



**A MARKETING-KONTROLLING ALKALMAZÁSÁNAK JELENTŐSÉGE A
MAGYAR KIS- ÉS KÖZEPES VÁLLALKOZÁSOK EREDMÉNYESSÉGÉBEN**

Katona Ferenc

Gödöllő

2015

A doktori iskola

megnevezése: Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

tudományága: gazdálkodás és szervezéstudományok

vezetője: Prof. Dr. Lehota József DSc
egyetemi tanár
Szent István Egyetem,
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar,
Üzleti Tudományok Intézete

Témavezető: Prof. Dr. habil Poór József
egyetemi tanár
Szent István Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Társadalomtudományi Intézet

.....
Az iskolavezető jóváhagyása

.....
A témavezető jóváhagyása

Tartalomjegyzék

TARTALOMJEGYZÉK.....	3
ÁBRAJEGYZÉK.....	5
TÁBLÁZATJEGYZÉK.....	7
1. BEVEZETÉS	9
1.1. A TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA.....	9
1.2. A TÉMA LEHATÁROLÁSA.....	10
1.3. A VIZSGÁLAT CÉLJA, A DOLGOZAT FELÉPÍTÉSE.....	10
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	13
2.1. A MARKETING.....	15
2.1.1. A marketing fogalma.....	15
2.1.2. A vállalati marketing célja.....	17
2.1.3. Marketingkonceptió és hatékony marketingvállalat.....	18
2.1.4. Marketing eszközrendszer.....	19
2.1.5. A marketing- és reklámhatékonyság mérésének kérdései.....	22
2.1.6. Információhiány, mint az eredményesség megítélését korlátozó tényező.....	25
2.1.7. A reklám hatásának vizsgálata, reklámhatékonyság.....	25
2.1.8. A marketingteljesítmény mérése.....	27
2.1.9. Költségtényező vagy beruházás? Az értékvezérelt marketing modellje.....	27
2.1.10. A kontrolling alkalmazásának problematikája a marketing-folyamatokban.....	30
2.2. A KONTROLLING FOGALMA.....	30
2.2.1. A kontrolling célja.....	37
2.2.2. Stratégiai és operatív kontrolling.....	39
2.2.3. A kontrolling rendszer bevezetése.....	39
2.2.4. Balanced Scorecard – kiegyensúlyozott mutatószámrendszer.....	40
2.3. MARKETING-KONTROLLING.....	44
2.3.1. A marketing-kontrolling időbeli behatárolása.....	47
2.3.2. A marketing-kontrolling feladatai.....	48
2.3.3. A marketing-kontroller feladata.....	55
2.3.4. Marketing-kontrolling a magyar szakirodalomban.....	57
3. ANYAG ÉS MÓDSZER	59
3.1. A HIPOTÉZISEK MEGFOGALMAZÁSA ÉS RENDSZERE.....	59
3.2. A KUTATÁS MÓDSZERTANA.....	62
3.2.1. Az empirikus kutatás folyamata.....	62
3.2.2. Információforrások.....	62
3.2.3. Mintavétel.....	64
3.3. ALKALMAZOTT STATISZTIKAI MÓDSZEREK.....	64
3.4. A KUTATÁS IRODALMI HÁTTERE, A MAGYARORSZÁGI HÁTTÉR.....	65
4. PRIMER KUTATÁSI EREDMÉNYEK	67
4.1. A KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS MINTÁJÁNAK SPECIFIKÁCIÓJA.....	67
4.2. HIPOTÉZISEK VIZSGÁLATA.....	70
4.2.1. A vállalati marketingtevékenység általános jellemzői.....	70
4.2.2. A marketing-kontrolling általános vizsgálata.....	94
4.2.3. A marketing-kontrolling hatása a vállalkozások eredményességére.....	106
4.3. A KUTATÁSI HIPOTÉZISEK TELJESÜLÉSE.....	123
4.4. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ EREDMÉNYEK.....	124
5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK	129
6. ÖSSZEFOGLALÁS	133
7. SUMMARY	135
M1. IRODALOMJEGYZÉK	137

<i>M2 MELLÉKLET</i>	147
<i>M3 MELLÉKLET</i>	161
<i>M4. MELLÉKLET</i>	164
<i>M5. MELLÉKLET</i>	169
<i>M6. MELLÉKLET</i>	173

Ábrajegyzék

1. ábra. Eredménylanc	18
2. ábra. A marketing négy tartópillére.....	18
3. ábra. A marketingfolyamat elemei és kapcsolata.....	21
4. ábra. Az értékvezérelt marketing modellje	28
5. ábra. A kommunikáció és a jövőbeni pénzáramok kapcsolata.....	29
6. ábra. Klasszikus menedzsment funkciók.....	31
7. ábra. Kontrolling rendszerek működése.....	32
8. ábra. Kontrolling- és információkonceptió	33
9. ábra. Kontrolling szabályozási kör	34
10. ábra. Kontrolling alkalmazása a német vállalatok gyakorlatában.....	35
11. ábra. Vállalati funkciók szerepe a vállalat versenyképességében (1-5-ös skála)	36
12. ábra. A kontrolling bevezetésének az okai (%)	38
13. ábra. A Balanced Scorecard felépítése	41
14. ábra. A Magyar Posta Zrt. Balanced Scorecard-ja	43
15. ábra. A Magyar Posta BSC mutatóinak összefüggésrendszere.....	44
16. ábra. A (marketing-) kontrolling koncepció.....	45
17. ábra. A marketing-kontrolling rendszerelemei	46
18. ábra. A stratégiai tervezés területei	47
19. ábra. A marketing-kontrolling feladatai	49
20. ábra. A marketing-kontrolling a menedzseri döntések támogatásában.....	50
21. ábra. A marketingtervezés folyamata	51
22. ábra. A kontroller feladatai, nemzetközi összehasonlításban (%)	56
23. ábra. A kontroller tevékenységi területei (%)	57
24. ábra. A vizsgálat menete	61
25. ábra. A dolgozat empirikus kutatási folyamata.....	62
26. ábra. Az éves nettó árbevétel alakulása a létszám alapján képzett méretkategóriák szerint..	68
27. ábra. A válaszadók számának megoszlása tevékenységi terület szerint (%).....	69
28. ábra. Társas vállalkozások tevékenység szerinti megoszlása a sokaságon belül (ezer db) ...	69
29. ábra. A vállalkozások export bevételeinek aránya (%).....	70
30. ábra. A vállalkozások stratégiai céljainak az alakulása (%).....	78
31. ábra. A vállalkozások stratégiájának az alakulása (%).....	78
32. ábra. Vállalkozások stratégiája méretkategóriák szerint az elmúlt 3 év vonatkozásában (%)	79
33. ábra. Vállalkozások stratégiája méretkategóriák szerint a következő 3 év vonatkozásában (%).....	79
34. ábra. Vállalati funkciók hozzájárulása a vállalkozás versenyképességéhez.....	87
35. ábra. A vállalkozások megoszlása aszerint, hogy milyen mutatót alkalmaz a marketing akció vizsgálatára	97
36. ábra. Vállalati létszámategóriák közötti eltérések ábrázolása	103
37. ábra. A marketingkiadások megítélése (%).....	103
38. ábra. Kontrolling feladatok a vállalkozásoknál.....	105
39. ábra. A kontrolling bevezetésének okai.....	106
40. ábra. Külsős marketingfeladatokat ellátó vállalkozások aránya igénybevételük alapján....	111
41. ábra. Marketingkiadások megítélésének időbeni viszonylata	117
42. ábra. A vállalkozások stratégiai céljai az elmúlt 3 évben és ennek időbeni változása	119
43. ábra. A vállalkozások stratégiai céljai a következő 3 évben és ennek időbeni változása	119
44. ábra. A vállalkozások stratégiája az elmúlt 3 évben és ennek időbeni változása	120
45. ábra. A vállalkozások stratégiája a következő 3 évben és ennek időbeni változása	120
46. ábra. Kisvállalati marketing-kontrolling folyamata	131

Táblázatjegyzék

1. táblázat. A marketing fogalmának különböző megközelítései.....	17
2. táblázat. Az eredményesség fogalmának különböző megközelítései	24
3. táblázat. A marketingvezetők által legkedveltebb 10 marketingmérési eszköz, %.....	24
4. táblázat. Különböző kontrollingfelfogások áttekintése	37
5. táblázat. A BSC során alkalmazott mutatók nézőpont szeinti bontásban	41
6. táblázat. A disszertáció hipotézisei	59
7. táblázat. A kutatásban alkalmazott kérdőív felépítése	63
8. táblázat. A vállalkozások megoszlása a létszám alapján képzett méretkategóriák szerint	67
9. táblázat. A vállalkozások éves nettó árbevétel kategóriák szerinti megoszlása.....	68
10. táblázat. A vállalkozások termékpolitikáját jellemző faktorok megfelelőségi vizsgálata.....	70
11. táblázat. A vállalkozások termékpolitikáját jellemző faktorok.....	72
12. táblázat. A vállalkozások termékpolitikáját jellemző faktorok magyarázóereje	72
13. táblázat. A kisvállalkozások termékpolitikáját jellemző faktorok megfelelőségi vizsgálata ...	73
14. táblázat. A kisvállalkozások termékpolitikáját jellemző faktorok	74
15. táblázat. A kisvállalkozások termékpolitikáját jellemző faktorok magyarázóereje.....	74
16. táblázat. A közepes vállalkozások termékpolitikáját jellemző faktorok megfelelőségi vizsgálata.....	74
17. táblázat. A közepes vállalkozások termékpolitikáját jellemző faktorok	75
18. táblázat. A közepes vállalkozások termékpolitikáját jellemző faktorok magyarázóereje.....	75
19. táblázat. A nagyvállalatok termékpolitikáját jellemző faktorok megfelelőségi vizsgálata.....	75
20. táblázat. A nagyvállalatok termékpolitikáját jellemző faktorok.....	76
21. táblázat. A nagyvállalatok termékpolitikáját jellemző faktorok magyarázóereje	77
22. táblázat. A vállalkozások kommunikációs politikáját jellemző faktorok megfelelőségi vizsgálata.....	80
23. táblázat. A vállalkozások kommunikációs politikáját jellemző faktorok.....	81
24. táblázat. A vállalkozások kommunikációs politikáját jellemző faktorok magyarázóereje	82
25. táblázat. A kisvállalkozások kommunikációs politikáját jellemző faktorok megfelelőségi vizsgálata.....	82
26. táblázat. A kisvállalkozások kommunikációs politikáját jellemző faktorok	83
27. táblázat. A kisvállalkozások kommunikációs politikáját jellemző faktorok magyarázóereje..	83
28. táblázat. A közepes vállalkozások kommunikációs politikáját jellemző faktorok megfelelőségi vizsgálata.....	84
29. táblázat. A középvállalkozások kommunikációs politikáját jellemző faktorok.....	84
30. táblázat. A közepes vállalkozások kommunikációs politikáját jellemző faktorok magyarázóereje	85
31. táblázat. A nagyvállalatok kommunikációs politikáját jellemző faktorok megfelelőségi vizsgálata.....	85
32. táblázat. A nagyvállalatok kommunikációs politikáját jellemző faktorok.....	86
33. táblázat. A nagyvállalatok kommunikációs politikáját jellemző faktorok magyarázóereje	86
34. táblázat. A vállalkozások értékesítési politikáját jellemző faktorok megfelelőségi vizsgálata	88
35. táblázat. A vállalkozások értékesítési politikáját jellemző faktorok.....	89
36. táblázat. A vállalkozások értékesítési politikáját jellemző faktorok magyarázóereje.....	89
37. táblázat. A kisvállalkozások értékesítési politikáját jellemző faktorok megfelelőségi vizsgálata	89
38. táblázat. A kisvállalkozások értékesítési politikáját jellemző faktorok	90
39. táblázat. A kisvállalkozások értékesítési politikáját jellemző faktorok magyarázóereje	90
40. táblázat. A közepes vállalkozások értékesítési politikáját jellemző faktorok megfelelőségi vizsgálata.....	91
41. táblázat. A közepes vállalkozások értékesítési politikáját jellemző faktorok	91
42. táblázat. A közepes vállalkozások értékesítési politikáját jellemző faktorok magyarázóereje	92

43. táblázat. A nagy vállalatok értékesítési politikáját jellemző faktorok megfelelőségi vizsgálata	92
44. táblázat. A nagyvállalatok értékesítési politikáját jellemző faktorok.....	92
45. táblázat. A nagyvállalatok értékesítési politikáját jellemző faktorok magyarázóereje	93
46. táblázat. A marketingtevékenységek eredményét számszerűsítő vállalkozások létszámkategória szerinti megoszlása	94
47. táblázat. Létszámkategória és a marketinghatás mérésének kapcsolata	95
48. táblázat. A pénzügyi hatások vizsgálatának időtávja létszám kategóriák szerinti megoszlásban, valamint az összes vállalkozás esetében	96
49. táblázat. Az alkalmazott marketingmérési eszközök megoszlása a vállalkozások létszámkategóriája szerint.....	98
50. táblázat. Marketingtervezés során alkalmazott elemzési technikák megoszlása a vállalkozások létszáma szerint	100
51. táblázat. Marketingtervezés során alkalmazott gazdaságossági mutatók megoszlása a vállalkozások létszáma szerint	101
52. táblázat. Marketingtervezés során alkalmazott elemzési technikák átlagos értéke a vállalkozások létszámmérete szerint.....	102
53. táblázat. A létszámkategóriák szerint vett csoportok homogenitás vizsgálata az elemzési technikák vonatkozásában.....	102
54. táblázat. A vállalkozások létszámmérete és a marketingtervezés során alkalmazott elemzési technikák számának ANOVA vizsgálata.....	102
55. táblázat. Marketingkiadások megítélése a létszámméret vonatkozásában	104
56. táblázat. A válaszadók által érzékelt eltérés a vállalkozás korábbi teljesítményéhez viszonyítva, pénzügyi és nem pénzügyi mutatók szerint	107
57. táblázat. Pénzügyi mutatók megítélése a versenytársak viszonylatában	107
58. táblázat. A versenytársakhoz mért helyzet és a vállalkozások létszámméret alapján vett kapcsolata.....	108
59. táblázat. Hatékonysági és termelékenységi mutatók megítélése a versenytársak viszonylatában.....	108
60. táblázat. Pszichografikus és piaci mutatók megítélése a versenytársak viszonylatában	109
61. táblázat. Eredményesség és a vállalkozások általános jellemzői közötti kapcsolat.....	110
62. táblázat. A vállalkozások által foglalkoztatott külsős marketingcégek megoszlása a vállalatok létszám szerinti mérete alapján, és a kapcsolat szorossága a két változó között.....	111
63. táblázat. A külső marketingszolgáltatások igénybevétele és a vállalat teljesítményváltozásának a kapcsolata.....	113
64. táblázat. Eredményesség megítélése a belső marketingszervezet meglétének és méretének függvényében	114
65. táblázat. Eredményesség megítélése az alkalmazott marketing-kontrolling eszközök számának függvényében	115
66. táblázat. Mutatók megítélése a versenytársak viszonylatában.....	116
67. táblázat. Marketingtervezés során alkalmazott mutatók megoszlása, alkalmazásuk kiterjedtsége (db) szerint	116
68. táblázat. A vállalkozások versenytársakhoz mért teljesítményének időbeni viszonylata	118
69. táblázat. A vállalkozások saját magukhoz mért eredményességük időbeni viszonylata	122
70. táblázat. A disszertáció hipotézisei és a rájuk vonatkozó döntések	123

„Nem az a legtisztább víz, amely megreked egy pocsolóban, hanem az, amelyik dalolva patakzik körül kőre,,

Jorge A. Livraga

1. BEVEZETÉS

1.1. A témaválasztás indoklása

A napjainkban zajló folyamatok különösképpen próbára teszik a kis- és közepes vállalkozások¹ túróképességét. A hosszan elnyúló gazdasági válság leginkább a pénzügyi forrásokban szegény kisebb vállalatokat sújtotta. A nagyvállalatok sem kivételek, azonban a válság előidézte kockázat a kkv szektorban fokozottan jelentkezik. A kockázat pedig nagyon sok esetben realizálódik is: a pénzügyi nehézségek, a vevői piacok beszűkülése gyakran a vállalkozások végét jelentik (Havlicek, 2014).

Mi indokolja, hogy a kis- és közepes vállalkozásokkal (továbbiakban kkv-k), azok életképességével foglalkozunk? A magyar, de az egész európai gazdaság vonatkozásában is a kkv-k mind a foglalkoztatásból (74%)², mind a GDP előállításából (56%) jelentős mértékben kiveszik a részüket, hiszen mindkét területen a hozzájárulásuk meghaladja a nagyvállalatokét (KSH, 2011; Ecorys, 2012). Tehát gazdasági szerepük megkérdőjelezhetetlen.

Bármilyen fontosak is a kis- és közepes vállalkozások, működésük nehezen kiszámítható, jövőjük bizonytalan. Ezért rendkívüli fontosságú a kisvállalkozások hatékonyságának és versenyképességének növelése, ami által életképességük javul, és jövőbeni működésük kiszámíthatóbbá válik. Saját meglátásom szerint – más kutatók (Liebl, 1989; Hisrich et al., 2001; Doyle, 2002) véleményével összhangban – *a kiszámíthatóság és a kockázatcsökkentés kiváló eszköze lehet a marketing.*

A marketing alkalmazása önmagában természetesen még nem jelent megoldást, sőt, sok esetben csak eredménytelenül növeli a vállalat kiadásait, ami csak tovább rontja a vállalkozás helyzetét. Marketingeszközök alkalmazása akkor lesz racionális döntés a kisvállalkozások számára, ha tisztában vannak ezen eszközök alkalmazásának a hatásaival, mind az eredmény, mind a pszichografikus tényezők vonatkozásában. Felmerül tehát a marketingeszközök alkalmazásával kapcsolatban a tervezésnek és a mérésnek a jogos igénye: *a marketing alkalmazása csak akkor jelenthet segítséget, ha az alkalmazói tisztában vannak annak pénzügyi és egyéb hatásaival, ezt mérni is tudják, és még a tervezés időszakában dönteni tudnak arról, hogy az adott eszköz adott feltételek mellett való alkalmazása és annak ráfordításai milyen hatással vannak az eszköz által előállított jövedelemre vagy egyéb pozitív hozadékokra.* Az alkalmazás hatékonyságának növelése érdekében célszerű ezeket egy komplex rendszerbe foglalni, amely a tervezésen és a mérésen kívül magába foglalja az értékelési és összehasonlítási tevékenységeket is – ezt a rendszert hívhatjuk úgy, hogy *marketing-kontrolling.*

A marketing-kontrolling fogalma a német szakirodalomban jelent meg, és mindössze néhány évtizedes múltra tekint vissza. Leegyszerűsítve jelentéstartalmát, tulajdonképpen a kontrolling³ eszközök alkalmazását jelenti a marketingtevékenység vagy marketingfolyamatok során.

¹ Munkámban a vállalkozás és vállalat fogalmakat szinonimaként használom, egyaránt a mikro-, a kis-, a közepes- és a nagyméretű vállalatok, vállalkozások esetében is. Amennyiben a dolgozat adott részében csak valamely méretkategóriát jellemzem, úgy akkor azt ott külön jelölöm.

² A vállalkozások által foglalkoztatott bő 2,7 millió munkavállalóból Magyarországon.

³ A magyar szakirodalom egyaránt használja a kontrolling és controlling kifejezéseket is. Ezek jelentéstartalma nem különbözik, azonban gyakrabban használják „c”-vel, vagyis a controllingot. A dolgozatban ennek ellenére a magyar nyelvtani szabályoknak megfelelően „k”-vel, tehát a kontrolling szót fogom használni.

1.2. A téma lehatárolása

A változó környezet, növekvő verseny és bizonytalanság – csak kiragadva néhány tényezőt a vállalatok mindennapjait befolyásoló tényezők közül – indokoltá teszi, hogy a szervezetek növeljék verseny- és életképességüket. Ennek egyik lehetősége a marketing terület kiemelése és ennek szorosabb és hatékonyabb felügyelet alá vonása; folyamatainak pontosabb és hatásosabb megtervezése; eredményeinek relevánsabb értékelése.

Munkámban arra keresem a választ, hogy a fenti elképzelésre, elvárásra a marketing-kontrolling mennyiben adhat kielégítő megoldást. A területi korlátokból és a terület gazdagságából fakadóan nem teszek arra kísérletet, hogy a témakört teljeskörűen felvázoljam, csupán egyes aspektusokat, tényezőket emelek ki, amelyekkel rámutatok a marketing-kontrolling néhány főbb jellemzőjére és lehetőségére.

Munkám első részében kiindulásként két fogalommal – a marketinggel és a kontrollinggal – foglalkozom, röviden értelmezve jelentésüket, bemutatva céljaikat, feladataikat. Ezt követően térek ki a marketing-kontrolling mint eszközrendszer fogalmának az értelmezésére, vélt vagy valós feladataira, céljaira. A marketing-kontrolling egyes feladatait – amelyek gazdag kutatási lehetőségeket kínálnak – külön is kiemelem dolgozatomban. A marketing-kontrolling lényegének megértéséhez szükséges tisztán látnunk egyrészt a marketing gondolkodásmód szerepét a vállalati életben, másrészt a kontrolling feladatát és fontosságát a vállalati döntések előkészítésében és értékelésében. Ennek érdekében feltárom a marketing koncepció lényegét, és nyilvánvalóvá teszem a látszólag egymástól távol álló vállalati területek „együttműködéséből” adódó vállalati szinergiák pozitív hatásait. Ezáltal – többek között – rávilágítok arra, hogy a marketing-kontrolling két területnek a szemléletmódját egyesíti, ennek ellenére jogosan nevezhetjük önálló tudományterületnek.

Meglátásom szerint a *marketing-kontrolling kettős megközelítést igényel*. Ezt az alapján állítom, hogy alapvetően a marketing terület egy súlyos problémájának a kezeléséről van szó, amikor a marketingtevékenység tervezéséről, méréséről vagy annak ellenőrzéséről beszélünk. Rendkívüli fontossággal bír a marketingteljesítményeknek a követhetősége, ellenőrizhetősége, a marketing aktivitásnak és a marketingteljesítményeknek az egymáshoz rendelkezésére álló, hogy *a vállalat vezetői számára világossá váljon: mely marketingdöntéshez milyen eredmény kapcsolható*. Erre a problémára azonban véleményem szerint nem a marketing területe, hanem a kontrollingé *adja meg a választ* azáltal, hogy a marketingtevékenységre és -folyamatokra kiépül egy komplex, *a teljes vállalati marketinget átfogó kontrolling rendszer*, alkalmazva a kontrolling eszköztárát és illeszkedve a marketingterület sajátos jellemzőihez.

Ezért munkámban nem hagyhatom figyelmen kívül sem a marketingtevékenység sajátosságainak vizsgálatát, sem pedig a kontrolling rendszer funkcióinak vizsgálatát. A fenti probléma kezelésére nem nyújt elégséges megoldást egyes marketingszakemberek azon törekvése, hogy a marketingtevékenység eredményeit mérhetővé tegyék. Ez véleményem szerint csak részleges megoldással szolgál az említett problémák kezelésére.

1.3. A vizsgálat célja, a dolgozat felépítése

A marketing-kontrolling egy viszonylag új, önállósodott területet jelent a közgazdaságtudományban, ezért jelentéstartalma, funkcióinak tisztázása még ma is jelentős változásokon megy keresztül. A területi határookra tekintettel munkámban nem teszek arra kísérletet, hogy a marketing-kontrolling fogalmának, funkcióinak vagy területeinek valamennyi értelmezését bemutassam.

Ily módon értekezésem szakirodalmi áttekintése a következő részekből áll:

1. A marketing fogalmának, céljainak, koncepciójának és feladatainak felvázolása, hogy tisztázzam, milyen szerepet tölt be a marketing a vállalatok életében. Olyan fogalmakat ismertetek, amelyek a későbbi vizsgálatok szempontjából is fontosak lesznek: a hatás, a hatékonyság és az eredményesség fogalmának tisztázásán túl bemutatom azt is, hogyan

értelmezik a reklámhatékonyság fogalmát, vagy mit jelent a marketingteljesítmény mérése. Kitérek a marketingtevékenység ráfordításainak beruházásként való értelmezésének a kérdésére is.

2. A kontrolling fogalma, koncepciója, feladatai, szerepe a kis- és közepes vállalkozások tevékenységében. A stratégiai és operatív kontrolling fogalma közötti különbségtétel.

3. A marketing-kontrolling fogalmának, céljainak, szerepének és feladatainak feltárása. A marketingtervezés, a marketingmérés, -értékelés és -ellenőrzés definiálása, feladatköreinek körülhatárolása. A munkatársak vezetésének fontossága a vállalat és a marketing-kontrolling szempontjából. Úgyszintén bemutatom a marketing-kontroller szerepét a vállalat működésében.

A marketing, kontrolling és marketing-kontrolling szakirodalomból megismert fogalomkörére alapozva a disszertáció gyakorlati részének tekintetében a következő fő célokat fogalmazom meg:

1. A vállalkozások marketingeszköztárának általános vizsgálata a termék-, ár-, értékesítési- és kommunikációs politikai, valamint a marketingképességek vonatkozásában.

2. A marketing-kontrolling általános vállalati jellemzőinek feltárása a magyar kkv-k tekintetében.

3. A marketing-kontrolling alkalmazása és a vállalkozások eredményessége közötti kapcsolat feltárása. Itt azt vizsgálom, hogy a vállalkozások kiterjedtebb marketing-kontrolling alkalmazása okoz-e javulást a vállalkozások eredményességében.

A szakirodalmi feldolgozás alapján fogalmazom meg a kutatási hipotéziseket az „Anyag és módszer” c. fejezetben.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A kis- és középvállalkozásokra fordított kiemelt figyelem azért létfontosságú, mivel az Európai Unióban a vállalkozások 99,8%-a kkv. Ebbe a körbe – még ha külön nem is említik – beletartoznak a mikrovállalkozások is, amelyek a vállalkozások 92,2%-át teszik ki (Ecorys, 2012, idézi Duma, 2014). Tehát, ha valaki feleslegesnek gondolná a kisvállalkozások számára gazdasági módszertanok és rendszerek kidolgozását és alkalmazását, az azt jelentené, hogy lemondana, figyelmen kívül hagyva 100-ból 99 vállalkozást.

A kkv-k kérdése azért is kritikus, mivel az induló társas vállalkozások valamivel több mint 50%-a az első öt évben tönkremegy. Az egyéni vállalkozásoknak pedig csak kevesebb, mint egyharmada (29%) éli túl az első öt évet⁴ Magyarországon (KSH, 2014). Az Európai Unió esetében az Eurostat (2014) adatai csak két éves vizsgálódási periódust engednek meg. Ezek alapján megállapítható, hogy a 2010-ben létrejött vállalkozások közel 69%-a a 2012. évben is működött. A 10 fő feletti vállalkozások esetében ez az érték már 99,6%-ot tesz ki. Az alkalmazottat nem foglalkoztató vállalkozások esetében a túlélési ráta 65,8%⁵. Ennél szélsőségesebb adatokkal is lehet találkozni a szakirodalomban, ahol mindössze 10%-os túlélési rátát is említenek (Havlicek, 2014), de nem tisztázott, hogy a szerző milyen adatok alapján állítja ezt, és a vállalkozások milyen körében vizsgálódott. A kkv-k alacsony túlélési esélye azért is problémás, mivel Európában a munkavállalók meghatározó része a kis- és közepes vállalkozásoknál dolgozik, így a munkavállalók jelentős részének az állása rövid- vagy középtávon megszűnik – ez a helyzet Európai szinten, teljes nemzetgazdaságokat érintő óriási kockázati tényező. Különösen akkor, ha figyelembe vesszük az európai gazdasági tér erősen dinamikus környezetét, továbbá, hogy a létrejövő új munkahelyek 81%-át a kkv szektor adja (Urbánek és Král, 2014).

Hofmeister-Tóth és társai (2013) egy 200 vállalatból álló reprezentatív minta vizsgálata során jelentős és sajtóságos eltérést tapasztaltak a magyar mikro-, kis- és középvállalkozások vezetőinek magatartásában más országokhoz és az EU átlaghoz képest. E tényezők közé sorolták a hosszú távú szemléletmód hiányát, amely tekintetében a hazai kkv-k vezetői messze az európai átlag alatt teljesítettek. Megállapították, hogy a magyar vezetők kevésbé nyitottak az újszerű megoldásokra, inkább ragaszkodnak a régi, jól bevált eljárásokhoz. A rövid távú időorientáció egyik fontos „táplálója” a változástól való félelem, ami magában hordozza az ismeretlent és a bizonytalanságot, holott szervezeten belüli innováció csak változtatások útján valósítható meg. Kutatásai alapján Chikán és kutatótársai (2010) hasonlóképpen azt állapították meg, hogy az utóbbi időben csökkent az újdonságokat bevezető cégek aránya. Az OECD (2010) által végzett kutatások is azt mutatják, hogy a kis- és középvállalati szektor innovációs teljesítménye messze elmarad a nagyvállalatokéitól, és egyedül a nem technológiai innovációk tekintetében haladja meg a kkv-k aránya a 20%-ot, egyéb innovációs területeken – mint a termékfejlesztés, folyamatfejlesztés vagy közös innovációs tevékenység – legtöbbször még a 10%-ot sem éri el az innovációs tevékenységet végző vállalkozások aránya. Innovációra pedig szükség van a vállalkozások növekedése érdekében (Poór et al., 2013).

Nagyon magas a magyar vállalkozók bizonytalanságkerülési indexe, amely azt jelenti, hogy a kockázatokat nagymértékben megpróbálják elkerülni, igyekeznek kiszűrni és óvakodni a váratlan és ismeretlen helyzetektől. Ebben nagy szerepet játszik a vállalkozók nagy számánál a korlátlan felelősség, így a vállalkozások nagy része fél kockára tenni addig megszerzett vagyonát. Sőt a nemrég hatályba lépett magyar szabályozás (2013. évi V. törv., Ptk.) szerint a gazdasági társaságok korlátozottan felelős tagjai is kötelezhetőek a hitelezői tartozások saját vagyonukból való kielégítésére, amennyiben bizonyítható, hogy korlátozott felelőségükkel visszaéltek.

⁴ A 2007 és 2012 közötti időszak vonatkozásában

⁵ Az Eurostat nyilvántartása szerint ez a 0 fős méretkategóriájú vállalkozásokra volt jellemző

Az Európai Bizottság (2011) szerint az alacsony kockázatvállalás tekintetében jelentős hatással bír az, hogy a magyar vállalkozások jelentős része kényszervállalkozó. A működési nehézségek következtében a vállalkozók többsége inkább a fix bér kiszámíthatóságát választja, tehát szívesebben lenne alkalmazott, mint vállalkozó. Az Európai Bizottság (2011) kutatása során arra az eredményre jutott, hogy a Magyarországon megkérdezettek 57%-a nem vállal kockázatot, és 60%-uk nem szereti azokat a helyzeteket, ahol más versenytárs vállalatokkal kell versenyezniük. *Az innovációra való hajlam a vállalkozók vagy vállalatok esetében azért lényeges kérdés a vizsgálat szempontjából, mert az új módszerek, rendszerek vagy folyamatok bevezetése is innovációnak tekinthető* egyes megközelítések szerint (Porter, 1980). Ha azonban a kis- vagy középvállalat vezetője fél az újdonságok alkalmazástól, bevezetésétől, mert kockázatot jelentő, bizonytalansági tényezőként ítéli meg azt, akkor a tevékenysége hatékonyabb folytatása szempontjából nélkülözhetetlen marketing vagy kontrolling módszereket sem alkalmazza, vagyis nem teremődik meg a lehetősége egy vállalatot átfogó marketing-kontrolling rendszer bevezetésére. A kontrolling alkalmazása pedig elősegítené az innovációk gazdasági racionalitásának releváns megítélését (Wawrosz, 2014). Nyilvánvalóan a bizonytalanságkerülésben nagy szerepe van az elhúzódó gazdasági válságnak is (Thalassinos, 2014).

Sokat elárul a kisvállalkozások marketingtevékenységéről és tervezési jellemzőiről Kadocsa (2012) kutatása. A kutatás mikro- (51%), kis- (46%) és közepes (6%) vállalkozások jellemzőit vizsgálta, többek között a tervezés és a marketingtevékenység szempontjából is. A vizsgálat eredményei szerint a kkv szektor szereplőinek mindössze 37%-a készít írásos stratégiai-, 46%-uk pedig üzleti tervet. Bár a szerző a kapott eredményt rossznak tartja, véleményem szerint, tekintve, hogy itt a legtöbb vizsgált vállalkozás mindössze néhány fős, ez inkább a valóságosnál kedvezőbb képet mutat a kkv szektorról.

Véleményem szerint a helyzet nem ennyire pozitív. A tényleges állapotokat nagy valószínűséggel jobban mutatja a Szonda Ipsos (2009) által készített felmérés. Bár itt a tervezést tekintve nem rendelkezünk információval, azonban sokat elárul, hogy a vizsgált vállalkozásoknak mindössze 19%-a költ marketingre. Ebből csak a vállalkozások 35%-a tudja azt, hogy mennyit költ marketingre. Sokatmondó az az eredmény is, hogy a vállalkozások mindössze 7%-a alkalmaz marketingest, akiknek csak a töredéke rendelkezik szakmai végzettséggel vagy szakirányú gyakorlattal. Véleményem szerint *a mikro- és kisvállalkozásoknak egyszerű tervet kell alkotni*, ami amellet, hogy könnyen megalkotható és egyszerűen értelmezhető, a vállalkozás vezetése könnyen és rugalmasan alkalmazni tudja a vállalkozás működésének mindennapjaiban (Katona, 2014c; Katona, 2014e). Szintén ügyelni kell a különböző területek tervezésének összhangjára, valamint az adott iparág jellegzetességeire is (Nagy, 2013).

Nem vitás, hogy a kisvállalkozások számára a kontrolling alkalmazása is kiemelten fontos a tevékenységük során. Azonban azon szerzők is, akik kiemelik a kontrolling alkalmazásának fontosságát a kkv szektorban, a kisvállalkozások számára követendő megoldásokkal már ritkábban foglalkoznak, nem nyújtanak számukra követendő „receptet” a kontrolling nyújtotta előnyök alkalmazására. Amennyiben megfogalmazódnak is megoldások a kkv-k tekintetében, úgy ezek megmaradnak a középvállalatok szintjén (lásd Witt és Witt, 1994).

Kadocsa (2012) a 2000-es évek elején folyó kutatásában kkv-k versenyképességét vizsgálta. A minta 85,4%-a mikro- és 12,4%-a pedig kisvállalkozás. A kontrolling funkció a vizsgált vállalkozások 20%-ánál jelent meg valamilyen formában. Ez azonban korántsem jelentette azt, hogy ezeknél a szervezeteknél volt is kontrolling szervezeti egység vagy kontroller munkatárs. A kontrolling funkció megjelenése a vizsgált esetek tanulsága szerint a vezetői információigény megjelenéséhez köthető, vagyis a vállalkozás vezetése igényelt olyan információt, amely alapvetően a kontrolling feladatkör tevékenységei közé tartozik. Azonban- mivel a szervezetek többsége nem rendelkezik önálló kontrolling szervezettel, vagy kontrollerrel - ezeket az információkat a szervezet egyéb egységei állították elő, mint a vállalkozás könyvelője, vagy

üzleti tanácsadója. Ritkán fordult elő, hogy a kontrolling jelentést a vállalkozás saját munkatársa, vagy akár vezetője készítette el.

Némileg megkérdőjelezhető azonban, hogy a kontrolling szakmai elveit kifogástalanul érvényesíteni tudó jelentés készül egy könyvelő által, aki alapvetően a vállalat gazdasági eseményeinek a számviteli szabályoknak megfelelő rögzítését, majd ebből egy időszaki beszámoló készítését végzi. A kontrolling funkció alapvetően a számvitelből nyert információknak már egy magasabb szintű feldolgozását jelenti, és olyan információk létrehozását, amely alkalmas vezetői döntések meghozatalára.

Kadocsa (2012) a kontrolling ilyen kis arányú elterjedtségét a mikro- és kisvállalkozások körében többek között azzal magyarázza, hogy kontrolling egy költségigényes feladatkör, amelynek a közvetlen hasznát ritkán látja a kisvállalkozó. Ennek a következménye lehet az is, hogy a kutatás eredményei alapján a kontrolling funkciókkal nem rendelkező vállalkozások (80%) mindössze 11%-a tervezi rövid távon a kontrolling funkció megvalósítását vállalkozásában. Pedig a kisvállalkozások ugyancsak hasznosíthatnák a kontrolling eszközöket például az árképzés területén is (Lux, 2014). Természetesen ennek ellenére a mikro- és kisvállalkozások vezetői önmagukat költségérzékenynek, takarékosnak tartják, akik mindenáron törekednek a költséghatékonyság növelésére.

A kontrolling funkciók megjelenésének további hátráltató tényezőjeként – ahogyan a marketing esetében már felmerült – Kadocsa (2012) a vállalkozások vezetőinek képzettségét emeli ki, amely alapján a diplomás vállalkozásvezető a megkérdezett vállalkozások 30%-át irányítja, 42%-ukat pedig középfokú szakképzettséggel rendelkező vezető. A szerző feltevése alapján, ha a felső vezetők 30%-a tisztában is van a kontrolling fogalmával, és azt tudja is alkalmazni a vállalkozás működése során, a középfokú és alacsonyabb végzettséggel rendelkező vállalkozásvezetők körében a kontrolling funkciók alkalmazása, annak ismerete nélkül fel sem merül.

Tehát a költséghatékonyság, mint igény, jelentkezik a vállalkozásvezetők többségében végzettségtől függetlenül. Azonban ez nem feltétlenül a kontrolling megjelenéséhez fog vezetni a mikro- és kisvállalkozások körében, csupán ahhoz, hogy a vállalkozások gazdálkodása olyan irányba fog átalakulni, amely valamilyen formában magába foglalja a kontrolling funkciót (Kadocsa, 2012). A kontrolling funkciók hangsúlyosabb megjelenése a kkv szektorban mindenképpen a vezetői szemlélet és gazdálkodás átformálódásához kapcsolódik – ezek előfeltételeit képezik e rendszer kiépülésének. A kisvállalkozások szűk körű lehetőségeiből adódóan azonban a kontrolling megjelenésének elsődleges lehetősége a vezetői funkciók területén nyílik.

2.1. A marketing

2.1.1. A marketing fogalma

A vállalat piaci szükségletekre való orientálódása a marketing alap gondolata. A verseny növekedésének a hatására és a fogyasztói magatartás változásának hatására a vállalatok számára egyre nehezebb a piacon maradás. A piaci változásokat időben fel kell ismerni és megtenni a szükséges lépéseket. A vezetés fókuszában a fogyasztói szükséglet áll, amely a változások fő mozgatórugója (Pöhland, 2003).

Veres és Szilágyi (2005) nem próbálja meg definiálni a marketing fogalmát, hanem megpróbálja megragadni azokat a tényezőket, amelyek a marketing meghatározásához elengedhetetlenek:

- Hagyományos megközelítés szerint *a marketing egyenlő a vevőorientációval*. A marketing az a funkció, amely képes közvetíteni a menedzsment felé a termékek vevőinek és felhasználóinak nézőpontját.
- A 1980-as években a vevőorientációs felfogást, a versenylőny megszerzésének és megtartásának gondolata váltotta fel. A *kompetitív marketing* abból indul ki, hogy nincs idő a vevő igényeinek a megismerésére, az ehhez való alkalmazkodásra. A vállalatok hatalmas

iramú innovációs aktivitása a vevőt alkalmazkodásra kényszeríti, lerövidítve azt a „tanulási időt”, amely az új termékkoncepciók elfogadására rendelkezésre áll. Azt a vállalati magatartást, amikor a vevők által még fel sem ismert igényt elégíti ki a reklámmal erőteljesen támogatott termék, *kreatív marketingnek* nevezzük. Azért kreatív, mert fogyasztói igényt képes teremteni. A vállalatok számára tehát nincs más választás, mint egy olyan versenyelőny felépítése, amely a vállalatot a vevők szemében világosan megkülönbözteti a konkurensektől.

- A '70-es évektől jelentek meg olyan megközelítések, amelyek a marketing sokkal általánosabb felfogását hangsúlyozták. Ez a kiterjesztő felfogás a marketinget egy olyan magatartásbefolyásoló eszköznek tekinti (Kotler 2002 in: Veres-Szilágyi, 2005), amely alkalmazható a non-profit szférában, a közszolgáltatások piacán, a vállalaton belül, sőt akár a „személyiség” piacosításában is, azaz a karrierépítésben. Ebből a megközelítésből nőtt ki többek között a *társadalmi (social) marketing*, amely a társadalomban próbál meg kívánatos magatartásváltozást előidézni.

Az 1. számú táblázat a marketing fogalmának különböző megközelítéseit mutatja be időrendi sorrendben, amelyben a fenti kiterjesztett gondolkodás térnyerése tettenérhető.

1. táblázat. A marketing fogalmának különböző megközelítései

A marketing mindazon műveletek végrehajtása, amelyek irányítják a termékek és a szolgáltatások áramlását a termelőtől a fogyasztóig.	AMA, 1937
Üzleti tevékenységek összessége, amelyek a javak és szolgáltatások áramlását irányítják a termelőtől a fogyasztóig, illetve felhasználóig.	Converse et al, 1952
A tervezésnek, és a végrehajtásnak az a folyamata, amelynek során elképzelések, áruk és szolgáltatások termelése, árazása, elosztása és promóciója megy végbe annak érdekében, hogy a cserén keresztül megvalósuljanak az egyéni és szervezeti célok.	AMA, 1985
Olyan vállalatközi gondolkodásmódként is értelmezhetjük, amely a tervezés, szervezés, megvalósítás és ellenőrzés együttes belső és külső vállalati tevékenységében konkretizálódik, amely egy konzekvens, vásárlóorientált vezetés által a vásárlói haszon növelését célozza, azért hogy a forgalomorientált vállalati célokat elérjék.	Meffert, 1998
Olyan társadalmi és vezetési eljárás, amelynek segítségével egyének és csoportok termékeket alkotnak és cserélnek ki egymással, miközben szükségleteiket és igényeiket kielégítik.	Kotler, 1998
A vállalat egészére kiterjedő a vevőkkel való azonosulást hangsúlyozó filozófia, szemléletmód, amelynek megvalósítása a vállalati felsővezetés feladata, úgy, hogy a vállalati résztevékenységek integrációjában a marketing szempontok domináljanak.	Bauer és Berács, 2001
Az a híd, amely segít a vállalat és a fogyasztó közötti kapcsolat újraépítésében. Magába foglalja mindazon vállalati tevékenységeket, amelyek közvetlenül a fogyasztóra és a piaci viszonyok elemzésére irányulnak, majd a kapott információk alapján megszervezi a termék eladásához kapcsolódó feladatokat: kialakítja az árakat, irányítja az értékesítést, és ráveszi a fogyasztókat a vásárlásra.	Kiss, 2003
Egy célképzési, döntési és megvalósítási folyamat, amely magába foglalja a tervezési, elemzési, koordinációs tevékenységeket, és visszacsatolásilehetőséget is magában hordoz.	Józsa et al, 2005
Az a tevékenység, amely magába foglal intézményeket, tervezési-, kommunikációs-, elosztási folyamatokat és csereajánlatokat, amelyek fogyasztók, ügyfelek, partnerek és a társadalom széles rétegei számára értéket jelentenek.	AMA, 2007
A vevők szükségleteinek, igényeinek a megismerése és ezeknek a versenytársakhoz képest hatékonyabb kielégítése.	Vágási, 2007
Üzleti filozófia, amely koordinálja és integrálja a vállalat működését a szervezet és a vevők illetve a piac közötti összhang megteremtése érdekében.	Piskóti, 2011

Forrás: saját szerkesztés

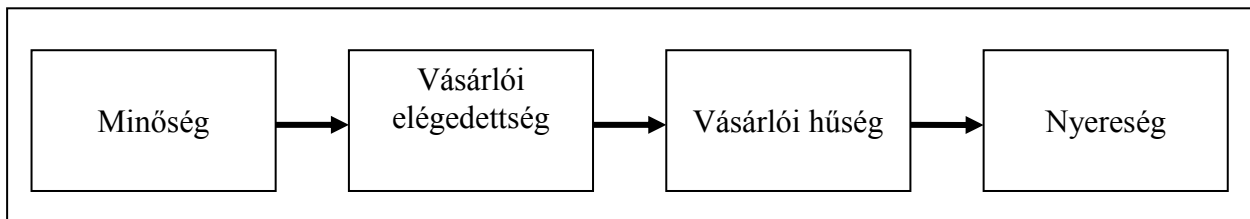
Halbert (1965) a marketing definíciók sokszínűségét azzal magyarázza, hogy a marketingnek nincs elfogadott központi elméleti bázisa, mint ahogyan több más tudománynak, főleg a természettudományokban, de több esetben a viselkedéstudományban is.

A dolgozat további vizsgálatainak szempontjából elsődlegesen a vevőkkel való azonosulást és a vevőorientált marketingaktivitást tekintem irányadónak. *Véleményem szerint a vevői igények, elvárások kell, hogy meghatározzák a vállalat (marketing) tevékenységét. Amennyiben a vállalkozás nem így jár el, úgy marketingtevékenysége pont a leglényegesebb alapját nélkülözi – a vevőorientációt.*

2.1.2. A vállalati marketing célja

Az üzleti vállalkozást Chikán (1997a) olyan emberi tevékenységként fogja fel, amelynek alapvető célja fogyasztói igények kielégítése profitszerzés mellett. Ugyanakkor a vállalat fő céljai, mint például a rentabilitás a marketingcélokat is meghatározza. A marketingcélok két formáját különböztethetjük meg (Bruhn, 1990). Egyik oldalról a gazdasági vonatkozású marketingcélok, mint a nyereség, fedezet, forgalom, árbevétel, piaci részesedés, hozadék; másik oldalról a pszichológiai vonatkozású marketingcélok, mint az ismeretségi fok, image, vásárlói megelégedettség, vásárlói hűség. A pszichológiai marketing célokat piackutatásokon keresztül,

vásárlók megkérdezése által szerzett információkra alapozva lehetséges elérni. A pszichológiai és gazdasági vonatkozású marketingcélok szorosan összefüggnek egymással. Általában elmondható, hogy a pszichológiai célok megvalósulása előfeltétele a gazdasági célok megvalósulásának. Ilyen esetben van szó eredményláncról (Bruhn, 1990), lásd 1. sz. ábra.



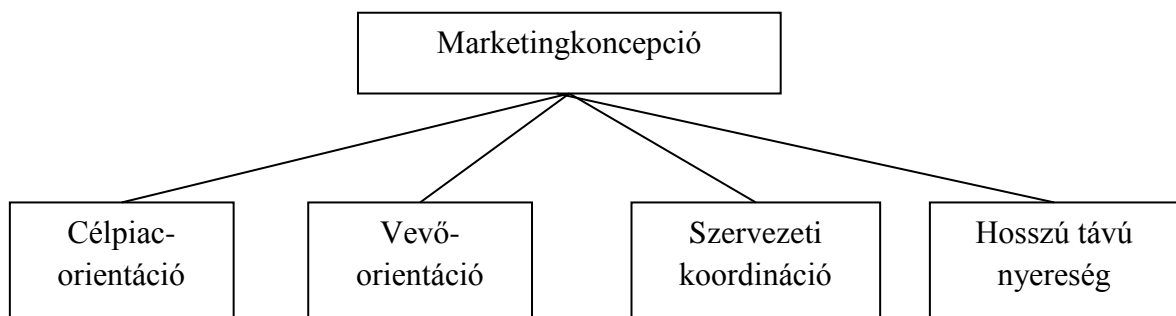
1. ábra. Eredménylánc

Forrás: Bruhn, 1990, 28. old., saját szerkesztés

2.1.3. Marketingkonceptió és hatékony marketingvállalat

A vállalati vezetésnek fontos felismernie, hogy a jobb eredmények elérése érdekében a jellemzően nehezedő piaci viszonyok mellett újfajta stratégiai szemlélet- és gondolkodásmódot kell kialakítania. Erre alkalmas a marketingkonceptió elvének a kimunkálása, kidolgozása és alkalmazása. A *marketingkonceptió* Bauer és Berács (2001) szerint hosszabb távon a vállalati szervezet működését integrálja a fogyasztói igények kielégítése érdekében, a minél nagyobb nyereség elérése érdekében. Egy ilyenfajta gondolkodásmódnak tulajdonképpen erős vevőközpontúsággal kell együtt járnia, amelynek során a gazdálkodási gyakorlat minden döntését a vevő elvárásainak rendelik alá.

Vágási (2007) álláspontja szerint a marketingkonceptió a marketingfilozófia gyakorlati szempontot tükröző felfogását fejezi ki (2. ábra). Ebben az értelemben a vállalatnak meg kell határoznia a célpiacait, ott megismerni a vevők igényeit, és azokat a versenytársakhoz képest hatékonyabban, jövedelmező módon kell kielégítenie. A marketingkonceptiónak Kotler (1998) szerint négy alappillére van: (1) a célpiac, (2) a vevő szükségletei, (3) a szervezeti koordináció és (4) a nyereségesség.



2. ábra. A marketing négy tartópillére

Forrás: Vágási, 2007, 12. old., saját szerkesztés

A modell értelmében – amennyiben a vállalat azonosul a marketingkonceptió alapelveivel – úgy a marketing átszövi a vállalat egészét a vállalati stratégiától egészen a szakterületi célokig vagy operatív cselekvési tervekig. *Meglátásom szerint tehát a marketing konceptiót alkalmazó vállalat egyben marketing orientált vállalat is.* A vállalkozás a piaci viszonyokat megismerve, azonosulva a fogyasztói elvárásokkal, tevékenységét/folyamatait ezekhez igazítva, a szervezet egészét áthangolva a piac és a vevő hullámhosszára határozza meg stratégiáját, cselekszik ennek megfelelően a hosszú távú nyereség, mint stratégiai cél elérése érdekében.

A marketing szemléletnek ideális esetben az egész vállalatot át kell hatnia. Nagyon sokat számít, hogy a marketing részlegén kívül a vállalat többi osztálya hogyan vélekedik a vevőkről és saját marketing felelősségéről. Akkor lehet egy cég marketingvállalat, ha valamennyi alkalmazottja felismeri, hogy munkahelyét azoknak a vásárlóknak köszönheti, akik a termékeiket megvásárolják (Webster, 1992). Ilyen esetben *hatékony marketingvállalat*ról beszélünk.

