a költségek átstrukturálásához és megnyirbálásához vezetett. Egyre többen elkezdtek foglalkozni a marketing-kontrollinggal, hiszen a költségelosztásakor a marketing osztálynak számokkal kell alátámasztaniuk munkájuk gyümölcsét.

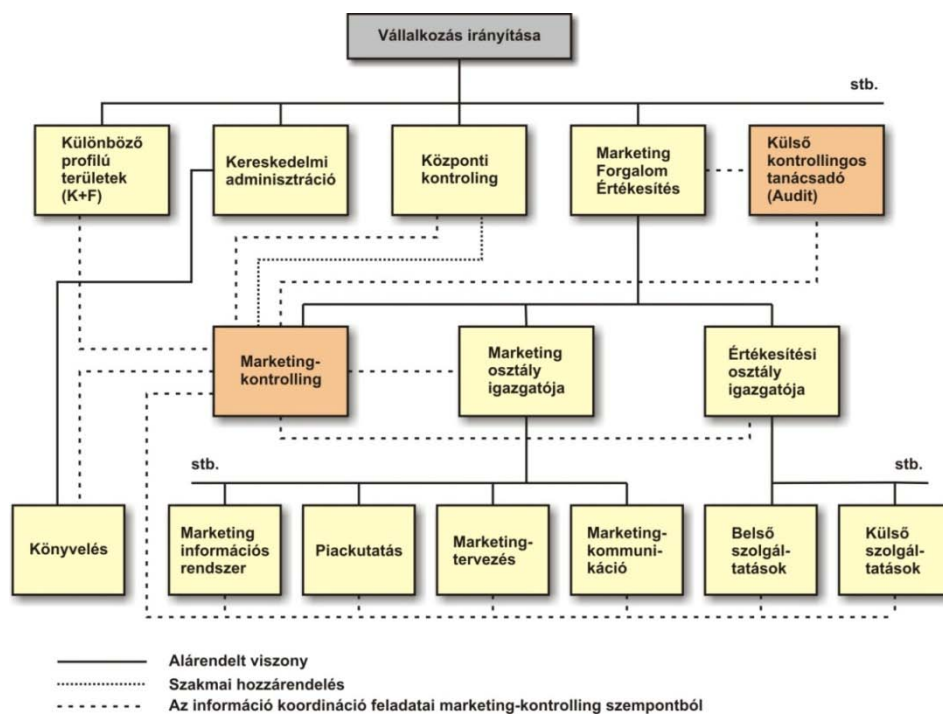
1.4.MARKETING-KONTROLLING ÉRTELMEZÉSE ÉS ALKALMAZÁSA

A marketing-kontrolling rendszer létrehozásához nem árt tisztában lenni azzal, hogy a vállalatok *mit értenek marketing-kontrolling alatt*, a mindennapi munka során *mit mérnek kontrolling eszközökkel és hogyan*, valamint *a szervezeti felépítésben hol helyezkedik el a marketing-kontroller*.

Azok az interjúalanyok, akik közvetve dolgoznak együtt a kontrolling osztállyal, arról számoltak be, hogy amikor először hallották a marketing-kontrolling szót furcsa érzésük támadt, mert ezzel a kifejezéssel így eddig még találkoztak. Azután belegondoltak az értelmezésébe, és rájöttek, hogy mindennapi munkájuk során, a marketing tevékenység sikeres elvégzéséhez használják ezeket az információkat. De bennük korábban fel sem merült, és az interjú során döbbsentek rá, hogy ezt a két dolgot –a marketinget és a kontrollingot összekötik.

Összességében marketing-kontrolling alatt *a marketing folyamatok ellenőrzését, a marketing eszközök hatékonyságát, az után követhetőséget és a visszacsatolást* értik. A marketing-kontrolling kifejezés hallatán „csak” az ellenőrzésre asszociálnak, és emellett csak páran említették az ellenőrzést megelőző tevékenységeket: információgyűjtés és feldolgozás, célképzés, tervek meghatározása.