Vágási (2007) a marketingkonceptió és a marketingorientáció fogalmát egymás szinonimájaként használja. Eszerint a *marketingorientált vállalat* legfőbb jellemzője, hogy megváltozott a piachoz való viszony, ami által a vállalat önmeghatározása egészen átalakul:

- Az üzleti filozófia nézőpontjából a vállalatot többé már nem termelési szervezetként határozzák meg, amely piaci környezetben működik, hanem piaci szervezetként.
- A vevők igénye, a piaci lehetőségek keresése, és a versenytársakhoz képest versenyelőny kialakítása kerül a vállalati működés középpontjába. A vállalatok abban versenyeznek, hogy ki tudja jobban kielégíteni a vevők igényeit, a vállalat nyereségességének megőrzése mellett.

A marketingorientáció célját Veres és Szilágyi (2005) a *vevő elégedettségének elérésében* látja. Alapelve, hogy a vevői igényeknek való megfelelés fokozza a vevői elégedettséget, és ezáltal erősíti a márkakötődést. A marketingorientáció lényeges felismerése, hogy a hosszú távú vevőelégedettség a jövedelmezőségben is jobban kifejezésre kerül, mind az állandó küzdelem új vevők megszerzéséért.

Kiss (2003) szerint a marketingkonceptió lényege, hogy a vállalat egyre jobban odafigyel a fogyasztóra, a sikeres vállalatok már nem csak azt akarják eladni, amit megtermeltek. A vásárlói igények és szükségletek felmérése egyre inkább a tervezési és a termelési tevékenység fókuszába kerül. A marketingorientált vállalat magatartásában a vevő szükségleteinek a kielégítése válik a vállalat hosszú távú nyereségességének biztosítékává. A vállalati funkciók e köré a feladat köré szerveződnek, folyamatos interakció van folyamatban a vállalat és piac között a tervezés, a termékfejlesztés, a gyártás és az értékesítés valamennyi szakaszában. A recept egyszerűnek tűnik: azt kell eladni a fogyasztóknak, amire szükségük van. A fogyasztó legtöbbször nem konkrét dolgot, hanem a termék által kínált előnyt, problémamegoldási lehetőséget kíván vásárolni.

Berekoven (1990) szerint a marketingkonceptió magába foglalja a célok tervezését és koordinációját, úgymint az értékesítési politika aktivitásának a használatát. Marketingtervezés alatt Berekoven a marketing-problémák meghatározását és elemzését, a marketingellenőrzés fogalma alatt a marketingcéloktól való eltérés vizsgálatát érti (terv-tény összehasonlítás), valamint az eltérések okainak a feltárását (M3/1. sz. melléklet).

2.1.4. Marketing eszközszer

A marketing feladatainak és ezen feladatok elérése kapcsán ki kell térnünk a marketing eszközszerére, hiszen ezeken keresztül valósítják meg a vállalat (marketing) céljait. A marketing eszközszer egységes és kiegészítő vegyes alkalmazásának gondolata Culliton (1948) nevéhez fűződik. Ezt a gondolatot fejlesztette tovább Borden (1965), aki ezt a jelenséget először nevezte marketingmixnek 1953-ban. A marketingmix fogalmát McCarthy (1960) kapcsolta össze a 4P fogalmával. A 4P a termék, ár, értékesítés, és kommunikáció angol megfelelőiből ered – product, price, place, promotion. A 4P által megtestesített eszközszer keretbe foglalta a vállalat által alkalmazható eszközöket és azok kombinálásának lehetőségét. A marketingben mindaddig ez a megközelítés maradt a legismertebb marketingeszköztár leírás (Kotler, 1998; Bauer és Berács, 2006).

A szakirodalomban azonban más megközelítések is előfordulnak. Judd (1987) bevitt egy új elemet a marketingmixbe, mégpedig az emberi tényezőt (people). Booms és Bitner (1981) még három „P” elemet vett be a rendszerbe, ezek a résztvevők, a fizikai környezet és a folyamatok.

Kotler (1986) újabb tényezőket emelt modelljébe: a politikai hatalmat és a közösségi véleményt (public opinion). Magrath (1986) szintén három elemmel egészíti ki az eredeti eszközöket, ezek

a személyek, a fizikai tulajdonságok és a folyamatvezetés. Goldsmith (1991) 8P-s marketing eszköztárról beszél: termék, ár, értékesítés, kommunikáció, személyek, fizikai kézzelfoghatóság, folyamat, személyreszabottság. Baumgartner (1991) egy 15P-s rendszert dolgozott ki. Egyébiránt a McCarthy-t megelőző korábbi elméletek is a marketing-eszközöknek az együttes alkalmazását szorgalmazzák. Például a kifejezés eredeti ötletadója Borden (1965) is 12 elemnek – terméktervezés, árazás, márkázás, értékesítési csatornák, személyes eladás, reklámozás, promóció, csomagolás, megjelenés, szolgáltatás, fizikai kezelés, adatgyűjtés és feldolgozás – az együttes alkalmazásában, illetve megfelelő mixelésében látta a marketing eszköztár hatékony alkalmazását. Frey (1961) a marketinget két részre osztotta: az egyik a felajánlás, amely magába foglalja a terméket, a csomagolást, a márkát, a szolgáltatást és az árat; a másik a módszerek és eszközök, ahová az értékesítési csatorna, a reklám, a személyes eladás, az eladásösztönzés és a publicitás tartoznak.

A korábban tárgyalt klasszikus 4P (7P) eszköztárával szemben, amely termelőcentrikusan vizsgálta a vállalati marketing lehetőségeit a 4C koncepció azt vizsgálja, hogy mi az, amit a vásárló a vállalattól vagy a terméktől szeretne. A 4C tehát a következő (Lauterborn, 1990; Kandikó, 2007b; Harte, 2011): vevőérték (Customer value), minimális költség (Cost), hozzájárulás kényelme (Convenience), párbeszéd (Communication)

A fenti modell kiterjesztését jelenti Shimizu (2009) 7C modellje. Shimizu a 4P modellel állította szembe saját modelljét (M3/2. sz. melléklet).

A kv-ktekintetében sajátos megközelítést igényel a marketingeszközök alkalmazásának kérdése.

Annak érdekében, hogy a *kis- és középvállalkozások* értékvezérelt marketinget alkalmazhassanak a vásárlók számára Rekettye (2007) a következő kérdések megválaszolását tartja fontosnak:

- Kiknek, milyen vevőknek fogja a vállalat a termékeit értékesíteni? Hogyan fogja a vállalkozó a piacot felosztani, milyen jellemzők (demográfiai és pszichológiai) mentén? Tehát az első fontos lépés a célpiac megválasztása, annak eldöntése, hogy a vállalkozás mely fogyasztói csoportok szükségletének a kielégítésére rendezkedik be.
- Milyen jellemzőkkel bírjon a termék, a korábban meghatározott célpiac számára a termékek milyen tulajdonsága fontos? A termékváltozatok milyen skáláját kell kialakítani ahhoz, hogy a vállalkozás eleget tegyen az esetleges differenciálódott fogyasztói igényeknek a célpiacon? Milyen értékesítést követő szolgáltatásokra van igény a vállalkozás célcsoportjainak a körében?
- Hogyan alakítsák ki a termék árát? Hogyan térjen el a termékek ára a választékon belül? Alkalmazzanak-e árdifferenciálást a rendelt mennyiség vagy egyéb fizetési kondíciók alapján?
- Milyen értékesítési megoldásokat alkalmazzon? Közvetlenül értékesítsen-e vagy kiskereskedői hálózaton keresztül? Milyen lefedettségre van szükség? Hány kiskereskedőt kell/tud bevonni? Hogyan fogja a kereskedőket meggyőzni a termék forgalmazásáról?
- Hogyan fogja megszólítani a vevőit a vállalkozás? Hogyan tájékoztatja a fogyasztót a termékéről, annak előnyeiről, hogyan fogja őket meggyőzni a vásárlás szükségességéről? Szükség/lehetőség van-e reklámozásra? Milyen reklámeszközöket (televízió, rádió, újság, plakát, on-line média) alkalmazzon?

Amennyiben ezeket a kérdéseket a vállalkozónak sikerül megválaszolnia, úgy tulajdonképpen tisztázta a marketingtervének és ezen belül a marketing eszköztárának a lényegesebb elemeit. Felmerül azonban a kérdés, hogy melyik kisvállalkozás fogja ilyen részletesen átgondolni a marketingtevékenységét? Természetesen a közepes vállalkozásoknál már inkább előfordulhat. Szintén kérdéses a számomra, hogy a fent bemutatott módszertan miért specifikus a kv-k tekintetében, inkább nevezhető egy általános iránymutatásnak, amely az összetettségéből kifolyólag a közép- és nagyvállalatok számára jobban értelmezhető.

Ha szolgáltatásról van szó – és a szolgáltatási szférában jelentős a kisvállalkozások aránya – akkor egyéb tényezőkkel is számolni kell, amelyek tulajdonképpen a marketing-mix 4P-je

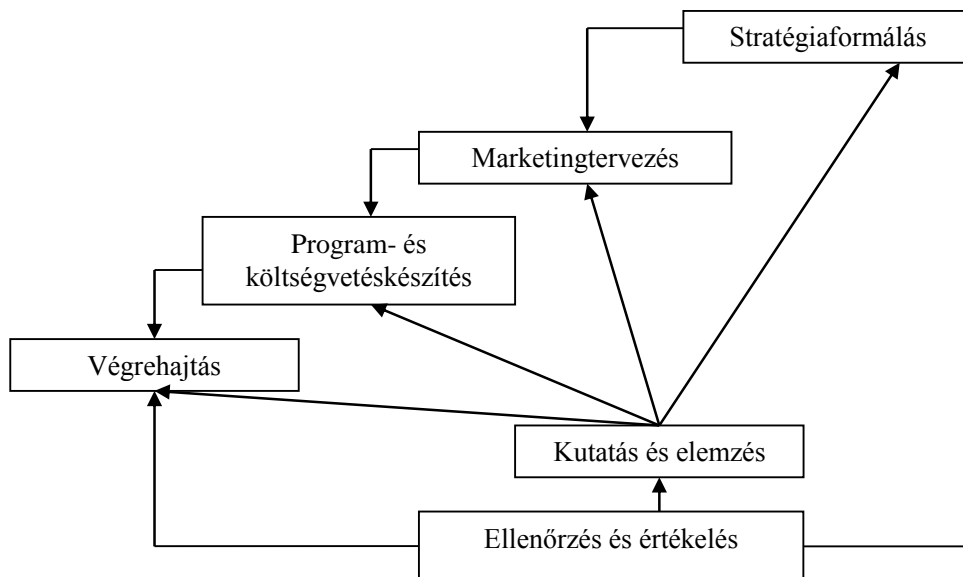
(termék, ár, disztribúció, kommunikáció) mellett még plusz 3P-nek az alkalmazását jelenti. Így beszélhetünk a marketing 7P-jéről, amely megközelítés kifejlesztése Booms és Bittner (1981) nevéhez fűződik. A szolgáltatások kritikus mivoltát tovább erősítik azok a jellemzők, amelyeket Zeithaml munkatársaival (1985) így foglal össze: heterogenitás, megfoghatatlanság (Jobber, 1998, p. 427.), romlékonyság, elválaszthatatlanság.

Ez azért is jelent problémát, mert a gazdaságokban a szolgáltatási szektor egyre jelentősebb részt birtokol. A szolgáltatások esetében pedig, amikor a „termék” megfoghatatlan, heterogén és „romlékony”, nehéz megfelelő marketing vagy kontrolling eszkörendszer kialakítása – hiszen *sokkal nehezebb tervezni, mérni és ellenőrizni a szolgáltatásokat, illetve a szolgáltatásnyújtási folyamatokat, ezért a marketing-kontrolling számára is jelentős kihívást jelentenek* (Katona 2012a). Dolgozatomban többek között ez indokolja, hogy a szolgáltatásokat külön is kiemelem. Korábban (2.1.2 fejezetben) már bemutattam, hogy mit jelent a vállalatok szempontjából a marketingkonceptió, miért fontos hogy a vállalkozások teljes egészét áthassa a marketingorientáció gondolatisága, és így a tevékenységének minden részét koncepciónálisan áthassa a marketing.

Ugyancsak fontos véleményem szerint *a folyamatokban való gondolkodás*, így a marketingtevékenységének esetében is célszerű folyamatokban gondolkodnunk, így például könnyebben beazonosíthatóvá válnak a marketingkommunikációs tevékenységek későbbi hatásai. Rekettye (2007) szerint a marketing folyamata a következő lépésekből áll:

- kutatás, elemzés,
- stratégiaformálás,
- marketingtervezés,
- program- és költségvetéskészítés,
- végrehajtás,
- ellenőrzés, értékelés.

Azonban itt nem egyirányú folyamatokról, hanem folyamatok és tevékenységek bonyolult kapcsolatáról és összefüggésrendszeréről van szó (Rekettye, 2007), mint azt a 3. ábra szemlélteti az alábbiakban.



3. ábra. A marketingfolyamat elemei és kapcsolataik

Forrás: Rekettye, 2007, 33. old.

A kisvállalatok számára is létfontosságú a marketingtervezés. Frey (2004) a következő lépésekben foglalja össze a kisvállalkozások számára is könnyen kivitelezhető „egy nap alatt elkészíthető” marketingterv kialakításának folyamatát:

- A termék vagy a szolgáltatás piacának megismerése, a piacon uralkodó versenyhelyzet feltárása.
- A vállalkozás vevőinek megismerése és megértése.
- Megfelelő piaci rés kiválasztása.
- A piaci rés elérésére alkalmas marketingeszközök és médiák kiválasztása.
- Piaci és értékesítési célok meghatározása.
- Marketing költségvetés kialakítása.

A fentiekkel rávilágítottam, hogy a 2.2. fejezetben kifejtendő kontrolling szemléletmód és a marketing-kontrolling eszközei részben vagy kezdetleges formában már a hagyományos értelemben vett marketingen belül is megjelennek, mivel a marketing elméleti és gyakorlati szakemberei egyaránt felismerik, hogy szükség van a marketing egy tágabb körben való értelmezésére a koncepciókban, folyamatokban való gondolkodásra. Mivel folyamatokról van szó ezért szükséges a tervezésük, mérésük és ellenőrzésük is.

A szakirodalomban találkozhatunk komplexebb marketingtervezési eljárásokkal a kis- és közepes vállalkozások számára. Azonban például a Negricea és munkatársai (2011) által vázolt eljárás egy átlagos kisvállalkozás számára túl hosszadalmas, idő- és erőforrásigényes feladat, ezért bele sem fog vágni egy ilyen marketingterv kidolgozásába. Sok esetben a megfelelő ismeret is hiányzik a vállalkozásnál, akár a vezető, akár a munkatársak részéről, hogy ezt a komplexebb tervet kidolgozza.

Vannak a szakirodalomban ennél egyszerűbb – és kisvállalkozások számára véleményem szerint könnyebben alkalmazható – eljárások, technikák. Az egyik ilyen elméleti megközelítés, vagy kritériumrendszer a SMART (Doran 1981), amely a marketingtervvel illetve az ebben megfogalmazott célokkal szemben a következő követelményeket fogalmazza meg: specifikus (specific), mérhetőség (measurable), programozhatóság (assignable), valószerűség (realistic), időbeni behatárolhatóság (time related). A vállalati (marketing)célok ilyenjellegű célrendszerével mások is foglalkoztak (Poister, 2003; Dwyer és Hopwood, 2010; Richman, 2011; Yemm, 2012). A szerzők a célrendszerek kialakításánál sokszor más szempontokat helyeznek előtérbe a SMART-n belül, így például az erőforrásokkal való ellátottságot (resourced) (Lawler és Bilson, 2010), ésszerűség (reasonable) (Piskurich, 2011), releváns (relevant) (Frey és Osterloh, 2002), eredmény-alapú (result-based) (Lawler és Bilson, 2010). Ezeknek a követelményeknek a betartása meglátásom szerint szintén kontrolling eszközök alkalmazását kívánja meg, amelyek segítségével ezek teljesíthetők.

2.1.5. A marketing- és reklámhatékonyság mérésének kérdései

Nagyszámú marketing szakirodalom foglalkozik a marketingkommunikációs eszközökkel, jelentős részük a marketingkommunikációs eszközök alkalmazásának a hatásával és hatékonyságával. Nagyon kevesen foglalkoznak azonban a kommunikációs eszközök tényleges eredményhatásával. A reklámhatás és -hatékonyság azonban csak a fogyasztókra, a célcsoportokra gyakorolt eredményeket jellemzi, úgymint márkaismeret és -hűség, a márka felismerésének a képessége, a reklámok által elért célcsoport nagysága, adott reklám nézettsége a célcsoporton belül stb. Nem foglalkoznak a tényleges hatással, azzal, hogy az adott reklám hogyan módosítja a vállalkozás eredményét, mennyiben járul hozzá a terméket előállító vállalkozás jövedelméhez. Amennyiben mégis megteszik ezt, úgy általában csak a rövid távú hatásokat veszik figyelembe, nem veszik tekintetbe más tényezők hatását az eladásokra vagy más korábbi akciók utóhatásait. Szempontrendszerükben a marketingköltségvetés csak egy korlátozó tényező, amelyet figyelembe kell venni a kommunikációs stratégia megalkotásakor, mert határok közzé szorítja a reklámra áldozható költségek mennyiségét.

Nagyon ritkán lehet találkozni olyan megközelítéssel, amely az elérni kívánt célból indul ki és ahhoz rendeli hozzá a szükséges költségeket. Reklámügynökségeken belül sem jellemző, hogy az általuk alkotott reklámok pénzügyi hatásait elemeznék, mérnék. A pénzügyi szakemberek mindössze arra szolgálnak egyesek szerint, hogy biztosítsák az ügynökség rentabilitását, a

kiadások és a bevételek ellenőrzését, hogy a cég nyereségesen működjön (Incze és Pénzes, 2002).

A hatásosság fogalmát gyakran azonosítják az *eredményességgel* (effectiveness). Ez az érintettek által támasztott követelményeknek való megfelelést mutatja. Ezzel szemben a *hatékonyság* (efficiency) azt mutatja, hogy a vállalat az erőforrásait milyen gazdaságosan használta fel az érintettek adott elégedettségi szintjének az eléréséhez (Neely et al., 2004) Ebből adódóan a teljesítménymérés úgy definiálható, mint a múltbeli cselekedetek eredményességét és hatékonyságát számszerűsítő folyamat.

A előbbi definíció alapján a hatékonyság és gazdaságosság fogalma szorosan összefügg egymással, sőt, a két fogalmat gyakran egymás helyettesítésére is felhasználják (Francsovcics és Kadocsa, 2005). Ilyen értelemben a szerzők a *gazdasági hatékonyságot* is úgy definiálják, mint a gazdasági tevékenységek olyan értelmű hatásfoka, amelyben a gazdaságosság elve úgy érvényesül, hogy a tevékenység egyben a lehetőségek maximális kihasználására épül. Wimmer (2002) megközelítésében a hatékonyság és az eredményesség összemosódik, és a céloknak való megfelelést jelenti, a gazdaságosság pedig az erőforrások minél célszerűbb felhasználásaként jelenik meg.

Mivel a hatékonyság a gyakorlati kutatásom szempontjából is lényeges kérdés, ezért a fogalom elméleti megközelítéseivel is némileg bővebben foglalkozom.

A hatékonyság fogalmának sokrétű megközelítése érződik Berecki (2008) értelmezésében is, amely szerint a hatékonyságot értelmezhetjük egyrészt a vállalat eszközeinek megtérüléseként – ezt leginkább a forgási sebesség mutatók segítségével mérjük, vagyis hogy az árbevétel viszonylatában a vizsgált eszköz milyen gyorsan térül meg – egy adott időszakban. De értelmezhetjük úgy is, mint a nyereségnek és a tulajdonosok által befektetett tőkének az aránya. Az utóbbi viszonyszámot inkább nevezhetnénk jövedelmezőségi mutatónak (ez a ROE), szélesebb értelemben azonban úgy is értelmezhetjük, mint hatékonysági mutatót mivel a saját tőke működésének hatékonyságát is mutatja egyben.

Szűts (1983) megközelítésében központi szerepe van a vállalati céloknak, vagyis azokat a vállalatokat tekinti hatékonynak, amelyek céljaikat a ráfordítások és eredmények kedvező viszonya mellett éri el. A vállalat hatékonyságát jellemzi tágabb értelemben a termelékenység is, azonban ez a vállalat termelő tevékenységeihez kapcsolódó erőforrásfelhasználás hatékonyságát minősíti (Craig és Harris, 1973; Bechler, 1984; Polló, 2013), vagyis minél kevesebb erőforrást használ fel a vállalkozás egységnyi termék előállításához, annál hatékonyabb.

Tehát a vállalati hatékonyságot több nézőpontból is megközelíthetjük, jelentheti egyrészt a keresleti tényezők jó felismerését, másrészt pedig a megfelelő termelési minőséget, de vonatkozhat a termék előállításának ütemezésére is (termelékenység, átfutási idő), vagy a vállalatirányításra (szervezeti koordináció, készletgazdálkodás, beszerzés, értékesítés) (Wallace és Kremzar, 2006).

A vállalati hatékonyságot vizsgáló mutatók más nézőpontból tekintve a vállalat teljesítményét mutatják. A teljesítményértékelés során a közvetlenül mérhető mennyiségi jellemzők mellett mérni kell a közvetlenül nem mérhető minőségi jellemzőket is. A teljesítménymérés és -értékelés azt a célt szolgálja, hogy világossá váljon a vállalat vezetői számára, hogy melyik tevékenység hasznos a vállalkozás számára, és járul hozzá a vállalati célok megvalósulásához. A vállalati célok esetében megkülönböztetünk kemény (objektív, számszerűsíthető: nyereség, árbevétel, haszonkulcs) célokat és puha (szubjektív, nehezen számszerűsíthető: vevői elégedettség, hűség, bizalom, minőség stb.) célokat (Angyal, 1999).

Chikán (1997b) a hatékonyság céljaként a versenyképesség elérését jelöli meg, és megnevezi azokat a funkciókat, amelyek a versenyképességet elősegítik, ezek a következők: emberi erőforrás menedzsment, kontrolling, logisztika, információmenedzsment, minőségbiztosítás. Meglátása szerint minnél integráltabbak egy vállalat folyamatai, annál versenyképesebb. Copeland és szerzőtársai (1999) megnevezik azokat a célokat, eredményeket, amelyek által nő a vállalat versenyképessége, ezek: költségelőny elérése, a tőke hatékonyabb működtetése, magasabb fogyasztói érték létrehozása.

Kutatásom szempontjából fontos az eredményesség fogalmának a jellemzése. A 2. számú táblázatban a fogalom néhány megközelítését olvashatjuk. Ezekből is érzékelhető, hogy az eredményesség fogalma a szakirodalomban is összemosódik a jövedelmezőség, hatékonyság, termelékenység vagy versenyképesség fogalmával.

2. táblázat. Az eredményesség fogalmának különböző megközelítései

Az eredményességet a termelékenység, jövedelmezőség és hatékonyság gyűjtőfogalmaként használja.	Erdei, 1976
Az eredmény és ráfordítás különbsége, számviteli kategória.	Huszi, 1996
Eredményesség – az elért eredménynek a kitűzött célokhoz mért viszonya.	Kökényesi – Andriská, 2002
A célokra való megfelelés.	Wimmer, 2002
A források felhasználásának jövedelmezősége.	Czékus, 2004
A érintettek által támasztott követelményeknek való megfelelés.	Neely et al, 2004
A vállalkozás eredményességét a vállalkozás versenyképessége határozza meg.	Nábrádi, 2005

Forrás: saját szerkesztés

A szerzők egy része túlmegy a szokásos marketinghatást vizsgáló mutatószámokon, és marketingtevékenység mérésére számszerűsíthető mutatószámokat illetve mutatószám-rendszereket ajánl (Farris et al., 2004; Farris et al., 2008).

Marketingvezetők körében végzett (Farris et al., 2006, idézi: Becker, 2008) kutatás eredményeiből kiolvasható (3. táblázat) a három legkedveltebb mutató, az objektív pénzügyi mutató vagy mérőszám. A siker legkedveltebb mérőszáma a nyereség, ezt követi a fedezet, bő 10 százalékponttal lemaradva.

3. táblázat. A marketingvezetők által legkedveltebb 10 marketingmérési eszköz, %

Rangsor	Mérési eszköz	Marketingvezetők aránya
1.	Nyeresség	91%
2.	Fedezet	78%
3.	Befektetés megtérülése (ROI)	77%
4.	Ügyfél elégedettség	71%
5.	Célforgalom	71%
6.	Összeladás	70%
7.	Értékesítési célkitűzés	70%
8.	Vásárlói hűség	69%
9.	Árbevételarányos nyereség (ROS)	69%
10.	Növekedési ráta	69%

Forrás: Farris et al., 2006

Mint már rámutattam, a vállalat eredményessége a vállalat érintetteinek – elsősorban fogyasztóknak – az elégedettségétől függ. Természetes dolognak tekinthetnénk azt, hogy a vevők javuló elégedettsége esetén a vállalat pénzügyi teljesítménye is javuló tendenciát mutat. Azonban ahogy Neely és szerzőtársai (2004) is kiemelik, a gyakorlat nem feltétlenül ezt igazolja, ezt több korábbi kutatással is alátámasztják. Az egyik ezek közül a National Quality Research Center által létrehozott Amerikai Fogyasztói Elégedettségi Indexen (American Customer Satisfaction Index) alapul (M3/3. sz. melléklet). Napjainkban ezzel az indexszel több, mint 200 szervezetet mérnek. 2000-ben az átlagos vevői elégedettség 72,8 ponton állt a maximális 100 pontból. Ennek az adatnak valójában csak más időszakok értékeinek viszonylatában van értelmük. Az 1994-es értékhez képest (Fornell et al., 1996) az index azonban 1,4 pontos csökkenést mutat. A 2001. évi

adatok is csökkenést mutattak, ez arra utal, hogy a csökkenő (illetve növekvő) fogyasztói elégedettség nem befolyásolja a vállalatok nyereségességét, mivel az a vonatkozó időszakban jelentősen növekedett, a Dow Jones index értéke pedig megháromszorozódott. Statisztikailag nem került sor annak az igazolására, hogy nincs kapcsolat a fogyasztói elégedettség és a részvényárfolyamok változása között, azonban a fentiek alapján a pozitív kapcsolat kizárható, a negatív kapcsolat pedig logikai/racionális indokokkal nehezen lenne alátámasztható. Illetve az is nyilvánvaló, hogy más tényezők is befolyásolják a vásárlói elégedettséget. Én viszont csak egy változó viszonylatában vizsgáltam.

Az utóbbi tíz éves időszakban is láthatjuk, hogy a fogyasztói elégedettségi index mozgása és a vállalatok értékpapírjainak árfolyam⁶ alakulása jelentősen eltér egymástól (Katona, 2009). Azt is megfigyelhetjük, hogy az ACSI csak 2007 folyamán érte el a kiindulási értékét, azaz az 1994. évi szintet. Eközben a NASDAQ 2003 és 2007 között közel megduplázódott (M3/4. sz. melléklet). Igaz 2008. évtől már a világ tőzsdéi sem mutatnak túlságosan kedvező képet, az amerikai jelzálogpiaci válság következtében. 2008-ban és 2009-ben a NASDAQ 1300 pont alatt is volt. 2009 második negyedévétől azonban a tőzsdeindex növekszik, 2013 őszen⁷ közel triplája (3669 pont) az 5 évvel ezelőtti értékének. Bár az ACSI növekedett az utóbbi években, de ez korántsem volt olyan látványos, 2009-ben felemelkedett 76 pontra, ami 2011. évre 75 pontra esett vissza, jelenleg (2015. év I. negyedév) 74,7 pont körül mozog. Ez 2%-os romlás az előző év hasonló időszakához képest.

2.1.6. Információhiány, mint az eredményesség megítélését korlátozó tényező

A reklámok által kiváltott eredményhatások mérése, elemzése persze információigényes tevékenység. Ezen információk megszerzéséhez pedig pénzügyi erőforrásokra is szükség van. Egyes esetekben az információ biztonságossága növelhető mennyiségével. Többnyire az információ beszerzésének költsége arányban áll az információ mennyiségével. Egyes esetekben azonban értelmetlen, más esetekben pedig lehetetlen egy határon túl növelni a megszerzendő információk mennyiségét. Előfordulhat, hogy a rendelkezésre álló idő akadályozza a megfelelő mennyiségű információ megszerzését, de az is lehet, hogy a szűkös pénzügyi források. (Pálincás, 1999) Ez a legtöbb esetben kérdéssé teszi a marketing-teljesítmény hatékonyságának a mérését a kisebb vállalkozások esetében. Ha ez valóban így van, akkor mi teszi indokolttá és ésszerűvé a reklám- és marketingkiadások jelenlétét egy kisvállalkozásnál? Milyen információk alapján dönti el a vállalkozás, hogy adott költségek indokoltak voltak-e vagy sem? Miért költsünk valamire, ha a hatásait valójában nem is ismerjük? Kutatásom során többek között ezen kérdések megválaszolásához is közelebb szeretnék kerülni.

2.1.7. A reklám hatásának vizsgálata, reklámhatékonyság

A reklám hatását sokféle válasz-hierarchia-modell vizsgálja. Ezek a fogyasztói válaszreakcióknak egy-egy szakaszát emelik ki, majd ezekre helyezik a hangsúlyt. Ebben a fejezetben azt foglalom össze, hogyan modellezik, vizsgálják a reklám hatását és hatékonyságát. A visszacsatolási folyamat egyik legrégebbi modellje a Strong (1925) által létrehozott AIDA-modell. Az AIDA-modellben a fogyasztó a figyelem (attention), az érdeklődés (interest), a vágy (desire), és a cselekvés (action) szakaszain megy végig. A kezdeti reklámimpulzus erőssége és a fogyasztó aktuális állapota dönti el, hogy meddig jut el. Az AIDA-modellben a feltételezett reklámbefolyás elég erős ahhoz, hogy az embereknek információt adjon át, megváltoztassa attitűdjeiket, s vásárlókká formálja őket. A modell nem értelmezhető azokra a termékekre és

⁶ Azon vállalatok árfolyamának alakulását, amelyek az ACSI indexben szerepeltek nem állt módomban begyűjteni és feldolgozni, ezért a NASDAQ-on forgalmazott értékpapírok összesített indexét használtam, amely az ott kereskedett összes értékpapír árfolyamát tartalmazza, és így nagy valószínűséggel releváns információkat szolgáltat az amerikai vállalatok árfolyam változásainak általános tendenciáiról.

⁷ 2013. október 23.

szolgáltatásokra, amelyeket anélkül vásárolunk meg, hogy különösebb érzelmi intenzitással kötődnénk hozzájuk. Nem modellezi azt sem, hogy hogyan működik a reklámhatás azoknál, akik nem első, hanem ismételt vásárlói a terméknek, holott általában a hirdetések nagy része azoknak szól, akik már legalább egyszer megvették az adott márkájú terméket (Baker, 1984; Kiss, 2003). Ehrenberg (1974) ATR-modellje szerint a reklám jóval gyengébb befolyással bír az emberek döntéseiben, mint ahogy azt az erős válaszhierarchia-modellek állítják. Az ATR-modell szintjei a figyelem (awareness), a kipróbálás (trial) és a megerősítés (reinforcement). A tipikus fogyasztó kipróbálja a terméket és csak ezután alakul ki benne a márka iránti kötődés, pozitív tapasztalat esetén. Negatív benyomás esetén a fogyasztó elutasítja a terméket. A vásárlási (döntési) folyamat fontos mozzanata a kipróbálás, mert csak az első vásárlás után nyújthat a reklám bátorítást és megerősítést.

Binet (2003) elveti azokat a módszereket, amelyek a reklám működési mechanizmusára vonatkozó feltevéseken alapulnak, idejemennek és elavultnak nevezi őket. Ezeket az úgynevezett *tracking módszerek* közé sorolja, amelyek evidenciaként fogadják el, hogy minden reklám egyformán működik. Példaként azt hozza fel, hogy a legtöbb módszer szerint az ismertség, a tudatosság, vagyis a verbális felidézés elengedhetetlen feltétele annak, hogy a reklám hatékony legyen. Azonban az újabb kutatások szerint a reklámok különbözőféleképpen működnek, és sok esetben nincs szükség a tudatos verbális felidézésre. Heath (2001) azt állítja, hogy nincs szükség hagyományos tracking kutatásokra egyes reklámok esetében, mert tudatalatti vagy non-verbális beidegződéseken alapulnak. Binet (2003) abban látja a tracking módszerek szerepét, hogy *megérteti velünk, hogyan működik a reklám*, de a reklám sikerességének megítélésében valójában nem segít.

A marketing által kifejtett minden erőfeszítés végső soron az árbevétel és a nyereség növelését célozza. Ha a vállalat többi egysége is megfelelően teljesít és jó terméket, alacsony költségszinten, megfelelő értékesítési rendszerben, kedvező áron bocsátanak a piacra, akkor a reklám eredményességét a forgalom- vagy az árbevétel növekedésén keresztül lehet mérni. *Reklámhatékonyságon* a reklámra fordított kiadásoknak a reklám következtében előálló nyereségnövekedésből származó megtérülését értjük (Bauer és Berács, 1998).

Binet (2003) szerint *hatékony* az, ami eredményt mutat fel, különös tekintettel a meghatározott vagy a vágyott eredményre. Ilyenformán a *hatékonyság* az ő értelmezésében azt jelenti, hogy elérjük a kívánt célt, amiből következően pedig a *hatékonyság mérése*, értékelése az eredmények és az ügyfél által meghatározott célok, célkitűzések összehasonlítását jelenti.

A reklámköltségek viszonylag jól mérhető tényezők, azonban az ennek betudható forgalomnövekedést már nagyon nehezen. Egyik oka ennek az, hogy a fogyasztói döntéseket a marketingkommunikációs elemeken kívül számos más tényező is befolyásolja. A másik ok, hogy a minden egyéb tényező változatlan elv a valóságban csak nagyon ritkán, vagy inkább soha sem áll fenn. Ennek ellenére az érdekeltek, döntéseik helyességét, a költségekhez viszonyított bevételváltozásokkal igyekeznek igazolni.

Binet (2003) azok táborát gyarapítja, akik azt vallják, hogy sokkal hatékonyabb arra figyelni, mit tesznek a vásárlók, mint arra, hogy mit mondanak. A vásárlói magatartásra – elterjedtség, gyakoriság és vásárlási tömeg stb. – vonatkozó adatok sokkal többet mondanak el a pénzügyi megtérülésről. Az egyetlen lehetőség a valós üzleti adatok, különösen az eladások vizsgálata.

A legtöbb reklám célja, hogy az értékesítés volumenének a növelésével vagy fenntartásával profitot termeljen, ezért az eladási adatok a legalkalmasabbak arra, hogy a reklámok hatékonyságát mérijék. Binet még azt is hozzáteszi, hogy *a leghatékonyabb az értékben mért eladás*, és nem pedig a mennyiségben mért, mivel a mérési módszer kiterjed az árak tekintetében bekövetkezett változásokra is, így jóval közelebb áll a pénzügyi megtérüléshez.

Binet (2003) is úgy látja, hogy az esetek többségében nem is a reklám a legjelentősebb tényező, amely hatással van/lehet az eladásokra hanem például a direkt marketing, az eladásösztönzés, egyéb marketing tevékenységek, árki alakítás, környezeti tényezők, versenytevékenység, szezonáltság, a gazdaság helyzete stb. Ezért ahhoz, hogy a reklám hatékonyságát meghatározzuk, ki kell szűrni a reklám hatását. Néhány esetben könnyű dolgunk van, a legtöbb esetben

azonban szinte lehetetlen kizárni a többi hatással bíró tényezőt, különösen akkor, ha integrált marketingkampány alkalmazására kerül sor. A megoldást a szerző szerint az ökonometriai modellezés adhatja meg. Ennek során lehetővé válik az eladási eredmények részelemekre bontása. A marketinghatékonyság mérésekor arra keresik a választ, hogy mennyire keresettek a vállalkozás termékei, mennyire jövedelmezőek a piacaik.

2.1.8. A marketingteljesítmény mérése

A marketingteljesítmény felé való elmozdulás annak volt köszönhető, hogy a vállalati vezetők a hagyományos teljesítménymérő mutatószámokból nem kapták meg azt, hogy a marketing eszközeinek az alkalmazása hogyan befolyásolta a vállalat teljesítményét (Clark, 1999). A vállalati funkciók között a marketing erőteljes szerepet játszik a vállalatban, és annak környezetével való kapcsolattartásban, ezért a teljesítménymérésnek is alapjául kell, hogy szolgáljon. Ez rámutat a marketingteljesítmény mérésének és a megfelelő mutatószámrendszer kiépítésének a szükségességére, illetve az ide tartozó szubjektív mutatószámoknak a felsővezetés körében való elfogadtatására. Egy ilyen rendszernek az alkalmazása, a marketingtevékenységek hatásainak figyelembevételén keresztül hozzájárulhat a vállalat hosszú távú stratégiájának kialakításához, a teljesítménymérő rendszer finomításához és a marketingbe befektetett összegek megtérüléséhez. (Sajtos és Berács, 2004)

A marketing teljesítmény mérése mindazonáltal csak egy fejlett kontrollingszisztem segítségével valósulhat meg, amelynek a feladata, hogy döntéstámogató információkat szolgáltatson a vezető számára. Azt, hogy egy vállalatnál mit jelentenek a döntéstámogató információk, attól is függ, hogy a céget milyen belső és külső kihívások érik, s így a fejlődésnek milyen szakaszában van. (Kiss, 2001) A kontrollingszisztem feladata, hogy megfelelő információkat szolgáltatson a vezetők számára a megfelelő kommunikációs döntések meghozatalához, ugyanakkor hiteles adatokat kell szolgáltatnia az egyes marketingakciók tervezett hatásairól, hatékonyságáról és megvalósításuk után a releváns eredményeket, következményeket kell, hogy mérni tudja, ezzel visszaigazolván a kommunikáció hatékonyságát.

2.1.9. Költségtényező vagy beruházás? Az értékvezérelt marketing modellje

A hagyományos számviteli gondolkodás a marketingakciók megvalósításához kapcsolódó ráfordításokat költségként kezeli. Ezért ez a szemlélet meglehetősen a rövid távú, mivel csak a tárgyi eszközökre fordított kiadások számítanak beruházásnak, tehát a reklám, az imázsépítés költség, ami a bevételeket csökkenti. Jogos mivoltukat csak abban az esetben lehet igazolni, ha megfelelő mértékben emelik az eladások volumenét, hogy a profitot legalább szinten tartsák. E rövid távú gondolkodásmód eredményeképpen a marketing-beruházások megvalósítása jelentősen megnehezedik. Sok alkalommal, ha költséget kell csökkenteni, akkor a marketingkommunikációs kiadásokat redukálják, hiszen úgy látják, hogy ezek rövid távon csak csekély értékesítési veszteséget idéznek elő, ami által a vállalat nyeresége tulajdonképpen növekszik. Ez rövid távon a legtöbb esetben így is történik. Ennek a felfogásnak azonban több gyenge pontja is van (Doyle, 2002):

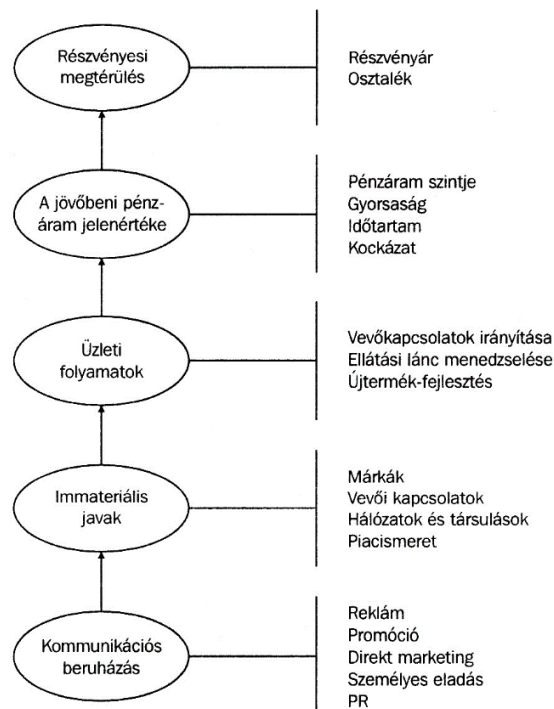
- Figyelmén kívül hagyja a marketingkiadások hosszú távú hatásait, hiszen például a márkafejlesztésbe való beruházás, nemcsak az adott év eladásait növeli, hanem a jövőbelieket is. Ha mindenről így gondolkoznának, akkor a vállalat tárgyi eszközökbe sem beruházna, hiszen ezek sem térülnek meg egy év alatt.
- Feltételezi azt, hogyha valamire nem költik el a pénzt, akkor a forgalom és a profit változatlan marad. Azonban ez nagy valószínűséggel nincs így, mivel a márka egyre kevésbé lesz észrevehető a fogyasztók számára.
- A befektetők az eszközök értékéről általában hosszú távon gondolkodnak, ezért a marketing-költségvetés csökkentése rendszerint negatívan hat a vállalat részvényeinek az árfolyamára, mivel ezt úgy értékelnék, hogy a vállalat rövid távú politikát folytat.

A hagyományos számviteli közelítésmóddal ellentétben a marketingszakemberek a lehető legnagyobb költségvetés megvalósításában érdekeltek, mivel véleményük szerint a marketingkommunikációs cél elérése annál biztosabb, minél több pénzeszköz támogatja az akció megvalósítását, és nem utolsósorban a több pénz feletti rendelkezés, nagyobb hatalmat biztosít a marketingvezető számára (Doyle, 2002).

Ogilvy (1995) véleménye szerint tíz reklámból kilencre olyan keveset költenek, hogy eleve nem tud megfelelni feladatának. Ezért, ha nem rendelkezünk elég pénzzel egy országos kampány sikeres lebonyolításához, akkor érdemesebb a reklámra fordítható költségeket a legtöbb nyereséggel kecsegtető piacokra összpontosítani, vagy egy meghatározott jövedelmi szinttel rendelkező jövedelemcsoportra. Szükség esetén fel kell függeszteni a kampányt.

A marketingszakemberek a marketingkommunikáció feladatát az eladások, a márkatudat növelésében vagy a márkaimázs alakításában látják, és kevésbé pénzügyi vonatkozásaiban. Ennek az lehet a következménye, hogy túl sok pénz megy el kommunikációra. A magasabb ráfordítások magasabb bevételekkel is járnak együtt a legtöbb esetben, ám egy idő után a marketingkommunikáció határkölsége meghaladja annak határbevételét. Súlyos problémát jelent az is, hogy a márkatudat és a márkaimázs sokszor nagyon gyengén korrelál az eladásokkal és a profittal. (Doyle, 2002)

Az értékvezérelt felfogás (Doyle, 2002) nem az azonnali forgalom, vagy a profit szemszögéből értékeli a marketingkommunikációs kiadásokat, hanem az összes jövőbeni pénzáram nettó jelenértékének tervezett hatását vizsgálja (4. ábra). A szervezet marketingkiadásainak egy része az immateriális vagyonelemek kiépítésére fordítódik, például a márkák fejlesztésére. A megfelelő kommunikációs stratégia segíti a vállalatot piacainak jobb megismerésében és megértésében, ami végső soron javítja az üzleti folyamatainak a hatékonyságát.



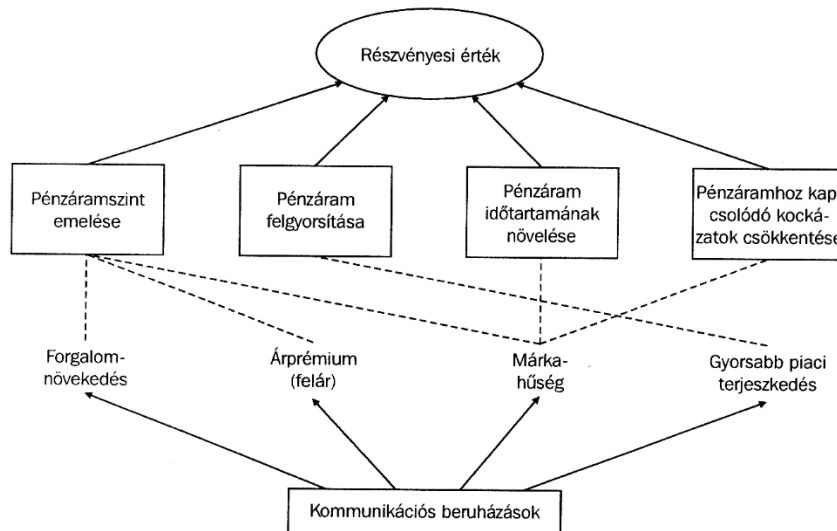
4. ábra. Az értékvezérelt marketing modellje

Forrás: Doyle, 2002, 452. o.

A kommunikációs kiadások a nettó jelenértéket növelhetik (5. ábra):

- a pénzáram szintjének emelésével (árbevétel növekedés),
- a pénzáram felgyorsításával (eladásösztönző módszerek alkalmazása),
- a pénzáram időtartalmának növelésével (termékéletciklus görbe meghosszabbítása),
- a pénzáram kockázatainak a csökkentésével (versenytársak piacra való belépésének megnehezítése) azáltal, hogy

feljavítják vagy felgyorsítják az üzleti folyamatokat, növelik a márkaértéket, márkaismeretet és márkahűséget stb.



5. ábra. A kommunikáció és a jövőbeni pénzáramok kapcsolata

Forrás: Doyle, 2002, 454. o.

Binet (2003) értelmezésében a reklám úgyszintén befektetesként szerepel. Profitorientált vállalkozások esetében a reklámok legfontosabb célja, hogy a cég tulajdonosai számára gazdasági eredményeket hozzon létre. Ezen cégek esetében a reklám hatékonyságát leginkább az mutatja, hogy a reklám kifizetődő volt-e? A szerző a hosszú távú szemléletmódot hangsúlyozza. Kotler és szerzőtársai (2003) szerint is a marketingkiadások jó része valójában befektetés. A vállalatok hajlamosak arra, hogy az értékesítőkre, marketingre és eladásösztönzésre fordított összegeket kiadásnak, nem pedig az eszközállományt növelő befektetésnek tekintsék. Például, ha év vége felé a profitszint nem az elvárások szerint alakul, a vállalatvezetők előszeretettel csökkentik cégük marketing-költségvetését. Az ilyen megszorítások azonban kedvezőtlen hatással bírnak a kommunikációra, a szolgáltatás színvonalára vagy a szállítási határidők betartására, amely megnehezíti a cég számára a megígért értékek átadását a célközönségnek. Példaként a marketingkiadások befektetési értékére a Coca-Cola által reklámra költött óriási összegeket hozzák fel. A Coca-Cola márkanév becsült értéke 2012-ben 167 milliárd dollár (money.cnn.com, 2012) volt. Ennek fényében ki választaná az italgyártó cég tárgyi eszközeit a márkanév helyett? *A marketing olyan befektetésnek tekinthető, melynek kiadásai hosszú távon biztosítják a vásárlói hűséget és a cég jövedelmezőségét.* Ebből kifolyólag a marketingköltségeknek csak az aktuális részét kell költségként kezelni.

Végül egy párhuzamra szeretném felhívni a figyelmet a vállalatok marketing és nem marketing aktivitása között, példaként kiemelve a vállalkozások társadalmi felelősségvállalását (CSR). Hetesi (2014) arra hívja fel a figyelmet, hogy a gazdasági válság csökkenti a vállalkozások ezen a téren kifejtett tevékenységét is. Holott a társadalmi felelősségvállalás is olyan vállalati „aktivitás”, amely hosszútávon fejti ki hatását, úgy ahogy részben a vállalati marketingtevékenység is.

2.1.10. A kontrolling alkalmazásának problematikája a marketing-folyamatokban

A marketingtevékenység tipikusan a vállalatok nemtermelő részét alkotja. Az egymásba olvadó marketingfolyamatok többnyire megfoghatatlanok, nehezen kezelhetőek. Egy-egy marketingeszköz alkalmazásának költségvonzatai ismertek, eredményhatásuk meghatározása már sokkal nehezebb feladat. Bár gyakran előfordul, hogy az ezt vizsgáló vállalati szakemberek mégis könnyen – de tévesen – meg tudják határozni azt, hogy ráfordításaik mekkora árbevétellel, nyereség-halmazzal jártak együtt.

Már akkor is tévedünk, ha azt hisszük, hogy ráfordítások terén tisztán látunk: adott a reklámkampány és a megvalósításához szükséges költségek. Többnyire a vonatkozó kiadások teljes halmaza adott reklámakció tárgyát terheli, például egy mosópormárkát. Hiba, mert nem vesszük figyelembe azt, hogy adott költségekből megvalósuló reklámakció nem csak adott mosópormárkára lehet hatással, hanem például a gyártóra is, javítva vagy rontva annak hírnevét, imázsát. Szintén befolyással lehet a reklám a gyártó más termékeire is, ennek megfelelően a reklámozott terméken kívül, a reklám által még érintett termékek esetében is meg kell vizsgálni azt, hogy a teljes hatás mekkora hányadban érintette az egyes termékeket, majd a költségeket is ennek megfelelően célszerű felosztani. A negatív hatásokat is érdemes figyelembe venni, mert az is előfordulhat, hogy a reklám nem javítja, hanem rontja a hirdető másik termékének a piaci pozícióját. Az eredmények szempontjából a helyzet hasonló, és lényegesen túlmutató azon, hogy a reklámakció hatékonyságát vizsgálandó megnézzük a reklámakció előtti és utáni állapot közötti forgalomváltozást, és ezt tulajdonítják a reklámkampány eredményének. Azonban az előbbiekhöz hasonlóan a reklám hatékonyságának a vizsgálatakor megint csak figyelemmel kell lenni, a többi termékre, a vállalatra gyakorolt pozitív hatásokra. Ami ettől lényegesen nehezebb, hogy az eredményhatás mértékét is meg kell határozni. Itt figyelemmel kell lenni arra is, hogy adott kampány milyen időtávon befolyásolja a változókat. Komoly kihívásokat jelent egy marketingkommunikációs akció hatásainak a számokba öntése, pénzügyileg mérhetővé tétele. Ez azonban elengedhetetlenül fontos, mivel ezek többnyire a jövőben hatással lesznek a vállalkozás árbevételére is.

A dolgozat következő részében azzal a kontrolling módszertannal – ennek meghatározásával, jellemzésével – foglalkozom, amely véleményem szerint megoldást jelent a marketingfolyamat tervezési, mérési és értékelési problémáira.

2.2. A kontrolling fogalma

A kontrolling fogalmát legtöbb esetben a vezetési funkciókból eredeztetik. Az egyik legrégebbi vezetői elmélet Gulick és Ulrick (1937) nevéhez fűződik. Ők a vezetői funkciókat a következő feladatkörök ellátásában definiálták:

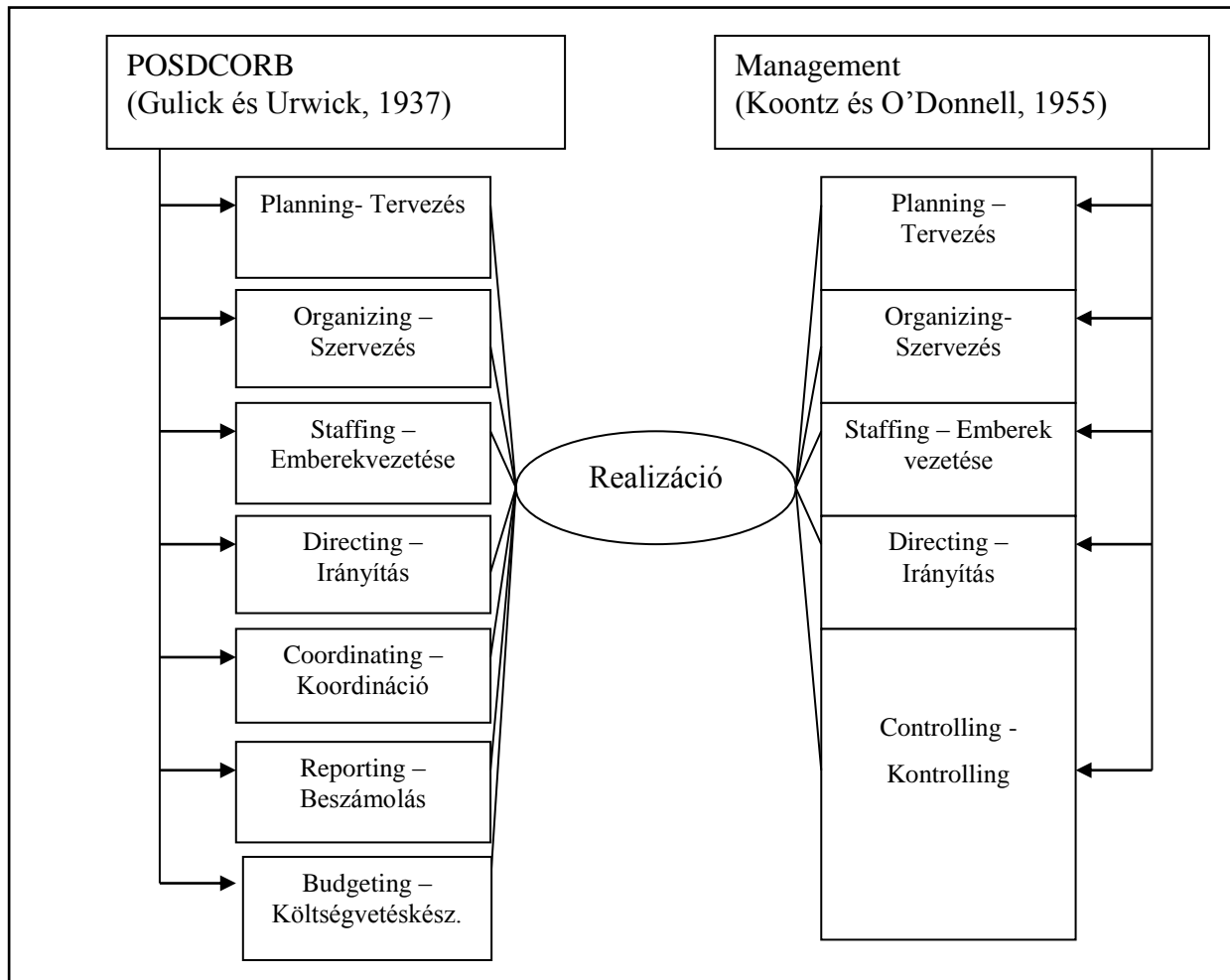
- Tervezés – Planning,
- Szervezés – Organizing,
- Emberek vezetése – Staffing,
- Irányítás – Directing,
- Koordináció – COordinating,
- Beszámolás – Reporting,
- Költségvetés – Budgeting.

A szavak kezdőbetűiből ezt a megközelítést egyszerűen csak POSDCORB elméletként emlegetik (6. ábra).

A vezetéstudományban már némileg később jelent meg, épp ezért a korábbi alapok továbbfejlesztésén nyugszik Koontz és O'Donnell (1955) modellje, akik a vezetési funkciókat a következőkben látták:

- Tervezés – Planning,
- Szervezés – Organizing,
- Emberek vezetése – Staffing,
- Irányítás – Directing,
- Kontrolling – Controlling.

A kontrolling beemelése a vezetési funkciók közzé rámutatott arra, hogy bizonyos számviteli és pénzügyi tevékenységek továbbfejlesztésére van szükség ahhoz, hogy a vállalkozás helyzetéről a vállalatvezetők a döntéshozáshoz megfelelő feldolgozottságú információhoz jussanak.



6. ábra. Klasszikus menedzsment funkciók

Forrás: Gulick és Urwick (1937), Koontz és O'Donnell (1955) és Becker (2008, 51) alapján

A kontrolling szó sokféle használata ahhoz vezetett, hogy a mai napig nem alakult ki egységes kontrolling koncepció (Ehrmann, 1991). Abban általánosnak mondható az egyetértés, hogy a kontrolling sokkalta szélesebb jelentéssel bír, mint amit az ellenőrzés jelent, így a tervecélok kidolgozását, a stratégia fejlesztését, az eltérések elemzését és az ebből adódó korrektúrákat (Heigl, 1978).

Legelőször is fontos három fogalomnak a tisztázása, amely nélkül nehéz lenne az eligazodás e „funkció” útvesztőiben. A három fogalom: a kontrolling, a vezetői számvitel és a menedzsment kontroll.

Horváth (1997, 15) megfogalmazásában „a kontrolling olyan funkciókat átfogó irányítási eszköz, amelynek feladata a tervezés, az ellenőrzés és az információellátás összehangolása.” Ezért a tevékenységért a kontroller a felelős. Ő „gondoskodik arról, hogy a menedzsment a vállalati eredményre ügyelve tervezzen és ellenőrizzen és, hogy az ehhez szükséges információk rendelkezésére álljanak”.

A következő, bevezetésre kerülő fogalom, a menedzsment kontroll fogalma, ez Anthony (1993, 13) értelmezésében „az a folyamat, amelynek során a menedzserek befolyásolják a szervezet többi tagját annak érdekében, hogy azok megvalósítsák a szervezet stratégiáját”. A menedzsment kontrollon kívül még két tervezési és ellenőrzési feladatot különböztet meg: stratégiai tervezést és tevékenység ellenőrzést.

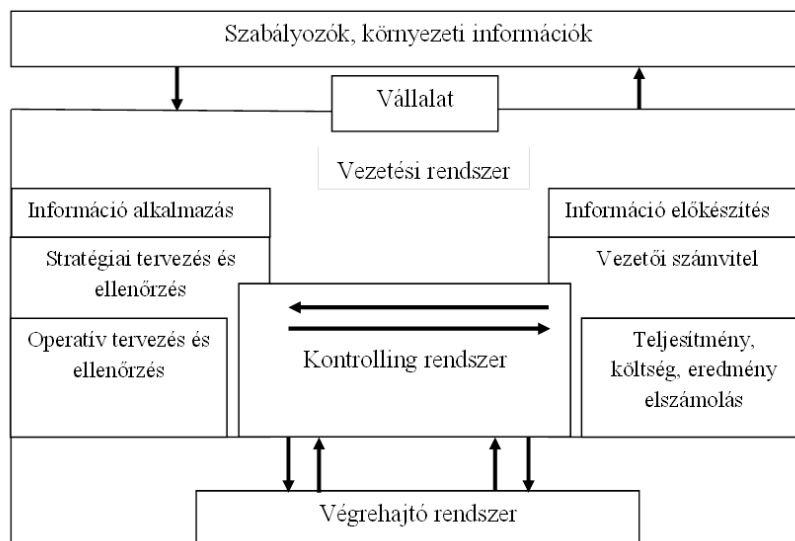
A vezetői számvitel eszköz, amely a vezetői igények kiszolgálására jött létre, és csak egyike azon eszközöknek, amelyek megalapozottabb és hatékonyabb döntésekhez segíthetik a vezetőket (Chadwick, 1999). Anthony (1993) a vezetői számvitel rendszerét úgy értelmezi, mint a menedzsment kontroll tevékenység elvégzéséhez szükséges információszolgáltató eszközt. Král (2014) pedig a vezetői számvitel stratégiai döntéshozatalban betöltött szerepét hangsúlyozza.

Ha meg akarjuk találni a két terület közötti kapcsolatot, akkor ezt leginkább úgy tehetjük, hogy azt mondjuk: a vezetői számvitel a menedzsment kontroll része (Bodnár, 1997). A szerző értelmezésében, ha szervezeti jelenséget vizsgálunk, akkor menedzsment kontrollról beszélünk, ha információs rendszerről, akkor vezetői számvitelről. A kontrolling kifejezést pedig egyaránt használjuk mindkét esetben (Horváth, 1997). Talán ebben ragadható meg a három kifejezés, megnevezés közötti kapcsolat a leginkább.

Gyakran találkozunk azzal a hasonlattal, hogy a menedzser a kapitány, a kontroller pedig a révész a vállalat hajóján, amelyet a nyereség felé kell vezetniük. Az út során gyakran találkoznak zátonyokkal, akadályokkal, amelyeket a révésznek időben észre kell vennie (Witt és Witt, 1994; Francsovcics, 2005a). Nem találkozhatunk viszont a szakirodalomban ezen hasonlat kisvállalkozásokra vetített értelmezésével. Hiszen a kisvállalkozások inkább csak csónaknak nevezhetők, amelyben a „kapitány” tölti be a révész és mások szerepét is.

Ladó (1992) szerint a kontrolling leginkább a nyereségmenedzsment fogalmával azonosítható, oly módon, hogy a vállalat vagyona, pénzügyi helyzete és nyereségességét folyamatosan nyomon követi. Tehát a kontrolling feladata ily módon a vállalat számára fontos tevékenységek állandó operatív és rendszerszemléletű, elemző, értékelő nyomon követése.

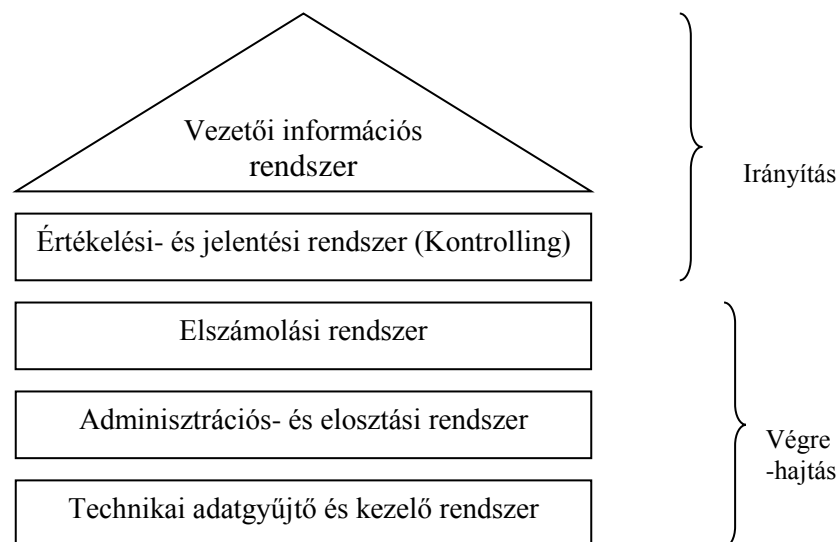
Francsovcics (2005a) azon a véleményen van, hogy a kontrolling a vállalatvezetés olyan részterülete, amelynek feladata a teljes vezetési rendszer koordinációját jelenti. Vagyis a kontrolling a vállalatvezetés támogatását szolgáló koordinációs és információszolgáltató eszköz, amely a vállalat irányítása meghatározott cselekvési alternatívák tervezésén, elemzésén és ellenőrzésén keresztül valósul meg. A vállalat végrehajtási szintjéről származó információk a számviteli rendszerben csapódnak le, majd ezek után a terv és tényadatok összehasonlításán keresztül irányítási és szabályozási információkká alakulnak át a vezetői számvitel segítségével (Francsovcics, 2005a) (7. ábra).



7. ábra. Kontrolling rendszerek működése

Forrás: Dobák, 1996; Francsovcics, 2005a, 12. old.

Weber és Schaffer (2006) szerint a kontrolling feladata a megfelelő racionalitás biztosítása. Ennek a feladatnak a konkrét megnyilvánulása adott helyzet kontextusában határozható meg. Az ésszerűség hiánya keletkezhet a menedzser akaratának és tudásának korlátozottságából is. Küpper (1987) úgy tekint a kontrollingra, mint központi célmeghatározó eszközre a vezetés koordinációjában. A kontrolling speciális célmeghatározó eszköz szerepét tölti be az alkalmazkodási és innovációs funkciók, valamint a célteljesítési és a szolgáltatási területeken. Reichmann (2006) véleménye szerint a kontrolling a vezetői feladatok célorientált támogatását jelenti, amely információgyűjtési, -feldolgozási, tervekészítési, koordinációs és ellenőrzési funkciókat lát el; ez egy költségszámítási és egyéb rendszerekkel támogatott rendszer, amely vezetői döntések minőségének javítását szolgálja a vállalatnál, a döntéshozás bármely szintjén. A vállalati célok tartalma a kontrolling szempontjából leginkább olyan gazdasági célokat jelent, mint az eredményesség, jövedelmezőség, likviditás, és termelékenység. Így lehetőség nyílik arra, hogy egy értékorientált vállalatvezetés a kontrollingon keresztül megvalósítsa a részvényesi értéknek leginkább megfelelő rendszerét (Hornung és Reichmann, 2005). Reichmann-nak (2006) a kontrolling koncepcióból kiinduló háromdimenziós információs rendszer modellje (8. ábra) a következően épül fel. Az első dimenzió alapját a klasszikus vállalati funkcionális egységek képezik, úgymint a beszerzés, logisztika, marketing, termelés, kutatás-fejlesztés. A második dimenziót olyan információs kategóriák alkotják, mint a költség és teljesítményszámítás, az eredmények és ráfordítások vizsgálata. A modell harmadik dimenzióját az idő komponens teszi ki, amely a stratégiai és operatív kontrolling szintjét különbözteti meg.



8. ábra. *Kontrolling- és információkonceptió*
 Forrás: Hornung és Reichmann (2005, 25) alapján

A kontrolling egy vezetési eszköz, egy vállalatkezelési elgondolás a következő fő funkciókkal (Ehrmann, 1991, Schoepner, 1999):

- tervezés,
- információszolgáltatás,
- elemzés/ellenőrzés,
- kormányzás/koordináció.

Witt és Witt (1994) meglátása szerint a kontrolling leginkább egy a felsővezetés szintjén érvényesülő koordinációs funkcióként értelmezhető (az információmenedzsment révén), amely kiterjedhet a vállalathoz szervesen nem kapcsolódó egységekre is. Ilyenformán a kontroller szerepkörében a koordináló tanácsadó és a vezetői információigényeket kiszolgáló információmenedzsment értik. Ebben a megközelítésben a kontroller azért van, hogy a vállalat minden szakterülete a saját területén belül tudja alkalmazni a kontrollingot. Ez a szerzők szerint

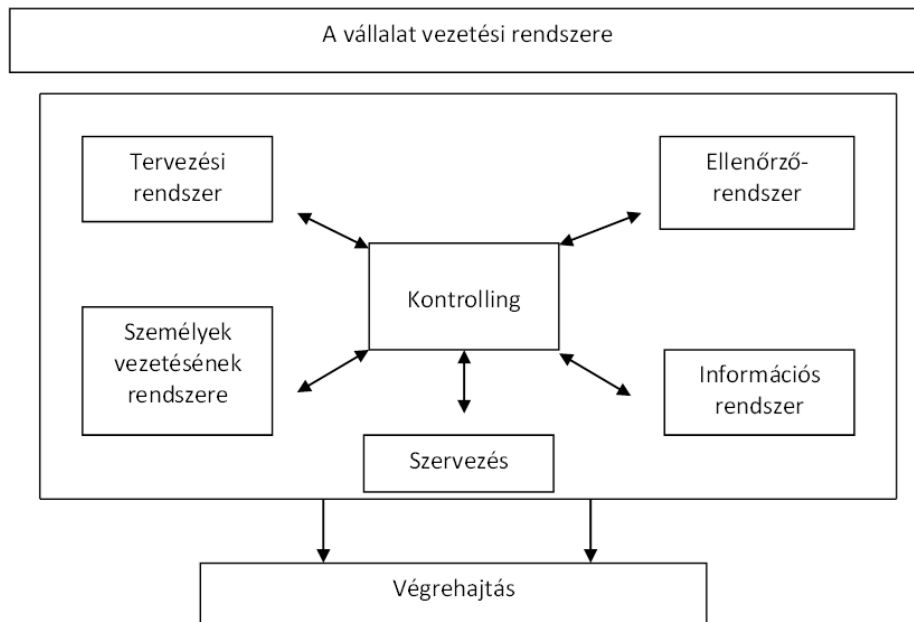
azt is jelenti, hogy a kontrolling nem csupán egy új köntösbe öltöztetett költségszámítás, hanem egy újfajta vállalati filozófia, illetve gondolkodásmód.

A kontrolling egy speciális vezetési funkció, amely a különböző feladatkörökben (különösen a menedzseri és kontrolleri) ölt testet. Ezt a funkciót az értékmozgások és a származékos funkciók együttesen határozzák meg (Becker, 2008).

Az Osztrák Kereskedelmi Kamara (s.a.) ajánlása – amely kis- és közepes méretű vállalkozásokra szól elsősorban – a kontrolling a következő tevékenységeket foglalja magába (Francsovcics, 2005b):

- vállalati célok definiálása,
- folyamatos információgyűjtés és adatfeldolgozás döntéstámogatás céljából,
- vezetési segédlet nyújtása a vállalatirányítás számára,
- ellenőrzési funkciók ellátása, a vállalati célok és tervek folyamatos figyelésével, az eredmények ellenőrzésével, valamint az eltérések elemzésével,
- tervezés adóügyekben.

A 9. ábra szemléletéhez hasonló megközelítést alkalmaz Francsovcics (2005a), amely a kontrolling feladatait a kontrolling úgynevezett „szabályozási körében” egyesíti létrehozva a kontrolling alrendszerait és ezek kapcsolatát a vállalat vezetésével, valamint a vállalat végrehajtó egységeivel. A rendszeren belül fontos az állandó visszacsatolási lehetőség.



9. ábra. Kontrolling szabályozási kör
Forrás: Küpper, H.-U., 2005, 30. o.

Bármely kontrollinggal foglalkozó szakirodalmi forrást vizsgáljuk, szinte egyik sem hagyja figyelmen kívül a kontrolling információgyűjtés, -feldolgozás és -szolgáltatás terén betöltött vagy betöltendő szerepét.

Bár sok a közös pont a kontrolling megközelítéseket tekintve, azért lényeges eltérések is mutatkoznak ezekben. A kontrolling funkciót sok szerző így a magyar szakirodalomban is azonosítja az ellenőrzés fogalmával. Ezzel tulajdonképpen az Anthony (1993) által nevesített menedzsment controll megközelítéséhez járnak a legközelebb. Például Kadocsa (2009) a vállalatvezető ellenőrzési feladatai közé sorolja a tervezési, céljelölési, mérési, összehasonlítási és visszacsatolási feladatokat. Ezzel tulajdonképpen kimerítve a kontrolling által betöltött főbb funkciókat. A kontrolling és a vezetői feladatkörök ilyen arányú összemosisódása véleményem szerint visszavezet a kontrolling eredetéhez, nevezetesen, hogy a kontrolling a vezetői

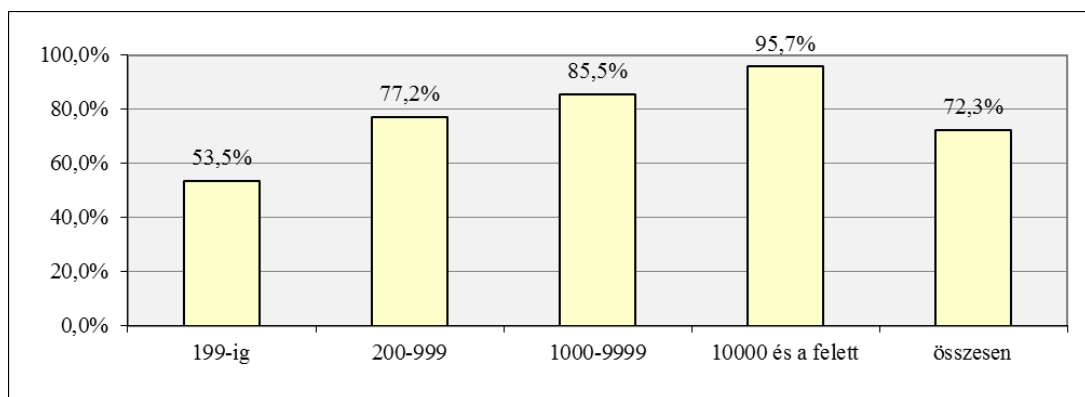
funkciókból fakad. Azonban ez még önmagában nem jelent megoldást a kontrolling funkció létre a vállalati életben. Meglátásom szerint a kontrolling a vezetői feladatok részleges helyettesítését végzi a vállalaton belül, nyilván attól függően, hogy a vállalatvezetés mekkora feladatkört jelölt ki, és mekkora hatáskört delegált a kontroller számára. A fenti feltételezés természetesen azt is jelentheti, hogy amennyiben a vállalaton belül nincs külön kontrolling funkció vagy kontroller, úgy azok a funkciók, amelyeket a kontrolling töltene be, betölt(het) a vállalat vezetése, mint vezetési funkció.

A kontrolling „rokonsága” a vezetői számvittel leginkább a vezetői információszolgáltatási feladatkörükben testesül meg. Hiszen mindkét funkció esetében elmondható, hogy feladatkörüknek sarkalatos pontja a vállalat döntéshozóinak releváns és sok esetben nagy feldolgozottsági szintű információkkal való ellátása. Nyilvánvalóan a kontrolling feladatköre túlnyúlik ezen a feladatkörön, a tervezési és ellenőrzési funkciók ugyanannyira hangsúlyos mivoltának köszönhetően.

A vezetői számvitelt Sinkovics (2006) is a kontrolling eszköztárába sorolja. Viszont felhívja a figyelmet arra, hogy a vezetői számvitel már nem csupán költség- és eredményszámítási módszerek, valamint mutatószámrendszerek, gazdasági számítások tudatos alkalmazása a vállalat felsővezetői számára, hanem a vezetői számvitel kiszélesedett és szinte valamennyi vezetői szint igényeinek a kielégítését szolgálja egyrészt. Másrészt pedig a kontrolling-tevékenység is kiszélesedett, és szinte valamennyi gazdasági területnek létrejött a maga kontrolling feladatköre, számítási módszertana és információigénye.

A kontrolling terület és a vezetői számvitel képviselői között zajló vitát nem kívánom jelen dolgozatban megoldani. Mivel azonban véleményem szerint a kontrolling lényegesen szélesebb feladatkörrel és eszköztárral rendelkezik, ezért a vezetői számvitelt jelen dolgozatban a kontrolling részének tekintem.

Egy 2005-ben Németországban végzett felmérés (10. ábra) eredményei alapján a vállalati méret jelentős befolyással van a kontrolling létre a vállalkozásoknál. A 300-as minta alapján készült vizsgálat eredményei szerint, minél nagyobb volt egy vállalat (az alkalmazottak számát tekintve), annál valószínűbb volt, hogy volt a vállalatnál kontroller munkatárs. Így míg a 10 ezer fő feletti vállalkozások közel 96%-ánál volt kontrolling funkció, addig az 1000 és 10 ezer fős vállalatoknál 85%, a 200 és 1000 fő közöttieknél 77%, a 200 fő alatti vállalkozásoknál, amelyek jellemzően kis- és közepes vállalkozások mindössze 55%-uknál volt megtalálható a kontrolling feladatkör. Mindazonáltal a kutatás nem vizsgálta a 200 fő alatti vállalkozások esetében a kontrolling feladatkör megjelenésének eloszlását.

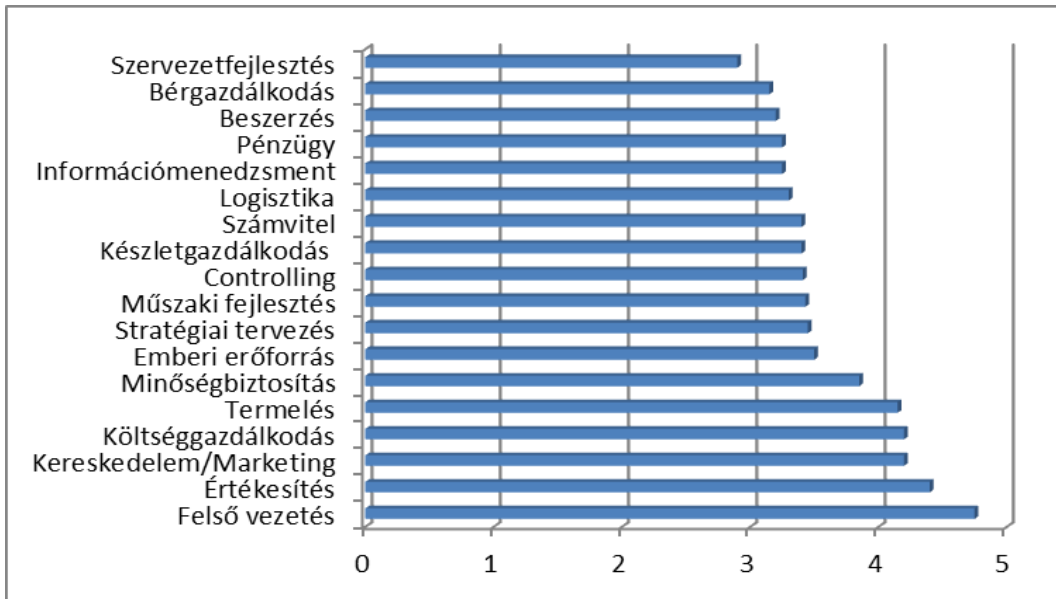


10. ábra. Kontrolling alkalmazása a német vállalatok gyakorlatában

Forrás: Küpper, 2005, 1. old. alapján

Magyarországon már több alkalommal is készült nagymintás reprezentatív felmérés a vállalatok versenyképességével kapcsolatban. Ilyen kutatás a „Versenyben a Világgal” (2004, 2009) vizsgálata, amely a magyar vállalatok többszemponú és összetett vizsgálatát végezte el (11. ábra). Ez a kutatás vizsgálta például az egyes vállalati funkciók szerepét a vállalat

sikerességében. Érdekes módon a felső vezetés válaszai alapján a legfontosabb tényező a versenyképesség szempontjából a vállalatvezetés. Második tényező az értékesítés, a következő három funkció pedig a kereskedelem és marketing, a termelés és a költséggazdálkodás. Az olyan funkciók, mint a kontrolling, a költséggazdálkodás, a stratégiai tervezés, a műszaki fejlesztés, információmenedzsment stb. csak a középmezőnyben szerepelnek.



11. ábra. Vállalati funkciók szerepe a vállalat versenyképességében (1-5-ös skála)

Forrás: VKK, 2004

A kontrolling tehát nagyon szerteágazó feladatkörrel bír. Ezek közül a szakirodalom szerint az egyik legfontosabb a vállalat racionalitásának a biztosítása. Véleményem szerint ez a legfontosabb cél, mert ehhez hozzárendelhetőek a vállalat egyéb céljai is. Ilyen cél lehet a vállalat marketingtevékenységének a racionalizálása. *A kontrolling elveinek, eszközeinek az alkalmazása a marketing területén lehetővé teszi a marketingtevékenység racionalizálását – ez a marketing-kontrolling területe (2.3. fejezet).*

A 4. sz. táblázat néhány kontrolling-megközelítés lényegét összegzi. Ezek alapján elmondható, hogy a kontrolling lényegének megragadása közel sem tekinthető egységesnek, és megfigyelhető a különböző megközelítések esetében a hangsúlyeltolódások egyik-másik funkció irányába. Azonban meglátásom szerint, hiába mutatkoznak eltérések a kontrolling feladatkörét, céljait illetően, mert a különböző megközelítések közös halmaza még így is nagy. Véleményem szerint a kontrollingnak ki kell elégíteni a vezetők (a vállalat) információigényét, elő kell segítenie a racionális alapokon nyugvó döntéshozatalt, tervekbe kell öntenie a vállalat jövőképét, mérési rendszert kell kidolgoznia erre vonatkozólag. Ezt a rendszert üzemeltetni kell a kapott eredményeket értékelni, összehasonlítani stb. Tehát szerintem a *kontrolling leglényegesebb feladata*, – amely igazából csak a többi feladattal együtt értelmezhető – hogy *biztosítsa a döntéshozók számára (a vállalat bármely szintjén) racionális döntések meghozataltát*. Vagyis a dolgozatban elsősorban a Weber és Schaffer féle kontrolling-felfogást fogom alkalmazni.

4. táblázat. Különböző kontrollinglefogatások áttekintése

Összehangolás (Horváth)	Racionalitás biztosítása (Weber és Schaffer)	Speciális célmeghatározó eszköz (Küpper)
Információorientáció (Reichman)	Vezetési eszköz (Ehrmann és Schoeppner)	Koordináció és információmenedzsment (Witt és Witt)
Értéknövelő szerep (Becker)	Szereporientáltság (Zünd)	Folyamatközpontúság (Krüger)

Forrás: saját készítés

Francsovcics (2005b, 62) a kontrolling szempontjából meghatározó német iskola jellemzőit a következőkben foglalja össze: „A kontrolling

- szigorúan és elsősorban gyakorlati alapú,
- célrendszerében az eredményorientáltság dominál,
- üzemgazdasági szemlélettel rendelkezik,
- elméleti megalapozottsága is üzemgazdasági eredetű,
- fő funkcióját a koordináció és az információs rendszer jelenti,
- fogalmának és funkciójának fejlődése a vezetési funkciók irányába mutat.”

A kontrolling a legtöbb megközelítés esetében a vezetés alrendszereként jelenik meg. Ez véleményem szerint nagyon közel áll a vezetési funkció megközelítéséhez. Sok esetben nem teljesen körülhatárolt a kontrolling koordinációhoz mért viszonya. A legtöbb szerző kiemeli a kontrolling koordinációs szerepét. Ez a szerep szintén a vezetői funkciók szintjére emeli a kontrolling feladatkört. Egyes szerzők így például Horvát (1997) a kontrolling szerepkört a koordinációval azonosítják, amely szerint a kontrolling csak koordinációs szerepet tölt be, legyen szó akár tervezésről, akár ellenőrzésről vagy információellátásról, a kontrolling csak koordinál. Ebben a megközelítésben a kontrolling mint önálló információszolgáltató, -előállító vagy tervező és elemző egység nem állja meg a helyét, hiszen csak a vállalat egyéb funkcionális egységeinek a célzott koordinációját látja el. Véleményem szerint valós vállalati szituációkat vizsgálva ez utóbbi megközelítés nem lehet általános érvényű, bár kétség kívül a kontrolling mint koordinációs funkció, elősegíti a különböző vállalati területek együttműködését a tervezés, elemzés és információszolgáltatás területén, azonban a kontrolling maga is előlép ezen vezetést támogató tevékenységek ellátójaként/szolgáltatójaként, a szükséges információk elsődleges előállítójaként.

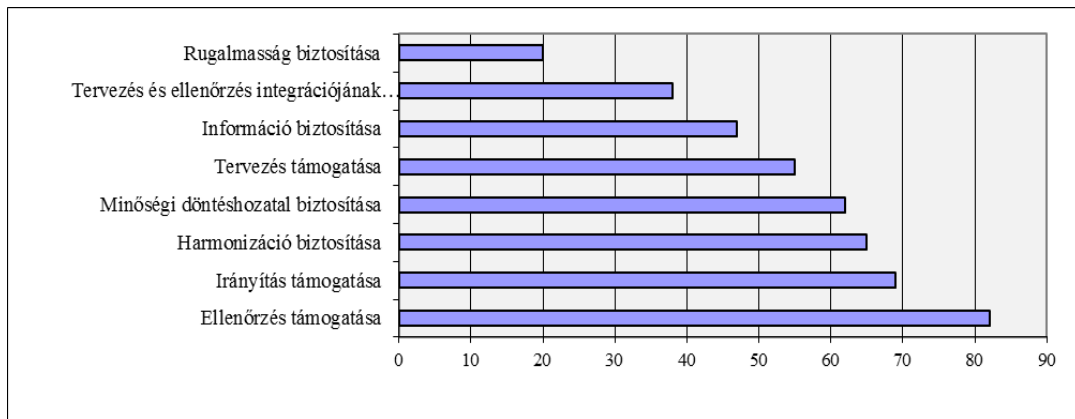
2.2.1. A kontrolling célja

A kontrolling célja, hogy a vállalat vezetését a stratégiai és operatív célok elérésében támogassa (Schoeppner, 1999). A stratégiai cél mindenekelőtt minden vállalkozás számára a hosszú távú létfenntartás biztosítása. Az operatív célok közé a likviditás, nyereség, rentabilitás, termelékenység stb. megteremtése tartoznak. Az operatív célok inkább gazdasági irányultságú célok.

Számos kontrolling definíció a kontrolling feladataiból kiindulva magyarázza a fogalmat. Ezekhez kiegészítésképpen talán még ki kellene emelni olyan koordinációs feladatokat, mint a tervezési, ellenőrzési és információellátási rendszer kiépítése és továbbfejlesztése (kialakítás), valamint ezek napi működtetése (folyamatos összehangolás). Az információrendszer kialakításához hozzátartozik az információszükséglet meghatározása, az információ megszerzése és feldolgozása. A tervezési és ellenőrzési rendszer kialakításánál és működtetésénél is számos kérdést el kell dönteni (Horváth, 1997).

Egy meglehetősen régen, de egy már akkor is fejlett kontrolling-kultúrával rendelkező országban (Németország) készült felmérés (12. ábra) alapján mai szemmel nézve kicsit meglepő

eredmények születtek a kontrolling rendszerek bevezetésének okait vizsgálva. A legtöbb vállalat az ellenőrzés támogatását jelölte be legfőbb indokként, 82%-kal. Szintén jelentős ösztönzőnek bizonyult még (60 és 70% közötti értékkel) az irányítás, a harmonizáció és a minőségi döntéshozatal támogatása. Elég érdekes eredmény, különösen a szakirodalmi megközelítések fényében, amelyek a kontrolling fő funkciójaként a tervezést, információszolgáltatást és ellenőrzést emelik ki általában legfontosabb elemként, hogy a tervezés támogatása mindössze 54%, az információ biztosítása pedig csak 46% körüli értéket kapott. Szintén furcsán hat, hogy a tervezés és ellenőrzés integrációjának a megteremtése is mindössze a vállalatok kevesebb mint 40%-ánál volt fontos. A rugalmasság szerepe pedig szinte elhanyagolható a vizsgálat során kapott 20%-os eredményével.



12. ábra. A kontrolling bevezetésének az okai (%)

Forrás: Amshoff, 1994, 216. old. alapján

Meglátásom szerint a szakirodalomban és a gyakorlatban értelmezett kontrolling feladatokat tekintve nagyon sok közös vonással rendelkeznek a különféle megközelítések és gyakorlati vizsgálatok. Azonban kimutathatók eltérések ezen felfogások között. Például egy adott ország kontrolling kultúrájának jellemzőinek függvényében az amerikai kontrolling felfogás olyan feladatokat is besorol a kontrolling szerepkörébe, mint a biztosítások vagy befektetések tervezése, értékelése. Ez a hagyományos német vagy európai felfogás szerint nem tartozik a kontrolling terület feladatkörébe, ezért a gyakorlatban is elvéve találkozunk ilyen megoldásokkal. Ugyanakkor a gyakorlati vállalati életet figyelembe véve, az ott zajló trendeket, különösképpen a vállalatok nemzetköziesedését, globalizálódását – ezek nagyban hozzásegíthetik az egyes kontrolling kultúrák megtelepedését a világ más területein is, így például az amerikai vállalatok megjelenését Európában. Továbbá a gyakorlati élet szereplőinek a kontrolling felfogása is eltérhet a szakirodalom által kijelölt trendektől, amikor is a vállalat vezetői olyan feladatokat is a kontrolleri szerepkörbe delegálnak, amelyek valóban nem tekinthetők klasszikus kontrolleri feladatnak, mint például az adóügyek (lásd például Ángyán és Böcskei, 2010)

2.2.2. Stratégiai és operatív kontrollig

A kontrollig tevékenység különböző dimenzióit különböztethetjük meg, ilyen a kontrollig időbeli dimenziója, amely szerint megkülönböztethetünk stratégiai és operatív kontrolligot. A stratégiai kontrollig több éves tervezési, értékelési és ellenőrzési időtávot ölel fel, az operatív kontrollig időciklusa maximum egy év.

A stratégiai kontrollig feladatait Tóth (2006, 2) a következőkben foglalja össze:

- Részt vállal a stratégiaalkotás folyamatában
 - o a küldetés és a szervezeti kultúra kialakításában,
 - o a jövőkép megalkotásában
 - o a szervezet helyzetfeltárásában
 - o a stratégiai célrendszer megalkotásában,
 - o a szervezet stratégiájának meghatározásában.
- Ellátja a stratégiai tervezés feladatait, így elkészíti:
 - o A klasszikus stratégiai tervezés 3-5 évre szóló tervfejezeteit
 - a befektetések és akvizíciók pénzügyi tervezését,
 - a funkcionális részstratégiák akcióinak projekttervezését,
 - a stratégiai üzleti tervet,
 - a stratégiai időszakra vonatkozó taktikai tervet.
 - o A stratégiai mutatószámokon alapuló tervezést és értékelést, így:
 - az értékalapú vállalatvezetés (Value Based Management) mutatószámainak tervezését és mérését,
 - a számszerűsíthető és nem számszerűsíthető kiegyensúlyozott mutatószámok rendszerének (Balanced Scorecard) tervezését és mérését.
- Ellenőrzi a terv-tény eltéréselemzés keretében a stratégiai tervek időarányos teljesítését. Tehát, hogy adott időszak (év) operatív tervét teljesítette-e a vállalat, vagyis a rövid távon elért értékek összeegyeztethetőek-e a hosszú távú stratégiai tervvel, szolgálják-e annak a megvalósulását.
- A stratégiai terv teljesülését legalább évente visszacsatolja stratégiai tervhez és szükség esetén (eltérés) kezdeményezi annak módosítását.

A stratégiai és operatív kontrollig közötti különbségek bővebb vizsgálatára a marketing-kontrollig fejezetben térünk ki, a kontrollig e speciális területének a tárgyalásakor.

2.2.3. A kontrollig rendszer bevezetése

A középvállalatok kontrollig-rendszerének kiépítésekor számtalan kétellyel és kérdéssel találkozhatunk magunkat. Ezeket a rendszer bevezetése előtt átgondolandó kérdéseket és problémákat Witt és Witt (1994) három csoportba sorolja:

- Indokolható-e a kontrollig bevezetése, mérhető-e a haszna, a bevezetéséből eredő hatékonyságnövekedés, ami igazolhatja a kontrollig munkakör létrehozását vagy a számvitel kontrollig feladatokkal való megterhelését?
- Létrehozható egy középvállalatoknak szóló speciális kontrollig rendszer, vagy elégségesek-e a kontrollig általánosan alkalmazott építőkövei?
- Hogyan lehet egy középvállalat esetében olyan felhasználóbarát, illetve vezetőorientált kontrolligrendszert létrehozni, amely nemcsak általános vállalati adatokat, változásokat és teljesítményeket mutat, hanem egyénre illetve csoportok sajátos információigényére szabható?

A fenti tényezők vizsgálatának fényében válhat világossá, hogy milyen formában kell bevezetniük a kontrollig rendszert. Sorra kell venni azt, hogy kik lesznek a vállalati kontrollig rendszer felhasználói. Általánosan elmondható, hogy a legjelentősebb igények és elvárások a kontrolliggal szemben a funkcionális vezetés szintjén fogalmazódnak meg (Witt és Witt, 1994).

Ugyanakkor a szerzők választ is adnak részben a kontrolling rendszer bevezetésével kapcsolatos kérdésekre, nevezetesen azzal, hogy a kontrolling rendszer által alkalmazott eszközöket mindig a vállalatok sajátosságaihoz kell igazítani. A középvállalati jelleget a kontrolling szemszögéből nézve a következő tényezőkben foglalják össze:

- A vállalat méretéből adódóan nem született meg az elhatározás egy költséges feladatkör létrehozására, amely a vállalaton belül intézményesíthetné a kontrolling funkciót.
- A rendelkezésre álló vállalati know how, amely alapján vagy arra következtet a vezetés, hogy nincs szükség kontrollingra, mert e nélkül is képes ezen funkciók ellátására, vagy pont a nem elégséges vállalati tudásbázis hiánya miatt vetik el a kontrolling rendszer létrehozásának ötletét.
- Töretlenül hisznek az eddig jól bevált módszerekben és magatartási mintákban, amelyek eddig elégségesnek tűntek a vállalkozás piaci pozíciójának megtartásában, vagy a vállalat növekedésének a támogatásában.

Sinkovics (2008) a kontrolling alkalmazása terén a következő problémákkal szembesült a középvállalatok esetében:

- A tulajdonosok nem tudták, hogy mi az a kontrolling, vagy sok esetben a belső ellenőrzéssel azonosították.
- Nem értették a mérleg, eredménykimutatás és cash flow kimutatás tartalmát, jelentését.
- A havi zárások riportjait nem olvassák el, vagy ha igen, nem értik vagy félreértelmezik.
- A számvitelt, a terveket, a tervezést, az előirányzatokat teljesen feleslegesnek tartják.
- A vállalati érték nem érdekli a tulajdonosokat, mivel ezek a vállalkozások általában nem eladhatók.
- Nem volt jellemző a hosszú távra tervezés, ha végeztek is fejlesztési tevékenységet az csak a külső piaci hatásoknak vagy a jogszabályi előírásoknak volt betudható.
- A tulajdonos-vállalatvezetők sok esetben nem is látják szükségét annak, hogy beruházási döntéseiket komoly gazdasági elemzések segítségével megvizsgálják.

Sinkovics (2008) meglátása szerint szükség van arra, hogy olyan tulajdonosi és menedzseri réteg fejlődjön ki, amely már felismeri a kontrolling fontosságát és szerepét a vállalkozásban, és ha ez nem is jelenti kontrolling szakemberek alkalmazását a vállalatnál, de a vezetők kontrolling ismereteinek a bővítése által, teret nyernek a contolling szemléletmód egyes aspektusai.

Véleményem szerint a fenti jellemzők és megállapítások többnyire a kisvállalkozások esetében is helytállóak.

2.2.4. Balanced Scorecard – kiegyensúlyozott mutatószámrendszer

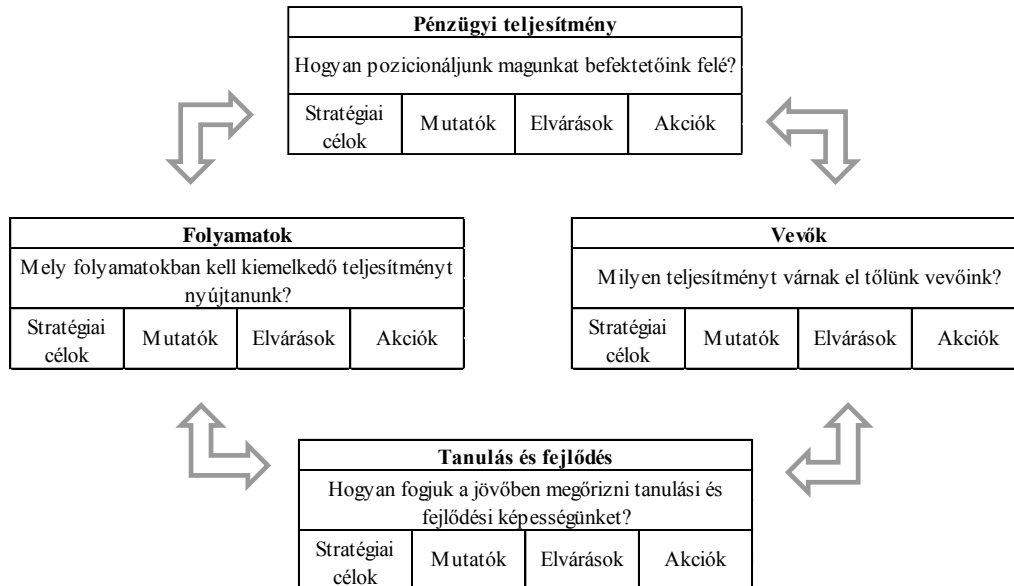
A Kaplan és Norton (1999) által felvázolt Balanced Scorecard (BSC) nem kifejezetten a marketingteljesítmények értékelésére lett kifejlesztve, sőt ilyen téren való alkalmazásával nem is nagyon találkozhatunk. Ám az e rendszerbe foglalt többszemponútú vizsgálat, pénzügyi objektív és számokkal nehezen kifejezhető minőségi mutatószámok összekapcsolásával közelebb vihet bennünket a marketingteljesítmény könnyebb mérhetősége felé. Továbbá egyre több kontrolling szakember emeli be a Balanced Scorecardot a kontrolling eszköztárába, és alkalmazza a kontrolling feladatok teljesítésére (például Tóth, 2006). A rendszer kidolgozói sem zárják ki a lehetőségét más nézőpontok beemelésének a BSC-be, így elviekben akár a marketing is bekerülhet.

A Balanced Scorecard minden egyes cél teljesülését mutatószám hozzárendelésével teszi nyomon követhetővé. Ez azt jelenti, hogy adott cél elérését (pl. ügyfél-elégedettség növelése) oly módon segítjük elő, hogy hozzárendeljük az ügyfél-elégedettségi indexet, meghatározzuk annak jelenlegi értékét, kijelöljük az elérendő célértéket és gondoskodunk annak rendszeres időközönként történő méréséről.

A fentiekből jól látható, hogy a BSC rendszere nagyban szolgálhatja az egyes folyamatok, így a marketingkommunikációs folyamat tervezését, ellenőrzését. Segítségével lényegesen

hatékonyabbá válhatnak ezek a kontrolleri tevékenységek. Viszont a különféle marketing-mérőszámok alkalmazásának és értelmezésének a kérdése továbbra sem oldódik meg.

A BSC alapját négy fő nézőpont alkotja. Ezek egymással szoros összefüggésben vannak, befolyásolják egymást. A BSC összeállításakor a 13. ábrán szereplő kérdéseket kell feltennie a controllernek ahhoz, hogy felépítse a szükséges mutatószámrendszert.



13. ábra. A Balanced Scorecard felépítése

Forrás: Kaplan és Norton (1999) alapján, saját szerkesztés

A következőekben a leggyakrabban alkalmazott mutatószámok közül ismertetek néhányat a vizsgált nézőpontok szerinti bontásban (5. táblázat).

5. táblázat. A BSC során alkalmazott mutatók nézőpont szerinti bontásban

Pénzügyi nézőpont	Vevői nézőpont
<ul style="list-style-type: none"> - Eszközmegtérülés mutatók, - Saját tőke arányos nyereség, - Üzleti tevékenységek összetételét jelző mutatók, - A működési teljesítmény javulását jelző mutatók, - Cash-flow, - Fizetőképesség mutatószámai, - Vagyonszerkezetet jelző mutatók, - Költségcsökkenés / termelékenység jelzőszámai. 	<ul style="list-style-type: none"> - Piaci részesedés %-os nagysága, változása, - Új vevők száma, - Megtartott/visszatérő vevők száma, - Vevői elégedettség index, - Vevői jövedelmezőség.
Működési folyamatok nézőpont	Tanulás és fejlődés nézőpont
<ul style="list-style-type: none"> - Átfutási idő, - Termelékenység javítása, - Működési problémák minimalizálása. 	<ul style="list-style-type: none"> - Az alkalmazottak javaslatai és a megvalósított javaslatok, - Stratégiai képességek kialakítása, - Munkatársi fejlődési mutató, - Az egyéni és a szervezeti célok illeszkedésének mutatói, - Munkatársak elégedettsége.

Forrás: saját szerkesztés, Kaplan és Norton (1999) alapján

A cégek nagy része elhanyagolja a nehezen mérhető célokat, és csak a tradicionális megtérülési, illetve eredménymutatókat követi figyelemmel (Kaplan és Norton, 1999). Azonban, ha a fenti négy szempont alapján megfogalmazott célkitűzésekhez sikerül kialakítani a megfelelő

mutatókat, és meghatározni azok célértékét, teljesebb képet kaphatnak a vállalatukról. A BSC alkalmazása önmagában nem oldja meg a kommunikációs tevékenység eredményességének mérhetőségét, de egy olyan komplex rendszer segítségével, mint a BSC, könnyebben megérthetjük a vizsgált tevékenység lényegesebb összefüggéseit, a vizsgált tényezők megváltoztatásának következményeit stb.