Az interjúk tapasztalatai alapján elmondható, hogy olyan vállalat is létezik, ahol a marketing-kontrolling feladatokat külső cégre bízják. Azonban ez ritka, hiszen a cégek többségében maguk végzik el ezeket a teendőket. A kontrolling folyamatot illetően kettősséget figyelhetünk meg *a szervezeti felépítésben*: egyrészt a vállalati kontrolling osztály, másrészt az egyes osztályokon belül dolgozó kontrolling munkatárs látja el ezeket a tennivalókat. Léteznek olyan vállalatok, ahol a *pénzügy osztályon belül* található a kontrolling. Tehát a marketing-kontroller –a *Dotted-Lined elvnek* megfelelően– a mátrix szervezetben elvileg *a marketing menedzsmentnek*, funkcionálisan *a vállalati kontrollingnak* van alárendelve. Leggyakrabban a marketing-kontroller a marketing menedzsmenten belül az értékesítési osztályon található.



13. ábra: A marketing-kontrolling szervezeti felépítése a Dotted-Line elv alapján

Forrás: Köhler 1993

A marketing-kontroller adatszolgáltatási kötelezettsége több irányú: egyrészt ellátja a marketing osztályt információval, másrészt beszámol a marketing osztály tevékenységéről a kontrolling osztálynak. Ez a folyamat kétirányú, ugyanis a kontrolling osztály mindennapi munkájához adatot biztosít a marketing-kontroller számára.

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

1.5.A MARKETING-KONTROLLING HASZNÁLATA SORÁN TAPASZTALHATÓ ELŐNYÖK ÉS HÁTRÁNYOK

Egy jól működő marketing-kontrolling rendszert kialakításához, érdemes figyelembe venni a rendszer vállalati gyakorlatban történő használata során felmerülő *előnyöket és hátrányokat*.

A megkérdezettek a legnagyobb *előnyök* azt tartják, hogy a marketing tevékenységek eredményessége *mérhetővé* válik. Ezáltal az egyes marketingkampányok jobban *tervezhetőek*. A XXI. század versenytársakkal teli üzleti világában ez nélkülözhetetlen a mindennapi munkához. A tapasztalatok alapján a rendszer évről-évre *fejleszhető*, és egyre professzionálisabbá válik, egyre több adat kerül a rendszerbe, és egyre szélesebb körű az elemzés. A marketing-kontrolling rendszer használatával a munka tudatosabb lesz, és a marketingeszközökkel való gazdálkodás is eredményesebb. Ez a *határkölség elemzésnek* is köszönhető, mert az elemzés elvégzése után a költségek átcsoportosíthatóak, így a hatékonyság nagymértékben javul.

A mintába került legtöbb nagyvállalatnál a marketing-kontrolling rendszer folyamatos fejlesztésre szorul, éppen ezért ennek kialakítása rendkívüli jártasságot követel a pénzügy, kontrolling és marketing területén egyaránt. Ha a kontrolling rendszer nem veszi teljes mértékben figyelembe a vállalat specifikumait, akkor annak eredményessége, megbízhatósága

jelentős mértékben csökken. Ezenkívül, egy jól működő marketing-kontrolling rendszer létrehozása, *hatékony és működőképes informatikai rendszert feltételez.*

Az interjúalanyok *hátrányként* említették, hogy a kontrolling folyamat során jelentős a más osztályokkal szembeni *kiszolgáltatottság*. Ha nem áll rendelkezésre a megfelelő információ vagy mélyebb kauzális összefüggéseket szeretnénk feltárni, akkor ennek az információnak időigényes az előállítása.

A *túl sok ellenőrzés, túl sok jelentés* is gondot jelent. Ugyanis hálátlan feladat a tevékenységek hatékonyságát mérni, mert senki nem szeret azzal szembesülni, hogy esetleg valamilyen jól csinál és változtatnia kell. Ezzel a dolgozók veszélyben érzik mindennapi munkájukat, és szóba jön a létbizonytalanság érzése is. Ugyanakkor a jelentésírás közben felmerül a kérdés, hogy *tényleg mindegyikre szükség van, mindegyiket figyelembe veszük a döntéshozatal során?*

A gyakorlatban gyakran a *kompetens humán erőforrás hiánya* is gondot jelent, ebben a helyzetben, nincs aki ért a rendszerhez, és összefogja annak működési fázisait.