A szakirodalomban olyan vizsgálatokkal (Somogyi, 2006) is találkozhatunk, amelyek egyenesen a Balanced Scorecard és a kontrolling egymáshoz való alá illetve fölérendeltségi viszonyát próbálja determinálni különböző szempontok mentén. Sajnos Somogyi (2006) vizsgálata egyoldalú kritikát gyakorol a kontrolling felett, ami persze az esetek egy részében helytálló is lehet. Azonban a Balanced Scorecard szerzői által lefektetett alapfeltevéseket feltétel nélkül elfogadja, amely így könnyen válik az összehasonlítás nyertesévé. Valóban helyet kell adni annak a megállapításnak, hogy a Balanced Scorecard egy integrált, a vállalat több területét érintő összetett rendszer, amelynek célja a vállalat eredményesebb működése. Azonban azon szerzői feltevések (Kaplan és Norton, 1999), ami szerint a szervezett összes munkatársa elkötelezetten tevékenykedik a szervezet hatékonyságának a növelése érdekében, túlmutat a valóságos vállalati szituációkon, és megteremti a BSC kritikájának alapját. Mivel a BSC egy nagyon szerteágazó és összetett rendszer, ezért ha a vállalat bármely területén csökken az elkötelezettség, akkor a BSC által megálmodott koncepció nem lesz helytálló. A rendszer bonyolultsága egyben a rendszer sebezhetőségét is nagyban növeli, bármely részében bekövetkező, a feltételezett helyes megoldástól eltérő magatartás a rendszernek az ideális állapottól való elmozdulását idézi elő. Kaplan és Norton (1999) feltételezik, hogy a BSC követelményeit, az abban megfogalmazott célokat és a hozzájuk rendelt intézkedések sorozatát a szervezet minden tagja magáévá teszi, és ennek megfelelően cselekszik. Ennek a garanciáját a rendszer hívei egyrészt a kommunikátori szerepkör meglétében, másrészt a szervezet motivációs stratégiájában látják, amelyek szerintük teljes mértékben biztosítják a szervezet céljainak a megvalósulását. A teljes elkötelezettség a szervezet céljai iránt inkább csak elméleti síkon létező feltételezés. Egy nagyon jól működő ösztönzési rendszer sem működhet 100%-os határfokon, a szervezet iránti teljes lojalitás is inkább csak elméletileg elképzelhető. A bottom-up típusú tervezés sem garancia arra, hogy a szervezet minden alkalmazottja teljes mértékben elfogadja ezeket a célokat. Alapvetően hibásnak vélem azt az állítást is, amely szerint a kontrollingra top-down, tehát fentről lefelé irányuló döntéshozatal lenne jellemző (Kaplan és Norton (1999), Veresné (2004), Somogyi (2006)). Számos kutató és gyakorlati kutatásaik támasztják azt alá, hogy a kontrolling esetében – ez leginkább a marketing-kontrolling területén fellelhető kutatások eredményeinek a szerző általi általánosítása – a leginkább jellemző megoldás az ellenáramú tervezés, amely top down és bottom up megoldásokat is magába foglal (Horváth (1997), Hajdú (2013b) stb.).

Külön szót érdemel a vizsgált rendszerek integráltságának kérdése. Somogyi (2006) elismeri ugyan, hogy a kontrollingra az integráltság is jellemző, mivel biztosítja a stratégiai és operatív kontrolling együttműködését a vállalati rendszerben. Ugyanakkor parciálisnak mondja a kontrollingot, mivel véleménye szerint

- elsősorban csak a rövid távú eredményeket méri,
- főleg a belső tényezők vizsgálatára összpontosít,
- továbbá múltbeli eredményeket tükröző eredménymutatókat alkalmaz és
- nélkülözi a jövőbeni teljesítményt előrevetítő teljesítményokozókat.

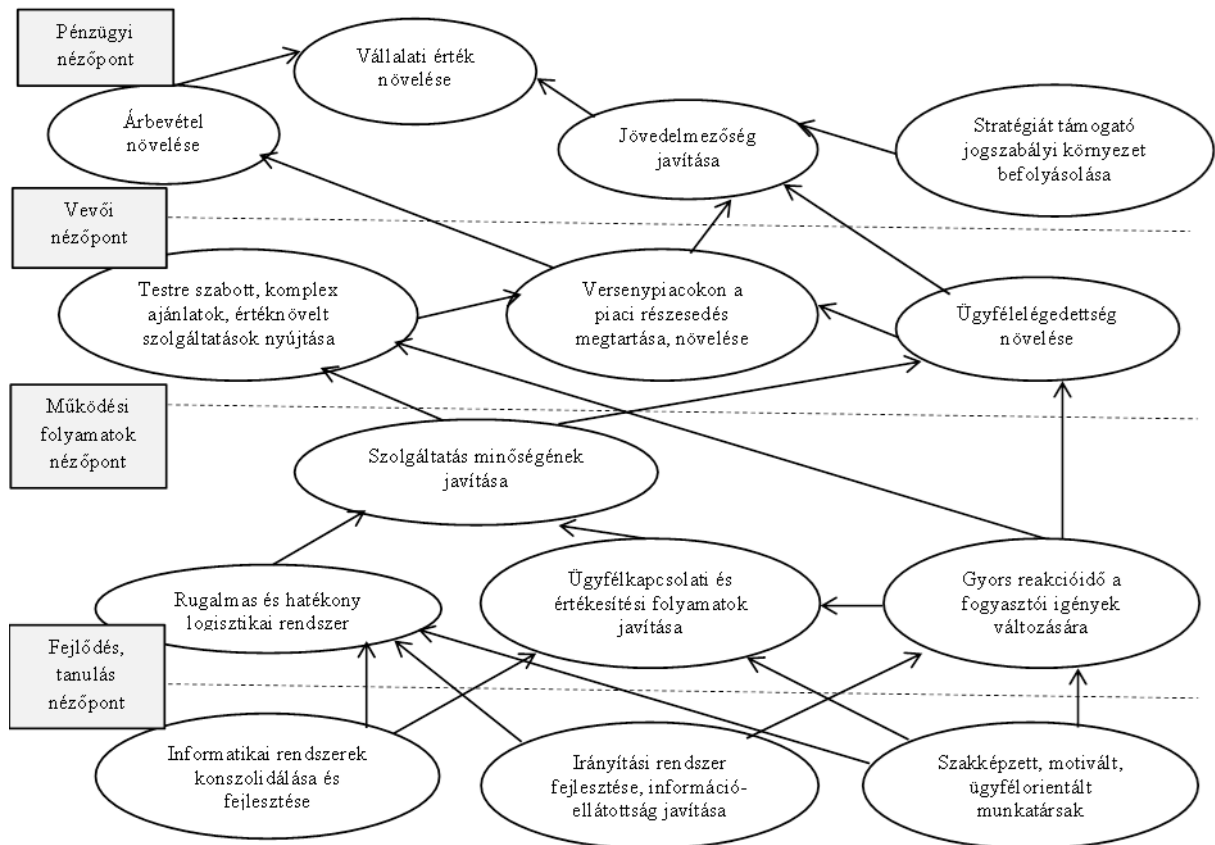
A fenti feltételezés alapvetően vitatható, mivel figyelmen kívül hagyja a kontrolling elméleti alapvetéseit és gyakorlati eredményeit. Hiszen a kontrolling épp úgy alkalmaz vagy alkalmazhat hosszú távú vizsgálati eszközöket, mint rövid távú operatív instrumentumokat. A stratégiai kontrolling pedig nagyon is figyelembe veszi, elemzi és értékeli a külső környezeti feltételeket. A kontrolling ugyanúgy alkalmazhat pénzügyi mutatókat, mint a jövőbeni eredményességet előrevetítő kvalitatív mutatókat, amelyek nem közvetlenül a jelenbeni eredményre, hanem a vállalat hosszabb távú eredményességére hatnak ki.

Összességében – *véleményem szerint* – a *Balanced Scorecard* egy nagyon hasznos rendszer tud lenni a vállalat vezetése számára, ha megfelelően működik, és helyes működtetése mellett

hasznos információkat szolgáltat a döntéshozók felé. Mint ilyen rendszer, jól beilleszthető egy komplex kontrolling eszköztárába, mind a rövid, mind a hosszú távú eszközök közé. Nyilvánvalóan egy rosszul, nem a szervezeti céloknak megfelelően kialakított kontrolling rendszer rosszul is tud működni, ugyanez igaz a BSC-re is. Jelen kutatásom gyakorlati része nem vizsgálja a BSC alkalmazását, azonban az eszköz jelentősége szempontjából szükségesnek érzem, hogy alkalmazásának kérdésével és kritikus pontjaival foglalkozzak. Ugyanakkor meg kell említeni azt is, hogy a BSC komplex rendszere leginkább nagy- (esetleg közepes) vállalatok esetében alkalmazható eredményesen, kisvállalkozások esetében erre kevésbé nyílik racionális lehetőség, bár esetleges alkalmazásának lehetősége mélyrehatóbb vizsgálatokat kíván.

A BSC rendszere a Magyar Posta Zrt. példáján

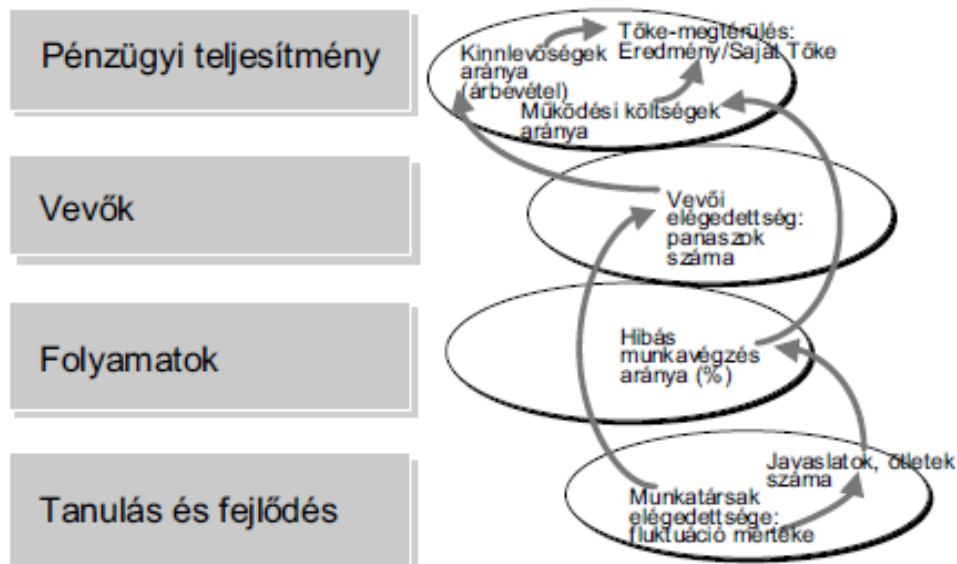
A Magyar Posta Zrt. nézőpontok szerint lebontott célrendszerét mutatja az 14. ábra. Jól kivehető, hogy az egyes célok, hogyan kapcsolódnak más vállalati nézőpontok céljaihoz, így teremtik meg a rendszer átláthatóságát a vállalat vezetői és munkatársai számára. Minden egyes célhoz a rendszer kiépítésekor cselekvési terveket (akciókat) rendeltek, illetve a célok teljesülését mérendő erre alkalmas mutatókat. A célok teljesülésének biztosítása érdekében az egyes feladatokhoz felelősöket rendeltek és motivációs eszközöket a vezetők és a munkatársak ösztönzése céljából.



14. ábra. A Magyar Posta Zrt. Balanced Scorecard-ja

Forrás: Tóth, 2005, 13

Az 15. ábra a Magyar Posta példáján keresztül mutatja be, hogyan függhetnek össze egymással az egyes nézőpontok, illetve az egyik nézőpontban bekövetkezett változások hogyan hathatnak a másik nézőpontra. A tanulási és fejlődési nézőpontban a munkatársak elégedettsége a vizsgált szempont, az ehhez rendelt mérőszám a fluktuáció mértéke. Ha csökken a fluktuáció, akkor a vevői elégedettség is növekedhet, mivel a szolgáltatás standard minősége inkább biztosítható. A munkatársak elégedettsége nagy valószínűséggel a hibás munkavégzés arányát is csökkenti, ami egyrészt szintén a vevői elégedettséget (vevői nézőpont) növelheti, másrészt csökkentheti a működési költségeket (pénzügyi nézőpont). A nagyobb vevői elégedettség következtében csökkenhet a kinnlévőségek aránya, ami növeli a vállalat eredményességét, ugyanúgy, ahogy a már említett működési költségek csökkenése is.



15. ábra. A Magyar Posta BSC mutatóinak összefüggésrendszere

Forrás: Tóth, 2005, 15

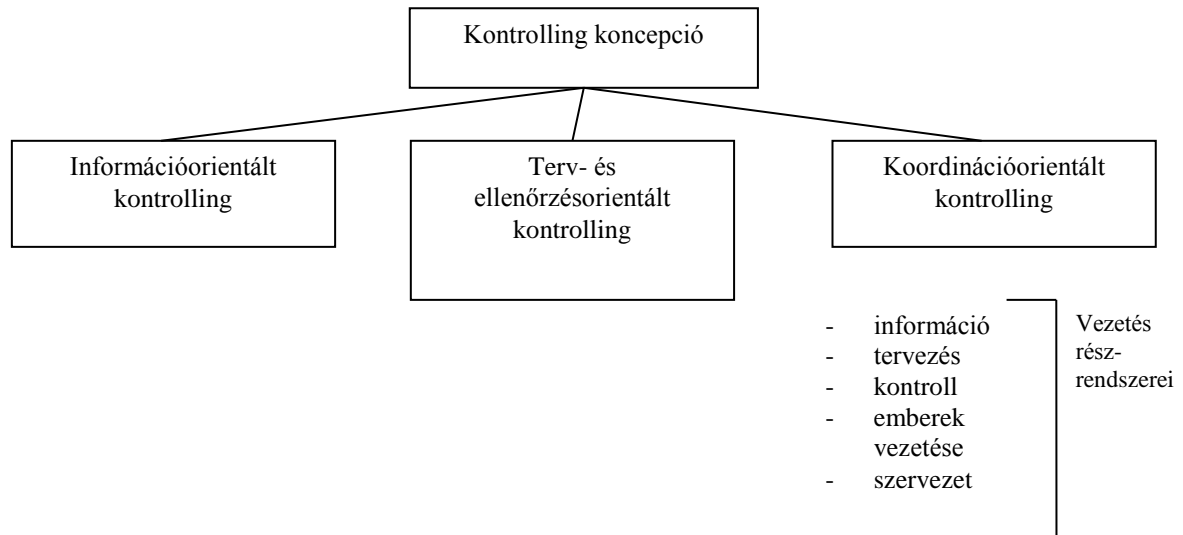
2.3. Marketing-kontrolling

A vezetői számviteli rendszerek esetében lényeges probléma, hogy csak a szervezetben belüli tevékenységek költségeit vonják részletes elemzés és értékelés alá. A hagyományos vezetői számvitel a költségeket az inputokhoz, a felelőségi egységekhez és az általuk előállított outputokhoz rendeli. A költségszámítások, -elemzések, beszámolók csak ritkán foglalkoznak olyan kérdésekkel, hogy az alaptevékenységek során felmerült költségek hogyan járulnak hozzá a termékek piaci sikerességéhez. A termékéletrajz költségszerkezetre gyakorolt hatása; a stratégiai marketingeszközök alkalmazásának tényleges költsége és haszna; az egyes vállalati döntések hatása a termék piaci pozíciójára mint olyan terület, amelyek beillesztése a kontrolling rendszerbe nagyban támogathatná a vállalatok hosszú távú piaci eredményességéhez vezető döntéseket. A vezetői számviteli rendszerek azonban nem adnak segítséget ezeknek a kérdéseknek a megválaszolásához, annak ellenére, hogy ez a fajta eszköztár egyébként viszonylag jól kidolgozott és ismert, legalábbis a vállalat marketingszakemberei számára (Horngren és Foster, 1987; Howel et al., 1987)

A marketing tartalom, a marketing menedzsment feladatai, a komplikált és megfoghatatlan marketing folyamat, előidézheti egy rendszer létrehozását, amelyet a marketing menedzsment dolgoz ki a döntéseik előkészítésére. Az ehhez kapcsolódó tervezési, információs, elemzési/ellenőrzési és kormányzási feladatok adják a marketing-kontrollingot (16. ábra). A marketing-kontrolling a marketing vezetés egy részrendszere és egyidejűleg a kontrolling rendszer egy határ-rendszere (Ehrmann, 1991).

A marketing-kontrolling céljai Bruhn (1990) szerint:

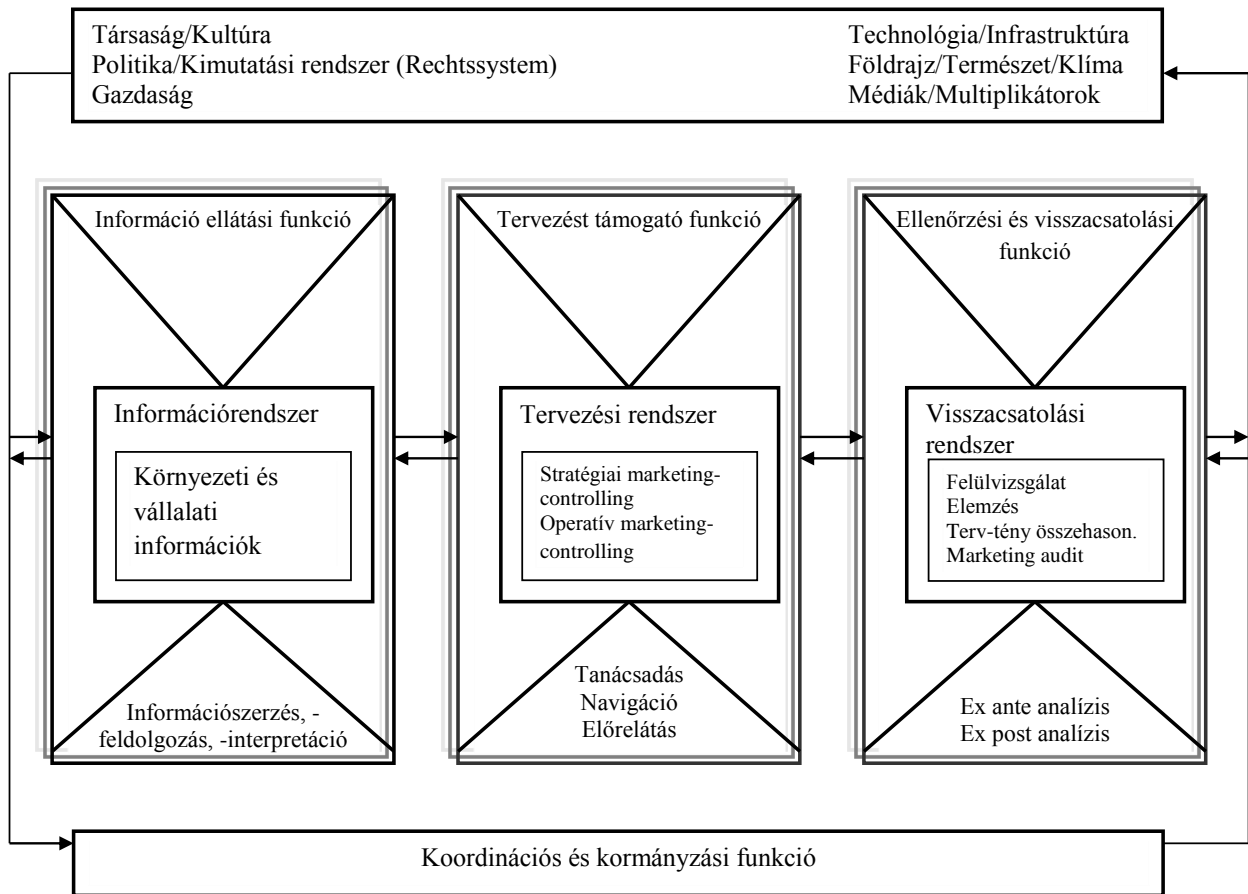
- a vállalati létfenntartás biztosítása,
- a lehetőségek, veszélyek és gyengeségek, erősségek korai felismerése,
- a marketingterület nyereségorientált irányítása,
- a forgalom alakulás kockázatának minimalizálása,
- piaci magatartás szempontjából döntési rugalmasság,
- a döntés- és tervezéstámogatás bebiztosítása.



16. ábra. A (marketing-) kontrolling koncepció
Forrás: Pechtl, 2012

A marketing-kontrolling biztosítja, hogy a kitűzött célokat elérjék a hatékonysági és a hatásossági kritériumok figyelembevételével. A marketing-kontrolling ezzel betölti a feladatát, a marketing döntés szempontjából releváns információszükségletét célirányosan koordinálja és irányítja. A marketing-kontrolling mint kibernetikus rendszer a visszajelzési és előrejelzési rendszereivel képes az interpretációra. Ez három alrendszerből áll (17. ábra): információs rendszer, tervezési rendszer és ellenőrzési rendszer (Auerbach, 2001).

Az információs rendszer biztosítja a célirányos ellátást a döntés szempontjából releváns információkkal. Ezenkívül származnak információk más vállalati területekről – a „3C”: fogyasztó (Customer), vállalat (Company), versenytárs (Competitor) – a vállalat külső környezetéből. Ezek az információk beáramlanak a tervezési rendszerbe, amivel támogatják és elősegítik a stratégiai és operatív marketingtervezés folyamatát. A tervezés az ellenőrzési mechanizmus keretei között kritikus kérdéseket vet fel.



17. ábra. A marketing-kontrolling rendszerelemei

Forrás: Auerbach, 1994, 41.old.

A marketing-kontrolling tárgya a tervezési-, ellenőrzési- és információs rendszerek alkalmazása a vállalat marketingtevékenységében, annak érdekében, hogy megnöveljék a vállalatvezetés hatékonyságát (Link és Weiser, 2006).

Tehát a marketing-controlling feladata többek között, hogy a tervezés során megvizsgálja a környezeti és vállalati tényezőket, felmérje a helyzetet és a lehetőségeket, ezek alapján pedig tervet alkosson. A környezeti tényezők vizsgálata során általában a vállalati környezetben rejlő lehetőségeket és veszélyeket szokták számba venni. Ezek a lehetőségek és veszélyek adódhatnak a vevői piac változásából, a szállítói piac átalakulásából, a versenytársak helyzetének változásából vagy a szabályozó környezet szigorodásából vagy éppen enyhüléséből. A vállalat szempontjából a belső tényezőket, adottságokat vizsgálják, hogy a vállalat milyen erős vagy gyenge pontokkal rendelkezik, akár a termék, akár az alkalmazott technológia, a minőség, a gyorsaság, a szolgáltatások, az ismertség vagy a jó hírnév tekintetében (Liebl, 1989).

A fenti komplex, a külső környezetre és a vállalati adottságokra is kiterjedő vizsgálatot SWOT elemzésnek, magyarul GYELV módszernek hívják, a gyengeségek és erősségek, illetve a lehetőségek és veszélyek szavak kezdőbetűiből. Az első kettő a vállalat képességeit és az ezekhez kapcsolódó lehetőségeket és veszélyeket tárja fel, míg az utolsó kettő a vállalkozás környezetéből fakadó lehetőségeket és veszélyeket próbálja meg feltárni.

A stratégiai tervezés vállalati és marketing szintjén is megteremtődött a szükséglete annak, hogy felmérjék a vállalat *stratégiai üzleti egységeiben* rejlő lehetőségeket és kockázatokat, ez a vizsgálat is két dimenzió mentén zajlott, egy-egy stratégia lehetőségeit feltárandó:

- vállalati komponens (a vállalati struktúra erősségei, gyengeségei),
- környezeti komponens (lehetőségek és kockázatok).

Ennek a két tényezőnek a beemelése egy kétdimenziós mátrixba adja a portfólió mátrixot (Picot, 1981). A portfólió analízis a következő tényezőket foglalja magába (Liebl, 1989):

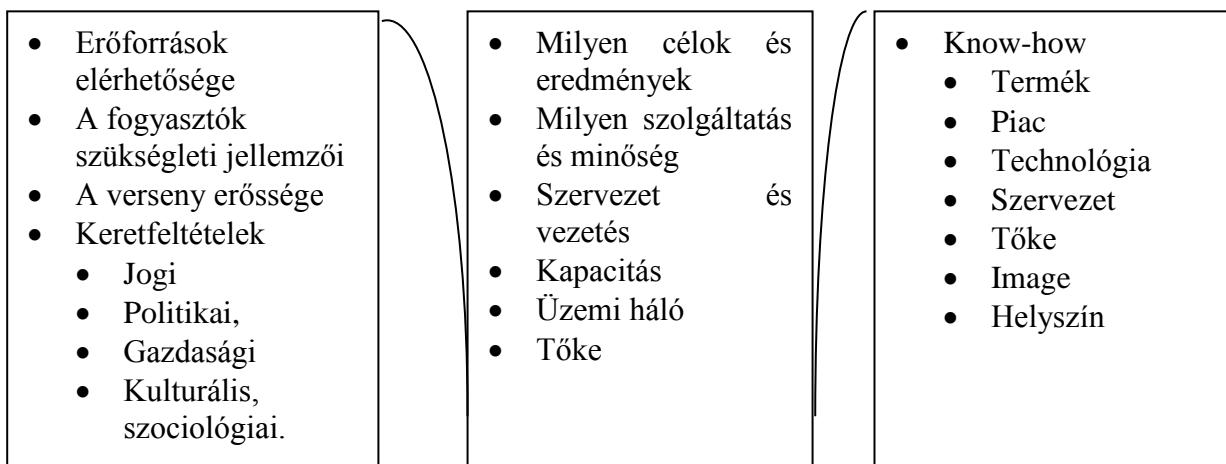
Versenypozíció:

- vállalati helyzet – piaci részesedés és ROI, rendelés és rendelésállomány;
- K+F pozíció – innovációs képesség;
- beszerzési és termelési pozíció;
- marketingpozíció – sikeres és sikertelen termékek, árak, értékesítési csatornák, kommunikáció;
- menedzsment pozíció – személyek kvantitása és kvalitása, szervezeti struktúra.

Piaci vonzerő:

- piac nagysága – a vásárló és az ő magatartása, kínálat és ár;
- piac minősége – befektetések megtérülés az iparágban, K+F intenzitása, keresletingadozások;
- piacképesség – információ a versenyről és a kereskedelemről, pénzügyi erő, marketingaktivitás;
- külső faktorok – pl. a gazdaság fejlődése, népességnövekedés, jogalkotás.

A 18. ábra a stratégiai tervezés kulcsterületeit mutatja be, amelyek a vállalat stratégiai céljainak a megvalósíthatóságát nagyban befolyásolják. Ezért ezen tényezők elemzésének a fényében célszerű alakítani a vállalat stratégiáját, és szükség esetén átfogalmazni a vállalat stratégiai céljait. Az ábra első része a vállalat környezeti tényezőinek a vizsgálatát foglalja magába. A vállalati környezet elemzésének az eredménye alapján a vállalat számára meg kell határozni a jövőben elérendő célokat, a nyújtandó szolgáltatás jellemzőit, a szervezeti kereteket, az erőforrás igényeket. Majd ezekből kiindulva a stratégiai tervezés utolsó része a termék, a technológia, a piac, a szervezet, a helyszín stb. tisztázása, definiálása.



18. ábra. A stratégiai tervezés területei

Forrás: Liebl, 1989, 78.

2.3.1. A marketing-kontrolling időbeli behatárolása

A marketing-kontrolling fogalmához viszonylag közel áll Bauer és Berács (2006) marketingdiagnózis fogalma, ami a szerzők szerint a marketingstratégia kialakítását megelőző alapos és szisztematikus helyzetelemzést, valamint a stratégia megvalósulásának folyamatos mérését biztosító elemző tevékenységet nevezik. A marketingstratégia kialakításakor alkalmazott eszközök és az eredmények folyamatos mérése alkalmas arra, hogy egyes marketing-kontrolling

eszközök alkalmazására. A stratégia megalkotásakor ilyen lehet a már említett SWOT analízis, vagy a portfólió-analízis, valamint a következő eszközök a teljesség igénye nélkül:

- GAP analízis (a jelenlegi és az elérendő helyzet közötti eltérések vizsgálata (Barney, 1991; Belyakova, 2014),
- Benchmarking (a vállalat folyamatainak, egyéb jellemzőinek összehasonlítása más vállalatokkal) (Bodnár et al., 2004),
- Szenáriótechnikák (a jövőbeni események szempontjából releváns tényezők vizsgálata, és a kölcsönhatásuk révén kialakuló „jövő” forgatókönyvekben való felvázolása (Kahn és Wiener, 1967; Kosow és Gassner, 2008),
- Pozicionálási analízis,
- Életciklus és tapasztalati görbe analízis.

Egyes szerzők olyan eszközöket is célszerűnek tartanak alkalmazni, mint a Pareto-elv. Ezen eszköz egyszerűségéből fakadóan hatékonyan használható a kis- és középvállalatok számára is (Grosfeld-Nir, 2007; Alecu, 2010; Havlicek, 2012; Břečková, 2014).

A stratégiai marketing-kontrolling feladata a vállalat hosszú távú egzisztenciájának a biztosítása. Célja az eredménypotenciálok jövőbeni megteremtése és szintentartása. Ezzel szemben az operatív marketing-kontrolling az aktuális marketingfolyamat gazdaságosságát helyezi előtérbe. Itt mindenekelőtt a számvitel területéről származó adatok kerülnek felhasználásra, a rövid távú forgalom, eredmény, likviditás meghatározása érdekében (Reichmann, 1993). Az operatív kontrolling már meglévő eredményeket vizsgál a korábban tervezett és a tényadatok eltéréseinek az elemzése alapján (Meffert, 1998). Ennek során szintén számos eszköz áll a marketing-kontroller rendelkezésére, olyanok mint a

- Fedezetszámítás: (ennek során a termék összes fix és változó költségét nézzük, illetve hogy mekkora termékmennyiség mellett térül meg az összköltség (Francsovcics és Kadocsa, 2005; Maczó, 2007)),
- Folyamatköltség-számítás (a költséghelyeken elszámolt költségek vállalati folyamatokra való ráterhelése, majd ezután költségviselőkre való átvezetése) (Mayer, 1996; Mayer, 1998; Kaplan és Anderson, 2004; Bodnár és Vida, 2008),
- Célköltség-számítás (a termékek költségének a meghatározásánál a keresleti oldalból indulnak ki, abból hogy a fogyasztó mennyi hajlandó adott tulajdonságú és minőségű termékért megadni – ez lesz a maximális- vagyis célköltség) (Cooper és Slagmulder, 1997; Clifton et al., 2004),
- Forgalom-eredmény számítás.

Reichmann (1993) és Meffert (1998) véleménye azonban kiegészítésre szorul. Valóban fontos szerepet töltenek be a számviteli területről származó információk, azonban adott marketingakció jóval kiterjedtebb hatással rendelkezik annál, minthogy a jelenbeni számviteli adatok alapján ítéljük meg az eredményességüket. Tehát a jövőbeni jövedelemteremtő hatásával is foglalkozni kell, valamint figyelembe kell venni a vizsgált akciók más irányú kiterjedt hatásmechanizmusait is.

2.3.2. A marketing-kontrolling feladatai

A marketing-kontrolling feladatai közé a következő funkciókat sorolhatjuk:

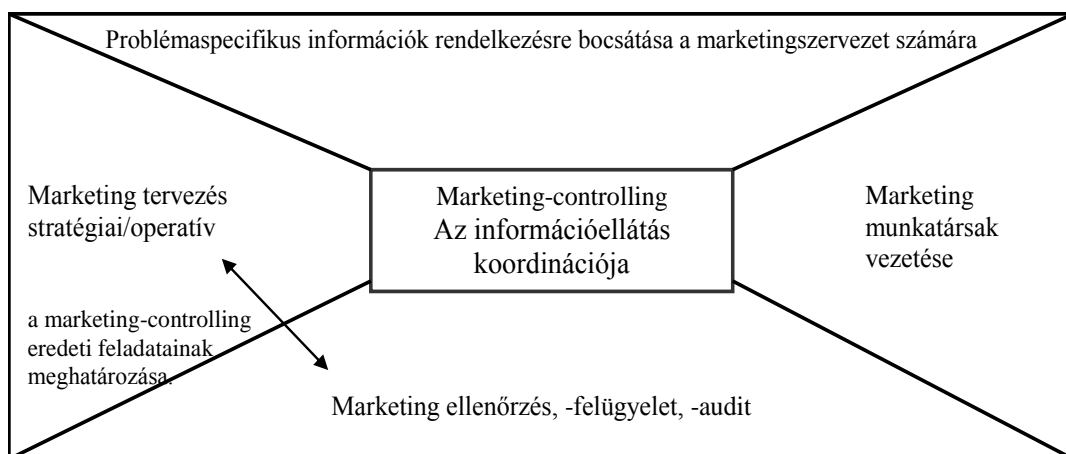
- *Információszoigáltatási funkció:* különböző jellegű információk a számvitel és a marketingkutató területéről, attól függően, hogy milyen információra van szükség a különböző stratégiai és operatív marketingtervekhez (Reinecke, 2000).
- *Tervezéstámogató funkció:* a marketing-kontroller támogatja a marketing menedzsmentet a stratégiai és operatív tervezésben a piac-, a verseny- és minden ügyfélorientált vállalati területen (Auerbach, 2001). A marketing-kontrolling tervezési folyamata és a tervezés alapú marketing közötti hasonlóság három síkon valósul meg: cél, stratégia és marketing-mix síkján (Becker, 1998).

- *Ellenőrzési és audit funkció:* Köhler (1992) az ellenőrzést és auditot a felügyelet fogalma alatt foglalja össze. Az ellenőrzés visszatekintő terv-tény összehasonlításokon alapszik. Megkülönböztetünk folyamat- és eredmény ellenőrzést, amiből az utóbbi a marketingben túlsúlyban van; marketing eszközök ellenőrzése, mint a reklám hatékonyságának a vizsgálata; szervezeti egységek eladás-gazdaságossági ellenőrzése, mint a regionális képviselők. Ezzel ellentétben az audit inkább jövőorientált (Töpfer, 1995) előrejelzési jellemzőkkel rendelkező felügyelet, ami a jövőbeni sikerpotenciálok hasznosságának előfeltévéseivel foglalkozik. Köhler megkülönböztet eljárási-, stratégiai-, marketing-mix és szervezeti auditot (Köhler, 1992).
- *Előrejelzési funkció:* a marketing-kontroller időben felismeri a vállalat környezetében lezajló trendeket és diszkontinuitásokat. Mint előrejelzési rendszer a marketing-kontrolling rendszer arra szolgál, hogy a döntési szempontból releváns információ szükségletet kielégítsék, és ezáltal a marketing célokat hatékonyan elérjék, továbbá a tervek illeszkedésének a szabályozását megoldják a folyamatos felügyelettel és szükség esetén időben beavatkozhassanak (Liebl, 1989; Preissner, 1996).
- *Irányítási- és illesztési funkció:* a marketing-kontroller rámutat a stratégiai alternatívákra és a szükséges változtatásokra (Auerbach, 2001).
- *Moderátori funkció:* a marketing-kontroller koordinálja a célképzés folyamatát a marketing területén (Auerbach, 2001).

Egy másik megközelítés szerint a marketing-kontrolling feladata (BDU, 1992):

- Minden piacreleváns adat egy egységes információrendszerbe való befoglalása, megteremtve ezáltal a marketingkonceptió alapjait
- Célok, stratégia tervezése, úgymint egyrészt a múltbéli tudás alapjaiból fakadó marketing-mix (pl. célorientált előrejelzések), másrésztől
- A marketing információs rendszer beillesztése a vállalati irányítás összrendszerébe.

Köhler (1992) a marketing-kontrolling feladatait és összefüggéseit (19. ábra) a stratégiai és operatív marketingtervezésben, marketingellenőrzésben, a marketingauditban, valamint a marketingszervezet megfelelő információkkal való ellátásában látja. Emellett megjelenik a marketing-kontrolling feladatoként a marketingmunkatársak vezetése is. A marketingtervezés, a marketingellenőrzés és –felügyelet tevékenységei egymással kölcsönhatásban állnak. Egyrészt a tervezés meghatározza az ellenőrzés jellegét, módszereit. Másrészt az ellenőrzés és audit eredményei a tervezési eljárás, a célok stb. megváltoztatását, átgondolását hozhatják magukkal.



19. ábra. A marketing-kontrolling feladatai

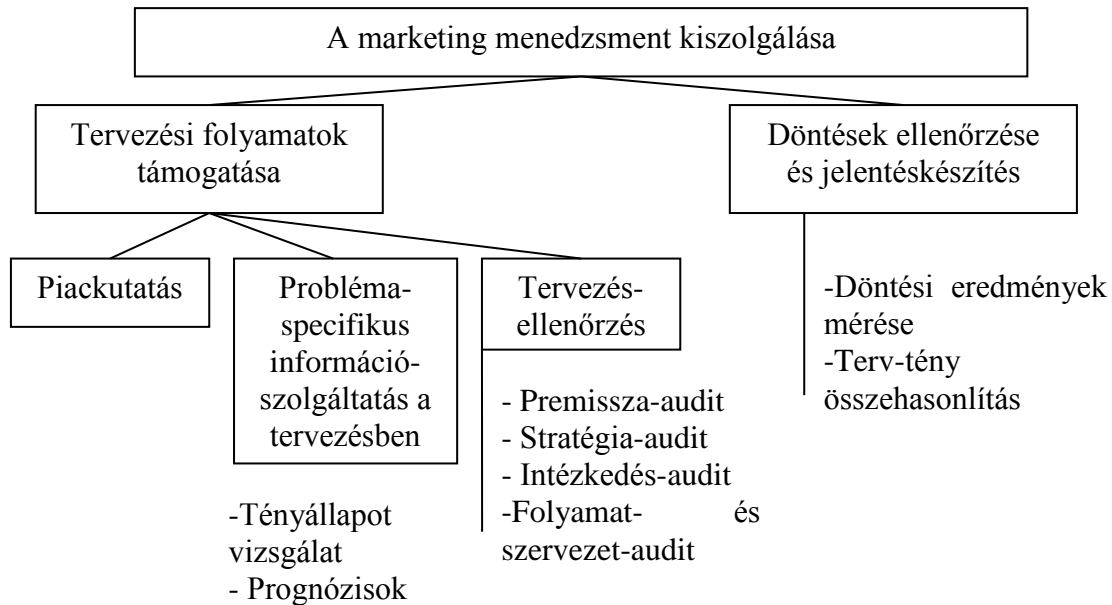
Forrás: Köhler (1992, 521. old.)

Weber és Schaffer (2006) szerint a marketing-kontrolling feladata a vállalatvezetés ésszerűségének a biztosítása, mivel ők feltételezik a vezetés racionalitásának korlátozottságát:

- a döntéshozatalban (tervezés),
- a végrehajtásban és ellenőrzésben,

- más vezetői döntésekkel kapcsolatosan.

Azaz ebben a megközelítésben ismét arra a következtetésre juthatunk, hogy a kontrolling, mint a vezetés egyik alrendszere fontos szerepet tölt be a vezetői funkciók támogatásában. A 20. ábra is ezen támogató funkció bizonyos aspektusait mutatja be. Tehát egyrészt beszélhetünk a tervezés támogatásáról, másrészt a vezetői döntések ellenőrzéséről. A tervezés támogatási funkciója részben a különböző információgyűjtő tevékenységeket (úgy mint piackutatás) jelenti, részben az információfeldolgozó tevékenységeket. Továbbá előjelzéseket készítenek a piaci-, iparági trendekről, várható folyamatokról. A döntések ellenőrzése alatt Pechtl (2012) a döntési eredmények mérését, illetve a terv-tény összehasonlítások elvégzését érti.



20. ábra. A marketing-kontrolling a menedzseri döntések támogatásában

Forrás: Pechtl, 2012

Böcskei (2006) egyenesen létfontosságúnak nevezi a kontrolling alkalmazását a vállalat szempontjából. Különösen fontos területként nevezi meg a marketing-kontrolling területét. Marketing-kontrolling alatt a szerző a marketingstratégia területeinek a kontrollingját érti. Legfontosabb marketingstratégiai területként a következő elemeket érti: kommunikációs stratégia, árazási stratégia, CRM stratégia, disztribúciós stratégia, multimédia stratégia és logisztikai stratégia.

A továbbiakban a marketing-kontrolling fontosabb feladatait tekintem át röviden.

2.3.2.1. Marketing tervezés

Vágási (2007) a termékkonceptió és a marketingstratégia elkészítését követően az üzleti jövedelmezőségi vizsgálatot tart célszerűnek elvégezni. Az általa üzleti elemzésnek nevezett tevékenység figyelembe veszi a műszaki fejlesztés feltételeit, a gyártási költségeket és a marketingstratégiát, és öt fő területet érint:

- a várható értékesítési forgalom becslését (piaci előrejelzés),
- a költségkalkulációt, ami magába foglalja az új termékkel kapcsolatos „valamennyi” költség becslését, tervezését,
- a várható nyereség megtervezését,

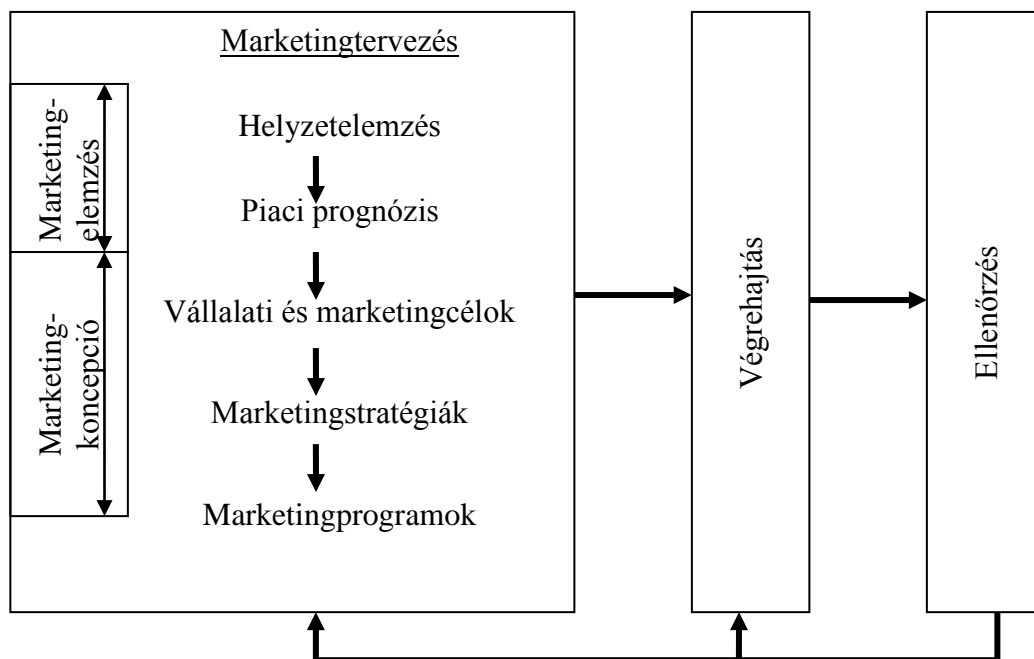
- cash-flow elemzést – a vizsgálat célja, hogy a termék piaci bevezetése során, illetve az azt követő években milyen kiadások adódnak és ezekhez rendelkezésre állnak-e a szükséges bevételek, pénzforrások,
- a kockázatelemzést, amely a nyereségességet befolyásoló bizonytalansági tényezők számbavétele alapján általában háromféle becslést tartalmaz: (1) egy optimistát, (2) egy pesszimistát és (3) a kettő között egy legvalószínűbbet.

Veres és Szilágyi (2005) a *marketingtervezést* a marketingmenedzsment alrendszereként említi, amely az elemzés és a koncepcióalkotás szakaszaiból áll (21. ábra). A *marketingelemzés* a tényhelyzet elemzése és a feltárt jellemzők összevetése a piaci prognózisokkal. A *piaci prognózisok* a várható piaci mozgások főbb tendenciáit mutatják meg. Háromféle eljárással készülhetnek:

- Tényeken alapuló előrejelzések a keresleti és kínálati faktorok és más piaci tényezők egyenként előrevetített alakulását vizsgálják és a közöttük lévő összefüggésekből következtetnek a jövőre.
- Az analóg eljárás során valamilyen már lejátszódott piaci folyamat alakulásából következtetnek a piaci folyamatokra.
- Az intuitív módszer szubjektív becslést jelent.

A *marketingkoncepció* a marketingelemzésen alapul (Veres és Szilágyi, 2005), ennek során:

- kitzük a vállalati és marketingcélokat,
- meghatározzák a célok realizálásához szükséges marketingstratégiát és
- a stratégia megvalósítását biztosító marketingprogramokat.



21. ábra. A marketingtervezés folyamata

Forrás: saját szerkesztés, Veres és Szilágyi (2005) alapján

Összefoglalóan elmondható, hogy nem csak a marketing-kontrolling szakirodalom, hanem a marketingszakemberek is felvetik a marketingtevékenységen belül a marketingtervezés szükségességét. A tervezés mellett többnyire felmerül a mérés és az ellenőrzés igénye is. A marketing-kontrolling kifejezéssel csak ritkábban találkozhatunk, mégis az utóbbi évek publikációi egyre nagyobb számban használják a fent leírt tevékenységegyüttes jellemzésére a marketing-kontrolling kifejezést.

2.3.2.2. Mérés, értékelés

Pénzügyi mutatók

A következőkben a marketing-kontrolling által alkalmazható mutatószámokat mutatom be.

Nettó jelenértékszámítás: A marketing-kontrolling egyik lényeges tervezési eszköze a nettó jelenértékszámítás. A nettó jelenérték meghatározása nem jelent mást mint egy adott beruházás jövőbeni pénzáramlásainak átszámítását jelen értékre (Brealey és Myers, 1996). Ezáltal megkapjuk, hogy a beruházás jelenkori értéken mennyit ér, figyelembe véve a vizsgált piacon elérhető alternatív vagy átlagos hozamot, vagy a súlyozott átlagos tőkeköltséget. A jelenértékszámítás során ezek fogják megtestesíteni a diszkontlábát. A beruházás nettó jelenértéke a jelen időpontra átszámított jövőbeni pénzáramlásoknak a jelenértéke és az ebből a beruházás megvalósításának kapcsán ráfordításként felmerült tőke különbözeteként fog adódni. Amennyiben itt pozitív értéket kapunk úgy a beruházást célszerű megvalósítanunk, mivel ebben az esetben beruházásunk hozama meghaladja a diszkontláb formájában figyelembe vett alternatív befektetés vagy a piac átlagos hozamát.

Tirnitz (2010) ugyanakkor felhívja a figyelmet arra, hogy a vállalatvezetők egy jelentős része még mindig nehezen fogadja el ezt a számítási/tervezési módszertant, sokszor egyszerűen azért, mert túl bonyolultnak ítélik vagy nincsenek tisztában ennek a jelentéstartamával. Ennek ellenére a vállalatvezetők másik része már elfogadja, és előszeretettel figyelembe veszi a nettó jelenérték tervezett értékét a vállalat jövőbeni terveinek, stratégiájának kialakítása során.

Jövedelmezőségi index: Szintén a vállalat jövőbeni terveinek az alátámasztását, a megvalósítandó beruházások, projektek gazdaságosságát hivatott vizsgálni, alátámasztani a jövedelmezőségi index mutatója. A jövedelmezőségi index a jövőbeni beruházáshoz kapcsolódó pénzáramlások jelenértékeit határozza meg a már nettó jelenértékszámításnál is bemutatott módon, majd ezek után a jövőbeni hozamok jelenértékének az összegét osztja a beruházás ráfordításaival. Így kapjuk meg a jövedelmezőségi indexet, ami azt fogja megmutatni, hogy a beruházás során eszközölt egységnyi ráfordításra hány egységnyi jelenértéken vett hozam jut. A vizsgált beruházást akkor tekintjük kívánatosnak, ha a jövedelmezőségi index értéke nagyobb lesz egynél. Ha egy alatt van az értéke akkor a vizsgált beruházás ötlete elvetendő. Amennyiben az index értéke 1, úgy „mindegy”, hogy mit teszünk, mert az alternatív befektetéssel azonos hozamot érünk el (Brealey és Myers, (1996); Illés (2002); Gyulaffyné és Katona, (2007)).

Belső megtérülési ráta (IRR): A beruházás tényleges hozamát mutatja meg éves szinten, hogy a beruházásunk az alternatív hozamon vagy a tőkeköltségen felül átlagosan milyen hozamot produkált (Hazen, 2003; Pogue, 2004).

ROI – Eszközarányos megtérülés: Böcskei (2006) a kommunikációs stratégia lényeges mérőeszközeként tekint a ROI mutatóra, amelyet a reklám esetében a következőképpen határoz meg:

$$ROI = \frac{\text{Ügyfelek} \times \text{Ügyfélérték}}{\text{Kampányköltség}} > \text{Kamatláb}$$

A mutató értékét jelentős mértékben befolyásolja, hogy a célközönség mennyire fogékony a reklámra.

Pszichografikus mutatók

Vevőelégedettség: A vevőelégedettség lényege a fogyasztói elvárások lehető legmagasabb – versenytársakétól magasabban – szinten való kielégítése (Kaiser, 2005; Homburg, 2006). A vevő elégedettsége nagy mértékben függ attól, hogy a fogyasztó számára a vállalat terméke vagy szolgáltatása milyen értéket képvisel (Blustein, 2003; Fornell et al, 2006).

Kandikó (2007b) szerint a termék értéke egyenlő az elfogyasztása által keletkezett hasznok és élvezetek és a termékhez való hozzájutás költségeinek a hányadosával. Vagyis:

$$\text{Érték} = \frac{\text{Funkció}}{\text{Költség}}$$

A funkcióknak két csoportját lehet megkülönböztetni: a használati és az érvényesülési funkciókat. A használati funkciók azok a funkciók, amelyek alkalmassá teszik a terméket valamely szükséglet kielégítésére, ilyen a termék íze, összetétele, mérete, gyorsasága stb. Az érvényesülési funkciók a terméket könnyebben eladhatóvá teszik, ilyen a csomagolás, a design, a márkanév, a termék image, vagy egyszerűen csak a reklámozás is. A költségek esetében a fogyasztó nem csak a termék árát, hanem a beszerzéshez és a termék fenntartásához kapcsolódó költségeket is figyelembe veszi. A fogyasztó azt a terméket fogja választani, ahol a vevőérték számára a legmagasabb (Kandikó, 2007a). Azonban hiba volna a vásárlót racionális lényként definiálni, aki a rideg tények alapján dönt, sok esetben nagy szerep jut a fogyasztó által érzékelt emocionális értékeknek (érvényesülési funkcióknak). Jól írja le ezt a helyzetet Garrison (2006) definíciója, aki azt mondja, hogy a vevőérték a vevő fejében, képzeletében jelentkezik és befolyásolja vásárlási döntéseit. A vevőérték és a vevői elégedettség szorosan összefügg a vállalat versenyképességével és így a vállalat jövőbeni teljesítőképességével.

Vevői hűség: A vevői hűséget nagyban befolyásolják a fogyasztó beállítódásai és az adott vásárlási szituáció jellemzői. A fogyasztók kognitív és érzelmi tapasztalásai mind hatással vannak a lojalitására, így befolyásolva őt az észlelés és viselkedés tekintetében (Buchanan és Gilles, 1990; Carrol és Reichheld, 1992). A szakemberek többnyire egyetértenek abban, hogy a vásárlói hűség befolyásolja a vállalat nyereségességét, mivel egy fogyasztó megtartása jóval olcsóbb, mint egy új fogyasztó megnyerése (Reichheld és Sasser, 1990; Schlessinger és Heskett, 1991).