A legtöbb adat a pénzügy-számvitel területéről származik, amelyek nem fordíthatóak át a marketing költségszámításra. Ezért ezen a területen csak becsült piaci adatok állnak rendelkezésre. Azonban ezeket át kell alakítani, hogy a marketing osztály használni tudja, és a *transzformáció mindig torzítást eredményez*. A cégeknél a pénzügyi rendszer nagyon elkülönül, mert külső elvárások alapján –például APEH– kénytelenek azt kialakítani. Emiatt nem veszik figyelembe a marketing szempontú megközelítéseket, így a marketingelemzések leggyakrabban *származtatott elemzések*.

A rendszerbe bekerülő *torzításokat*, csak a több éves tapasztalatok alapján lehet kiszűrni. Erre példa az *eseti eladás*. Ha egy termékből egyszerre eladunk 100db-ot, akkor a kontrolling rendszer azt jelezné, hogy megnőtt az igény az adott termékre vonatkozóan. Pedig könnyen elképzelhető, hogy csak eseti eladásról van szó, és nem szabad túl nagy jelentőséget tulajdonítani a dolognak.

A marketing-kontrolling rendszerben folyamatosan csökkenteni kell a *mérési eszközök szubjektivitását*, hiszen így az eredmények könnyen befolyásolhatóak. Ez jelenti a legnagyobb kihívást a marketingszakemberek számára, hiszen a többi kontrolling rendszerhez képest, a marketing-kontrolling esetében az „emberi tényező”, például a pszichografikus tényezők nem zárhatóak ki. Az emberi döntések, vásárlások nemcsak racionális alapon következhetnek be. A kontrolling szemlélettel ellentétben, a marketing esetében nem lehet minden tevékenységet az értékesített mennyiség változásán mérni, vagyis számokkal kifejezni.

6. táblázat

A vizsgált marketing-kontrolling rendszereknél tapasztalható előnyök és hátrányok összefoglalása

A vizsgált marketing-kontrolling rendszereknél tapasztalható	
Előnyök	Hátrányok
<ul style="list-style-type: none"> • A marketing tevékenység eredményessége mérhetővé válik, • a marketingkampányok jobban tervezhetőek, • a rendszer folyamatosan fejlődik → egyre tisztább képet kapunk a marketing tevékenységről, • határkölség elemzés → költségek átcsoportosíthatóak → javul a hatékonyság. 	<ul style="list-style-type: none"> • A rendszer kialakítása jártasságot követel a pénzügy, kontrolling és marketing területén, • ha nem veszi teljes mértékben figyelembe a vállalat specifikumait, akkor csökken a megbízhatósága, • feltétele: hatékony, működőképes informatikai rendszer, • szervezeti osztályok egymás közötti kiszolgáltatottsága, • túl sok ellenőrzés, túl sok jelentés → tényleg mindegyikre szükség van a döntéshozatal során, • kompetens humán erőforrás hiánya, • az adatok elsősorban a pénzügy-számvitel területéről származnak → a marketing elemzések származtatottak → a transzformáció torzít, • a mérési eszközök szubjektívak.

Saját szerkesztés

IRODALOM

1. Anthony, R.N. (1988): *The Management Control Function*, Harvard Business School Press.
2. Auerbach, H. (1994): *Internationales Marketing-Controlling: Eine systemorientierte Betrachtung unter besonderer Berücksichtigung strategischer Entscheidungsprobleme*, Stuttgart.
3. Becker, J. (1993, 2001): *Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen Marketing-Managements*, München.
4. Bruhn, M. (1999, 2004): *Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis*, Wiesbaden.
5. Deyhle, A. (1988): *Marketing-Controlling. Das Denken vom Kunden her*. In: *Controllermagazin* 1/1988
6. Ehrmann, H. (2004): *Marketing-Controlling*, Ludwigshafen, 2004.
7. Franke, R.– Zerres, M. (1998): *Den Erfolgsursachen auf der Spur*, In: Zerres, M. (Hrsg.): *Kooperatives Marketing-Controlling, Instrument einer marktorientierten Unternehmensführung*, Frankfurt am Main.