2.3.2.3. Marketing ellenőrzés

A tervezés és az ellenőrzés szorosan összetartozik. Ellenőrzést tervezés nélkül nem lehet végrehajtani, a tervezésnek ellenőrzés nélkül pedig nincs értelme (Böcker, 1988). Az ellenőrzés egyik formája a közzé a *felügyeleti feladatok* tartoznak (visszajelzési jellemzők), ami lehet (Rühli⁸, 1993; Köhler, 1992; Salzberger, 2000):

- eredményellenőrzés (utólagos terv-tény összehasonlítás) és
- eljárásorientált (folyamat) ellenőrzés (pl. projekttervek által: időtervek felügyelete).

Az ellenőrzés tárgya:

- termék-piac vonatkozások (termék, vásárlók, értékesítési területek, forgalmazási utak),
- marketingintézkedések (pl. reklám ellenőrzés),
- szervezeti egységek (pl. helyi értékesítési képviselők).

A marketing-kontrolling itt úgy funkcionál, mint információs eszköz (pl. a költséginformációk feldolgozása). A visszajelzésen alapuló költségszámításnak a célja a veszteség- és nyereségforrások feltárása, megismerése (Köhler, 1992; Salzberger, 2000).

Másik formája az auditnak: *a jövőorientált ellenőrzés* (előrejelzési jellemző), ez jelent (Köhler, 1992; Salzberger, 2000):

- konzisztencia vizsgálatot,
- know-how vizsgálatot.

A jövőorientált ellenőrzésnek is különböző fajtáit különböztethetjük meg:

- *Eljárás audit*, amely a tervezési eljárás, az ellenőrzési eljárás és az információellátás vizsgálatát jelenti.

⁸ A szerző nem különböztet meg jövőorientált és felügyeleti ellenőrzést.

- *Stratégiai audit*, amely az alapvető elképzelések (premisszák), a stratégiai célok és a végkövetkeztetések konzisztenciájának a vizsgálata.
- *Marketing-mix audit*: a stratégiai alapfeltevések egyesíthetősége, kölcsönös intézkedések meghatározása, célok megfelelése.
- *Szervezeti audit*, amely a marketing feladatok teljes körű tekintetbevételének, feladatorientált koordinációs szabályozását és felülvizsgálatát jelenti.

Kotler (2002) a marketingellenőrzés három formáját különbözteti meg:

- Éves terv ellenőrzés – amely azt vizsgálja, hogy a vállalat megvalósítja-e értékesítési, nyereségességi és egyéb célkitűzéseit. Ehhez a vezetésnek (1) az éves terv hónapjaira, negyedéveire vagy egyéb időszakaira jól meghatározott célokat kell kitűznie; (2) szükséges a piaci teljesítmény megfelelő eszközökkel való mérése; (3) fel kell tárnia a piaci teljesítményben mutatkozó számottevő hiányosságok mögöttes okait; (4) meg kell határozni azokat a módosító tevékenységeket, amelyek segítségével jelentősen csökkenthető a célok és az elért eredmény közötti különbség.
- Nyereségesség ellenőrzése – ennek során a vállalkozások folyamatosan mérik vevőcsoportjaik, kereskedelmi csatornáik, és rendelésállományaik növekedését. A vállalat elszámolási rendszere ritkán felel meg annak a követelménynek, hogy reális képet adjon az egyes marketingegységek és tevékenységek nyereségességéről.
- Stratégiai ellenőrzés – azt vizsgálják, hogy a vállalat piaci stratégiája megfelel-e a piaci feltételeknek. A marketingkörnyezet változása miatt minden vállalatnak rendszeresen elemeznie kell marketingtevékenységének hatékonyságát. Kotler (2002) az ellenőrző vizsgálat eszközét hívja marketingauditálásnak.

2.3.2.4. Munkatársak vezetése

A vállalati célok megvalósulásához elengedhetetlen, hogy megfelelő munkatársakkal rendelkezünk. A szakmai képességek magas szintje azonban korántsem mondható elégséges, csupán szükséges feltételnek (Gross et al., 2013). A munkatársak motiválására annak érdekében, hogy a vállalat érdekeinek megfelelő magatartást tanúsítsanak tervezési, ösztönzési, felügyeleti ellenőrzési rendszert ajánlatos kidolgozni. A gyakorlatban erre a megoldások színes skálája áll a rendelkezésre, a marketing-kontrolling pedig ideális esetben a kereteibe foglalhatja ezt a rendszert. Salzberger (2000) a következőképpen képzei ezt el:

- Cél: vállalati célokkal azonosulni tudó munkatársi viselkedésmód. Eszközök: magatartás-számvitel (Behavioral Accounting), mutatószámrendszer kiépítése.
- A külső munkatársak és az értékesítési munkatársak irányítása. Eszközök: jutalékrendszer, prémium a célfeladatoknak megfelelő magatartásért, különböző ösztönzési rendszerek összehasonlítása.
- Termékmenedzser – pl. belső elszámolóárak bevezetése a szervezeten belüli szolgáltatások igénybevételéért.
- Új termék fejlesztése – célköltségszámítás.
- Ártárgyalás – árszabályozás feltételei, általános fedezetviselők.

Az előbbiekből is látható, hogy a marketing-kontrolling milyen szerteágazó és gazdag feladatrendszerrel és eszközrendszerrel rendelkezik, amelyek további bővítési lehetőségeinek nagyrészt gyakorlatilag csak a terület elé kitűzött célok szabnak határt. Az elsődleges feladat azonban egyelőre a rendszer alkalmazhatóságának elméleti és gyakorlati kidolgozása lenne a gazdasági élet szereplőinek a körében.

2.3.3. A marketing-kontroller feladata

A vállalatokon belül szükség van egy olyan személyre vagy csapatra, amely elsődleges feladata a marketing-kontrolling feladatok ellátása. A marketing-kontroller egyfajta másodpilóta szerepet tölt be a szervezeten belül, aki a marketingmenedzser (pilóta) számára fontos elemzési és ellenőrzési információkat állít elő a döntéshozás támogatása érdekében (Meffert et al., 2008). Azt is mondhatnánk, hogy a marketing-kontroller a marketingvezetés számára végez marketing tanácsadást (Pechtl, 2012).

Witt és Witt (1994) a kontrollert a menedzser partnerének tekinti. Amennyiben a menedzser úgy hoz döntéseket, hogy nem néz bele a kontroller által tartott tükörbe valószínűleg felelőtlenül cselekszik. A megérzésekre alapozott vezetés - amely a kis- és középvállalkozásokat jellemzi - gyakran vezethet súlyos, sőt végzetes következményekhez. Ezekről csak egy megalapozott információkon nyugvó bázis óvhatja meg a vállalat vezetését - erre nyújthat megoldást egy megfelelően megalkotott controlling rendszer.

Becker (2008) egy olyan személynek tekinti a kontrollert, aki a meghatározott célok elérése érdekében a szükséges feladatokat teljesíti. A kontroller egy gazdasági szolgáltatást nyújt a menedzsment számára a célorientált tervezés és irányítás érdekében (IGC, 1998). Ez azt jelenti, hogy a kontroller

- hozzájárul a vállalat gazdaságosságának növekedéséhez, az által, hogy átláthatóságot biztosít az eredmény-, pénzügy-, folyamat- és stratégia vonatkozásában,
- koordinálja a részcélok és résztervek összességét, és megszervezi a szervezetet átfogó jövőorientált jelentési rendszerét,
- moderálja a controlling folyamatot úgy, hogy minden döntéshozó célorientált tud lenni,
- biztosítja a kötelező adat- és információszolgáltatást,
- létrehozza és fenntartja a controllingrendszert.

Ebben az értelemben a kontroller egy vállalaton belüli gazdasági tanácsadó az összes döntéshozó számára, aki a célok elérése érdekében egyfajta navigátor-szerepet tölt be (IGC, 1998). A megfogalmazott elvárások miatt is kiemelt hangsúly helyeződik a kontroller képességeire és készségeire (Becker, 2014).

A következőkben (22. ábra) egy nemzetközi és egy német vizsgálat eredményeit mutatom be. A kutatások a kontrolleri tevékenységek területeit vizsgálták. A kontrolleri feladatok tekintetében az olyan klasszikus feladatok jelentek meg magasabb súllyal, mint a költségvetés és a belső jelentéskészítés. Ezek a feladatok mind a három vizsgált országban a vállalatok több mint 80%-ánál megjelent, sőt a költségvetéshez kapcsolódó tevékenységek a vállalatok több mint 90%-ánál jelen voltak, kivéve az Egyesült Államokat. Jelentősebb eltérések azonban nem mutatkoztak. Szintén erős controlling feladatkörként jelenik meg a vizsgált vállalatoknál a belső elszámolási rendszer üzemeltetése, ahol viszont már számottevő eltérés mutatkozik az USA (közel 90%), valamint Németország és Franciaország között, ahol csak 60% körüli ezen feladat alkalmazásának az aránya.

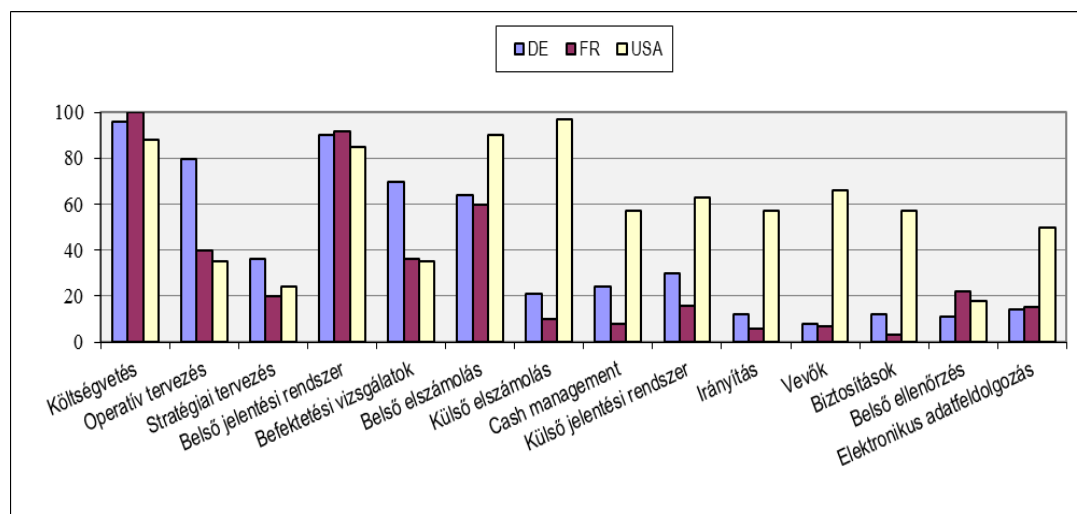
A negyedik leggyakrabban alkalmazott kontrolleri feladatkör a három ország viszonylatában az operatív tervezés, ahol az Egyesült Államok és Franciaország 40% környékén teljesít, Németországban a vizsgált vállalatoknak viszont a 80%-a használja ebből a célból. A kutatás ezen eredménye nem is olyan meglepő, ha figyelembe vesszük a német controlling-kultúra magas szintjét a vállalati életben. Viszont igencsak meglepő a francia és egyesült államokbeli érték, hiszen a controlling szakirodalom az operatív tervezést a controlling egyik legfontosabb feladatként jelöli meg. Nyilván ez nem azt jelenti, hogy az említett két országban a vállalatok nagy része nem végez operatív tervezést, hanem csupán inkább azt jelenti, hogy ott többnyire ezt a feladatkört a vállalat egyéb területei látják el.

Az ötödik legjelentősebb feladatkör - a befektetési döntések - tekintetében is jelentős eltérés mutatkozik a vizsgált országok controlling kultúráját és -szemléletmódját tekintve. Hiszen míg a francia és USA vállalatok esetében a controlling feladatkörén belül csak nem egész 40%-uknál jelennek meg a befektetési vizsgálatok, addig a német vállalatok 70%-ánál jellemző, hogy ez a

feladat is a kontrolling területre tartozik. Ezt szintén a vállalati kultúrák eltérő feladatmegosztási gyakorlatából vezethetjük le, hiszen a befektetési vizsgálatok ott más vállalati területek feladataként jelenik meg.

Szintén klasszikus feladat a kontrolling vonatkozásában a stratégiai tervezés, ennek megfelelő az eltérés is, míg a német vállalatoknál 36%, addig a francia és amerikai vállalatok mindössze 20%-uknál jelenik meg a stratégiai tervezés a kontrolling feladatkörei között. Azonban ugyancsak meglepő, hogy a német kontrolling szakirodalom szerint oly lényeges feladatkör, mint a stratégiai tervezés – a német vállalatok esetében is viszonylag kis arányban jelenik meg kontrolling feladatkörként.

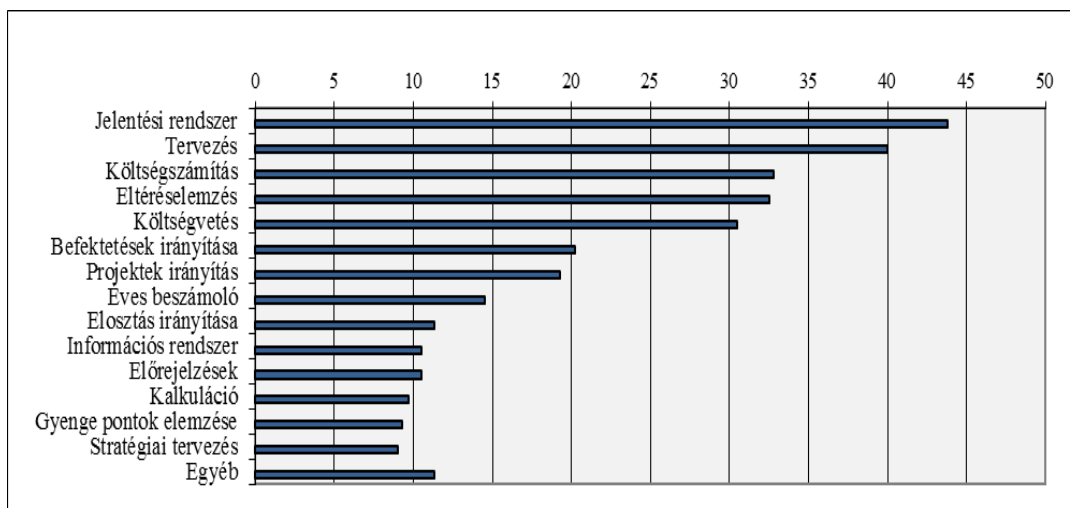
A többi feladatkör tekintetében egyedül a külső jelentési rendszer működtetése éri el legalább két ország esetében a 30%-os határt, a francia vállalatoknál alacsonyabb, az egyesült államokbeli vállalatok esetében viszont megközelíti a 100%-os határt (97%). A többi vizsgált funkció tekintetében ugyancsak elmondható, hogy míg a német és francia vállalatok esetében legfeljebb a 20% körül mozog, addig az amerikai vállalatok esetében jóval jelentősebb a jelenlétük, 50-60% körüli értéken mozognak. Ilyen feladatot jelent a kontrolling szempontjából a vevői rendszerek működtetése, a biztosítások kezelése, a cash management, az irányítás és az elektronikus adatfeldolgozás. Az elektronikus adatfeldolgozás hiánya a kontrolleri feladatkörök között az európai vállalatoknál nem meglepő, hiszen a kontrolling ezt a tevékenységet inkább a vállalat egyéb területeihez utalja. A fent említett többi feladatkör szintén nem jellemző feladat a kontrolling terület számára. Különösen igaz ez az irányítási feladatok tekintetében, mivel a kontrollingot tipikusan olyan tevékenységként határozzák meg, amely bár egy funkciója az irányításnak, viszont nem rendelkezik irányítási hatáskörökkel, hanem a kontrollingot egy tanácsadói szerepkörbe utalja a vezető mellé, de döntési és utasítási jogkörökkel nem ruházza fel.



22. ábra. A kontroller feladatai, nemzetközi összehasonlításban (%).

Forrás: Stoffel, 1995, 159. old. alapján

Egy másik Németországban készült felmérés (Preissner, 1998) tanulságai szintén mutatnak hasonlóságot a korábban bemutatott kutatás eredményeivel (23. ábra). Eszerint a leggyakrabban alkalmazott kontrolleri feladatkör a jelentési rendszer üzemeltetése (44%), a második legjelentősebb a tervezés (40%), a harmadik pedig a költségvetés (35%), nem sokkal marad el az eltéréselemzés (34%) és a költségvetés-készítési feladatok (31%). Az első öt leggyakoribb feladatkörtől már jóval lemarad a befektetések- és a projektek irányítása 21 és 18%-kal, az éves beszámoló-készítési feladat már csak a vállalatok 14%-ánál hárult a kontrollerre. Nyilván ez utóbbi három nem tekinthető „szokványos” kontrolling feladatnak. Érdekes módon az olyan feladatok, mint az elosztás irányítása, az információs rendszer működtetése, előrejelzések és kalkulációk készítése, a stratégiai tervezés vagy a gyengepontok elemzése csak a vállalatok 10%-ánál fordul elő.



23. ábra. A kontroller tevékenységi területei (%)

Forrás: Preissner, 1998, alapján

Összefoglalóan a szakirodalmi és a vállalati vizsgálatok eredménye alapján megállapítható, hogy a kontrolleri és a marketing-kontrolleri feladatok között jelentős átfedés tapasztalható, különös tekintettel a munkakörökhöz kapcsolódó feladatok jellegére.

2.3.4. Marketing-kontrolling a magyar szakirodalomban

Magyarországon a 2000-es évek elején kezdtek megjelenni a marketing-kontrollinggal foglalkozó irodalmak. Böcskei (2006) cikkében például a marketing-kontrolling információs rendszerekben betöltött szerepéről ír. Több cikk is megjelent Józsától, például 2008-ban a „A marketingcontrolling speciális módszerei” című cikk-sorozatában a marketing-kontrolling tervezési és helyzetértékelési módszereiről ír. Brávác (2008a) egyik cikkében a marketingkutató és a marketing-kontrolling kapcsolatát vizsgálja. Szintén egy másik tanulmányában (Brávác, 2008b) a fogyasztók vizsgálatának eszközeként használja a marketing-kontrollingot.

Konkréten a marketing-kontrollinggal foglalkozó empirikus kutatás tudomásom szerint csak egy született (Hajdú, 2013a) jelen kutatáson kívül. Hajdú (2013a) értekezésében egy 50 közép- és 50 nagyvállalatból álló mintán keresztül a magyar vállalkozások marketing-kontrolling jellemzőit vizsgálta. Munkája során vizsgálta a közép és nagyvállalatok közötti eltéréseket, a marketing-kontrolling rendszerek fejlettségét, alkalmazásuk jellegzetességeit.

Összességében elmondható, hogy a magyar szakirodalomban a marketing-kontrolling nem egy új jelenségként van jelen, hanem a marketingtevékenység egy nagyobb területét fogja össze egyfajta gyűjtőfogalomként, kihangsúlyozva akár kimondva, akár kimondatlanul azt, hogy a marketing-kontrolling egy komplexebb szemléletmódját jelenti a marketingtevékenység egyes területeinek, mint a helyzetelemzés, a tervezés, a mérés, az értékelés, az ellenőrzés és az információszolgáltatás.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

3.1. A hipotézisek megfogalmazása és rendszere

A dolgozat elején megfogalmazott kutatási céloknak megfelelően, a szakirodalmi feldolgozás tapasztalatai alapján az 6. számú táblázatban rendszerezem a hipotéziseimet. A hipotézisek gondolatmenete a következő struktúrát követi:

- A vállalkozások marketingtevékenységének általános jellemzői a marketing eszközrendszer (termékpolitika, kommunikációs politika stb.) vizsgálatán keresztül;
- A marketing-kontrolling általános jellemzői, így a tervezési és értékelési eszközök alkalmazásának gyakorisága, megoszlása;
- A marketing-kontrolling hatásainak a vizsgálata a vállalkozások eredményességének és teljesítményének vonatkozásában.

6. táblázat. A disszertáció hipotézisei

Vizsgálati terület	Hipotézisek
A vállalati marketingtevékenység általános jellemzői	H1 A vállalkozások termékpolitikája során a választékorientáltság és az eredményorientáltság az elsődleges.
	H2 A vállalkozások marketingkommunikációs tevékenysége során, a tervezési és elemzési eszközök alkalmazása révén, előtérbe kerülnek a marketing-kontrolling eszközök.
A marketing-kontrolling általános vizsgálata	H3 A nagyvállalatok kiterjedtebb marketing-kontrolling rendszerrel (marketingtervezés és -elemzés) rendelkeznek, mint a kisvállalkozások.
A marketing-kontrolling hatása a vállalkozások eredményességére és teljesítményére	H4 Akár a versenytársakéhoz, akár a saját eddigi helyzetükhöz viszonyítva, a vállalatok pénzügyi eredményességének és működési hatékonyságának megítélése romlott.
	H5 A „külsős”, marketing tevékenységre specializálódott cégek szolgáltatásait igénybe vevő vállalkozások eredményesebb működést tudnak felmutatni.
	H6 A kiterjedtebb marketing-kontrolling eszközrendszer alkalmazása pozitív összefüggést mutat a vállalati eredményességgel.
	H7 A vállalkozások marketingszemlélete az elmúlt időszakban átalakult, valamint stratégiájuk és stratégiai céljaik is megváltoztak.

Forrás: saját szerkesztés

Munkámban elsőként azt vizsgálom meg, milyen marketing eszközrendszert alkalmaznak a magyar kis- és középvállalati szektor szereplői. A marketing eszközrendszer tekintetében néhány jellemzőn keresztül megpróbálom megragadni ezeket a területeket (lásd 24. ábra). A vizsgálat e részében azt kívánom feltárni, hogy a vállalatok mennyire kiterjedt marketingstratégiát alkalmaznak. A marketing négy fő területére (McCarthy (1960) féle csoportosítás) irányuló kérdéseket külön kérdéscsoportok formájában tettem fel. A termékpolitikai eszközök vizsgálatára irányuló kérdéscsoport többek között olyan kérdéseket fogalmaz meg a vállalkozások számára, amelyekben a vállalkozások innovációs tevékenységét, profiljuk kiterjedtségét, a bevezetni kívánt termékek gazdaságossági vizsgálatait vagy a fogyasztóhoz való viszonyukat értékelhetik (lásd részletesen az M2. mellékletben).

Az árpolitikát vizsgáló kérdéscsoporton keresztül olyan általános jellemzőkre keresem a választ, mint hogy a vállalkozás milyen árképzési elveket alkalmaz árstratégiája kapcsán, vagy milyen árpolitikai célokat fogalmaz meg maga számára, vagy hogy a termék ára milyen szerepet tölt be a vállalkozás piacain folyó versenyben.

A marketing eszkörendszer harmadik elemének, az elosztási rendszer vizsgálatának során a értékesítési stratégia kiterjedtségének szintjét, az ennek során alkalmazott eszközök széleskörűségét, az itt alkalmazott tervezési, mérési elemzési módszerek elterjedtségét, az értékesítési rendszer fejlettségét, versenyképességét vizsgálom. Azt kívánom feltárni, hogy az értékesítési rendszer fejlettsége összefügg-e a vállalat versenyképességének ill. eredményességének javulásával, vagy csak egyszerűen ezeknek kedvezőbb megítélésével.

A vállalati marketingstratégia negyedik elemének vizsgálatával arra keresem a választ, hogy a kommunikáció egyes területei mennyire fontosak a vállalat számára. Példának okáért a vállalkozások értékelhették a hagyományos (above-the-line) és a nem hagyományos, vonal alatti (below-the-line) eszközöket egyaránt, ez utóbbin belül pedig a különféle direkt marketing, illetve eladásösztönző eszközöket. A megkérdezett vállalkozások véleményezhették azt, hogy az ő esetükben mennyire jellemző a különböző marketing-kontrolling eszközök alkalmazása a kommunikációs stratégiában, egyáltalán készítenek-e marketingkommunikációs stratégiát, annak megtervezik-e az egyes elemeit, mérik-e a stratégia teljesülését.

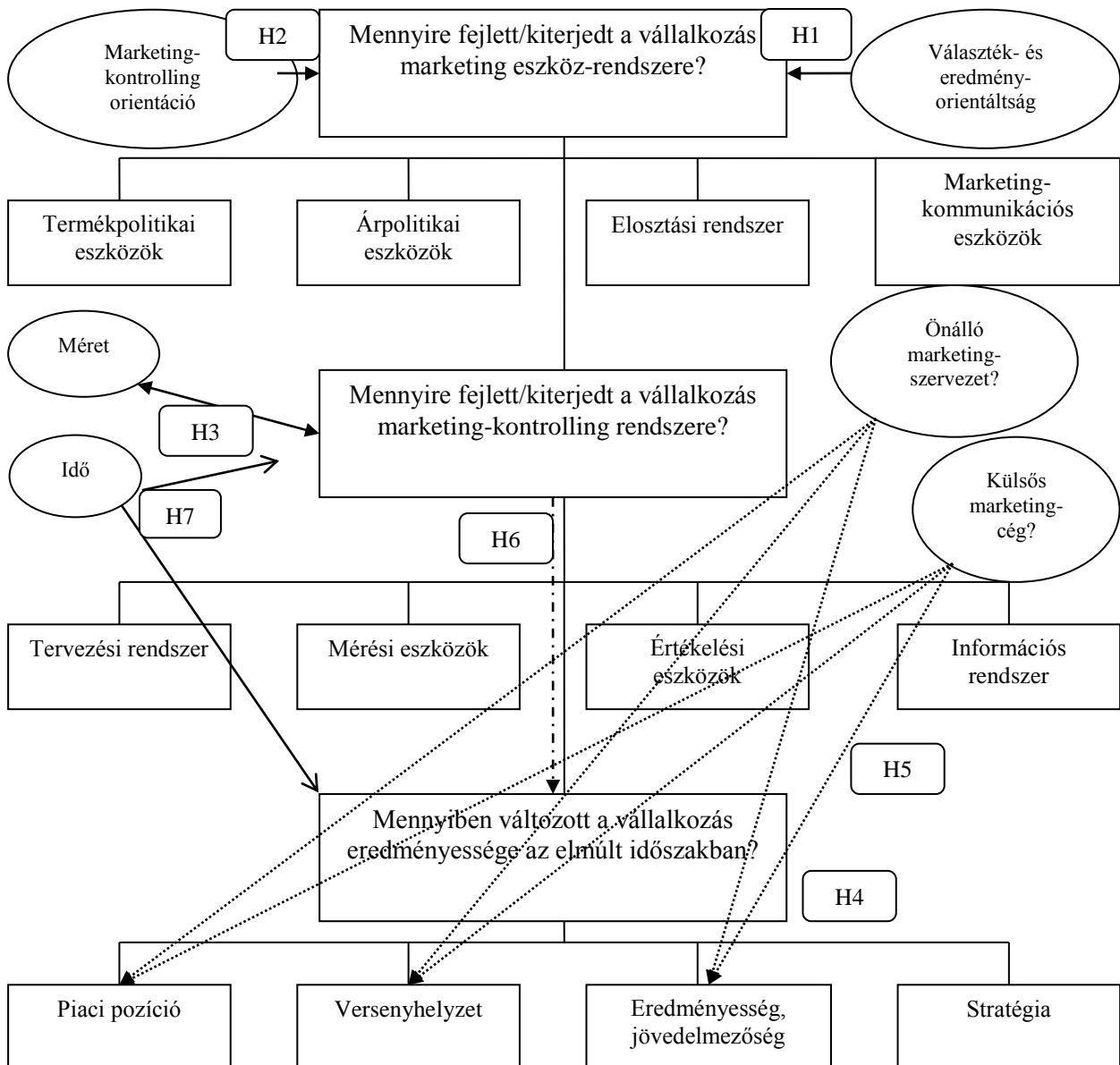
A marketing eszköztár e fő területeinek a vizsgálatával tehát arra kívánok választ kapni, hogy a magyar vállalkozásokban mennyire kiterjedt az egyes marketingeszközök vagy eszkörendszer alkalmazása. Ezért arra is keresem a választ, hogy kimutatható-e kapcsolat a marketing eszkörendszer alkalmazásának kiterjedtsége és a vállalkozások eredményessége, illetve versenyképessége között?

A vizsgálat következő szintje a marketing-kontrolling eszköztárának a vizsgálata. Itt a marketing-kontrolling eszköztárból alkalmazott eszközök kiterjedtségét, minőségét értékelem a magyar kkv szektor vonatkozásában, illetve kutatom ezek komplexitását és tudatos, komplex alkalmazásuk kérdését. A vizsgálat többek között arra terjed ki, hogy a vállalat készít-e marketing tervet, és ha igen, akkor ennek során milyen tervezési eszközöket alkalmaz. Ezek után megvizsgálom, hogy milyen mérési eszközöket alkalmaznak a vállalkozások a marketingtevékenységük eredményességének az értékelésére. Mely mutatók alkalmazását preferálják a vállalatok, milyen számú mutatót alkalmaz egy-egy vállalat, illetve van-e eltérés abban a tekintetben, hogy a számszerűsíthető vagy inkább a kevésbé vagy nehezen számszerűsíthető pszichografikus mutatókat (vásárlói elégedettség, vásárlói hűség, termék ismertsége stb.) alkalmazzák nagyobb előszeretettel. A marketing-kontrolling rendszer vizsgálata során kitérek arra is, hogy a kkv szektor szereplői vizsgálják-e a marketingakciók pénzügyi hatásait, és ha vizsgálják, akkor milyen időtávon teszik ezt meg? A kutatás annak a vizsgálatára is kiterjed, hogy a marketing vagy marketingkommunikációs tevékenység eredményeiről kapott visszajelzésekkel a vállalat, a döntéshozók elégedettek-e. Vagy éppen ellenkezőleg: a vállalat kisszámú eszköz alkalmazása mellett is magas fokú elégedettséget mutat a marketingkommunikációs tevékenység eredményességét illetően? A marketing-kontrolling rendszer értékelése kapcsán kitérek az információs rendszer szerepére is, hogy az vajon hogyan járul hozzá a vállalat marketingtevékenységének eredményességéhez, javítja vagy rontja-e a marketing-visszajelző rendszer, illetve a marketing ráfordítások megítélését a marketing-döntéshozók szempontjából. Feltételezhető ugyanis, hogy egy fejlett informatikai rendszer javítja a marketing eredmények visszajelzésének jószágát. A marketing visszajelző-rendszer megítélése szempontjából az is fontos befolyásoló szempont lehet, hogy milyen szerepet tölt be a vállalatban belül a marketingszervezet. Az önálló marketingszervezettel nem rendelkező vállalat igazgatója, akinek a hatáskörébe a marketingtevékenység is beletartozik, valószínűleg kevésbé tud azonosulni a marketing szerepével és jelentőségével a vállalatban. Ezért a vállalatvezető elégedettsége valószínűleg kisebb lesz, mint egy önálló szervezeti egység szakmai vezetőjének.

A kutatás harmadik részében vállalkozások által alkalmazott marketing és marketing-kontrolling eszközök „fejlettsége” és a vállalatok által elért piaci eredményessége közötti összefüggéseket kívánom feltárni. Azt kívánom igazolni, hogy a marketing-kontrolling eszközöket alkalmazó vállalkozások jobban teljesítenek az ilyeneket nem alkalmazó versenytársaikhoz képest. Ha a vállalkozás marketing-kontrolling rendszere kiterjedt eszkörendszerrel rendelkezik (nagy számú tervezési, mérési, elemzési eljárások), az elképzeléseim szerint hatással van az eredményességre

és a teljesítményre. A vállalat eredményességét több nézőpontból is értékelni lehet aszerint, hogy csak a vállalkozás teljesítményét vizsgáljuk különböző vonatkozásaiban a marketing-kontrolling rendszernek, vagy pedig a teljesítmény változását vizsgáljuk a marketing-kontrolling rendszer kiterjedtségének viszonylatában.

A vizsgálat során úgyszintén kapcsolatot keresek a vállalat által alkalmazott külsős marketingre specializálódott cégek szolgáltatásainak az igénybevétele és a vállalat teljesítményének (pénzügyi és nem pénzügyi egyaránt) és eredményességének a növekedése között. Amennyiben a két tényező között sikerül szignifikáns kapcsolatot igazolni, úgy az azt jelentené, hogy a külsős marketingcégek igazolhatóan hozzájárulnak a vállalkozás hatékonyságának és eredményességének növekedéséhez. Lényeges kérdés annak a tisztázása is, hogy a belső vagy a külső marketingszervezettel rendelkező vállalatok eredményessége és hatékonysága növekszik jobban. Az 24. ábra a vizsgálat menetét, területeit és annak felépítését illusztrálja.



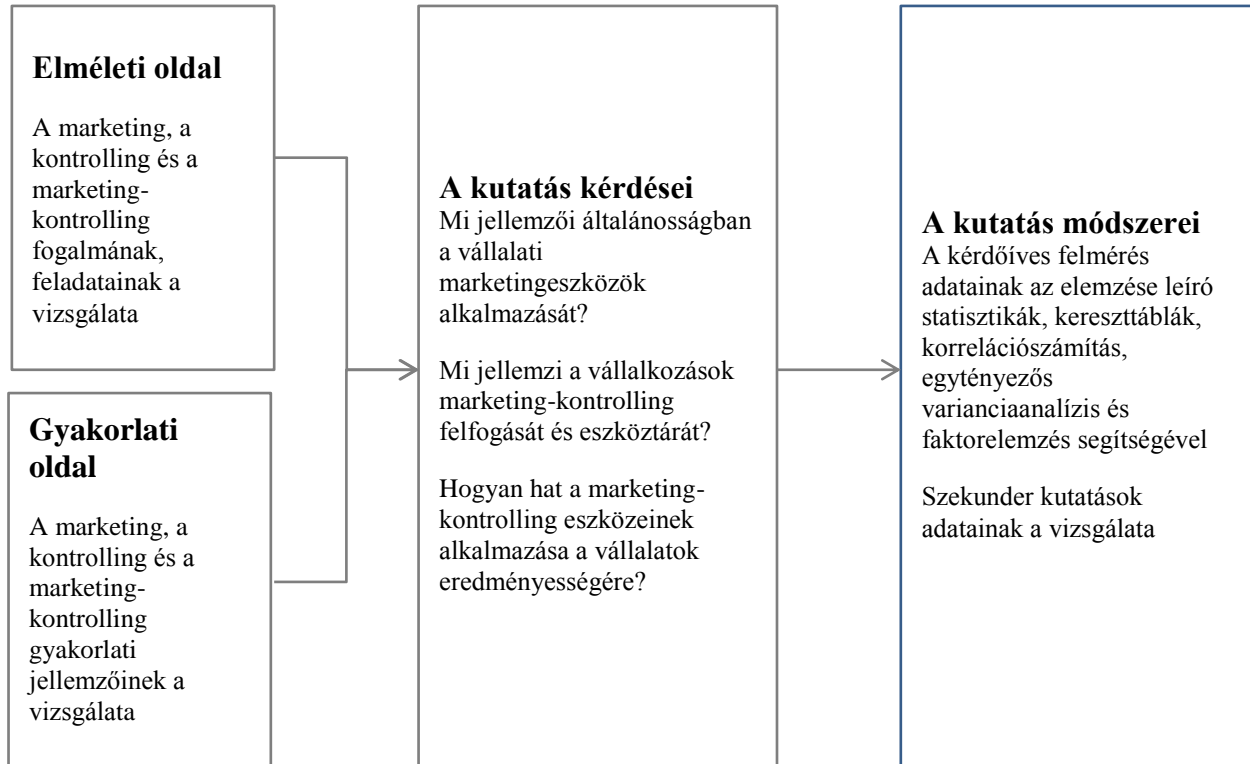
24. ábra. A vizsgálat menete

Forrás: saját készítés

3.2. A kutatás módszertana

3.2.1. Az empirikus kutatás folyamata

A 3.1. fejezetben bemutatott elméleti modellt a szakirodalmi feldolgozást követően az alábbi empirikus kutatási folyamatokkal vizsgálom. (25. ábra)



25. ábra. A dolgozat empirikus kutatási folyamata

Forrás: saját szerkesztés

3.2.2. Információforrások

Primer kutatásom során kérdőíves felmérést alkalmazok. Ennek célját, menetét és felépítését ismertetem a következőkben.

Kérdőíves felmérés

A kutatás meghatározó részét a kvantitatív kutatásom, az előre strukturált kérdőíves vizsgálat teszi ki. A kérdőív (lásd M2 Melléklet) kialakításakor a kérdőívet több részre osztottam. A kérdőív felépítését mutatja a 7. számú táblázat. A kérdőív vállalati általános jellemzőivel foglalkozó részét – figyelembe véve a kérdőívek kialakításának általános szabályait (lásd pl. Malhotra, 2001) – a kérdőív végére tettem.

7. táblázat. A kutatásban alkalmazott kérdőív felépítése

Vállalati kérdőív	
I.	Vállalati marketingtevékenység területeinek eszközrendszerére irányuló kérdések/állítások (1.-4. és 11. kérdések)
II.	A vállalat stratégiájára, képességeire és saját magához valamint versenytársaihoz mért teljesítményére irányuló kérdések (5.-10. kérdések)
III.	A vállalati marketingkommunikációs tevékenységét vizsgáló kérdések (11.-16. kérdések)
IV.	A vállalati marketing-kontrolling tevékenység jellemzőit vizsgáló kérdések (17.-27. kérdések)
V.	A vállalat általános jellemzőit feltáró kérdések (28-39. kérdések)

Forrás: saját szerkesztés

A kérdőív⁹ első részében a vállalat marketingtevékenységének általános jellemzői tekintetében fogalmaztam meg állítás-csoportokat. Ezek az állítások az adott marketingterület különböző részterületeire irányultak, és különböző jellemzők mentén adták meg a lehetőséget a válaszadónak arra, hogy azt egy ötfokozatú Likert skálán értékelje, ahol az „1” általában azt jelentette, hogy a legkisebb mértékben sem jellemző, az „5” pedig azt, hogy teljes mértékben jellemző. A strukturálás alapját képező négy marketingterület – a klasszikus McCarthy féle megközelítést alkalmazva – a termék-, az ár-, az értékesítési csatornák- és a kommunikációs politika voltak. Önmagában az átlagok vagy a válaszok megoszlása alapján értékelem a vállalati marketingterületek eszközrendszerének jellemzőit. Továbbá faktorelemzés segítségével olyan tényezőcsoportokat képezek, amelyek a vállalat adott marketingterületének, például a vállalat termékpolitikai aktivitásának egy jelentős részét magyarázzák, ezáltal egyszerűsítve le a vállalat marketingtevékenységének vizsgálatát.

A kérdőív második részében egyrészt a vállalat marketingképességeinek tekintetében fogalmaztam meg állításokat, amelyet a vállalatok szintén ötfokozatú Likert skálán értékelhettek annak függvényében, hogy az állítással abszolút nem (1), vagy teljes mértékben egyetértettek (5). Az 5. kérdéshez tartozó változócsoporthoz szintén alkalmas az adatredukcióra. A vállalatok a versenytársakéhoz viszonyítva értékelték a helyzetüket pénzügyi és pszichografikus mutatók segítségével. A teljesítmény megítélését a korábbi helyzetükhöz képest is vizsgálom.

A vállalati stratégia vizsgálatának alapját a porteri stratégiák (Porter, 1980) képezik, úgymint a költségminimalizáló, a termékdifferenciáló, a piaci rések stratégiája. Ezen kívül két további növekedési stratégiát vizsgáltam, a termékek piaci kiterjesztése és a piaci részesedés megszerzése a versenytársaktól. Kutatásom kiterjedt a marketing stratégiától elvárt célokra is.

A III. témakör a vállalat marketingkommunikációs tevékenységét vizsgálja, többek között hogy milyen marketingkommunikációs eszközöket alkalmaznak, rendelkeznek-e belső marketing tevékenységre szerveződött szervezeti egységgel, alkalmaznak-e külsős marketingcéget, illetve ezek milyen feladatokat látnak el.

A következő kérdéscsoport a vállalat marketing-kontrolling tevékenységével kapcsolatos tevékenységekre irányult. Ennek megfelelően a marketingtervezésre, a marketingmérésre, az eredmények értékelésének mélységére, a vizsgálat időintervallumára, a vállalat marketing költségvetésére, a marketingköltségek szemléletére, a marketingdöntéseket támogató rendszerekre és a versenytársak vizsgálatának jellegére irányultak.

Az utolsó kérdéscsoport a vállalat általános jellemzőire – így a vállalkozás piaci helyzetére, a marketingszervezet jellegére, a vállalkozás méretére, székhelyére, működésének területére, területi kiterjedtségére, tulajdonosi szerkezetére, árbevételére és nyereségére – vonatkozott.

A 2009. évi kérdőíves lekérdezést megelőzően próbalekérdezésre került sor, amelynek során 30 darab kérdőív került kitöltésre. Ennek a célja az volt, hogy kiderüljön, hogy a kérdőívben feltett kérdéseket a válaszadók helyesen értelmezik-e, azok nem félreérthetők stb. A próbalekérdezés eredményeként a kérdőív egyes kérdései kiegészítésre kerültek, amelyek részben a válaszlehetőségek bővülését jelentették egyes kérdéseknél, másrészt a magyarázó szöveg

⁹ A kérdőív ezen részének kialakításánál a kiinduló alapötletet és struktúrát Sajtó (2004) kutatásából merítettem.

kiegészítését a kérdőív könnyebb értelmezhetősége érdekében. Egyes szakmai fogalmak ugyancsak pontosításra kerültek.

3.2.3. Mintavétel

Alapvetően három nagyobb adatfelvételre került sor: az egyik 2009. május-szeptember időszakban, a második adatfelvétel 2013. május-szeptember a harmadik pedig 2014. október-november időintervallumban zajlott. A kérdőívek kiértékelése 420 darab érvényes kérdőív feldolgozásán alapul.

A kérdőívek kisebb hiányosságai (néhány kérdés figyelmen kívül hagyása) esetén az adott változókat nem vettem figyelembe a kérdőív feldolgozásánál, hiánykezelési eljárásokat nem alkalmaztam azok esetleges torzító hatásai miatt. Amennyiben a kérdőívben nagy hiányosságok voltak tapasztalhatók, vagy a kérdőívet a kérdőív témájában nem illetékes személy töltötte ki, úgy azt a kérdőívet nem vettem figyelembe.

A kutatás alapját jelentő kérdőívek lekérdezése egyaránt történt személyes, postai és elektronikus (e-mail) úton. A kutatás szűkös anyagi lehetőségei sajnos korlátot szabtak mind a lekérdezés módját, mind a kutatás időbeli lefolyását tekintve. A minta kiválasztásánál épp ezért a hólabda módszert alkalmaztam. Az így kapott minta nem tekinthető reprezentatívnak, erre nem is törekedhettem, ezért jelen dolgozatban megfogalmazott megállapítások, csak erre a mintára értelmezhetők. A méret szerinti reprezentativitástól való eltérésben az is vezérelt, hogy a sokasági arányoktól eltérő közép- és nagyvállalati arány esetében az egyes méretkategóriába tartozó vállalatok összehasonlíthatóvá válnak, míg a méret szerinti reprezentativitás megtartása mellett a nagyvállalati szektor vállalatai az alacsony elemszám miatt nem vonhatóak elemzés alá. Ugyanakkor azt is hozzá kell tenni, hogy a vizsgált sokaság sem méret, sem egyéb jellemzők vonatkozásában sem tekinthető statikusnak, mivel jellemzőik folyamatosan változnak, tehát a reprezentativitás valójában nem is biztosítható. Továbbá a jelenleg rendelkezésre álló KSH adatok a sokaságról 2012. évi adatfelvételtől származnak, vagyis a reprezentativitás biztosítását ez a tény sem teszi lehetővé.

A kérdőíves felmérés hallgatók bevonásával zajlott. A kutatásban való részvétellel a hallgatók gyakorlati jegyük egy részét válthatták ki. A hallgatók tájékoztatásban részesültek a kérdőív kitöltésének követelményeit illetően, és a lekérdezés során felmerülő esetleges kérdések tisztázása, megválaszolása érdekében. Ennek alapján a hallgatók vagy a családban működő vállalkozásnál, vagy valamely családtagot foglalkoztató vagy családtag által vezetett vállalkozásnál, vagy a hallgató lakó- vagy aktivitási környezetében lévő vállalkozások megkeresését és kompetens vezetőiknek a megkérdezését jelentette. Ez történhetett személyesen vagy e-mailen keresztül is. Kompetens vezetőnek a kutatás során azokat a vezetőket tekintetem, amelyek felügyelete alá tartozott közvetlenül a marketingtevékenység. Ez jelenthette – főleg kisvállalkozásoknál - a vállalkozás ügyvezetését ellátó személyt, vagy a marketingtevékenységet felügyelő vezetőt, aki lehetett a marketing menedzser (közép- vagy nagyvállalatoknál) és az értékesítési- vagy a kereskedelmi vezető (főleg közepes vállalkozásoknál) is. Egy-egy vállalati kérdőív kitöltésében gyakran több vállalati vezető vagy szakember is együttműködött, mivel sok esetben a „kompetens válaszadó” egymaga nem tudott minden egyes kérdésre választ adni.

Az adatok feldolgozása és kiértékelése Excel 2003, 2010 és SPSS 20 programok segítségével történt.

3.3. Alkalmazott statisztikai módszerek

A következőkben a vizsgálataim során alkalmazott statisztikai eljárásokat mutatom be röviden.

Keresztábra elemzés - A keresztábra elemzés az egyik leggyakrabban alkalmazott elemzési forma, amely két vagy több változó közötti összefüggést vizsgál, azok kombinált gyakorisági eloszlása alapján. Az elemzés során arra keressük a választ, hogy két nominális vagy ordinális változó kapcsolatban áll-e egymással. A változók kapcsolatának vizsgálatánál a keresztábrák

esetében leginkább a Cramer V statisztikára fogok támaszkodni, mivel a kutatók jelentős része szerint ez a legmegbízhatóbb és legkönnyebben értelmezhető mutató (Sajtos és Mitev, 2007). Ezen mérőszámok értéke 0 és 1 között mozog. 0 a teljes függetlenséget, míg 1 esetén a változók teljes mértékben meghatározzák egymást.

A vizsgálataim során a 0,05-ös szignifikanciaszintet tekintetem irányadónak, mivel a társadalomtudományok terén ez az általánosan elfogadott és alkalmazott határ. Ez azt jelenti, hogy $\alpha \leq 0,05$ alatt a vizsgált változók függetlenségének nullhipotézisét elutasítom, e feletti szignifikanciaszinten pedig a nullhipotézist elfogadom. Az 5%-os szignifikanciaszint annak az esélyét tükrözi, hogy a változók között kimutatott kapcsolat csupán a véletlen műve.

Varianciaanalízis - A varianciaanalízis alkalmas arra, hogy különböző tényezők (független) hatását megvizsgálják egy vagy több másik tényező (függő változók) vonatkozásában. Ilyen független változó lehet a vállalkozás által alkalmazott marketingtervezési eszköz, függő változó pedig a vállalkozás versenyképességének vagy eredményességének a változása. A varianciaelemzés a keresztábra elemzéstől abban tér el, hogy meg kell adnunk a kapcsolat irányát, vagyis tudnunk kell, hogy melyik a független és melyik a függő változó, illetve a tényezők mérési skálája is eltérő (Sajtos és Mitev, 2007).

Korrelációelemzés - Metrikus változók közötti lineáris kapcsolatokat vizsgálatára szolgál. A kapcsolatok szorosságát a Pearson-féle korrelációs együtthatóval mérjük. Értéke 0 és 1 között mozoghat abszolút értékben.

Faktorelemzés - Faktorelemzés során a kiinduló változókat faktorváltozókba vonjuk össze, ezzel jelentősen lecsökkentve a kiindulási alapként szolgáló nagyszámú változót, könnyebb kezelhetőséget elérve ez által, valamint megkönnyítve az adatok értelmezését, továbbá segít az egyes jellemzők közötti kapcsolatrendszer feltárásában (Sajtos és Mitev, 2007). A faktorelemzés során megvizsgáljuk a faktorelemzésbe bevont változók közötti korrelációkat, ezt egy úgynevezett korrelációs mátrix segítségével végezzük. A korreláció megléte alapvető feltétel a faktorokba kerüléshez. A faktoranalízis másik eleme az anti-image mátrix vizsgálata, amelynek átlójában szereplő MSA értékek (0 és 1 közötti tartományban mozognak) azt mutatják, hogy az adott változó milyen szoros kapcsolatban van a többi változóval. Amennyiben ez az érték 0,5 alatt van, akkor ki kell zárni a további vizsgálatokból. A faktorelemzés során Bartlett-teszt segítségével vizsgálom, hogy a korrelációs mátrix átlón kívüli elemeinek nullától való eltérése csupán véletlen vagy sem. A KMO teszt szintén a változók alkalmasságát teszteli, amennyiben 0,5 alatti értéket vesz fel, úgy a változók alkalmatlanok faktoranalízisre (Jánosa, 2011).

3.4. A kutatás irodalmi háttere, a magyarországi háttér

A gyakorlati kutatás során a német marketing-kontrolling szakirodalom által összefoglalt jellemzőket, a módszerek meglétét, és ezek alkalmazásának sajátosságait vizsgáltam a magyar vállalkozások esetében. Hasonló nemzetközi kutatással nemzetközi viszonylatban nem találkoztam, nem is volt célom, hogy egy korábbi kutatást magyar viszonyok között lefolytassak. Célom az volt, hogy a marketing-kontrolling gyakorlati jellemzőit Magyarországon megvizsgáljam.

Magyarországon a 2000-es évek első évtizedének végétől egyre több publikáció jelenik meg marketing-kontrolling témakörében (lásd például Kandikó, 2007a, 2007b; Brávác, 2008a, 2008b; Józsa, 2008a, 2008b), ezeket dolgozatom elméleti részében jórészt már megemlítettem.

Marketing-kontrolling témakörében Magyarországon egy kutatásról van tudomásom (Hajdú, 2013a), amely jelen kutatással részben párhuzamosan, de később indult, és korábban véget is ért. Mind a két kutatás a magyar vállalatok marketing-kontrolling gyakorlatát vizsgálta, de alapvető eltéréseket lehet beazonosítani a két kutatás között. Ilyen eltérést képez a vizsgált alapsokaság, a mintavétel módszertana, de a kérdőív kialakítása és megközelítésmódja is.

Hajdú (2013a) alapsokaságnak a magyar közepes és nagyvállalatokat tekintette, amelyekből 50-50 fős véletlenszerű mintát vett rétegzett mintavétellel. A kérdőív esetében szintén jelentős eltérések mutatkoztak, a szerző például nyílt kérdések formájában vizsgálta, hogy a válaszadók

mit gondolnak arról, hogy mit jelent a marketing-kontrolling vagy a marketingaudit? Idézett kutatás nem vizsgálja többek között a vállalatok marketing eszközszerét. Felmerülnek természetesen azonosságok is a két kutatás között. Mindkét kutatás vizsgálja a marketing-kontrolling által alkalmazott eszközöket, a vizsgálatok időbeni vetületeit vagy a marketingköltségvetés kialakításának jellemzőit. A kérdések mikéntje és irányultsága azonban itt is mutat eltéréseket.

A marketingteljesítmény mérésének jelentőségét más kutatók is felismerték már Magyarországon. Ilyen például Sajtó (2004) kutatása, amely ugyan nem tekinthető marketing-kontrollinggel foglalkozó vizsgálatnak, de mégis fontos lépés a marketingtevékenység mérhetővé tételének útján.

4. PRIMER KUTATÁSI EREDMÉNYEK

4.1. A kérdőíves felmérés mintájának specifikációja

A létszámot illetően 420 vállalkozás adatait ismerjük pontosan. Az Európai Unió kis- és közepes vállalkozásokra vonatkozó létszám kategóriái (2004. évi XXXIV. törv.; EC, 2003):

- 49 főig kisvállalkozás¹⁰,
- 50-249 főig közepes vállalkozás,
- 250 fő felett nagyvállalat

alapján a vállalkozások több mint kétharmada (69%-a) kisvállalkozásnak minősül, 16%-a közepes, míg 13,6%-a nagyvállalat (8. táblázat). Mindössze 6 vállalkozás nem adta meg a létszám adatait (1,4%).

8. táblázat. A vállalkozások megoszlása a létszám alapján képzett méretkategóriák szerint

Vállalkozás méretek	Abszolút gyakoriság (db)	Relatív gyakoriság (%)	Hiányzó válaszok nélküli relatív gyakoriság (%)	Kumulált gyakoriság (%)
Kisvállalkozás	290	69,0	70,0	70,0
Közepes vállalkozás	67	16,0	16,2	86,2
Nagyvállalat	57	13,6	13,8	100,0
Összesen	414	98,6	100,0	
Nem választott	6	1,4		
Összesen	420	100,0		

Forrás: saját szerkesztés

Kutatásom során a vizsgált sokaságnak a Magyarországon működő társas vállalkozásokat tekintetem. Egyéni vállalkozások a vizsgált mintába nem kerültek, a mintába kerülésnél ez kizáró okot jelentett. A KSH 2014-ben 2012-es évi statisztikákkal rendelkezett a működő vállalkozások tekintetében, amely alapján Magyarországon 393 ezer társas vállalkozás működött 2012-ben. Ebből a vállalkozások 99,2%-a 50 főnél kisebb volt vagyis a mikro- vagy kisvállalkozások közé tartozott. A 10 főnél kevesebb alkalmazottat foglalkoztató vállalkozások aránya 95,1% volt. Az 50 és 249 fő közötti alkalmazottat foglalkoztató közepes vállalkozások részaránya 0,7% volt 2012-ben, a nagyvállalatok aránya pedig 0,1% a vizsgált sokaságon belül. A közép- és nagyvállalatok túlreprezentálása a mintában szándékos volt, annak érdekében, hogy a vállalkozások méretkategóriák szerint vizsgálhatók és összehasonlíthatók legyenek.

A létszám mellett az EU (EC, 2003) a forgalomra vonatkozóan is meghatározza a kategóriákat, amelyek alapján

- 2-10 millió euróig kisvállalkozásról,
- 50 millió euró alatt közép vállalkozásról,
- 50 millió euró felett nagyvállalatról beszélünk.

A www.mnb.hu/arfolyam-lekerdezes alapján számított (jan.1.-dec.31.) 2014. évi euro átlag MNB középárfolyamon számítva 308,66, erre átszámítottam a rendelkezésünkre álló céges forintbeli árbevételi adatokat. Az árbevétel alapján differenciált vállalkozásokra – a létszám kategóriától történő megkülönböztetés céljából – a továbbiakban a kategóriának megfelelő

¹⁰ A mikrovállalkozásokat munkámban külön nem vizsgáltam, csak abban az esetben, ha kézzelfogható marketingtevékenységet végeztek. Ilyen minimumkritériumot jelentett például, ha a vállalkozás rendelkezett honlappal. Ilyen esetben a mikrovállalkozást is a kisvállalkozások közé soroltam. Számuk elenyésző volt, ezért nem is került kialakításra külön kategória.

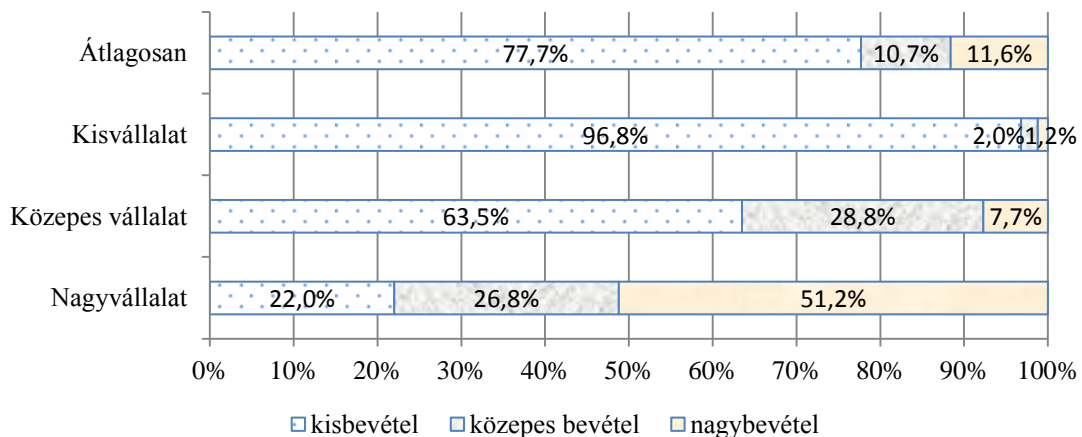
„bevételek” elnevezéseket alkalmazom. Az eredmények alapján a mintában szereplő vállalkozások 67,6%-a kisvállalkozásnak, 7,4%-a közepes vállalkozásnak, míg 6,7% nagyvállalatnak minősül (9. táblázat).

9. táblázat. A vállalkozások éves nettó árbevétel kategóriák szerinti megoszlása

Vállalkozás árbevétel kategóriák	Abszolút gyakoriság (db)	Relatív gyakoriság (%)	Hiányzó válaszok nélküli relatív gyakoriság (%)	Kumulált gyakoriság (%)
Kisbevételű	284	67,6	82,8	82,8
Közepes bevételű	31	7,4	9,0	91,8
Nagybevételű	28	6,7	8,2	100,0
Összesen	343	81,7	100,0	
Nem válaszolt	77	18,3		
Összesen	420	100		

Forrás: saját szerkesztés

A vizsgálatok igazolják, hogy a létszám alapján megkülönböztetett vállalkozások eltérő árbevételre tesznek szert ($\chi^2 p < 0,000$; Cramer V = 0,519). A felmért cégek esetében megállapítható, hogy a közepes vállalkozások közel kétharmada (63,5%), a nagyvállalatoknak pedig a fele (48,8%) a kategóriájánál alacsonyabb árbevételre tud szert tenni (26. ábra).



26. ábra. Az éves nettó árbevétel alakulása a létszám alapján képzett méretkategóriák szerint

Forrás: saját szerkesztés

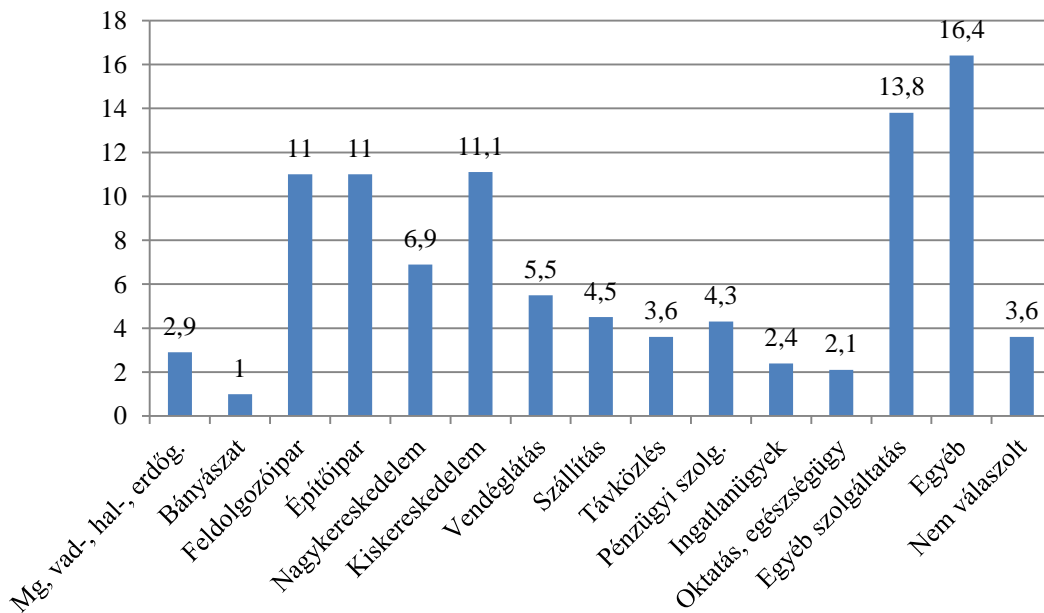
A vállalkozások székhelyük alapján a következő régiókat képviselik:

- Észak-Magyarország, 23 vállalkozás, 5,5%
- Észak-Alföld, 58 vállalkozás, 13,8%
- Dél-Alföld, 18 vállalkozás, 4,3%
- Közép-Magyarország, 253 vállalkozás, 60,2%
- Közép-Dunántúl, 31 cég, 7,4%,
- Nyugat-Dunántúl, 13 vállalkozás, 3,1%
- Dél-Dunántúl, 12 vállalkozás, 2,9%
- nem nevezte meg 12 vállalkozás, 2,9%.

A vizsgált sokaság tekintetében a működő társas vállalkozások közel fele Közép-Magyarországon került bejegyzésre, míg a többi régió részesedése 6,7 és 9% között esik (KSH, 2014).

A működési terület alapján a felmért vállalkozások változatos nemzetgazdasági ágakban működnek (27. ábra). A 405 vállalkozás, amely megnevezte a működési területét

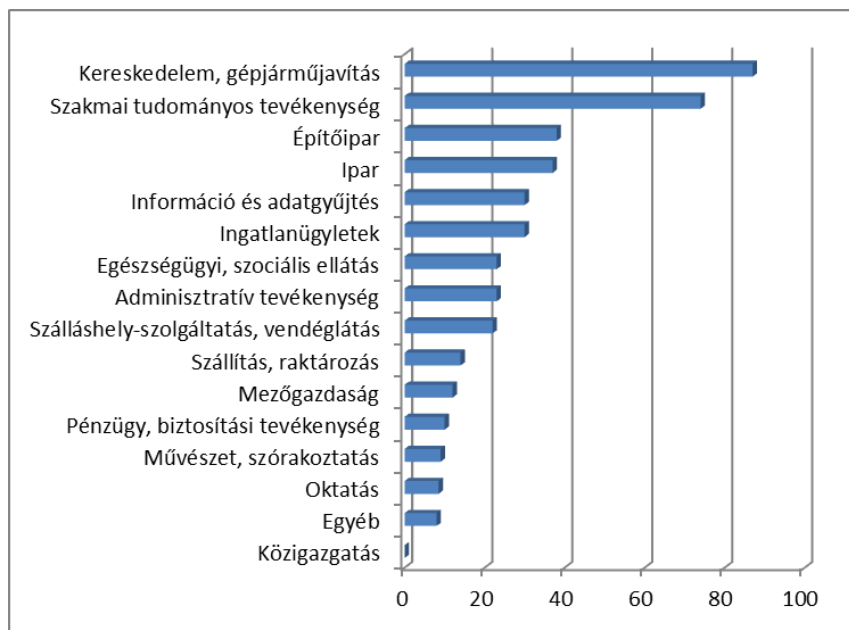
- 2,9%-a a mezőgazdaság, vad, hal- és erdőgazdálkodásban,
- 11%-a a feldolgozóiparban működik,
- 11% az építőipart képviseli,
- 59,8%-a szolgáltatásban működik
- 17,4% bányász és egyéb.



27. ábra. A válaszadók számának megoszlása tevékenységi terület szerint (%)

Forrás: saját szerkesztés

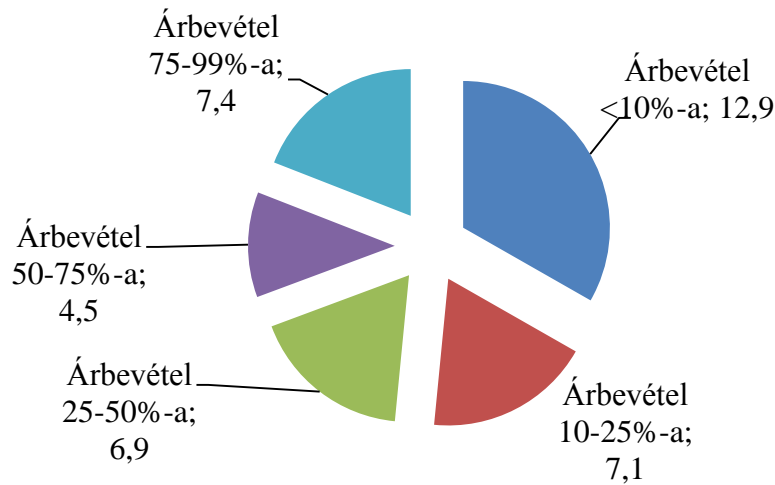
A mintánál alkotott kategóriák eltérnek a KSH jelenlegi kategóriáitól, aminek oka, hogy a kérdőív kidolgozása során (2008-2009) még a KSH korábbi ágazati besorolását vettem alapul. Magyarországon a vállalkozások főtevékenység szerinti megoszlása alapján a legtöbb társas vállalkozás a kereskedelemben és a gépjárműjavításban (20,8%) tevékenykedik, a második legnépszerűbb terület a szakmai tudományos tevékenység (16,7%) (28. ábra). Szintén jelentős műszaki terület az építőipar (8,6%) és az ipar (8%) (KSH, 2014).



28. ábra. Társas vállalkozások tevékenység szerinti megoszlása a sokaságon belül (ezer db)

Forrás: saját szerkesztés, KSH (2014) alapján

Megvizsgálva az árbevételből az export arányát, a vállalkozások fele (50%, 210 vállalkozás) csak belföldre, míg 1,7% (7 vállalkozás) csak külföldre értékesít. A vállalkozások export értékesítésének megoszlását a 29. ábra jeleníti meg. 39 vállalkozás (a teljes minta 9,2%-a) nem válaszolt a kérdésre.



29. ábra. A vállalkozások export bevételeinek aránya (%)
Forrás: saját szerkesztés

A cégek export piaca és volumene között a kapcsolat egyértelmű és közepesen erős $\chi^2 p < 0,000$, Cramer V=0,396).

4.2. Hipotézisek vizsgálata

4.2.1. A vállalati marketingtevékenység általános jellemzői

H1 A vállalkozások termékpolitikája során a választékorientáltság és az eredményorientáltság az elsődleges.

Kérdőívemben sorra vizsgáltam a vállalatok által alkalmazott marketing eszközöket, legelsőként a vállalati termékpolitikát. A változók magas száma (19 db) miatt adatredukciós módszert alkalmaztam, hogy a magyarázó változók számát csökkentsem. A magyarázóerőt sikerült összetömöríteni négy darab egymástól jól elhatárolható faktorba.

A változók korrelációs vizsgálata alátámasztotta, hogy a változók között kapcsolat áll fenn, tehát alkalmasak faktoranalízisbe való bevonásra. Az anti-image mátrix értékei ugyancsak a változók alkalmasságát támasztják alá. A változók kommunalitása mindegyik változó esetében meghaladja a 0,5-ös értéket, tehát a szigorúbb kritériumoknak is eleget tesznek. A Kaiser-Meyer-Ohlin teszt alapján a vizsgált változók jó magyarázóerővel bírnak. Ezt támasztja alá Bartlett teszt szignifikanciaszintje is (10. táblázat).

10. táblázat. A vállalkozások termékpolitikáját jellemző faktorok megfelelőségi vizsgálata

Kaiser-Meyer-Olkin-féle megfelelőségi teszt		,754
Közelítő Khi-négyzet		1350,592
Bartlett-féle szfericitás teszt	Szabadságfok	55
	Szignifikancia	,000

Forrás: saját szerkesztés

Az anti-image mátrixból nyert MSA értékek terjedelme 0,676 és 0,864 értékek közé esik (M3/5. sz. melléklet), így alátámasztják a választott változók faktorelemzésbe való bevonásának indokoltságát.

A rotált komponens mátrix (11. táblázat) a kialakított négy faktort és az ezekbe tömörített változókat mutatja. A kiindulást jelentő 19 változóból 11 változó maradt meg 4 faktorba tömörítve. A megmaradt változók jósága magas.

A kialakított faktorok a következők

1. Választékorientáltság faktor,
2. Költség- és eredménycentrikusság,
3. Innovációcentrikusság,
4. Vevőközpontúság.

A legnagyobb magyarázóerővel bíró faktor a Választékorientáltság faktora lett. A legnagyobb faktorsúllyal rendelkező változó „A vállalat széleskörű tevékenységi körrel bír”. Vagyis a vállalkozások úgy ítélik meg, hogy a vállalkozásuk tevékenységi köre kiterjedt, sőt kiterjedtebb a versenytársaknál. A magyarázatot a miéltre a harmadik változó adja meg, miszerint a széleskörű tevékenység a hosszú távú fennmaradását szolgálja a vállalatnak. Különösképpen meglepő a kapott eredmény, ha azt nézzük, hogy a vizsgált minta nagy részét a kisvállalkozások tették ki. Azonban be kell látnunk azt, hogy főleg a kkv szektor tekintetében a nem létező tőkeerő nem védi meg a vállalkozásokat a piaci ingadozásoktól, a kereslet visszaesésétől, a költségek megugrásától stb. Tehát tulajdonképpen érthető is, hogy a vállalkozások miért helyezik a hangsúlyt a választék bővítésére vagy a profiluk kiterjesztésére. Hiszen ez kockázatot csökkenthet, növelheti a biztonságos működést, vagyis a hosszú távú fennmaradás esélyét.

A második legnagyobb magyarázóerővel bíró faktor az Eredményorientáltság faktora. Az itt benmaradt változók tulajdonképpen a bevezetni kívánt termékek vagy szolgáltatások gazdaságosságának a vizsgálatát hangsúlyozzák. Tehát a mintába került vállalkozások fontosnak tartják azt, hogy még a piaci bevezetés előtt meggyőződjenek, arról, hogy a termék vagy szolgáltatás várhatóan majd eredményt termel-e a vállalkozás számára vagy pedig nem. Utóbbi esetben értelemszerűen, nem kerül sor bevezetésre, hiszen a tervezett termék nem járul hozzá a vállalkozás jövőbeni eredményességéhez.

A harmadik faktor az Innovációorientáltság, itt a legerősebb változó a „Vállalatunk a bevételek jelentős részét új termékek kifejlesztésére fordítja”. Talán a kapott eredmény nem okoz meglepetést, ha arra gondolunk, hogy a kkv-k nagy részének elég szűkkörű lehetősége nyílik pénzügyi forrásaiból adódóan a termékeik fejlesztésére. Így ha fontos is lenne a vállalkozások számára az innovativitás, előnyt élvez a termékstratégiájukban a választékorientáltság és az eredményközpontúság. Véleményem szerint az Innovációorientáltság és a Választékorientáltság faktora egymás helyettesítőjeként lép fel, mivel a vállalkozások forrásaik szűkössége révén nem tudnak a fejlesztésekre koncentrálni, ezért termékstratégiájuk súlypontját a választék piaci szempontú alakítására helyezik, így próbálva hosszú távon biztosítani a vállalkozás jövőjét.

Negyedik faktorként a vevőközpontúság jelenik meg, mint a vállalkozások termékpolitikáját jellemző faktor. Ez a tényező a minőség kiemelt fontosságában (amely egy valóban reális helyzetértékelést is jelenthet a vállalkozások részéről) és a vevői igényekre való rugalmas reagálás képességében mutatkozik meg. A rugalmas reagálási képesség úgyszintén a valós képet mutathatja a vállalkozásokról, hiszen a kisvállalkozások a legtöbb esetben valóban rugalmasabban tudnak reagálni a környezeti változásokra vagy behatásokra.

11. táblázat. A vállalkozások termékpolitikáját jellemző faktorok

Faktor	Változó	Faktorsúly				Kommunalitás
		1	2	3	4	
Választék-orientált	A vállalat széleskörű tevékenységi körrel bír.	0,864	0,084	0,122	-0,021	0,768
	Tevékenységi körünk kiterjedtebb a versenytársainkhoz képest.	0,862	0,029	0,071	0,113	0,762
	Tevékenységi körünk kiterjedtsége a vállalat hosszú távú fennmaradását szolgálja.	0,811	0,130	-0,011	0,108	0,686
Eredmény-orientált	A termékek bevezetése előtt is végzünk előkalkulációkat.	0,087	0,863	0,216	0,074	0,805
	A termékek bevezetését megelőzi a gazdaságosság vizsgálata.	0,066	0,836	0,244	0,065	0,767
	Vizsgálataink során fedezetszámítást is alkalmazunk.	0,087	0,716	0,085	0,037	0,529
Innováció-orientált	Vállalatunk a bevételek jelentős részét új termékek kifejlesztésére fordítja.	0,036	0,086	0,821	0,033	0,684
	A vállalat termékeinek kifejlesztését hosszas fejlesztési ciklus előzi meg.	0,048	0,205	0,815	0,041	0,710
	Új termékek fejlesztése és bevezetése terén megelőzzük versenytársainkat.	0,099	0,249	0,679	0,146	0,554
Vevő-orientáció	A megváltozott vásárlói igényekre rugalmasan tudunk reagálni.	0,201	0,061	-0,032	0,806	0,695
	Számunkra a legfontosabb a minőség.	-0,030	0,075	0,214	0,801	0,693

Forrás: saját szerkesztés

A négy faktor össz-magyarázóereje 69,581%. Az egyes faktorok magyarázóerejét a 12. táblázat mutatja. Az első számú faktor magyarázóereje 20,19%, a másodiké 19,11%, a harmadiké 18% a negyedik faktoré 12,28%.

12. táblázat. A vállalkozások termékpolitikáját jellemző faktorok magyarázóereje

Faktor	Sajátérték			Szórásnégyzet összeg			Rotált szórásnégyzet összeg		
	Teljes	Variancia, %	Kumulált %	Teljes	Variancia, %	Kumulált %	Teljes	Variancia, %	Kumulált %
1	3,383	30,750	30,750	3,383	30,750	30,750	2,221	20,192	20,192
2	1,935	17,592	48,343	1,935	17,592	48,343	2,102	19,109	39,301
3	1,218	11,074	59,417	1,218	11,074	59,417	1,980	18,002	57,303
4	1,118	10,164	69,581	1,118	10,164	69,581	1,351	12,278	69,581
5	,690	6,268	75,849						
6	,638	5,800	81,650						
7	,565	5,135	86,785						
8	,468	4,254	91,038						
9	,417	3,792	94,830						
10	,323	2,936	97,766						
11	,246	2,234	100,000						

Forrás: saját szerkesztés

Kisvállalkozások termékpolitikája

A változók magyarázóerejét tovább vizsgáltam azért, hogy megállapítsam mutatkozik-e eltérés a vállalkozások termékpolitikáját illetően aszerint, hogy a létszám alapján mely méretkategóriába tartoznak.

A kisvállalkozások esetében az anti-image mátrix MSA értékeinek terjedelme 0,651 és 0,832 értékek közé esik (M4. sz. melléklet), így alátámasztják a választott változók faktorelemzésbe való bevonásának indokoltságát.

A faktorok és a változók alkalmasságát a KMO és a Bartlett teszt is alátámasztja (13. táblázat). A KMO értéke 0,703, ami jónak tekinthető.

13. táblázat. A kisvállalkozások termékpolitikáját jellemző faktorok megfelelőségi vizsgálata

Kaiser-Meyer-Olkin-féle megfelelőségi teszt		,703
	Közelítő Khi-négyzet	840,814
Bartlett-féle szfericitás teszt	Szabadságfok	45
	Szignifikancia	,000

Forrás: saját szerkesztés

A kisvállalkozások esetében ugyancsak azonosítható volt a négy faktor (14. táblázat), a sorrend is megegyezik a teljes mintánál tapasztaltakkal, azonban a faktorok magyarázóereje a kisvállalkozások esetében eltér az általános helyzethez mérten. A kisvállalkozások termékpolitikájának legfontosabb jellemzője a választékorientáltság, vagyis a vállalkozás termékeinek kiterjesztése, azok fejlesztésére való koncentráció. Ez azzal lehet összefüggésben, hogy a kisvállalkozások megpróbálnak összpontosítani a piacaikon tapasztalható versenyre és az ott zajló piaci tendenciákra azért, hogy versenyképesek legyenek. A szélesebb választékra való törekvés a piaci igényeknek való teljesebb megfelelés szem előtt tartását sejteti.

A kisvállalkozások esetében a második legnagyobb magyarázóerővel bíró változó-csoport a költség- és eredménycentrikusságot hangsúlyozó változók. Tehát a második legfontosabb, hogy a vállalkozás által gyártott forgalmazott termékek gazdaságosak legyenek. Ezért a vállalkozás még a gyártás vagy a forgalmazás megkezdése előtt gazdasági számításokat, előkalkulációkat végez. Majd pedig a gyártási folyamat végén, a tényadatok alapján ugyancsak kalkulál és vizsgálódik. Nem gondolom, hogy a gazdaságosság vizsgálata fejlett és bonyolult módszerek és/vagy rendszerek alkalmazását jelenti, inkább arról van szó, hogy a kisvállalkozások meghatározó része tisztában van azzal, hogy a termékeik szolgáltatásaik bevezetésénél létfontosságú a vállalkozás számára, hogy az gazdaságos legyen, kitermelje a kapcsolódó ráfordításokat, hiszen a kis tőkeerejű kisvállalkozás egy-egy rossz döntést sokkal nehezebben visel el, mint egy nagy vállalkozás, könnyen a működésének a végét jelenti. Ezért, ha sokszor kezdetleges módszereket is alkalmaznak (többnyire dokumentálatlan formában), de mégis érvényesül a működés során a költség-haszon elv. Az innovációorientáltság faktora a harmadik, a vevőorientáció pedig a negyedik helyet foglalja el, úgy ahogy a teljes mintánál is.

14. táblázat. A kisvállalkozások termékpolitikáját jellemző faktorok

Faktor	Változó	Faktorsúly				Kommunalitás
		1	2	3	4	
Választékorientált	A vállalat széleskörű tevékenységi körrel bír.	0,876	0,060	0,063	-0,009	0,776
	Tevékenységi körünk kiterjedtebb a versenytársainkhoz képest.	0,858	0,035	0,007	0,148	0,759
	Tevékenységi körünk kiterjedtsége a vállalat hosszú távú fennmaradását szolgálja.	0,823	0,102	-0,057	0,107	0,703
Eredményorientált	A termékek bevezetése előtt is végzünk előkalkulációkat.	0,077	0,892	0,159	0,068	0,831
	A termékek bevezetését megelőzi a gazdaságosság vizsgálata.	0,038	0,851	0,166	0,053	0,757
	Vizsgálataink során fedezetszámítást is alkalmazunk.	0,075	0,669	0,069	0,100	0,468
Innovációorientált	Vállalatunk a bevételek jelentős részét új termékek kifejlesztésére fordítja.	0,005	0,107	0,875	0,047	0,780
	A vállalat termékeinek kifejlesztését hosszas fejlesztési ciklus előzi meg.	0,003	0,245	0,825	0,120	0,756
Vevőorientált	Számunkra a legfontosabb a minőség.	-0,017	0,079	0,174	0,831	0,727
	A megváltozott vásárlói igényekre rugalmasan tudunk reagálni.	0,238	0,115	-0,015	0,770	0,663

Forrás: saját szerkesztés

A négy faktor össz-magyarázóereje 72,196%. Az egyes faktorok magyarázóerejét a 15. táblázat mutatja, ezek a következők első faktor 22,5%, második faktor 20,7%, harmadik faktor 15,4%, negyedik faktor 13,5%.

15. táblázat. A kisvállalkozások termékpolitikáját jellemző faktorok magyarázóereje

Faktor	Sajátérték			Szórásnégyzet összeg			Rotált szórásnégyzet összeg		
	Teljes	Variancia, %	Kumulált %	Teljes	Variancia, %	Kumulált %	Teljes	Variancia, %	Kumulált %
1	2,947	29,468	29,468	2,947	29,468	29,468	2,252	22,516	22,516
2	2,061	20,614	50,082	2,061	20,614	50,082	2,074	20,739	43,255
3	1,178	11,783	61,865	1,178	11,783	61,865	1,543	15,427	58,682
4	1,033	10,330	72,196	1,033	10,330	72,196	1,351	13,514	72,196
5	,722	7,219	79,414						
6	,625	6,255	85,669						
7	,474	4,739	90,408						
8	,395	3,954	94,362						
9	,326	3,260	97,622						
10	,238	2,378	100,000						

Forrás: saját szerkesztés

Közepes vállalkozások termékpolitikája

A közepes vállalkozások termékpolitikájának faktoranalízis általi vizsgálatánál a 0,5 allatti MSA értékből kifolyólag kiemelésre került 2 változó. Emellett a faktorok számának a csökkentése is indokoltta vált. Az ezek után kapott MSA értékek már 0,5 fölött voltak, 0,529 és 0,745 közé estek. A KMO értéke és a Bartlett teszt szintén a változók megfelelőségét bizonyította, azonban a KMO=0,670 már egyszerűen „csak” a változók megfelelést mutatja (16. táblázat).

16. táblázat. A közepes vállalkozások termékpolitikáját jellemző faktorok megfelelőségi vizsgálata

Kaiser-Meyer-Olkin-féle megfelelőségi teszt	,670
Közelítő Khi-négyzet	133,076
Bartlett-féle szfericitás teszt	28
Szignifikancia	,000

Forrás: saját szerkesztés

Az előbbieket során már feltárt faktorok azonosíthatók be, azonban a harmadik faktor (Innovációorientáltság) és a hozzá tartozó két változó a fentiek fényében kikerült. A faktorok sorrendje a jóságuk alapján megegyezik a kisvállalkozásoknál tapasztalt sorrendiséggel. A legmagasabb magyarázóerővel bíró faktor az Választékorientáltság volt, ezt követte a költség-

haszon elv érvényesülése, az Innovációcentrikusság faktora kiesett, így itt a Vevőorientáltság a harmadik legfontosabb tényező lett (17. táblázat). Vagyis a közepes vállalkozások - hasonlóan a kisvállalkozásokhoz - úgyszintén a piacokon tapasztalható versenyhelyzetre és az ott zajló piaci tendenciákra koncentrálnak, azért, hogy versenyképesek legyenek.

17. táblázat. A közepes vállalkozások termékpolitikáját jellemző faktorok

Faktor	Változó	Faktorsúly			Kommunalitás
		1	2	3	
Választékorientált	Tevékenységi körünk kiterjedtebb a versenytársainkhoz képest.	0,877	0,108	0,080	0,787
	Tevékenységi körünk kiterjedtsége a vállalat hosszú távú fennmaradását szolgálja.	0,812	-0,007	0,067	0,664
	A vállalat széleskörű tevékenységi körrel bír.	0,781	0,259	0,072	0,682
Eredménycentrikus	A termékek bevezetése előtt is végzünk előkalkulációkat.	0,228	0,793	0,192	0,718
	Vizsgálataink során fedezetszámítást is alkalmazunk.	-0,038	0,788	-0,261	0,690
	A termékek bevezetését megelőzi a gazdaságosság vizsgálata.	0,170	0,762	0,281	0,688
Vevőorientált	Számunkra a legfontosabb a minőség.	-0,010	0,020	0,822	0,677
	A megváltozott vásárlói igényekre rugalmasan tudunk reagálni.	0,173	0,102	0,767	0,628

Forrás: saját szerkesztés

A három faktor a teljes variancia 69,172%-át magyarázza (18. táblázat), tehát ez alapján megfelelőek. A Választékorientáltság faktora 26,88%-ot, az Eredményorientáltság faktora pedig 24%-ot magyaráz a teljes varianciából. Tehát az első faktor magyarázóereje csak nem egész 3%-kal magasabb a második faktorénál.

18. táblázat. A közepes vállalkozások termékpolitikáját jellemző faktorok magyarázóereje

Faktor	Sajátérték			Szórásnégyzet összeg			Rotált szórásnégyzet összeg		
	Teljes	Variancia, %	Kumulált %	Teljes	Variancia, %	Kumulált %	Teljes	Variancia, %	Kumulált %
1	2,815	35,192	35,192	2,815	35,192	35,192	2,150	26,880	26,880
2	1,443	18,043	53,234	1,443	18,043	53,234	1,919	23,993	50,873
3	1,275	15,938	69,172	1,275	15,938	69,172	1,464	18,299	69,172
4	,739	9,234	78,407						
5	,622	7,776	86,183						
6	,470	5,878	92,060						
7	,361	4,509	96,569						
8	,274	3,431	100,000						

Forrás: saját szerkesztés

Nagyvállalatok termékpolitikája

A nagyvállalati termékpolitika faktoranalízise során további változók kiemelése vált szükségessé, mivel az MSA értékük túl alacsony volt (0,337 és 0,371), ezek a „Számunkra a legfontosabb a minőség” és a „A megváltozott vásárlói igényekre rugalmasan tudunk reagálni”. A sajátérték vizsgálat és a Scree Plot alapján három faktor meghagyása is indokolt lett volna. A „Tevékenységi körünk kiterjedtsége a vállalat hosszú távú fennmaradását szolgálja” változót más faktorról való erős kapcsolata miatt zártam ki a további vizsgálatból. Így végül hat változó maradt két faktorban. A megmaradt változók MSA értéke megfelelő lett. A KMO és Bartlett teszt is a változók megfelelőségét támasztják alá, de már csak „elfogadható” szinten (19. táblázat).

19. táblázat. A nagyvállalatok termékpolitikáját jellemző faktorok megfelelőségi vizsgálata

Kaiser-Meyer-Olkin-féle megfelelőségi teszt	,602
Közelítő Khi-négyzet	128,353
Bartlett-féle szfericitás teszt	15
Szabadságfok	,000
Szignifikancia	

Forrás: saját szerkesztés

A kommunalitás értékei alapján is eleget tesznek a megmaradt változók a faktorba-vonás kritériumainak.

A rotált komponens mátrix (20. táblázat) a megmaradt két faktort és a hozzájuk tartozó változókat és faktorsúlyokat tartalmazza. A változók faktorsúlyai kivétel nélkül 0,75 felett vannak, amely a faktorelemzés esetén el is várható, ha a minta elemszáma alacsony (pl. 50 db körüli). A megmaradt két faktor az Eredménycentrikusság illetve a Választékorientáltság. Az Eredménycentrikusság faktor változói:

- A termékek bevezetését megelőzi a gazdaságosság vizsgálata (0,925),
- A termékek bevezetése előtt is végzünk előkalkulációkat (0,870),
- Vizsgálataink során fedezetszámítást is alkalmazunk (0,762).

Ez alapján elmondhatjuk azt, hogy a mintába került nagyvállalatok esetében a termékpolitika során a legfontosabb a gazdaságossági és költséghatékonysági jellemzők figyelembevétele. A változók esetében a sorrendnek is jelentősége van, mivel a változók a faktorsúly alapján kerülnek sorrendbe. Így az Eredménycentrikusság faktoron belül a termékek bevezetését megelőző gazdaságossági vizsgálatok állnak. Vagyis a vizsgált nagyvállalatok a termékek gazdaságosságát tartják elsődleges szempontnak. Az előkalkulációk végzése, szintén a bevezetés előtti gazdasági számításokat jelent. Ahogy a fedezetszámítás is, bár ezt végezhetjük a folyamat közben és végeztével is, de itt is tulajdonképpen a termék gazdaságos sorozatnagyságának a meghatározása a cél.

A második faktor - a Választékorientáltság – a vállalat széleskörű tevékenységi körére mutat rá. Vagyis a mintában szereplő vállalatok nagy hangsúlyt helyeznek a tevékenységük széleskörű kiterjedtségére, nyilván ezáltal próbálják csökkenteni tevékenységük kockázatát, illetve az új piacokra való belépéssel növekedési elvárásaikat próbálják teljesíteni. A legerősebb változó a faktoron belül a versenytársak termékpolitikájának a megítélése a vállalatéhoz képest, nevezetesen, hogy a nagyvállalatok jellemzően úgy látják, hogy versenytársaiknál szélesebb körű tevékenységet végeznek. Ezt erősíti a harmadik változó is, amely szerint a vállalatok választéka is kiterjedtebb a versenytársaikénál. A faktor változói:

- A vállalat széleskörű tevékenységi körrel bír (0,911),
- Tevékenységi körünk kiterjedtebb a versenytársainkhoz képest (0,826),
- Versenytársainkhoz képest jelentősebb termékválasztékkal bírunk (0,753).

20. táblázat. A nagyvállalatok termékpolitikáját jellemző faktorok

Faktor	Változó	Faktorsúlyok		Kommun- alitás
		1	2	
Eredmény- centrikus	A termékek bevezetését megelőzi a gazdaságosság vizsgálata.	0,925	-0,001	0,856
	A termékek bevezetése előtt is végzünk előkalkulációkat.	0,870	-0,079	0,764
	Vizsgálataink során fedezetszámítást is alkalmazunk.	0,762	0,099	0,590
Választék- orientált	Tevékenységi körünk kiterjedtebb a versenytársainkhoz képest.	0,044	0,911	0,832
	A vállalat széleskörű tevékenységi körrel bír.	0,101	0,826	0,692
	Versenytársainkhoz képest jelentősebb termékválasztékkal bírunk.	-0,104	0,753	0,577

Forrás: saját szerkesztés

A megmaradt két faktor és hat változó a nagyvállalatok termékpolitikáját 71,853%-ban magyarázza. Az Eredménycentrikusság faktora 36,951%-ot, míg a Választékorientált faktor 34,902%-ot magyaráz a teljes varianciából (21. táblázat).

21. táblázat. A nagyvállalatok termékpolitikáját jellemző faktorok magyarázóereje

Faktor	Sajátérték			Szórásnégyzet összeg			Rotált szórásnégyzet összeg		
	Teljes	Variancia, %	Kumulált %	Teljes	Variancia, %	Kumulált %	Teljes	Variancia, %	Kumulált %
1	2,236	37,260	37,260	2,236	37,260	37,260	2,217	36,951	36,951
2	2,076	34,593	71,853	2,076	34,593	71,853	2,094	34,902	71,853
3	,748	12,475	84,328						
4	,486	8,107	92,435						
5	,258	4,297	96,733						
6	,196	3,267	100,000						

Forrás: saját szerkesztés

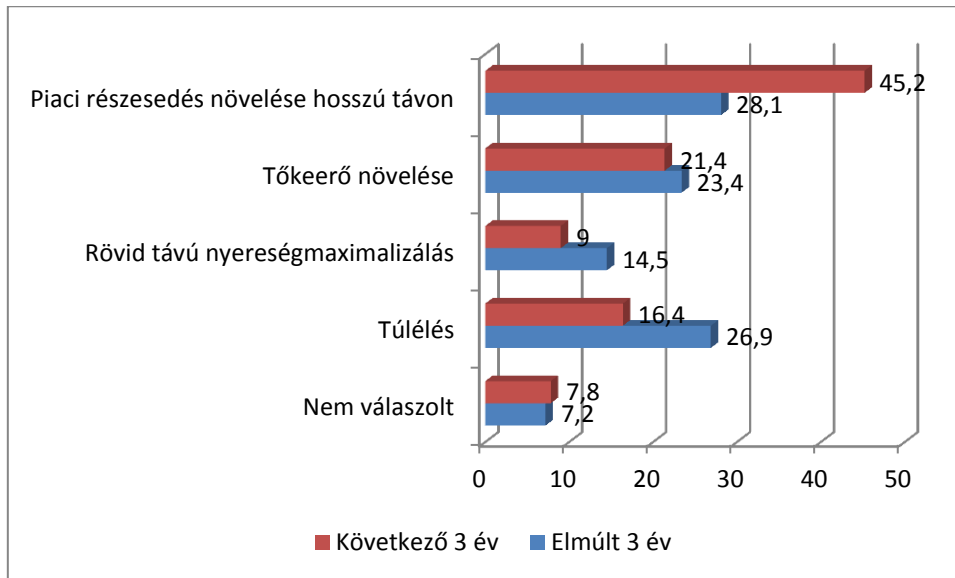
A termékpolitika faktoranalízise során arra az eredményre jutottam, hogy a kkv-k számára a leglényegesebb eszköz a termékük vagy szolgáltatásuk választékának az alakítása, hogy a tevékenységi területükre jellemző piaci igényeknek minél inkább eleget tudjanak tenni. Ezen megállapításomat az igazolja, hogy a legnagyobb magyarázóerővel bíró faktor a Választékorientáltság faktora lett. A nagyvállalatok esetében a megmaradt két faktorból a Választékorientáltság csak a második lett, a nagyvállalatok számára a legfontosabb az Eredménycentrikusság, vagyis a termékpolitikájukban leginkább a tevékenységük, illetve termékeik gazdaságosságára koncentrálnak.

Az Innovációorientáltság faktorának alacsonyabb magyarázóereje összhangban van Hoffmeister-Tóth et al (2013) és az OECD (2010) vizsgálataival is, amelyek a magyar kkv-k alacsony innovációs hajlandóságát, illetve képességeit mutatták ki.

Előzetes feltételezésemmel ellentétben a Vevőorientációs faktorhoz tartozó változókra jutottak a legkisebb súlyok, a nagyvállalati termékpolitika faktoranalízise során ez a faktor ki is esett a vizsgálatból.

A vállalati marketingstratégia további elemzése érdekében vizsgálat alá vontam a vállalkozások által követett stratégiákat és stratégiai célokat, részben azért, hogy megvizsgáljam a vállalkozások által vallott célok és követett stratégiák összhangban állnak-e a termékpolitika során feltárt eredményekkel.

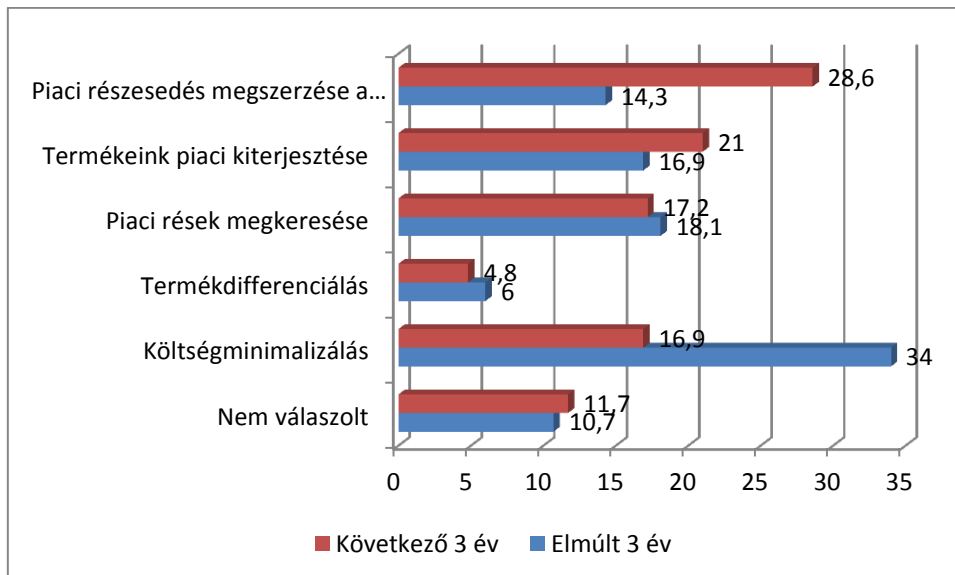
Amennyiben megnézzük az elmúlt 3 év és az elkövetkező 3 év stratégiai céljait, úgy lényeges eltéréseket fedezhetünk fel (30. ábra). A legjelentősebb változás a túlélés és a piaci részesedés hosszú távú növelése stratégiai céloknál következik be. Az elmúlt 3 évben a válaszadók 26,9%-a számára a stratégiai célt a túlélés jelentette, addig az elkövetkező 3 év tekintetében már csak 16,4%-uk kívánja ezt a célt követni. Sokkal inkább teret nyer a piaci részesedés hosszú távú növelése: míg az elmúlt 3 évben csak 28,1% volt, addig mostanra 45,2%-ra növekedett. A fentiek nyilván a vállalkozások bizakodásának növekedésével, a gazdasági válságból való kilábalás reményével függnek össze. Hiszen a KKV Bizalmi Index is növekszik (napi.hu, 2014).



30. ábra. A vállalkozások stratégiai céljainak az alakulása (%)

Forrás: saját szerkesztés

A porteri stratégiákat tekintve a mintában szereplő vállalkozások 34%-a költségminimalizáló stratégiát folytat, viszont az elkövetkező 3 évben már csak a 16,9%-uk kívánja ezt folytatni (31 ábra). A piaci részesedés megszerzése tekintetében nagyfokú összhang mutatkozik a piaci részesedés növelésével, mint stratégiai céllal, itt az elmúlt időszak 14,3%-kal szemben a jövőben már a vállalkozások 28,6%-ka követné ezt a növekedési stratégiát. A második legnépszerűbb stratégia az elkövetkező 3 év tekintetében a termékeink piaci kiterjesztése volt 21%-kal. Ez az eredmény összhangban áll a termékpolitikai faktorok vizsgálatának a hozadékával, hiszen a vizsgált vállalkozások meghatározó részénél a választékorientáltság volt a legfontosabb tényező. A harmadik legkedveltebb pedig a piaci rések stratégiája volt, de ettől a költségminimalizáló stratégia csak minimálisan marad le.

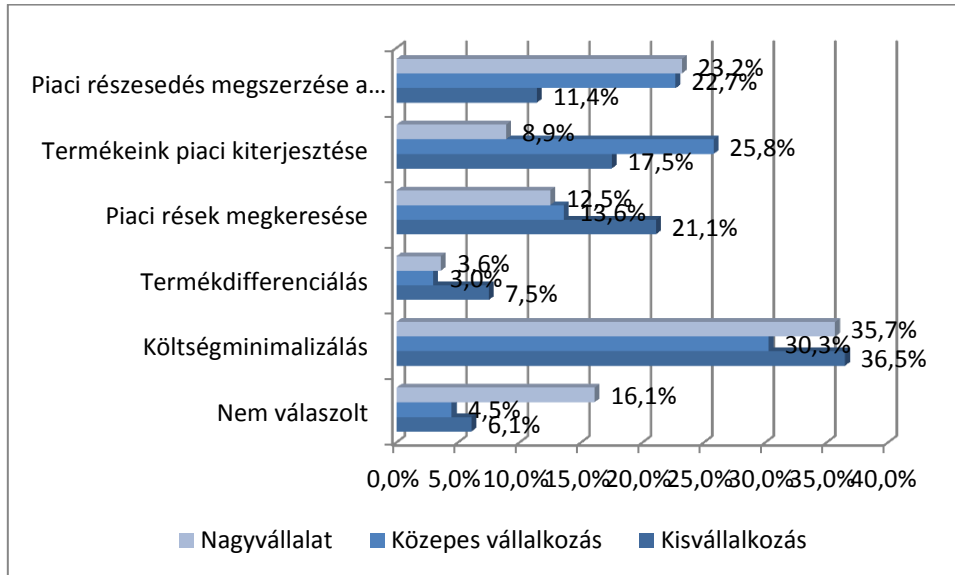


31. ábra. A vállalkozások stratégiájának az alakulása (%)

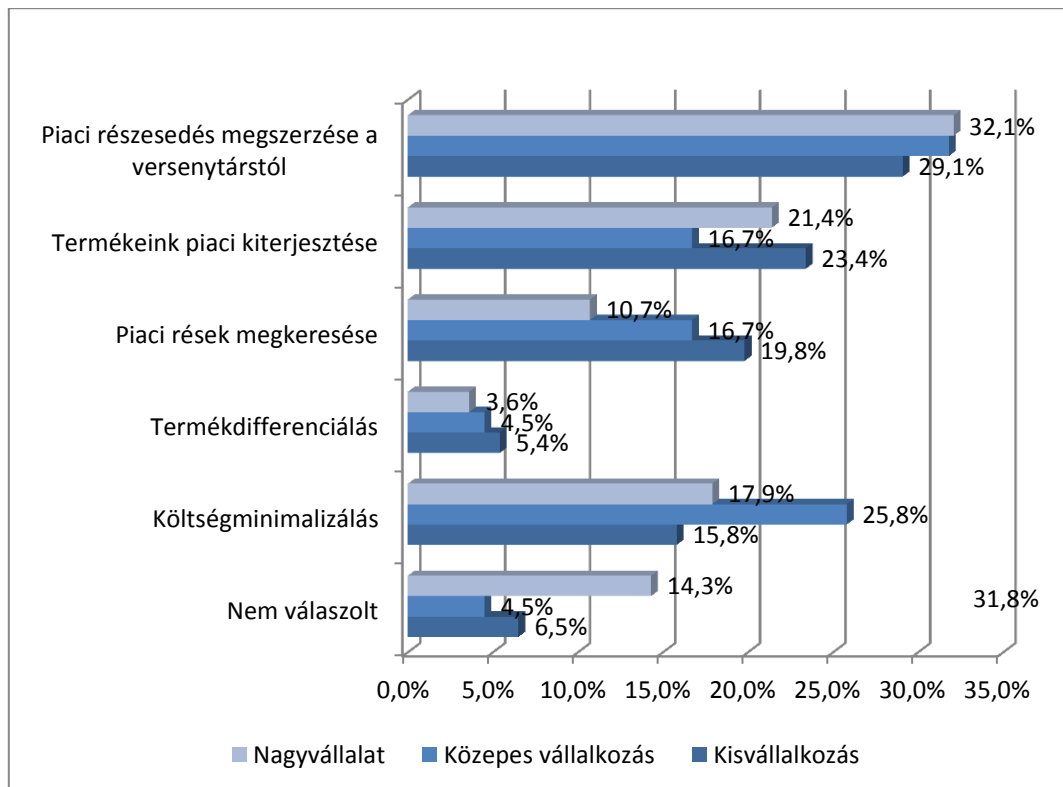
Forrás: saját szerkesztés

A stratégiai célokat és a vállalati stratégiát a vállalatok létszámmérete alapján is megvizsgáltam (32. ábra). Bizonyos esetekben a megoszlási viszonyszámok alapján kirajzolódnak különbségek az egyes méretkategóriák között, ez gyakorlatilag a költségminimalizáló stratégia kivételével a

többi négy stratégia esetében megfigyelhető. A termékdifferenciáló, a piaci rések és a termékkiterjesztő stratégia esetében a vállalati mérettel csökken az ezeket a stratégiákat alkalmazó vállalatok aránya, míg a piaci részesedés megszerzésén alapuló stratégia esetében a nagyvállalatok nagyobb aránya jellemző. A múltbeli stratégiák és a létszámméret alapján gyenge statisztikai kapcsolat is igazolható ($CV=0,182$; $p=0,045$). Az elkövetkező 3 évben alkalmazni kívánt stratégiák és a létszámméret között (33. ábra) már nem igazolható szignifikáns kapcsolat, és a megoszlási viszonyszámok is kevésbé támasztják ezt alá. Egyedül a piaci rések stratégiája esetében mutatkozik jelentősebb eltérés a kisvállalkozások és a nagyvállalatok között.