8. Hahn, D. (1996): *PuK, Controllingkonzepte: Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung*, Wiesbaden.
9. Horváth, P. (1981): *Entwicklungstendenzen des Controlling: Strategisches Controlling*, in: Rühli, F. – Thommen, S.P. (Hrsg.): *Unternehmensführung aus finanz- und bankwirtschaftlicher Sicht*, Stuttgart.
10. Horváth, P. (1982): *Controlling für das Marketingmanagement*. In: *Marketing* 4/1982.
11. Horváth, P. – Dobák, M. (1990): *A controlling a sikeres vezetés eszköze*, Budapest.
12. Horváth, P.: *Controlling: Út egy hatékony controlling-rendszerhez*, Budapest.
13. Kandikó, J. (2006): *Részfolyamatok Funkcionális Controllingja: Esettanulmányok a marketingcontrolling gyakorlatából, avagy a marketingcontrolling fogalmi megközelítése*. In: *A Controller*, II. évf. 2006. szeptember.
14. Kiener, J. (1980): *Marketing-Controlling*, Darmstadt.
15. Kotler, P. – Gregor, W. – Rodgers, W.: *The Marketing Audit Comes of Age*, in: *Sloan Management Review*, 18. Jg., Nr. 2., 1977.
16. Köhler, R. (1982): *Konzeption, Methoden und Realisierungsstand des Marketing-Controlling*. In: Goetzke, W. u. Sieben, G. (Hrsg.): *Marketing-Controlling* (Geberschriften Bd. 13, Köln.
17. Köhler, R. (1989): *Marketing-Effizienz durch Controlling*, in: *Controlling*, 1989. März.
18. Köhler, R. (1993): *Beiträge zum Marketing-Management: Planung, Organisation, Controlling*, Stuttgart.
19. Köhler, R. (1993): *Marketing-Audit*, in: Horváth, P. – Reicmann, T. (Hrsg.): *Vahlens Großes Controlling Lexikon*, München.
20. Köhler, R. (1996): *Marketing-Controlling*, (in: Schulte, C. (Hrsg.): *Lexikon des Controlling*, München/Wien.
21. Lehmann, G. (1998): *Bestimmungsfaktoren und theoretische Konzepte eines Marketing-Controlling-Systems: Empirische Untersuchung über Marketing-Controlling in deutschen Industriunternehmen*, Frankfurt am Main.
22. Meffert, H. (1977): *Marketing, Einführung in die Absatzpolitik*, Wiesbaden.
23. Meffert, H. (1982): *16 Meffert-Thesen zu Marketing und Controlling*. In: *Die Absatzwirtschaft* 9/1982
24. Meffert, H. (1998, 2000): *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*, Wiesbaden.

25. Mühlstein, S. (1996): *Marketing-Controlling, strategische Methoden, Prozesse, Lösungen*, Chemnitz.
26. Müller, W. (1974): *Die Koordination von Informationsbedarf und Informationsbeschaffung als zentrale Aufgabe des Controlling*, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 26.
27. Palloks, M. (1991): *Marketing-Controlling: Konzeption zur entscheidungsbezogenen Informationsversorgung des operativen und strategischen Marketing-Management*, Frankfurt am Main.
28. Piskóti, I. (2006): *Kézirat: Marketingkampányok mérése* (Miskolc, 2006)
29. Preißler, P. (2000): *Controlling. Lehrbuch und Intensivkurs*, 12, München.
30. Preißner, A. (1999): *Marketing-Controlling*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München.
31. Sander, M. (2004): *Marketing-Management – Märkte, Marktinformationen und Marktbearbeitung*, Stuttgart.
32. Ulrich, P./Fluri, E. (1995): *Management*, Bern, Stuttgart, Wien.
33. Weber, J.– Schäffer, U. (1999): *Sicherstellung der Rationalität von Führung als Aufgabe des Controlling?* In: Die Betriebswirtschaft, 59 Jg., Nr. 6.
34. Weber, J. /Schäffer, U. (2005): *Bereichscontrolling*, Stuttgart.