32. ábra. Vállalkozások stratégiája méretkategóriák szerint az elmúlt 3 év vonatkozásában (%)
Forrás: saját szerkesztés



33. ábra. Vállalkozások stratégiája méretkategóriák szerint a következő 3 év vonatkozásában (%)

Forrás: saját szerkesztés

A stratégiai célok vonatkozásában ugyancsak az elmúlt 3 év tekintetében sikerült nagy megbízhatósági szint mellett gyenge kapcsolatot kimutatni a vállalkozások létszámméretével ($p=0,003$, $CV=0,202$). Az elkövetkező 3 év tekintetében itt sem igazolható a kapcsolat. A túlélés (32% a 14% ellenében) és a rövidtávú nyereségmaximalizálás (18% a 9% ellenében) inkább a kisvállalkozások által követett cél volt, míg a piaci részesedés növelése (24% a 46% ellenében) meghatározó részben a nagyvállalatok által követett cél. A tőkeerő növelési célok arányát tekintve a kis- és nagyvállalkozások között nincs lényeges eltérés.

A termékpolitikát jellemző változók vizsgálata alapján két változó-csoport kapott hangsúlyos szerepet, a legerősebb faktornak a választékpolitikát tömörítő változók bizonyultak, míg a második legerősebb az eredményorientáltságot tömörítő változók voltak. Hozzá kell tennünk azonban azt, hogy az eltérés minimális volt a két faktor között: a teljes mintát tekintve mindössze 1%, a kkv-k esetében is 2-3% volt a Választékorientáltság előnye, a nagyvállalatok esetében pedig az Eredményorientáltság faktora bírt a legnagyobb magyarázóerővel. Tehát a gazdaságosság a termékpolitika esetében szintén sarkalatos tényező a választék kiterjesztése mellett. Hozzá kell azt is tenni, hogy a 2014-es minta nélkül a teljes mintát tekintve az Eredményorientáltság faktora a legjelentősebb.

A fentiek alapján **a H1 hipotézist igazoltnak tekintem.**

H2 A vállalkozások marketingkommunikációs tevékenysége során, a tervezési és elemzési eszközök alkalmazása révén, előtérbe kerülnek a marketing-kontrolling eszközök.

A tervezési és elemzési eszközök kiterjedt alkalmazásának és fontosságának igazolása érdekében a marketingpolitika területeit faktoranalízisnek vettem alá. Miután az előzőekben vizsgáltam a termékpolitikai eszközöket, most a vállalati kommunikációs politikát vontam vizsgálat alá.

Az előfeltételek alapján végzett elemzés helytállóságát a KMO (0,879) és a Bartlett teszt ($p<0,000$) is igazolta (22. táblázat).

22. táblázat. A vállalkozások kommunikációs politikáját jellemző faktorok megfelelőségi vizsgálata

Kaiser-Meyer-Olkin-féle megfelelőségi teszt		,879
	Közelítő Khi-négyzet	3632,552
Bartlett-féle szfericitás teszt	Szabadságfok	120
	Szignifikancia	,000

Forrás: saját szerkesztés

A változók tisztítása során a négyfaktoros vizsgálat tűnt a leginkább célra vezetőbbnek. A változók vizsgálata során 6 változó került kiemelésre, vagyis a négy faktorban összesen 17 változó maradt meg.

A vállalat kommunikációs politikáját tekintve szintén számos állítást fogalmaztam meg. A négy faktort (23. táblázat) a következőképpen neveztem el:

1. Marketing-kontrolling orientáció,
2. Tradicionális marketingkommunikáció,
3. Direkt marketing orientáltság,
4. Akcióorientáltság

A Marketing-kontrolling orientációs faktor olyan változókat foglal magába, amelyek a marketingkommunikáció megalapozott alkalmazását segítik elő. Ezek a változók: a marketingkommunikációs stratégia kialakítása, marketingköltségvetés és marketing ütemterv készítése, mutatószámrendszerek, ezen belül számszerűsíthető mutatószámok alkalmazása is, illetve a tevékenység eredményének visszacsatolása. A faktor nagy magyarázóereje azt támasztja alá, hogy a kisebb vállalkozások is többnyire tisztában vannak a tervezési, elemzési és értékelési eszközök alkalmazásának hasznosságával.

A második faktor a vállalkozások kommunikáció-orientáltságát jellemzi, vagyis, hogy a vállalatokra mennyire jellemző a többnyire tradicionális marketingkommunikációs eszközök (televízió, rádió, újság, szponzoráció, rendezvények) alkalmazása.

A kisebb magyarózóerővel bíró direkt marketing faktor a közvetlen marketing eszközök alkalmazásának a súlyát mutatja, de egyúttal jelzi, hogy a nem tradicionális, vonal alatti eszközök is teret nyernek a vállalkozások kommunikációs tevékenységében. Különösen igaz ez a kkv-k tekintetében. Már korábbi vizsgálataim (Katona, 2014b; Katona, 2014d) során is rámutattam, hogy a kkv-k esetében előtérbe kerülnek a nem hagyományos (vonal alatti, direkt) eszközök. Vizsgálataim eredményét más kkv-k körében végzett kutatások is alátámasztják (lásd Szonda-Ipsos, 2009).

A negyedik tényező a vállalat marketingakciók során kifejtett aktivitását jellemzi, vagyis, hogy mennyire jellemző a vállalatra a különféle eladásösztönző eszközök – ebből is kiemelve az árcsökkentéseket – alkalmazása.

23. táblázat. A vállalkozások kommunikációs politikáját jellemző faktorok

Faktor	Változó	Faktorsúly				Kommun- nalitás
		1	2	3	4	
Marketing- kontrolling orientáció	A marketingkommunikációs tervhez részletes ütemterv tartozik.	0,900	0,217	0,107	0,130	0,886
	Minden évben részletes marketingkommunikációs stratégiával rendelkezünk.	0,879	0,220	0,156	0,105	0,855
	A marketingkommunikációs tevékenységről részletes költségvetési terv készül.	0,877	0,213	0,116	0,124	0,844
	Kifejlett mutatószámrendszert alkalmazunk a kommunikációs tevékenység értékelésére.	0,870	0,179	0,101	0,096	0,809
	Többségében számszerűsíthető mutatószámokat alkalmazunk.	0,858	0,120	0,066	0,110	0,766
	A marketingkommunikációs tevékenység vizsgálatának eredményeit beépítjük a következő időszak marketingtervébe.	0,768	0,200	0,217	0,137	0,695
Tradicionális marketingkom.	Marketingtevékenységünk során a TV reklámok jelentős szerepet töltenek be.	0,199	0,826	-0,057	0,045	0,727
	Nagy hangsúlyt kap a rádiós reklámozás.	0,160	0,797	0,060	0,002	0,664
	Az óriásplakátok szerepe jelentős.	0,290	0,708	0,004	0,148	0,607
	Az újsághirdetések szerepe jelentős.	0,133	0,644	0,130	0,296	0,538
Direkt marketing orientáltság	Potenciális ügyfeleinknek leveleket küldünk, melyben vásárlásra buzdítjuk őket.	0,169	0,086	0,809	0,121	0,705
	Elektronikus úton küldünk promóciós leveleket.	0,327	-0,048	0,753	0,073	0,681
	Telefonos hívások útján próbáljuk ügyfeleink számát növelni.	0,207	0,006	0,657	-0,042	0,477
	Marketingtevékenységünk során a személyes eladáson van a hangsúly.	-0,115	0,050	0,559	0,087	0,336
Akció- orientáltság	Stratégiánkban gyakran támaszkodunk árcsökkentésre.	0,158	0,071	0,082	0,859	0,755
	Jelentős szerepet kapnak az eladáshelyi akciók.	0,219	0,277	0,123	0,755	0,710

Forrás: saját szerkesztés

A kialakított faktorok 69,216%-ban magyarázzák a vállalatok marketingkommunikációját, tehát relevánsak a vizsgálat szempontjából (24. táblázat).

24. táblázat. A vállalkozások kommunikációs politikáját jellemző faktorok magyarázóereje

Faktor	Sajátérték			Szórásnégyzet összeg			Rotált szórásnégyzet összeg		
	Teljes	Variancia, %	Kumulált %	Teljes	Variancia, %	Kumulált %	Teljes	Variancia, %	Kumulált %
1	6,431	40,196	40,196	6,431	40,196	40,196	4,865	30,406	30,406
2	1,964	12,275	52,471	1,964	12,275	52,471	2,556	15,972	46,378
3	1,614	10,089	62,560	1,614	10,089	62,560	2,122	13,264	59,642
4	1,065	6,657	69,216	1,065	6,657	69,216	1,532	9,574	69,216
5	,898	5,611	74,828						
6	,687	4,292	79,119						
7	,586	3,660	82,779						
8	,558	3,489	86,268						
9	,471	2,942	89,210						
10	,449	2,806	92,016						
11	,324	2,027	94,043						
12	,321	2,007	96,050						
13	,261	1,631	97,681						
14	,165	1,033	98,714						
15	,128	,802	99,516						
16	,077	,484	100,000						

Forrás: saját szerkesztés

Kisvállalkozások kommunikációs politikája

A vizsgálat során célom volt, hogy a vállalkozások egyes csoportjain belül is megvizsgáljam, hogy a teljes mintánál beazonosított faktorok jellemzőek-e a minta létszám alapján vett méretkategóriáin belül is. A kisvállalkozások kommunikációs politikájának faktorelemzése során a KMO értéke (0,849) és a Bartlett teszt is a változók alkalmasságát igazolta (25. táblázat).

25. táblázat. A kisvállalkozások kommunikációs politikáját jellemző faktorok megfelelőségi vizsgálata

Kaiser-Meyer-Olkin-féle megfelelőségi teszt		,849
	Közelítő Khi-négyzet	2177,349
Bartlett-féle szfericitás teszt	Szabadságfok	78
	Szignifikancia	,000

Forrás: saját szerkesztés

A változók kommunalitása is jó, a szigorúbb elvárásoknak is megfelelnek, mivel értékük kivétel nélkül 0,5 feletti (26. táblázat). A beazonosított négy faktor megegyezik az általános vizsgálat faktoraival, azonban a kisvállalkozások esetében több változó kikerül a faktorokból.

26. táblázat. A kisvállalkozások kommunikációs politikáját jellemző faktorok

Faktor	Változó	Faktorsúly				Kommun- nalitás
		1	2	3	4	
Marketing- kontrolling orientáció	A marketingkommunikációs tervhez részletes ütemterv tartozik.	0,914	0,116	0,112	0,135	0,880
	Minden évben részletes marketingkommunikációs stratégiával rendelkezünk.	0,889	0,104	0,149	0,095	0,832
	A marketingkommunikációs tevékenységről részletes költségvetési terv készül.	0,875	0,144	0,076	0,145	0,813
	Kifejlett mutatószámrendszert alkalmazunk a kommunikációs tevékenység értékelésére.	0,845	0,127	0,101	0,126	0,857
	Többségében számszerűsíthető mutatószámokat alkalmazunk.	0,844	0,059	0,091	0,150	0,747
	A marketingkommunikációs tevékenység vizsgálatának eredményeit beépítjük a következő időszak marketingtervébe.	0,744	0,124	0,208	0,150	0,635
Tradicionalis marketingkom.	Marketingtevékenységünk során a TV reklámok jelentős szerepet töltenek be.	0,028	0,863	-0,003	0,081	0,753
	Nagy hangsúlyt kap a rádiós reklámozás.	0,124	0,829	0,094	0,039	0,713
	Az óriásplakátok szerepe jelentős.	0,235	0,706	-0,038	0,171	0,585
Direkt marketing orientáltság	Potenciális ügyfeleinknek leveleket küldünk, melyben vásárlásra buzdítjuk őket.	0,104	0,061	0,891	0,152	0,831
	Elektronikus úton küldünk promóciós leveleket.	0,284	-0,021	0,848	0,053	0,804
Akció- orientáltság	Stratégiánkban gyakran támaszkodunk árcsökkentésre.	0,185	0,065	0,078	0,867	0,797
	Jelentős szerepet kapnak az eladáshelyi akciók.	0,230	0,214	0,142	0,794	0,750

Forrás: saját szerkesztés

A marketing-kontrolling orientációs faktor magyarázóereje a legnagyobb, ez a teljes variancia 35,54%-át magyarázza (27. táblázat). A hagyományos kommunikációs eszközöket jellemző változók által képzett faktor a második (15,89%). A harmadik faktor 12,71%-t magyaráz a teljes varianciából, míg a vonal alatti kommunikációs eszközöket tömörítő faktor a negyedik (11,97%). A négy faktor együttesen 76,107%-t magyaráz a teljes varianciából.

27. táblázat. A kisvállalkozások kommunikációs politikáját jellemző faktorok magyarázóereje

Faktor	Sajátérték			Szórásnégyzet összeg			Rotált szórásnégyzet összeg		
	Teljes	Variancia, %	Kumulált %	Teljes	Variancia, %	Kumulált %	Teljes	Variancia, %	Kumulált %
1	5,624	43,260	43,260	5,624	43,260	43,260	4,621	35,544	35,544
2	1,829	14,066	57,326	1,829	14,066	57,326	2,065	15,888	51,433
3	1,397	10,750	68,076	1,397	10,750	68,076	1,652	12,708	64,141
4	1,044	8,031	76,107	1,044	8,031	76,107	1,556	11,966	76,107
5	,610	4,690	80,797						
6	,555	4,269	85,066						
7	,492	3,783	88,850						
8	,397	3,050	91,900						
9	,341	2,622	94,522						
10	,261	2,011	96,533						
11	,196	1,509	98,042						
12	,161	1,240	99,282						
13	,093	,718	100,000						

Forrás: saját szerkesztés

Közepes vállalkozások kommunikációs politikája

A faktorelemzést tovább folytattam a közepes vállalkozásoknál is. A változók tisztítása után három faktor maradt. A megmaradt változók magyarázóereje a KMO próba alapján jó, a Bartlett teszt is ezt támasztja alá (28. táblázat).

28. táblázat. A közepes vállalkozások kommunikációs politikáját jellemző faktorok megfelelőségi vizsgálata

Kaiser-Meyer-Olkin-féle megfelelőségi teszt		,841
	Közelítő Khi-négyzet	627,465
Bartlett-féle szfericitás teszt	Szabadságfok	66
	Szignifikancia	,000

Forrás: saját szerkesztés

Az anti-image mátrix MSA értékei szintén a változók alkalmasságát támasztják alá. A kommunalitás értékei kivétel nélkül 0,7 felett vannak (29. táblázat). A faktorsúlyok esetében két esetben tértem el az általánosságban követett kritériumoktól, nevezetesen, hogy az adott faktorba került változó faktorsúlya legalább háromszorosa legyen a más változóknak képzett faktorsúlyoknak.

A legjelentősebb eltérés az általános helyzethez és a kisvállalkozásokhoz képest, hogy a tradicionális marketingeszközök jelentőségét itt nem sikerült igazolni, így ez a faktor kiesett a többi közül, tehát sorrendben maradt a Marketing-kontrolling faktor, a Direkt marketing orientáltság faktora és az Akcióorientáltság faktora.

29. táblázat. A középvállalkozások kommunikációs politikáját jellemző faktorok

Faktor	Változó	Faktorsúly			Kommunalitás
		1	2	3	
Marketing-kontrolling orientáció	Többségében számszerűsíthető mutatószámokat alkalmazunk.	0,897	-0,030	0,022	0,805
	Kifejlett mutatószámrendszert alkalmazunk a kommunikációs tevékenység értékelésére.	0,870	0,122	0,245	0,832
	A marketingkommunikációs tervhez részletes ütemterv tartozik.	0,811	0,250	0,411	0,888
	A marketingkommunikációs tevékenység vizsgálatának eredményeit beépítjük a következő időszak marketingtervébe.	0,797	0,400	0,215	0,841
	A marketingkommunikációs tevékenységről részletes költségvetési terv készül.	0,790	0,338	0,348	0,859
	Minden évben részletes marketingkommunikációs stratégiával rendelkezünk.	0,776	0,333	0,427	0,896
Direkt marketing orientáltság	Elektronikus úton küldünk promóciós leveleket.	0,348	0,835	0,075	0,824
	Telefonos hívások útján próbáljuk ügyfeleink számát növelni.	-0,104	0,830	-0,022	0,700
	Potenciális ügyfeleinknek leveleket küldünk, melyben vásárlásra buzdítjuk őket.	0,220	0,781	0,219	0,706
	Marketingtevékenységünk során a személyes eladáson van a hangsúly.	0,272	0,599	0,107	0,445
Akcióorientáltság	Gyakran alkalmazunk nyereményakciókat.	0,211	0,195	0,872	0,843
	Jelentős szerepet kapnak az eladáshelyi akciók.	0,313	0,004	0,860	0,837

Forrás: saját szerkesztés

A közepes vállalkozások esetében a kommunikációs politikát a Marketing-kontrolling orientáció 37,299%-ban magyarázza, a Direkt marketing orientációs faktor 23,798%-ot, az Akcióorientáltság faktora pedig 17,868%-ot magyaráz a teljes varianciából (30. táblázat).

30. táblázat. A közepes vállalkozások kommunikációs politikáját jellemző faktorok magyarázóereje

Faktor	Sajátérték			Szórásnégyzet összeg			Rotált szórásnégyzet összeg		
	Teljes	Variancia, %	Kumulált %	Teljes	Variancia, %	Kumulált %	Teljes	Variancia, %	Kumulált %
1	6,560	54,666	54,666	6,560	54,666	54,666	4,476	37,299	37,299
2	1,837	15,307	69,973	1,837	15,307	69,973	2,856	23,798	61,097
3	1,079	8,993	78,965	1,079	8,993	78,965	2,144	17,868	78,965
4	,710	5,915	84,880						
5	,506	4,215	89,096						
6	,422	3,518	92,613						
7	,323	2,695	95,308						
8	,196	1,635	96,943						
9	,141	1,173	98,116						
10	,116	,965	99,082						
11	,065	,545	99,627						
12	,045	,373	100,000						

Forrás: saját szerkesztés

Nagyvállalatok kommunikációs politikája

Vizsgálatom következő szakaszában a nagyvállalati kommunikációs politikát is faktorelemzés tárgyává tettem. A Bartlett féle sfericitás alapján a változók alkalmasnak bizonyultak a vizsgálat céljából. A KMO féle megfelelőségi teszt szerint is a változók nagyon jónak tekinthetők a faktoranalízisre (31. táblázat).

31. táblázat. A nagyvállalatok kommunikációs politikáját jellemző faktorok megfelelőségi vizsgálata

Kaiser-Meyer-Olkin-féle megfelelőségi teszt	,855
Közelítő Khi-négyzet	375,492
Bartlett-féle sfericitás teszt	55
Szabadságfok	
Szignifikancia	,000

Forrás: saját szerkesztés

Az anti-image vizsgálat alapján az egyes változók más változókkal való kapcsolata is megfelelő, a mátrix átlójában szereplő MSA értékei alapján (M5. melléklet).

A kapott faktorok és azok sorrendje megegyezik a közepes vállalkozásoknál kialakított faktorokkal, azonban előfordulnak eltérések (32. táblázat). Ilyen jelentős eltérés a Direkt marketing faktor változóinak a számában bekövetkezett jelentős változás, a nagyvállalatok esetében már csak két változó maradt benn, szemben a közepes vállalkozásoknál szereplő négy darab változóval. A harmadik faktor – Akció-orientáltság – esetében a nagy vállalatok és a közepes vállalkozások esetében is két-két változó maradt benn, azonban ezek a változók eltérőek. Vagyis az eladásösztönzés terén az egyes vállalkozástípusok által alkalmazott hangsúlyok eltérnek, a nagyvállalatok az árcsökkentési akciókra helyezik a hangsúlyt, a közepes vállalkozások a nyereményakciókra, míg a kisvállalkozások szintén az árcsökkentési akciókra.

32. táblázat. A nagyvállalatok kommunikációs politikáját jellemző faktorok

Faktor	Változó	Faktorsúly			Kommunalitás
		1	2	3	
Marketing-kontrolling orientáció	Minden évben részletes marketingkommunikációs stratégiával rendelkezünk.	0,912	0,165	0,046	0,862
	A marketingkommunikációs tervhez részletes ütemterv tartozik.	0,901	0,098	0,067	0,826
	A marketingkommunikációs eszközöket kombináltan alkalmazzuk.	0,875	0,119	0,127	0,796
	A marketingkommunikációs tevékenységről részletes költségvetési terv készül.	0,874	0,202	0,104	0,815
	Kifejlett mutatószámrendszert alkalmazunk a kommunikációs tevékenység értékelésére.	0,857	0,191	0,109	0,782
	Többségében számszerűsíthető mutatószámokat alkalmazunk.	0,848	0,170	0,150	0,770
	A marketingkommunikációs tevékenység vizsgálatának eredményeit beépítjük a következő időszak marketingtervébe.	0,827	0,273	0,163	0,786
Direkt marketing orientáltság	Telefonos hívások útján próbáljuk ügyfeleink számát növelni.	0,206	0,860	-0,131	0,800
	Potenciális ügyfeleinknek leveleket küldünk, melyben vásárlásra buzdítjuk őket.	0,227	0,758	0,347	0,747
Akció-orientáltság	Stratégiánkban gyakran támaszkodunk árcsökkentésre.	-0,004	-0,065	0,868	0,758
	Vásárlóinkat gyakoribb vásárlásra ösztönözzük.	0,306	0,214	0,722	0,660

Forrás: saját szerkesztés

A három faktor a teljes varianciából 78,197%-t magyaráz (33. táblázat). Ebből a legtöbben, közel 50%-ot, a Marketing-kontrolling orientációs faktor, a Direkt marketing orientáltság faktora 14,5%-ot, az Akció-orientáltságé pedig 13,7%-ot magyaráz az összvarianciából.

33. táblázat. A nagyvállalatok kommunikációs politikáját jellemző faktorok magyarázóereje

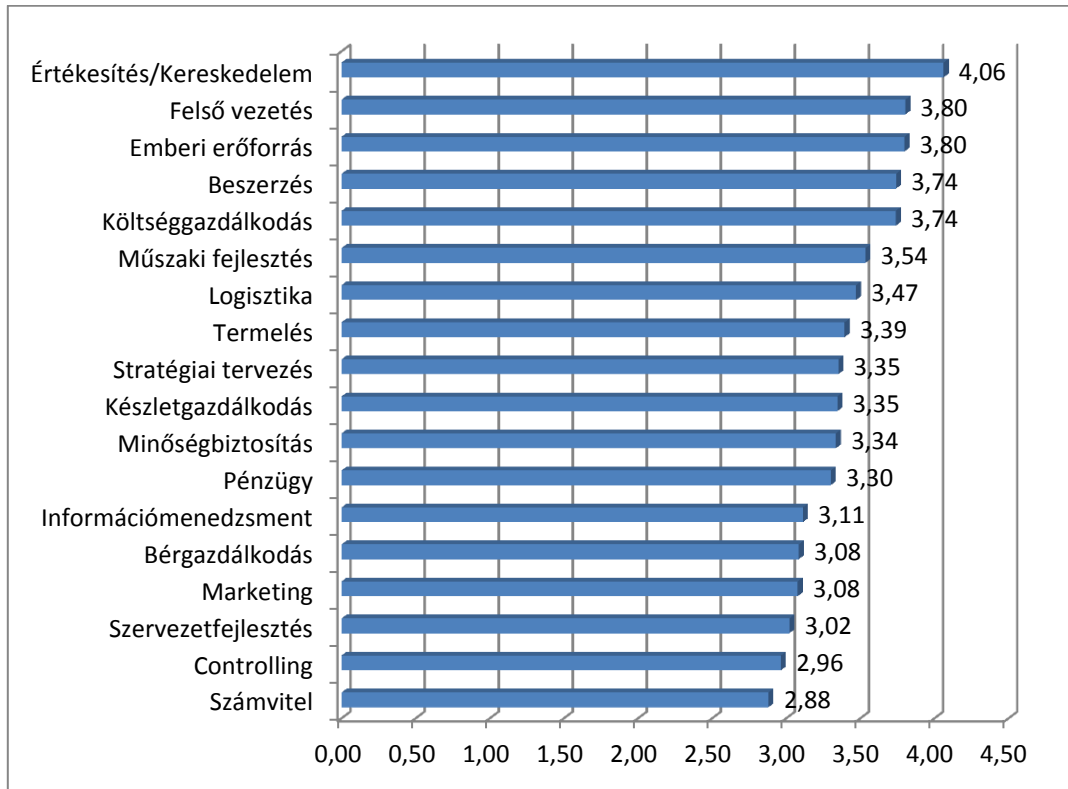
Faktor	Sajátérték			Szórásnégyzet összeg			Rotált szórásnégyzet összeg		
	Teljes	Variancia, %	Kummu-lált %	Teljes	Variancia, %	Kumulált %	Teljes	Variancia, %	Kumulált %
1	6,203	56,394	56,394	6,203	56,394	56,394	5,498	49,984	49,984
2	1,318	11,979	68,373	1,318	11,979	68,373	1,596	14,513	64,497
3	1,081	9,824	78,197	1,081	9,824	78,197	1,507	13,700	78,197
4	,709	6,441	84,638						
5	,575	5,226	89,864						
6	,401	3,646	93,510						
7	,271	2,468	95,978						
8	,175	1,587	97,564						
9	,109	,989	98,554						
10	,097	,882	99,436						
11	,062	,564	100,000						

Forrás: saját szerkesztés

A faktorok vizsgálata során tapasztaltakkal nincs teljes mértékben összhangban az, hogy a vállalkozások egyes területei hogyan járulnak hozzá a vállalkozások versenyképességéhez (34. ábra). A 2014-es mintavétel során 148 vállalkozás töltötte ki a kérdőívet. A Likert skálán értékelt tevékenységek közül a kereskedelem és az értékesítés kapta a legnagyobb átlagot. A második legfontosabb tényező a felsővezetés lett. Ez összecseng a 2.2. fejezetben bemutatott kutatás eredményével, igaz ott a felsővezetés mutatkozott a legfontosabb funkciónak és az értékesítés/marketing lett a második. A 3. legfontosabb elem az emberi erőforrás, majd ezt követi a beszerzés és a költséggazdálkodás. A kontrolling feladatkör az utolsó előtti 17. helyet foglalja el, öt követi a számvitel. A marketing a 15. legfontosabb funkció a vizsgált 18-ból.

A Versenyben a világgal kutatás (VKK, 2004) eredményeihez mérten azonosságok és eltérések is felfedezhetők. A Versenyben a világgal kutatás eredménye alapján a legfontosabb funkció a felsővezetés, a második az értékesítés, harmadik a kereskedelem/marketing, aztán a termelékenység, majd a költséggazdálkodás foglal helyet. A két kutatás eredményeiből véleményem szerint az szűrhető le, hogy a vállalatvezetők inkább a jövedelem keletkezéséhez közvetlenül kapcsolódó területek hasznosságát érzékelik, a vállalat hosszú távú stabil működését esetlegesen biztosító háttér-funkciókat kevésbé. Ezért ezeket nem érzik fontosnak, így ez

sok esetben meg sem jelenik a szervezeten belül mint feladatkör, ilyen a stratégiai tervezés, a minőségbiztosítás, a szervezetfejlesztés és a controlling, de ilyen a marketing funkció is, ha külön vizsgáljuk a kereskedelmi funkciótól. Véleményem szerint, ha a Versenyben a világgal kutatás során is külön kezelik a marketinget, akkor lényegesen hátrább került volna a fontosság tekintetében, mivel eredményességhez való hozzájárulását a vállalkozások nem érzékelik szemben a kereskedelemmel. A vállalkozások vezetőinek válaszai alapján meglátásom, hogy a versenyképesség és az eredményesség jelentéstartalma a vezetők tudatában összemosódik.



34. ábra. Vállalati funkciók hozzájárulása a vállalkozás versenyképességéhez

Forrás: saját szerkesztés

Összefoglalva a kommunikációs politika faktorelemzésének eredményeit elmondható, hogy a kkv szektor vonatkozásában is a „Marketing-kontrolling orientációs” faktora bír a legnagyobb magyarázóerővel. Az azonban megfigyelhető, hogy a faktorsúlyok alapján a kis- vagy a közepes vállalkozásoknál a változók magyarázóereje és így sorrendje eltér a teljes mintánál tapasztaltaktól. Továbbá az is előfordul, hogy némely változók kikerülnek az adott faktorból. Bár ez a kis- és közepes vállalkozások esetében az első faktor vonatkozásában nem igaz. Az első faktor változói tulajdonképpen a marketing-kontrolling tervező, elemző, információszolgáltató tevékenységének néhány jellemzőjét foglalja magába. A teljes mintát tekintve a legerősebb változó „A marketingkommunikációs tervhez részletes ütemterv tartozik”, a második legerősebb a „Minden évben részletes marketingkommunikációs stratégiával rendelkezünk”, a harmadik „A marketingkommunikációs tevékenységről részletes költségvetési terv készül” Összesen hat változó került az első faktorba. Vagyis a kis- és közepes vállalkozások esetében a kommunikációs politikát tekintve lényeges szempontként jelentkezik a controlling eszközök alkalmazása. Nyilván ez összefüggésben lehet a kommunikációs tevékenység átláthatóságának és tervezhetőségének az igényével. A kisvállalkozások és a nagyvállalatok esetében a legerősebb változók a marketingkommunikációs stratégia meglétét és a marketingkommunikációs ütemterv meglétét hangsúlyozzák. Ezzel szemben a közepes vállalkozások inkább a marketingkommunikáció mérésére teszik a hangsúlyt, mivel itt a két legerősebb változó ezt hangsúlyozza. Meglepő, hogy a nagyvállalatok esetében nem jelennek meg a hagyományos

marketingkommunikációs eszközök. Hiszen minél drágább kommunikációs csatornáról van szó általában, annál kevésbé jellemző a kisebb vállalkozások jelenléte az alkalmazásuk tekintetében, szemben a nagyvállalatokkal. Valószínűsíthetően a tradicionális marketinget jellemző változók kiesését nagyban indokolja a nagyvállalatok viszonylag alacsony elemszáma a mintában.

A tervezés és költségközpontúság, valamint a rentabilitás szerepe a termékpolitikában is visszaköszön, hiszen a termékpolitika második faktora az Eredményorientáltság volt, ami azt jelentette, hogy a vállalkozások számára fontos a termékeik gazdaságosságának a vizsgálata mind a tervezési, mind a termelési folyamat során és foglalkoznak a termékek megtérülésével, elvégzik annak fedezetszámítását.

A hipotézis igazolásához további faktoranalízist végeztem a vállalatok értékesítési politikájának a vizsgálatára. A kezdeti 15 változó közül az alacsony kommunalitás és MSA értékek miatt több változót kiemeltem (M6. melléklet). A faktorok magyarázóereje a változók tisztításának hatására növekedett, 70,866% lett. KMO 0,742, sign $p < 0,000$ (34. táblázat).

34. táblázat. A vállalkozások értékesítési politikáját jellemző faktorok megfelelőségi vizsgálata

Kaiser-Meyer-Olkin-féle megfelelőségi teszt		,742
Közelítő Khi-négyzet		1040,317
Bartlett-féle szfericitás teszt	Szabadságfok	28
	Szignifikancia	,000

Forrás: saját szerkesztés

Az elemzés során három faktort sikerült kialakítani, amelyek a következők (35. táblázat):

1. Hálózat-gondozó,
2. Versenytárs-orientált,
3. Vevői elégedettség-orientált.

A teljes mintát nézve a vállalkozások az értékesítési politika vonatkozásában az értékesítési hálózat gondozását tekintették a legfontosabbnak. A legnagyobb magyarázóerővel bíró változók a „Nagy gondot fordítunk az értékesítési hálózat gondozására”, az „Az értékesítési csatornák kezelése stratégiánk részét képezi”, a „Rendszeresen vizsgáljuk az értékesítési hálózat hatékonyságát” és a „Értékesítési partnereinket folyamatosan képezzük”. Ezért a legnagyobb magyarázóerővel bíró faktor a „Hálózat-karbantartó” nevet kapta.

A második faktor a „Versenytárs-orientált” faktor. Itt a legerősebb változó az „Értékesítési hálózatunk rugalmasabb a versenytársakénál”, a másik változó az „Értékesítési munkatársaink képzettségi szintje meghaladja a versenytársainkét”. Tehát a második legerősebb faktor a vállalkozások értékesítési hálózatát határozza meg a versenytárhoz képest. Ebből a szempontból a vállalkozások többsége úgy ítéli meg, hogy értékesítési rendszerük jobb a versenytársakénál.

A harmadik faktor a „Vevői elégedettség orientáltság”, amely a következő két változót tartalmazza: „Cégünk számára a legfontosabb a vevői elégedettség növelése” és a „Vevőink elégedettségét rendszeresen mérjük”. Tehát a vállalkozások számára az értékesítési tevékenység kapcsán is nagy fontossággal bír a vevői elégedettség, és ennek alakulására is odafigyelnek. A vevői elégedettség-orientált faktor azt igazolja, hogy a vállalat fontos szerepet tulajdonít az értékesítési folyamat során a vevői elégedettség mérésének, és tisztában van a vevői elégedettség súlyával a vásárlási döntések kapcsán.

35. táblázat. A vállalkozások értékesítési politikáját jellemző faktorok

Faktor	Változó	Faktorok			Kommunalitás
		1	2	3	
Hálózat-karbantartó	Nagy gondot fordítunk az értékesítési hálózat gondozására.	0,860	0,131	0,065	0,761
	Az értékesítési csatornák kezelése stratégiánk részét képezi.	0,825	0,040	0,058	0,686
	Rendszeresen vizsgáljuk az értékesítési hálózat hatékonyságát.	0,750	0,269	0,122	0,651
	Értékesítési partnereinket folyamatosan képezzük.	0,729	0,318	0,073	0,637
Versenytárs-orientált	Értékesítési hálózatunk rugalmasabb a versenytársakénál.	0,155	0,832	0,150	0,739
	Értékesítési munkatársaink képzettségi szintje meghaladja a versenytársainkét.	0,251	0,824	-0,011	0,742
Vevői elégedettség-orientált	Cégünk számára a legfontosabb a vevői elégedettség növelése.	0,016	-0,033	0,871	0,760
	Vevőink elégedettségét rendszeresen mérjük.	0,170	0,180	0,795	0,693

Forrás: saját szerkesztés

Összességében megállapítható, hogy a mintában szereplő vállalkozások számára a legfontosabb az értékesítési hálózat karbantartása. Ez az eredmény a magyar vállalkozások erős értékesítés-orientált szemléletmódját támasztja alá.

A kialakult három faktor az összvariancia 70,866%-át magyarázza (36. táblázat). Ebből a Hálózat-karbantartó faktor 32,9%-ot, a Versenytárs-orientált 20%-ot, a Vevői elégedettség-orientált pedig 18%-ot magyaráz.

36. táblázat. A vállalkozások értékesítési politikáját jellemző faktorok magyarázóereje

Faktor	Sajátérték			Szórásnégyzet összeg			Rotált szórásnégyzet összeg		
	Teljes	Variancia, %	Kumulált %	Teljes	Variancia, %	Kumulált %	Teljes	Variancia, %	Kumulált %
1	3,330	41,625	41,625	3,330	41,625	41,625	2,631	32,893	32,893
2	1,308	16,353	57,978	1,308	16,353	57,978	1,597	19,965	52,858
3	1,031	12,888	70,866	1,031	12,888	70,866	1,441	18,008	70,866
4	,677	8,458	79,324						
5	,565	7,065	86,389						
6	,509	6,365	92,754						
7	,323	4,036	96,789						
8	,257	3,211	100,000						

Forrás: saját szerkesztés

Kisvállalkozások értékesítési politikája

A következő lépésben tovább vizsgáltam a mintában szereplő vállalkozásokat, azok mérete alapján. Elsőként a kisvállalkozásokat vettem szemügyre. A KMO és Bartlett teszt (37. táblázat) a változók faktoranalízisbe való alkalmasságát támasztja alá. A változók ebből a szempontból közepesen megfelelőek.

37. táblázat. A kisvállalkozások értékesítési politikáját jellemző faktorok megfelelőségi vizsgálata

Kaiser-Meyer-Olkin-féle megfelelőségi teszt	,718
Közelítő Khi-négyzet	396,132
Bartlett-féle szfericitás teszt	15
Szabadságfok	,000
Szignifikancia	

Forrás: saját szerkesztés

Az anti-image mátrix MSA értékei is a változók alkalmasságát támasztják alá (lásd M6. melléklet). A kommunalitás vizsgálata alapján (38. táblázat) is alkalmasak a változók, hiszen mindegyik 0,5 felett van.

A változók tisztítása és szűrése után hat változó maradt, melyek két faktorba csoportosultak (38. táblázat). Az első faktor az értékesítési hálózatra teszi a hangsúlyt. A legerősebb változó az „Értékesítési munkatársaink esetében teljesítményarányos ösztönzést alkalmazunk”, tehát a motivációnak nagy szerepe van a munkatársak ösztönzésében, a magasabb teljesítmény elérése érdekében. A második változó a vállalkozások értékesítési munkatársainak a magas képzettségi

szintjét hangsúlyozza, a negyedik az értékesítési hálózat rugalmasságát. A harmadik változó az értékesítési rendszer információs szerepét. Tehát tulajdonképpen a legerősebb faktor legtöbb változója a személyes eladás fontosságát emeli ki valamilyen szempontból. Ebből pedig azt láthatjuk, hogy a vizsgált kisvállalkozások vonatkozásában értékesítési politikájukat nagyrészt a személyes jelleg határozza meg, ezért ezt felismerve az emberi erőforrás hatékonyságát próbálják javítani.

Érdekes, hogy a kisvállalkozások értékesítési politikája nagyban eltér az általánosan tapasztalttól, míg általánosságban a vállalkozások az értékesítési hálózatukra koncentrálnak leginkább, addig a kisvállalkozások az értékesítési személyzetre helyezik a hangsúlyt. A vállalati méret sajátosságaiból adódóan ez könnyen magyarázható is.

38. táblázat. A kisvállalkozások értékesítési politikáját jellemző faktorok

Faktor	Változó	Faktorok		Kommunali- tás
		1	2	
Személyzet-orientált	Értékesítési munkatársaink esetében teljesítményarányos ösztönzést alkalmazunk.	0,806	-0,071	0,655
	Értékesítési munkatársaink képzettségi szintje meghaladja a versenytársainkét.	0,797	0,023	0,637
	Értékesítési munkatársaink rendszeresen információkat nyújtanak a vásárlóinkról.	0,797	0,138	0,654
	Értékesítési hálózatuk rugalmasabb a versenytársakénál.	0,686	0,200	0,511
Vevő elégedettség-orientáció	Cégünk számára a legfontosabb a vevői elégedettség növelése.	-0,058	0,855	0,734
	Vevőink elégedettségét rendszeresen mérjük.	0,215	0,803	0,691

Forrás: saját szerkesztés

A megmaradt két faktor az összvarianciából 64,69%-ot magyaráz (39. táblázat). Ebből az első faktor 40,69%-ot magyaráz, míg a második faktor 24%-ot.

39. táblázat. A kisvállalkozások értékesítési politikáját jellemző faktorok magyarázóereje

Faktor	Sajátérték			Szórásnégyzet összeg			Rotált szórásnégyzet összeg		
	Teljes	Variancia, %	Kumulált %	Teljes	Variancia, %	Kumulált %	Teljes	Variancia, %	Kumulált %
1	2,541	42,347	42,347	2,541	42,347	42,347	2,441	40,686	40,686
2	1,341	22,343	64,690	1,341	22,343	64,690	1,440	24,004	64,690
3	,720	12,003	76,693						
4	,564	9,403	86,096						
5	,460	7,665	93,761						
6	,374	6,239	100,000						

Forrás: saját szerkesztés

Közepes vállalkozások értékesítési politikája

A közepes vállalkozások vizsgálata során első lépésben az MSA és kommunalitás értékei a változók megfelelőségét támasztják alá (41. táblázat, M6. melléklet). A KMO értéke alapján a változók közepesen alkalmasak a faktorelemzésre (40. táblázat). A faktorok sajátértékei alapján négy darab faktor került kialakításra. A továbbiak során a több faktossal is erősebben korreláló változók kiemelésre kerültek a további vizsgálatból.

40. táblázat. A közepes vállalkozások értékesítési politikáját jellemző faktorok megfelelőségi vizsgálata

Kaiser-Meyer-Olkin-féle megfelelőségi teszt		,754
	Közelítő Khi-négyzet	362,506
Bartlett-féle szfericitás teszt	Szabadságfok	66
	Szignifikancia	,000

Forrás: saját szerkesztés

A megmaradt változók esetében a kommunalitás értékei minden esetben magasak voltak, a legalacsonyabb is 0,7 feletti volt.

A közepes vállalkozások esetében kialakított négy faktor a teljes mintában tapasztaltaktól, és a kisvállalkozásoknál tapasztaltaktól is eltér. Míg a kisvállalkozások esetében a legfontosabb változók a személyes eladásra való koncentrációt támasztják alá, addig a közepes vállalkozásoknál ez csak a harmadik faktorban jelenik meg, és ott is csak részben. Az első faktor megegyezik a teljes mintánál kimutathatóval (Hálózat-karbantartó). A második faktor csak két változót tartalmaz, ezek az értékesítési teljesítmény figyelemmel kísérését és vizsgálatát támasztják alá. A negyedik faktor, a vevői elégedettségre való koncentráció. Ez a faktor, illetve a benne foglalt két változó a kisvállalkozásoknál is megjelenik második (egyben utolsó) faktorként, illetve a teljes mintánál is harmadik, vagyis szintén utolsó faktorként.

41. táblázat. A közepes vállalkozások értékesítési politikáját jellemző faktorok

Faktor	Változó	Faktorsúly				Kommunalitás
		1	2	3	4	
Hálózat-karbantartó	Rendszeresen vizsgáljuk az értékesítési hálózat hatékonyságát.	0,922	0,090	0,170	0,095	0,896
	Nagy gondot fordítunk az értékesítési hálózat gondozására.	0,897	0,229	0,172	-0,107	0,898
	Értékesítési partnereinket folyamatosan képezzük.	0,895	0,095	0,148	0,272	0,906
Visszacsatoló	Értékesítési munkatársaink rendszeresen információkat nyújtanak a vásárlóinkról.	0,139	0,877	0,049	0,178	0,822
	Rendszeresen vizsgáljuk az értékesítési terv- és tényadatok közötti eltérések okait.	0,155	0,868	0,149	0,116	0,814
Munkatársak ösztönzése	Értékesítési munkatársaink esetében teljesítményarányos ösztönzést alkalmazunk.	0,195	0,027	0,874	-0,160	0,828
	Értékesítési munkatársaink képzettségi szintje meghaladja a versenytársainkét.	0,186	0,183	0,828	0,093	0,762
Vevőelégedettség orientált	Vevőink elégedettségét rendszeresen mérjük.	0,057	0,193	0,167	0,836	0,768
	Cégünk számára a legfontosabb a vevői elégedettség növelése.	0,117	0,103	-0,263	0,820	0,767

Forrás: saját szerkesztés

A négy faktor a teljes szórásnégyzetből 82,883%-ot magyaráz, ebből az első faktor 28,76%-ot, a második 18,59%-ot, a harmadik 18,35%-ot, a negyedik pedig 17,18%-ot (42. táblázat).

42. táblázat. A közepes vállalkozások értékesítési politikáját jellemző faktorok magyarázóereje

Faktor	Sajátérték			Szórásnégyzet összeg			Rotált szórásnégyzet összeg		
	Teljes	Variancia, %	Kumulált %		Teljes	Variancia, %	Kumulált %		Teljes
1	3,541	39,343	39,343	3,541	39,343	39,343	2,589	28,762	28,762
2	1,758	19,528	58,871	1,758	19,528	58,871	1,673	18,593	47,355
3	1,269	14,102	72,973	1,269	14,102	72,973	1,651	18,348	65,703
4	,892	9,910	82,883	,892	9,910	82,883	1,546	17,180	82,883
5	,550	6,114	88,997						
6	,363	4,035	93,033						
7	,333	3,703	96,735						
8	,161	1,789	98,525						
9	,133	1,475	100,000						

Forrás: saját szerkesztés

Nagyvállalatok értékesítési politikája

A nagyvállalatok esetében szintén vizsgálat alá vontam a vállalat értékesítési politikáját jellemző változókat. A sokszori faktoranalízis eredményeként vagy a 0,5 alatti MSA érték vagy a faktorváltozók más faktorokkal való erős korrelációjából kifolyólag számos változó kiemelésre került a vizsgálatból. Végül öt változó maradt, amelyek két faktorba tömörültek. Az egyik változó MSA értéke nem éri el a 0,5-öt, azonban más kritériumokat tekintve magasan kielégítő. A változó meghagyása javít a faktorok magyarázóerején, ezért meghagytam. A KMO és a Bartlett teszt szerint a változók magyarázóereje elfogadható szintű (43. táblázat).

43. táblázat. A nagy vállalatok értékesítési politikáját jellemző faktorok megfelelőségi vizsgálata

Kaiser-Meyer-Olkin-féle megfelelőségi teszt	,571
Közelítő Khi-négyzet	113,204
Bartlett-féle szfericitás teszt	10
Szabadságfok	,000
Szignifikancia	

Forrás: saját szerkesztés

A kommunalitás értékei is bőven meghaladják a határértéket, sőt a bennmaradt öt változó közül négy értéke 0,8 felett van, az ötödik változó pedig 0,5 felett (44. táblázat). A faktorváltozók magas értéke a változók alkalmasságát támasztják alá.

A nagyvállalatok esetében a legnagyobb hangsúly az értékesítési tevékenység eredményeinek elemzésére kerül. Vagyis azt látjuk, hogy a nagyvállalatok esetében előtérbe kerül a kontrolling szemléletmód. Egyrészt megjelenik a tevékenység értékelése (terv-tény összehasonlítások formájában), másrészt megjelenik a visszacsatolás, mert az értékelések eredményeit a későbbiek során felhasználják beépítik. A vevői elégedettségre való orientálódás a nagyvállalatoknál is utolsó faktorként jelenik meg.

44. táblázat. A nagyvállalatok értékesítési politikáját jellemző faktorok

Faktor	Változó	Faktorsúly		Kommunalitás
		1	2	
Visszacsatoló	Rendszeresen vizsgáljuk az értékesítési terv- és tényadatok közötti eltérések okait.	0,926	0,130	0,875
	Az értékesítés elemzésének eredményeit figyelembe vesszük a következő időszakok döntéseinek meghozatalakor.	0,901	0,036	0,813
	Az értékesítési csatornák kezelése stratégiánk részét képezi.	0,745	0,031	0,555
Vevői elégedettség-orientált	Vevőink elégedettségét rendszeresen mérjük.	0,045	0,908	0,826
	Cégünk számára a legfontosabb a vevői elégedettség növelése.	0,087	0,899	0,816

Forrás: saját szerkesztés

A megmaradt változók a teljes varianciából 77,703%-ot magyaráznak (45. táblázat). A stratégiai szemlélet érvényesülése 44,7%-ot, míg a vevőorientált szemlélet érvényesülése 33%-ot magyaráz az összvarianciából.

45. táblázat. A nagyvállalatok értékesítési politikáját jellemző faktorok magyarázóereje

Faktor	Sajátérték			Szórásnégyzet összeg			Rotált szórásnégyzet összeg		
	Teljes	Variancia, %	Kumulált %	Teljes	Variancia, %	Kumulált %	Teljes	Variancia, %	Kumulált %
1	2,357	47,140	47,140	2,357	47,140	47,140	2,234	44,673	44,673
2	1,528	30,564	77,703	1,528	30,564	77,703	1,652	33,031	77,703
3	,602	12,050	89,753						
4	,367	7,340	97,093						
5	,145	2,907	100,000						

Forrás: saját szerkeszté

A nagyvállalatok esetében kapott eredmények részben annak a következményei, hogy a mintában csak 57 nagyvállalat szerepel, így a gyengébb magyarázóerővel bíró faktorok és változók kiestek, ezért végül csak két faktor maradt meg.

A megmaradt két faktor a Visszacsatoló és a Vevői elégedettség-orientált. Vagyis a mintában szereplő nagyvállalatok számára a legfontosabb az értékesítési politika vonatkozásában, hogy az értékesítés terén elért eredményeket folyamatosan mérje és vizsgálja a tervektől vett esetleges eltéréseket, illetve adott esetben megtegye a szükséges intézkedéseket. Tehát az értékesítési tevékenység kapcsán is elsődleges szempontként jelentkezik az eredményesség, amit a nagyvállalatok vizsgálnak, ellenőriznek, és szükség esetén beavatkoznak.

A másik bennmaradt faktor a Vevői elégedettség-orientáció. A két megmaradt változó a „Vevőink elégedettségét rendszeresen mérjük” és a „Cégünk számára a legfontosabb a vevői elégedettség növelése”. A második faktorból a vevők fontossága, a vevőorientáció érhető tetten, illetve az, hogy a nagyvállalatok számára a vevők szempontjából a legfontosabb a vevői elégedettség alakulása.

Összefoglalóan, az értékesítési politika vizsgálata alapján elmondható, hogy a létszámméret vonatkozásában a vállalkozások között különbségek mutatkoznak a mintában. Míg a nagyvállalatok az értékesítési rendszer vizsgálatára, addig a közepes vállalkozások inkább az értékesítési hálózat karbantartására helyezték a hangsúlyt, a kisvállalkozások pedig a munkatársak felkészültségében és képzettségében látták az értékesítési politika sikerességét. Minden méretkategória esetében fontos volt a vevő, a vevői elégedettség szem előtt tartása, annak vizsgálata. Igaz, hogy a vevőelégedettséggel kapcsolatos változók által képzett faktorok csak a második vagy harmadik helyen szerepeltek, függően a faktorok számától is. Az eltérések a különböző vállalati méretek tekintetében talán a vállalkozások képességeiben keresendők. Véleményem szerint a nagyvállalatok azért helyezik a hangsúlyt a kontrolling eszközöknek és megközelítésének az alkalmazására, mert ők rendelkeznek tudással a kontrolling eszközök alkalmazása terén, és tisztában vannak a kontrolling eszközök hasznosságával. A kis- és közepes vállalkozások viszont vagy nem is ismerték fel a kontrolling jelentőségét az értékesítési (marketing) tevékenységükben vagy felismerték, de nem rendelkeznek megfelelő szakmai tudással és tapasztalattal annak alkalmazásához.

A marketingkommunikációt jellemző változók faktoranalízise során mind a teljes mintát, mind az egyes vállalkozási méretkategóriákat illetően igazolásra került, hogy a marketingkommunikációs tevékenységet tervező, mérő és értékelő – tehát marketing-kontrolling - tevékenységek voltak, létszámmérettől függetlenül, a megkérdezett vállalkozások számára a legfontosabbak. Részben az értékesítési politika vizsgálata kapcsán is sikerült igazolni a marketing-kontrolling szerepét, mivel a nagyvállalatoknál a legnagyobb magyarázóerővel, a közepes vállalkozásoknál pedig a második legnagyobb magyarázóerővel bíró faktor volt az értékesítési marketing-kontrolling változókat tömörítő faktor.

Ezek alapján a **H2 hipotézist igazoltnak tekintem.**

4.2.2. A marketing-kontrolling általános vizsgálata

H3 A nagyvállalatok kiterjedtebb marketing-kontrolling rendszerrel (marketingtervezés és -elemzés) rendelkeznek, mint a kisvállalatok.

Itt abból a feltételezésből indultam ki, hogy a vállalati méret növekedésével a cégek több tervezési és elemzési eszközt alkalmaznak, illetve hosszabb időtávon vizsgálódnak. Ennek a magától értetődő feltételezésnek az igazolása azért szükséges, hogy a bizonyítás mellett megtaláljam azokat a tényezőket, kritikus pontokat is, ahol lényeges javulás érhető el a kis- és közepes vállalkozások marketingtevékenységében, amely által a vállalkozás hatékonysága is nő.

A hipotézis igazolásához első lépésben azt vizsgáltam, hogy a vállalkozások mérik-e marketingtevékenységük eredményességét. A vállalkozásoknak a marketingtevékenység eredményeinek ismeretében az alábbi skálán kellett értékelniük a gyakorlatukat:

- csak a marketingtevékenység hatásaival (imázs növelés, márkahűség, ismertség) foglalkoznak,
- minden esetben megpróbálják ezeket a hatásokat számszerűsíteni, és figyelik az árbevétel változását, amit a marketingakció eredményeként értékelnek,
- minden esetben megpróbálják ezeket a hatásokat számszerűsíteni, fejlett statisztikai módszerekkel vizsgálva az egyes tényezők egymásra hatását, kiszűrve más befolyásoló tényezők eredményre gyakorolt hatását,
- nem vizsgálják a marketingtevékenység eredményét,
- egyéb.

A kisvállalkozások jellemzően (37,4%) nem vizsgálják a marketingtevékenység eredményeit (46. táblázat), szemben a közepes vállalkozásokkal (23,1%), illetve a nagyvállalatokkal (22,8%). Vagyis a vállalati méret növekedésével nő a marketing tevékenység eredményét vizsgáló vállalkozások aránya. A kis- és közepes vállalkozások közel 28 százaléka vallja úgy, hogy csak a marketingtevékenység hatásaival foglalkozik. A nagyvállalatok esetében ez az arány már csak 16%-os.

A hatásokat minden esetben számszerűsítő közepes és nagyvállalatok előnyei nyilvánvalóak. A fejlett statisztikai módszerek alkalmazásának tekintetében a nagyvállalatok előnye a jellemző, ám mindhárom vizsgált csoport esetében viszonylag alacsony a csoportokon belüli arány. Fejlettebb módszerek alkalmazása terén a nagyvállalatok előnyösebb helyzetben vannak, fejlettebb kontrolling koncepcióval rendelkeznek, mint kisebb társaik.

46. táblázat. A marketingtevékenységek eredményét számszerűsítő vállalkozások létszámkategória szerinti megoszlása

Létszám alapján képzett kategóriák		Marketing tevékenység eredmények				Egyéb	Összesen
		Nem vizsgálja	Csak a marketingtev. hatásaival foglalkozik	Minden esetben számszerűsíti a hatásokat	Fejlett statisztikai módszereket alkalmaz		
Kisvállalkozás	N	105	78	73	25	0	281
	%	37,37%	27,76%	25,98%	8,90%	0,00%	100,00%
Középvállalkozás	N	15	16	28	4	2	65
	%	23,08%	24,62%	43,08%	6,15%	3,08%	100,00%
Nagyvállalat	N	13	9	22	12	1	57
	%	22,81%	15,79%	38,60%	21,05%	1,75%	100,00%
Összesen	N	133	103	123	41	3	403
	%	33,00%	25,56%	30,52%	10,17%	0,74%	100,00%

Forrás: saját szerkesztés

Keresztábra vizsgálat segítségével igazolható, hogy a vállalati méret és a marketingtevékenység vizsgálata között szignifikáns kapcsolat áll fenn (47. táblázat). Bár a kapcsolat szorossága gyenge, ez részben annak tulajdonítható, hogy a kis- és közepes vállalkozások között a legtöbb esetben nem figyelhető meg jelentős eltérés, a marketingtevékenység eredményességének a vizsgálatát tekintve inkább a kkv-k és a nagyvállalatok között jelentkezik.

47. táblázat. Létszámkategória és a marketinghatás mérésének kapcsolata

	Szignifikancia 2 oldali	Érték
Pearson féle Khi négyzet	p<0,000	32,275
Cramer V	p<0,000	0,200
Érvényes mintaelemszám		403

Forrás: saját szerkesztés

A következőkben a marketing akciók pénzügyi hatásvizsgálatának időtávját vizsgáltam. Szintén rangsor skálán válaszolhattak a vállalkozások, hogy a marketing akciók pénzügyi hatásait

- nem vizsgálja,
- számunkra a pénzügyi hatás másodlagos, lényeg az ismertség növelése,
- közvetlenül az akció után,
- az akciót követő hetekben,
- az akciót követő hónapokban,
- az akciót követő évben,
- több éven keresztül vizsgálja.

A cégek bő egyharmada (átlagosan 36,3%) nem vizsgálja a marketing akciók pénzügyi hatásait, a kisvállalkozások az átlagosnál nagyobb mértékben (39,4%), míg a középvállalkozásoknál ez az arány 32,9% (48. táblázat). A nagyvállalatok gondolkodása lényegesen eltér a nála kisebb kategóriák gyakorlatától, mivel náluk ez az arány mindössze 24,6%.

Átlagosan is kevésbé (9,3%) vélik úgy a vállalkozások, hogy a pénzügyi hatás másodlagos lenne az ismertséggel szemben. Különösen a közepes vállalkozások utasították vissza ezt az állítást (6%), és a kisvállalkozások közül értettek egyet az állítással a legtöbben (10,6%).

A marketing tevékenység pénzügyi hatásainak vizsgálata jellemzően a vállalkozások egészét tekintve a marketingakciót követő hónapokban zajlik (43%), az akciót követő hetekben 28%, míg közvetlenül az akció után 15%-uk vizsgálja a válaszadók közül a pénzügyi hatásokat. Lényeges eltéréseket a vállalkozások mérete alapján vett megoszlás szerint nem tapasztaltam, azonban mindenképp érdekes, hogy a kisvállalkozások közül a legtöbben az akciót követő hónapokban vizsgálták. A közép- és nagyvállalatok esetében figyelhető meg némi eltolódás az ennél is hosszabb időtáv, vagyis az akciót követő évben, illetve években való vizsgálódásban. Szintén megfigyelhető némi eltolódás a kis- és közepes vállalkozásoknál a rövid távú vizsgálódás irányába, mivel náluk a legmagasabb a közvetlenül csak az akció után vizsgálódók aránya. Szignifikáns eltérést a pénzügyi hatások vizsgálatának időtávját tekintve a vállalkozások létszáma szerint vett mérete alapján nem lehet kimutatni. Az eredmény egybecseng a kutatás előfeltevéseivel, azonban jelentősebb eltérést feltételeztem a marketingtevékenység pénzügyi hatásának a vizsgálati időtávját tekintve, mint amit végül sikerült feltárni.

48. táblázat. A pénzügyi hatások vizsgálatának időtávja létszám kategóriák szerinti megoszlásban, valamint az összes vállalkozás esetében

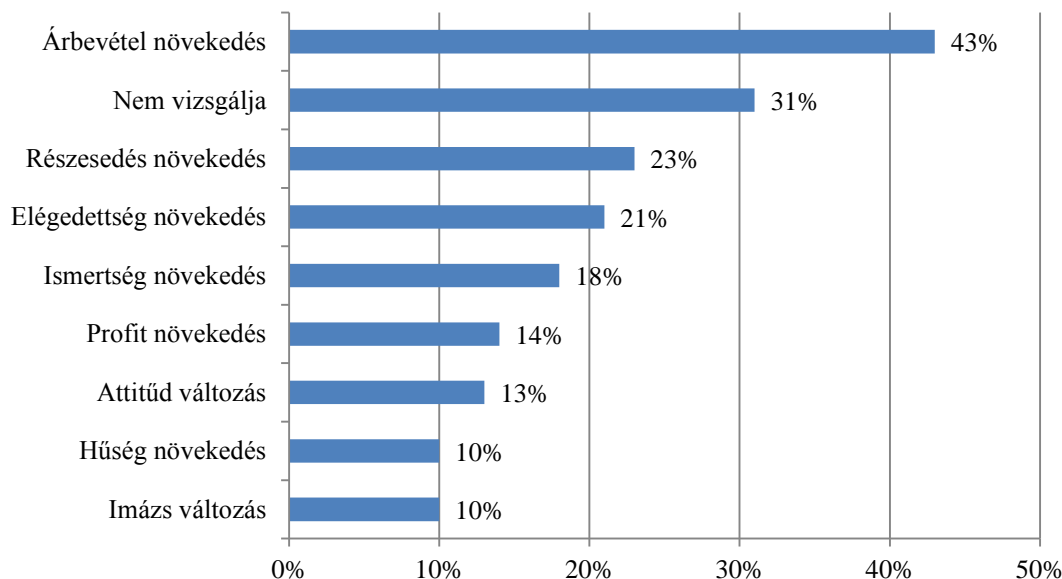
Létszám alapján képzett kategóriák		Pénzügyi hatásvizsgálat időszáv					Összesen
		Közvetlenül az akció után	Akciót követő hetekben	Akciót követő hónapokban	Akciót követő évben	Több éven keresztül	
Kisvállalkozás	N	24	39	61	10	8	142
	%	17%	27%	43%	7%	6%	100,00%
Középvállalkozás	N	7	10	16	6	2	41
	%	17%	24%	39%	15%	5%	100,00%
Nagyvállalat	N	3	12	14	6	4	39
	%	8%	31%	36%	15%	10%	100,00%
Összesen	N	34	61	91	22	14	222
	%	15%	27%	41%	10%	6%	100,00%

Forrás: saját szerkesztés

Magának a marketing/reklám akciónak az eredményesség-, illetve hatékonyság vizsgálata több mutató segítségével történhet. Ezeket a mutatókat jellemzően két csoportra, pénzügyi és pszichografikus mutatókra osztja a marketing-kontrolling szakirodalom. A következőkben azt vizsgáltam meg, hogy a marketingtevékenység eredményességét vizsgáló vállalkozások jellemzően milyen mutatók segítségével vizsgálják marketingtevékenységük eredményességét (35. ábra).

A vállalkozások közel harmada (31%) egyáltalán nem vizsgálta a marketingakciók eredményességét. A leggyakrabban alkalmazott mutató a vállalkozások árbevételének a növekedése volt az akciót követően 43%-kal. A második legkedveltebb mutató a vállalat piaci részesedésének a növekedése 23%-kal, a harmadik pedig a vevők elégedettségének a növekedése 21%-kal. Ezt követi az ismertség növekedése 18%-kal, a vállalati profit 14%-kal, majd a fogyasztói attitűd változás 13%-kal.

Megállapítható, hogy a vállalatok preferenciarendszerében az első helyeket a pénzügyi mutatók (árbevétel és részesedés növekedése) foglalják el, azonban a harmadik helyen már megjelennek a pszichografikus mutatók is, így a fogyasztói elégedettség vizsgálata. A válaszok megoszlása alapján megállapítható, hogy az összkép tekintetében is a *vállalatok inkább a pénzügyi mutatókat részesítik előnyben.*



35. ábra. A vállalkozások megoszlása aszerint, hogy milyen mutatót alkalmaz a marketing akció vizsgálatára

Forrás: saját szerkesztés

A 49. számú táblázatban méretkategóriánként mutatom a vállalkozások által alkalmazott marketingmérési eszközöket és megoszlásukat. A nominális skálatechnikára tekintettel korrelációelemzést alkalmaztam, a változók között kapcsolat erősségét Pearson-féle korrelációs együtthatóval mértem.

Az egyes mutatószámok alkalmazását illetően a kis- és nagyvállalatok között figyelhető meg a legnagyobb eltérés. Már az eredményeket nem vizsgálók megoszlásánál is szembeötlő az eltérés, míg a nagyvállalatoknak mindössze 15%-a, addig a kisvállalkozások 32%-a nem vizsgálja a marketingakcióik eredményességét. A leggyakrabban alkalmazott mutató, az árbevételnövekedés vonatkozásában is kimutatható az eltérés, csak nem olyan látványosan, mivel ez a mutató a kisvállalkozások körében is közkedvelt. A mutatók legtöbbször megállapítható, hogy a nagyvállalkozások nagyobb arányban alkalmazzák őket, különösképpen igaz ez a pénzügyi alapokon nyugvó mutatók esetében. Az egyes pszichografikus mutatók tekintetében felfedezhetünk némi eltérést az általános trendtől, ilyen az ismertség növekedése, vagy az attitűd változás, de a vásárlói hűség vonatkozásában is csak minimális eltérést sikerült kimutatni a vizsgálat során. Az ismertség növekedésének tekintetében érdekes módon a közepes vállalkozások produkáltak jelentősen nagyobb értéket, mint a másik két csoport. Ugyanakkor a profit, mint pénzügyi mutató alkalmazását ők „kedvelik” legkevésbé (8%).

49. táblázat. Az alkalmazott marketingmérési eszközök megoszlása a vállalkozások létszámkategóriája szerint

	Empirikus szignifikancia (2 oldali) Pearson-féle korreláció		Kisvállalkozás (289 db)	Közepes vállalkozás (67 db)	Nagyvállalat (57 db)	Összesen (413 db)
Nem vizsgálja	p=0,001 r=-0,167	N %	104 36%	15 22%	9 16%	128 31%
Árbevétel növekedés	-	N %	119 41%	30 45%	30 53%	179 43%
Profit növekedés	-	N %	41 14%	5 7,5%	11 19%	57 14%
Részesedés növekedés	p<0,000 r=0,206	N %	54 19%	16 24%	26 46%	96 23%
Imázs változás	p<0,000 r=0,224	N %	14 5%	16 24%	11 19%	41 10%
Ismertség növekedése	-	N %	49 17%	17 25%	8 14%	74 18%
Hűség növekedése	p=0,040 r=0,101	N %	22 8%	11 16%	8 14%	41 10%
Attitűd változás	-	N %	38 13%	8 12%	7 12%	53 13%
Elégedettség növekedés	p=0,001 r=0,159	N %	49 17%	17 25%	20 35%	86 21%
Összesen		N %	289 100%	67 100%	57 100%	413 100%

Forrás: saját szerkesztés

A létszámkategóriák és a mutatók, mint változók közötti kapcsolatot statisztikailag igazoltam az egyes mutatók esetében a Pearson-féle korrelációs együtthatóval. A részesedés növekedés és az imázsváltozás vizsgálata esetében gyengén közepes erősségű kapcsolat mutatható ki a két eredményességet vizsgáló mutató és a vállalati létszám, mint méretkategória között (részesedésnövekedés: $p<0,000$; $r=0,206$; imázsváltozás: $p<0,000$; $r=0,224$). A vásárlók elégedettségének a vizsgálata és a vállalkozások mérete között szintén kimutatható szignifikáns kapcsolat ($p=0,001$), a Pearson-féle korrelációs együttható $r=0,159$, ami gyenge kapcsolatot mutat a vizsgált két tényező között. A vásárlói hűség esetében ugyancsak gyenge kapcsolat ($p=0,040$; $r=0,101$) igazolható. Szintén nagy megbízhatósági szinten, de gyenge és negatív irányú kapcsolatot ($p=0,001$; $r=-0,167$) mutat a vállalat létszám alapján vett mérete és a marketingakciók eredményességének és hatékonyságának a nem vizsgálata. Vagyis minél kisebb a vállalat mérete, annál nagyobb az esélye annak, hogy nem vizsgálják a marketing tevékenységük hatékonyságát és eredményességét.

A vállalkozások negyede (24,7%, 102 vállalkozás) mindössze egy mutatót, 14,5%-uk (60 vállalkozás) kettő, 13,1%-uk (54 vállalkozás) három mutatót alkalmaz a marketing tevékenység eredményesség és hatékonyság vizsgálatára. 31 vállalkozás (7,5%) 4 mutatót alkalmaz. 5 vagy több mutatót a vállalkozások 5,3%-a (21 vállalkozás) alkalmaz. 144 vállalkozás (34,9%) semmilyen mutatót nem alkalmaz.

Keresztábra elemzéssel vizsgáltam, hogy van-e kapcsolat az alkalmazott eszközök mennyisége és a létszám alapján értelmezett vállalati méret között. A vállalkozások nagy része 1-3 mutatót alkalmaz a marketingtevékenység eredményességének a mérésére, a vállalati méret

növekedésével a több mutató alkalmazásának aránya is növekszik (χ^2 szignifikancia $p=0,015$, Cramer $V=0,184$).

- A kisvállalkozások csaknem kétharmada (76 vállalkozás, 26,3%) egy mutatót, 12,1% (35 cég) 2 mutatót használ, csaknem ugyanennyien 3 mutatót (34 vállalkozás, 11,8%).
- A válaszadó közepes vállalkozások 18,4%-a (13 cég) egy mutatót, 23,9%-a (16 vállalkozás) kettő, míg 11,9%-uk (8 vállalkozás) 3 mutatót alkalmaz.
- A felmért nagyvállalkozások bő egyötöde (22%, 13 vállalkozás) egy mutatót alkalmaz, a kettő mutatót használók aránya 15% (9 vállalkozás), viszont a másik két méretkategóriához képest lényegesen nagyobb arányban alkalmaznak három mutatót (21,1%, 12 vállalat).

A marketingtervezés során alkalmazott technikák és gazdaságossági mutatók alkalmazásának vizsgálata

A 50. számú táblázat a vállalat által alkalmazott marketingtervezési eszközöket, technikákat mutatja be. A megoszlási viszonyszámok alapján a vizsgált vállalatok 41%-a nem készít marketingtervet, ebből a legnagyobb arányt a kisvállalkozások képviselik, közel fele (48%) nem készít marketing tervet. Közepes és nagyvállalatok esetében már jobb értéket kapunk, ott „csak” 28% ill. 17,5% a marketingtervet nem készítő aránya. Mivel nominális változók vizsgálatáról van szó, itt is keresztábra elemzést végeztem. A marketing terv nem készítése és a vállalat mérete között nagy megbízhatóság mellett ($p<0,000$) sikerült gyengén közepes erősségű kapcsolatot kimutatni ($r=-0,239$).

A táblázatban bemutatott eszközök tervezési technikákat és a tervezés során alkalmazott gazdaságossági mutatókat tartalmaznak. Az elemzési technikák (SWOT, portfólió technika) esetében a megoszlási viszonyszámok szinte kivétel nélkül növekednek a vállalati méret (létszám) növekedésével. A kérdőívben felsorakoztatott hat elemzési technika közül négyben (SWOT, Portfólió-elemzés, Benchmarking, Termékéletciklus elemzés) – még ha csekély mértékben is, de – statisztikailag igazolt összefüggést mutat a vállalati mérettel (p, r).

- SWOT – $p<0,000$, $r=0,178$
- Portfólió elemzés – $p<0,000$; $r=0,192$
- Benchmarking – $p<0,000$; $r=0,211$
- Termékéletciklus elemzés – $p=0,017$; $r=0,118$

50. táblázat. Marketingtervezés során alkalmazott elemzési technikák megoszlása a vállalkozások létszáma szerint

	Empirikus szignifikancia (2 oldali) Pearson-féle korreláció	Elemzés Megoszlás	Kisvállalkozás (289 db)	Közepes vállalkozás (67 db)	Nagyvállalat (57 db)	Összesen (413 db)
Nem készít	p<0,000 r=-0,239	N %	140 48%	19 28%	10 17,5%	169 41%
SWOT	p<0,000 r=0,178	N %	78 27%	27 40%	27 47%	132 32%
Gap elemzés	-	N %	23 8%	11 16%	6 10,5%	40 10%
Portfólió elemzés	p<0,000 r=0,192	N %	23 8%	12 18%	14 25%	49 12%
Benchmarking	p<0,000 r=0,211	N %	65 22,5%	26 39%	27 47%	118 29%
Szcenário	-	N %	12 4%	3 4,5%	6 10,5%	21 5%
Termék életciklus	p=0,017 r=0,118	N %	42 14,5%	10 15%	17 30%	69 17%

Forrás: saját szerkesztés

Ugyanakkor már kevesebb esetben sikerült lineáris kapcsolatot igazolni a gazdaságossági mutatók alkalmazása és a vállalkozások mérete között. A megoszlási viszonyszámok is kevésbé támasztják alá ezt a feltételezést, a megoszlási viszonyszámok eltérése kategóriánként jóval kisebb (51. táblázat), mint az elemzési technikák esetében, illetve nem mindig mutat egyértelmű növekedést a vállalatok méretének függvényében, sőt néhány esetben „kiugró” értékeket kapunk a középvállalatok esetében (pl. NPV, PI). Ennek ellenére a beruházás-gazdaságossági mutatók általános alkalmazása és a vállalkozások létszám alapján vett mérete között sikerült gyenge, de szignifikáns kapcsolatot kimutatni ($p=0,043$; $r=0,100$). Két konkrét beruházás-gazdaságossági mutató esetében ugyancsak sikerült szignifikáns eltérést igazolni: a nettó jelenérték módszer esetében a korrelációs együttható értéke 0,154 ($p=0,002$), míg a diszkontált cash-flow esetében 0,103 ($p=0,036$) volt. A nettó jelenérték módszer szűk körű alkalmazását a kkv-k körében Tirmitz (2010) is említi, amit vagy az ismeretek hiányával, vagy az ilyen jellegű eljárások elutasításával magyaráz a vállalkozások részéről.

51. táblázat. Marketingtervezés során alkalmazott gazdaságossági mutatók megoszlása a vállalkozások létszáma szerint

Gazdasági mutatók		Elemszám	Kisvállalkozás	Közepes	Nagyvállalat	Összesen
Beruházás vizsgálat	p=0,043 r=0,100	N %	54 19%	14 21%	16 28%	84 20%
NPV	p=0,002 r=0,154	N %	26 9%	4 6%	15 26%	45 11%
Belső kamatláb		N %	50 17%	12 18%	13 23%	75 18%
Jövedelmezőségi index (PI)		N %	59 20%	8 12%	11 19%	78 19%
M index		N %	59 20%	10 15%	12 21%	81 20%
DCF	p=0,036 r=0,103	N %	22 7,6%	5 7,5%	10 17,5%	37 9%
Összesen		N %	289 100%	67 100%	57 100%	413 100%

Forrás: saját szerkesztés

Mivel a kutatás különböző időszakokat érintett, ezért a pszichografikus és gazdasági mutatók alkalmazásának megoszlását a létszám alapján vett méret szerint a mintavételi időszakok szerint is vizsgáltam. Ez alapján megállapítható, hogy a különböző időszakok megoszlási viszonyzamai között minimálisak csak a különbségek¹¹. Ha viszont a teljes mintából kivesszük a 2014. évi mintát (N=148), akkor a gazdaságossági mutatók közötti szignifikáns eltérés már nem igazolható.

A vállalkozások 41%-a (169 vállalkozás) saját bevallása szerint sem készít marketing tervet. Ebből 140 vállalkozás kisméretű, ami a kisvállalkozások 48%-át jelenti. Ugyanakkor ennél többen, a felmérésben szereplők csaknem fele (47,7%, 197 cég) a felsorolt technikák közül egyet sem jelölt be, hogy alkalmazza a tervezés során. A vállalati méret és az alkalmazott technikák száma között itt is igazolható a statisztikai kapcsolat (χ^2 0,002, a kapcsolat erőssége 0,229).

- A kisvállalkozások fele (52,2%) nem alkalmazza a felsorolt technikákat. A vizsgált vállalkozások 42,8%-a a felsorolt tervezési technikák közül maximum 5 darabot használt. A maradék vállalkozások öt technikánál többet.
- A közepes vállalkozások egyharmada (40,3%, 27 vállalkozás) nem jelölt be egyetlen tervezési technikát sem, ugyanakkor a felsorolt tervezési technikákat alkalmazó, 1-től maximum 5 mutatóig terjedő eszköztárat a vállalkozások 53,7%-a alkalmazza.
- A nagyvállalatok szintén egyharmada (33,3%, 19 vállalkozás) nem jelölt be egyetlen tervezési technikát sem. Az egy, maximum öt tervezési technikát alkalmazó vállalkozások aránya 50,9%, és az előző két vállalkozás kategóriához képest nagyobb arányban (15,9%) jelennek meg azok a vállalkozások is, amelyek ötnél több tervezési technikát alkalmaznak. Jól érzékelhető az eltolódás a több elemzési eszköz irányába a nagyvállalatok esetében.

Az elvégzett ANOVA vizsgálat alapján a kis- és közepes vállalkozások kevésbé térnek el egymástól e tekintetben, míg a kisvállalkozások és a nagyvállalatok között szignifikáns a különbség (p=0,015) (52. táblázat).

¹¹ Ezen vizsgálatok eredményeit a terjedelmi korlátokból adódóan nem kívánom bemutatni.

52. táblázat. Marketingtervezés során alkalmazott elemzési technikák átlagos értéke a vállalkozások létszámmérete szerint

	N	Átlag	Standard eltérés	Standard hiba	Az átlag 95%-os megbízhatósági tartománya	
					alsó határ	felső határ
Kisvállalkozás	289	2,3564	2,66946	,15703	2,0473	2,6655
Középvállalkozás	67	2,4179	2,26401	,27659	1,8657	2,9701
Nagyvállalat	57	3,4912	3,33340	,44152	2,6068	4,3757
Összesen	413	2,5230	2,73197	,13443	2,2587	2,7873

Forrás: saját szerkesztés

A Levene-statisztika alapján (53. táblázat) a csoportok homogenitását el is fogadhatnánk, hiszen 5%-os szignifikanciaszinten, ami esetünkben a határértéket jelenti, igazoltnak tekinthető lenne. Ha azonban a vizsgálat során szigorúbbak szeretnénk lenni, akkor a csoportok homogenitását elvethetjük. Ez azért is célszerű mivel a standard eltérésekből látjuk, hogy a homogenitás veszélye leginkább a kis és közepes méretű vállalkozások között áll fenn. A nagyvállalatok és a másik két csoport között jelentős különbségek mutathatók ki, ami végső soron vizsgálatunk fő célja is, hogy ezen eltéréseket igazolja.

53. táblázat. A létszámkategóriák szerint vett csoportok homogenitás vizsgálata az elemzési technikák vonatkozásában

Levene statisztika	Szabadságfok 1	Szabadságfok 2	Szignifikancia szint
3,013	2	410	,050

Forrás: saját szerkesztés

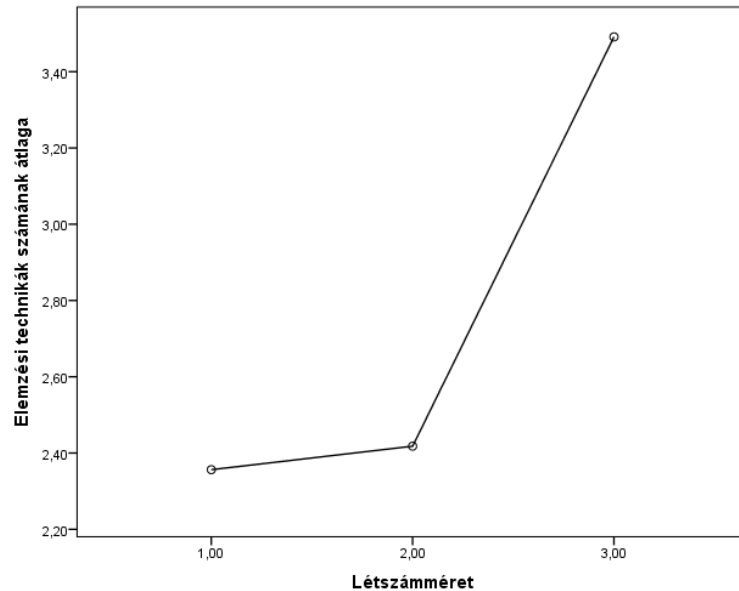
Tehát az egyváltozós ANOVA vizsgálat alapján kimondhatjuk, hogy a vizsgált csoportok között, vagyis a kis-, közepes és nagyvállalatok között szignifikáns ($p=0,015$) különbség mutatható ki (54. táblázat) a marketingtervezés során alkalmazott elemzési technikák számanak vonatkozásában. Vagyis a nagyvállalatok kiterjedtebb tervezési eszközrendszer alkalmaznak a marketingtevékenységük során, mint a kis- és közepes vállalkozások. A kis- és közepes vállalkozásokat jelen esetben azért is kezelhetjük együtt, mivel a varianciaanalízis egyértelműen alátámasztja, hogy a kis- és közepes vállalkozások esetében nem mutatkozik jelentős eltérés a marketingtervezési technikák kiterjedtségét tekintve.

54. táblázat. A vállalkozások létszámmérete és a marketingtervezés során alkalmazott elemzési technikák számanak ANOVA vizsgálata

	Négyzetösszeg	Szabadságfok	Négyzetes átlag	F	Szign.
Csoportok között	62,197	2	31,098	4,232	,015
Csoportokon belül	3012,835	410	7,348		
Összesen	3075,031	412			

Forrás: saját szerkesztés

A vizsgált vállalati létszámkategóriák közötti eltéréseket jól szemlélteti a 36. ábrán szereplő vonaldiagram (1 = kisvállalkozás, 2 = közepes, 3 = nagyvállalat).



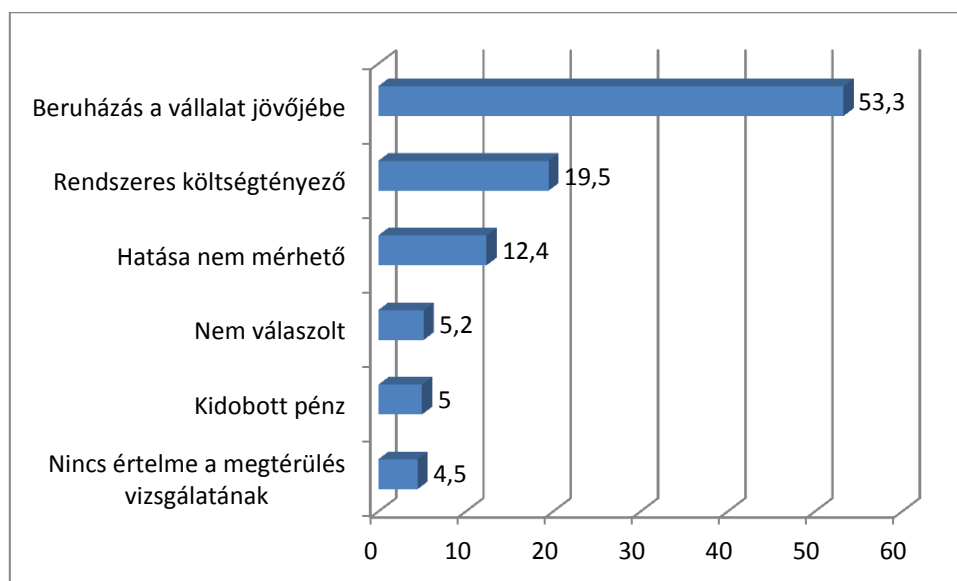
36. ábra. Vállalati létszámategóriák közötti eltérések ábrázolása

Forrás: saját szerkesztés

A fenti vizsgálatokra némi magyarázatot adhat a vállalkozások szemléletmódja a marketingkiadások tekintetében. Kérdőívemben ugyanis arra is rákérdeztem, hogy miként tekintenek a marketingkiadásokra. A kutatásom során vizsgáltam a vállalkozások beállítódását a marketingkiadások vonatkozásában. Ennek során a következő állításokat fogalmaztam meg.

- Kidobott pénz
- Rendszeresen felmerülő költségtényező
- Beruházás a vállalat jövőjébe, amely fokozatosan térül meg
- Reklám esetében nincs értelme a megtérülés vizsgálatának
- A marketingtevékenység hatása nem mérhető

Az eredményeket a 37. ábra mutatja. A vállalkozások valamivel több, mint fele szerint (53,3%) a marketingkiadások befektetések a vállalkozások jövőjébe. Közel 20%-uk szerint rendszeresen felmerülő költség. Mintegy 17%-a a válaszadóknak pedig értelmetlennek látja a marketingtevékenység hatásainak mérését.



37. ábra. A marketingkiadások megítélése (%)

Forrás: saját szerkesztés

Szintén kérdésként merülhet fel az, hogy a marketingkiadások szemléletmódját tekintve mutatkozik-e eltérés a vállalkozások méretadatai alapján. Bár a megoszlási viszonyszámok alapján érzékelünk némi eltérést, azonban szignifikáns kapcsolatot, a vállalati létszámméret és a marketingkiadások megítélése között nem sikerült kimutatni. Érdekes azonban, hogy míg a kisvállalkozások 55%-a, a közepes vállalkozások 56%-a, addig a nagyvállalatok 61%-a tekintett a marketingköltségekre befektetésként. A költségszemléletet pártolók aránya viszont mind a három méretkategóriában egyaránt 20 és 21% közé esett (55. táblázat).

55. táblázat. Marketingkiadások megítélése a létszámméret vonatkozásában

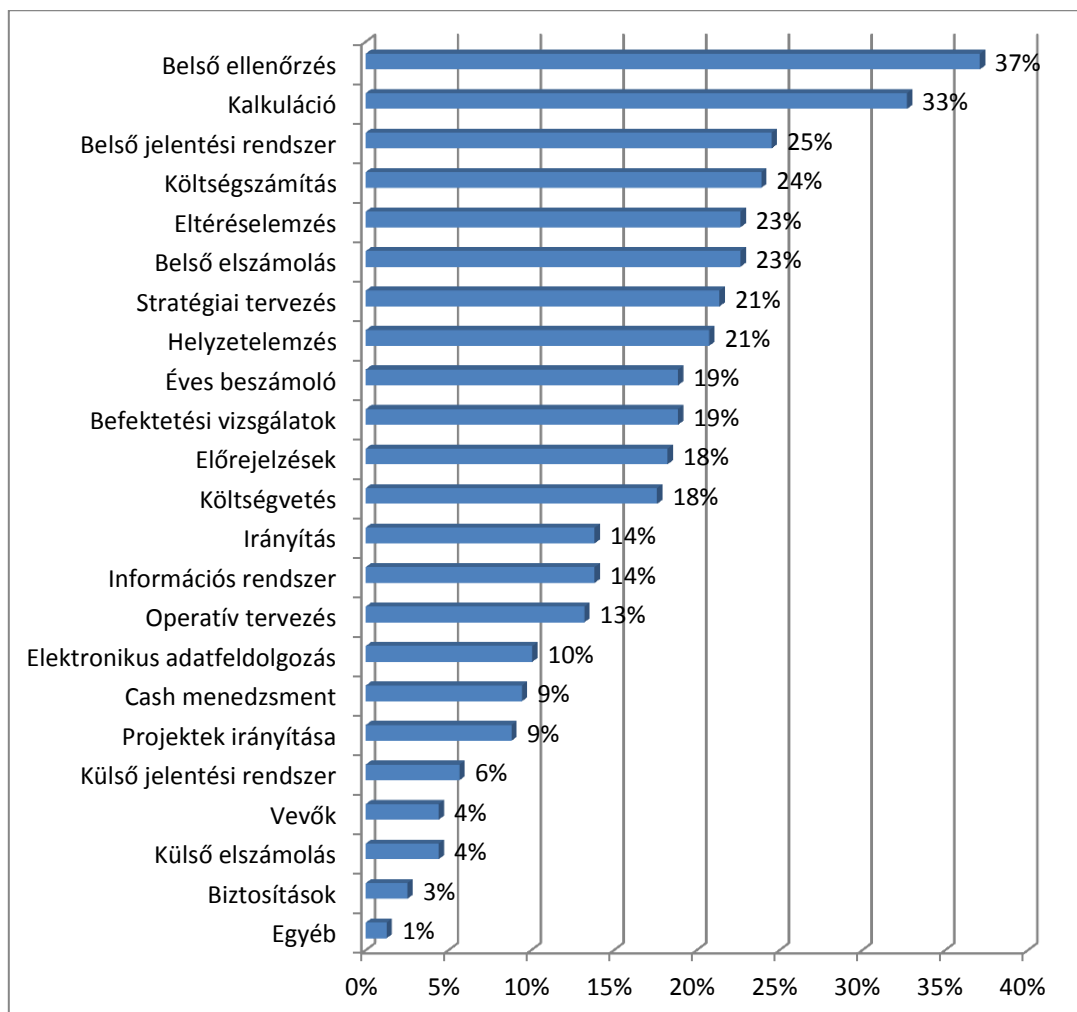
Szemléletmód		Kidobott pénz	Rendszeresen felmerülő költségtényező	Beruházás a vállalat jövőjébe, amely fokozatosan térül meg	Reklám esetében nincs értelme a megtérülés vizsgálatának	A marketing-tevékenység hatása nem mérhető
Létszámméret						
Kisvállalkozás	N	19	58	154	15	33
	%	6,8%	20,8%	55,2%	5,4%	11,8%
Közepes vállalkozás	N	2	13	36	1	11
	%	3,1%	20,3%	56,2%	1,6%	17,2%
Nagyvállalat	N	0	11	33	2	8
	%	0,0%	20,4%	61,1%	3,7%	14,8%

Forrás: saját szerkesztés

Magyarországon Hajdú (2013a) vizsgálta a marketingkiadások megítélését. Ő 1-7-ig terjedő skálán vizsgálta azon állításokat külön-külön, hogy a vállalat szerint a marketingkiadás befektetés vagy ráfordítás. A válaszadók többsége azzal értett egyet, hogy a marketingkiadás befektetés, amit a kapott értékek átlaga is mutat (5,21). Ezzel szemben a marketing, mint ráfordítás állítással kevésbé értettek egyet, itt 3,34 volt a kapott értékek átlaga.

A marketing-kontrolling általános jellemzőinek a vizsgálata mellett szerettem volna választ kapni arra is, hogy a vizsgált vállalkozások szerint mire szolgál a vállalkozáson belül a kontrolling (38. ábra). A kérdések egy az egyben megfelelnek Stoffel (1995) kutatásában (2.3.3. fejezet) vizsgált tényezőknek, elősegítve a későbbi összehasonlíthatóságot¹². A kapott eredmények alapján sajnos megállapítható, hogy a vállalkozások egy jelentős része még mindig nincs tisztában a kontrolling fogalmával. Példának okáért ez abból is látható, hogy a legtöbben (37%) a kontrolling feladataként a belső ellenőrzést jelölték meg. A funkciók fontossága a válaszok arányában a következő: kalkuláció (33%), belső jelentési rendszer (25%), költségszámítás (24%), eltéréselemzés (23%), belső elszámolás (23%), stratégiai tervezés (21%), helyzetelemzés (21%) stb. A kontrolling lényegét adó funkciók, mint az eltéréselemzés az ötödik helyet foglalja el, a stratégiai tervezés a hetedik helyet, a szintén a tervezéshez kapcsolódó helyzetelemzés a 8. helyet, de az operatív tervezés csak a 15. helyen foglal helyet, és az információs rendszer szerepe is csak a 14. A kontrolling módszertan tárgyalása során idézett kutatás (Stoffel, 1995) esetében a német vállalatoknál a költségvetés készítése volt a legfontosabb feladat közel 100%-os eredménnyel. A második a belső jelentési rendszer működtetése volt szintén 90% feletti értékkel, szintén jelentős volt még az operatív tervezés (80%) és a stratégiai tervezés is közel 40%-os eredményt ért el. Jelen kutatás eredményei részben egyezőséget, részben viszont jelentős eltéréseket is mutatnak. A legnagyobb különbség a költségvetési feladatok esetében jelentkezik, a válaszadók mindössze 18%-a jelölte be. A minta sajátosságaiból adódóan nyilvánvalóan az eredmények elsősorban a magyar kkv-k kontrolling-felfogását tükrözik.

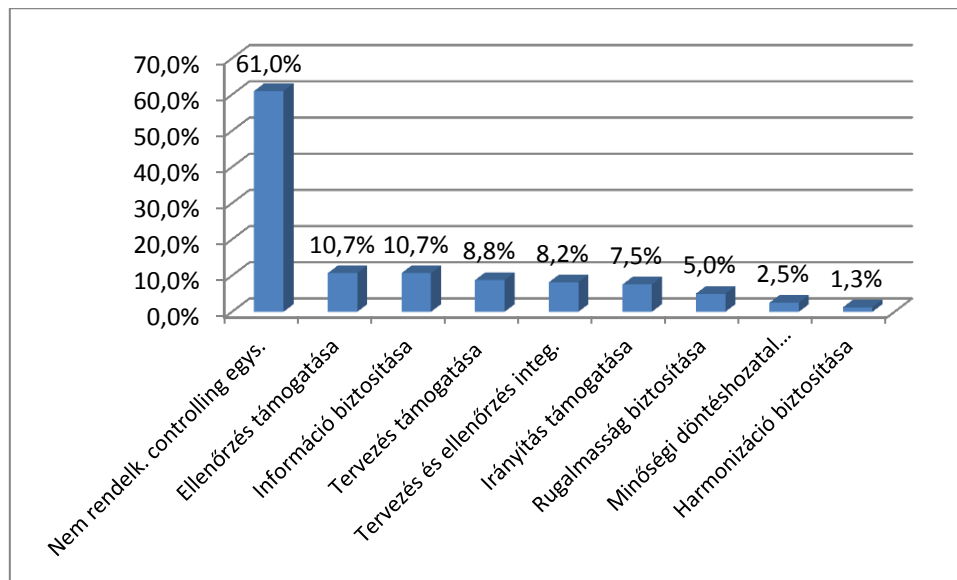
¹² A két minta eltérő jellemzőit most nem elemzem.



38. ábra. Kontrolling feladatok a vállalkozásoknál

Forrás: saját szerkesztés

Szintén egy Németországban folyt kutatás (Amshoff, 1994) alapján a 2014-es mintavétel során vizsgáltam a kontrolling bevezetésének indokait (39. ábra). A megkérdezett vállalkozások 61%-a nem rendelkezett kontrolling egységgel. A vizsgálat viszont azt látszik alátámasztani, hogy azon vállalkozások, akik rendelkeznek kontrolling tevékenységgel, azok jórészt tisztában vannak gyakorlati hasznával, mivel a legtöbb válaszadó az ellenőrzés támogatását és az információ biztosítását jelölte be a legfontosabb bevezetési indokként. A harmadik legerősebb indok is ezt támasztja alá. Ez a három funkció a szakirodalom képviselői által is a három leggyakrabban kiemelt területe a kontrollingnak. A tervezés és ellenőrzés integrációja 8,2%-kal a negyedik legfontosabb, ami szintén összhangban van a kontrolling legfontosabb feladataival. Vagyis a vizsgálat eredményei összecsengnek az elméletben és gyakorlatban tapasztaltakkal. Amshoff (1994) vizsgálata során is a legfontosabb tényező az ellenőrzés támogatása lett (2.2.1. fejezet), és több mint 80%-ot kapott. A tervezés és az információ biztosítása azonban már csak az ötödik és a hatodik legfontosabb funkció volt.



39. ábra. A kontrolling bevezetésének okai

Forrás: saját szerkesztés

A marketingkommunikációs tevékenység jellemzőinek konkrét vizsgálatánál világossá vált, hogy a *kkv-k marketing és marketingkommunikációs gyakorlatába a H2-ben tárgyalt marketingkontrolling orientáltság még nem épült be*, többnyire tisztában vannak ezen eszközök hasznosságával, de még nem alkalmazzák őket.

A fenti vizsgálatok során sikerült szignifikáns eltérést igazolni a kisvállalkozások és nagyvállalatok marketing-kontrolling tevékenysége között. Ez igaz volt egyrészt a mutatók kiterjedtségét tekintve, valamint a vizsgálat időtartama és a vizsgálat mélységét tekintve is. Ezért **a H3 hipotézist igazoltnak tekintem.**

4.2.3. A marketing-kontrolling hatása a vállalkozások eredményességére

H4 Akár a versenytársakéhoz, akár a saját eddigi helyzetükhöz viszonyítva, a vállalkozások pénzügyi helyzetének és működési hatékonyságának megítélése romlott.

Itt azt vizsgálom, hogy mutatkozik-e eltérés a vállalkozások pénzügyi helyzetében vagy működési hatékonyságában akár a vállalat múltbeli teljesítményét, akár a versenytársak teljesítményét tekintve viszonyítási alapnak. Kimutatható-e eltérés vagy indokolja-e ezeket a lehetséges teljesítménykülönbségeket a vállalat mérete, a vállalat székhelye, piaci helyzete, vagy az alkalmazott marketingeszközök száma. A hipotézis célja, megvizsgálni azt, hogy a hosszú évek óta elhúzódó gazdasági válság mutat-e eltérést a különböző jellemzőkkel bíró vállalkozások csoportjai között. Ezzel céloom rámutatni arra, hogy a marketing-kontrolling eszközök számának a növelésével a vállalkozások eredményessége is nőhet.

A kérdőívben a vállalkozásoknak 1-5-ig terjedő Likert skálán (1= sokkal rosszabbul, 5= sokkal jobban) meg kellett ítélniük, hogy az előző pénzügyi évben mennyire teljesített jól a vállalat az azt megelőző évhez képest. A kapott értékek átlagai alapján felállítható a rangsor a vállalat pénzügyi és nem pénzügyi teljesítményét értékelő mutatók között a korábbi időszakok viszonylatában, a válaszadók által érzékelt változás függvényében (56. táblázat).

E szerint a vállalkozások leginkább a vevői bizalom szintjén érzik a legjelentősebb pozitív irányú változást. A rangsor második helyezettje a vevői elégedettség, a harmadik pedig a vevői hűség. Tehát a három leginkább pozitív irányú változást produkáló mutató mind a vállalat marketingtevékenységének hatásosságát mutatja, ezek pszichografikus mutatók.

A rangsor negyedik helyezettje még mindig nem pénzügyi mutató – az átfutási idő a vállalat hatékonyságát minősíti, de még mindig nem közvetlenül a pénzügyi teljesítményt. Ugyanakkor

az ötödik mutatótól lefelé a vállalkozások inkább némi romlást érzékelnek a teljesítményükben. Tehát a vállalkozások a kevésbé kézzelfogható teljesítménymutatók tekintetében inkább javulást érzékelnek, míg az objektív pénzügyileg konkrét számokkal kifejezhető mutatók esetében némi romlást.

56. táblázat. A válaszadók által érzékelt eltérés a vállalkozás korábbi teljesítményéhez viszonyítva, pénzügyi és nem pénzügyi mutatók szerint

Mutató	Válaszok száma	Átlag	Szórás	Sorrend
A vevői bizalom	368	3,80	1,158	1.
Vevői elégedettség szintje	368	3,77	1,199	2.
Vevői hűség	370	3,64	1,266	3.
Átfutási idő (rendeléstől teljesítésig)	389	2,96	1,603	4.
Piacrészesedés	392	2,71	1,425	5.
Termék/szolgáltatás önköltsége	393	2,58	1,589	6.
Termelékenység	392	2,58	1,647	7.
Elért nyereség	393	2,53	1,623	8.
Realizált árbevétel	393	2,52	1,540	9.
Saját-tőke-megtérülés	392	2,42	1,662	10.
Haszonkulcs	392	2,41	1,619	11.
Forgóeszköz-gazdálkodás hatékonysága	393	2,20	1,588	12.

Forrás: saját szerkesztés

Jövedelmezőség (nyereségesség, árbevétel, saját tőkemegtérülés) vizsgálata

A következőkben a kérdőívet kitöltő vállalkozások által érzékelt teljesítményüket (pénzügyi, hatékonyság és hatásosság) vizsgálom a versenytársak viszonylatában. A válaszadók 1-től 5-ig terjedő Likert skálán értékelték a vállalatuk versenytársaikhoz mért helyzetét, ahol az 1 a versenytárs, az 5 pedig a vállalkozás jelentős előnyét jelentette.

Az 57. számú táblázat a pénzügyi teljesítmény mutatóit összegzi a válaszok megoszlása szerint. 20-30% között volt azoknak az aránya, akik vagy nem tudtak vagy nem akartak a kérdésre válaszolni. A pénzügyi mutatók tekintetében jelentős eltolódást látunk a „nincs különbség” és „a mi előnyünk” válaszlehetőségek irányába, vagyis a többség vagy nem érzékel, vagy némi pozitív előnyt érzékel a versenytársakkal szemben.

57. táblázat. Pénzügyi mutatók megítélése a versenytársak viszonylatában

Szempont		Nem tudja	Versenytárs jelentős előnye	Versenytárs előnye	Nincs különbség	A mi előnyünk	A mi előnyünk jelentős
Profit	N	84	19	61	95	103	31
	%	20%	4,5%	14,5%	22,6%	24,5%	7,4%
Haszonkulcs	N	99	11	47	120	94	21
	%	23,6%	2,6%	11,2%	28,6%	22,4%	5%
Realizált árbevétel	N	81	8	77	96	114	17
	%	19,3%	1,9%	18,3%	22,9%	27,1%	4,0%
Saját-tőke-megtérülés	N	105	10	35	121	98	23
	%	25%	2,4%	8,3%	28,8%	23,3%	5,5%

Forrás: saját szerkesztés

A vállalkozás mérete és a vállalkozások által érzékelt versenytársakhoz viszonyított helyzet vonatkozásában a profit és az árbevétel viszonylatában szignifikáns összefüggés áll fenn (58. táblázat). Ez azt jelenti, hogy minél nagyobb volt a vállalkozás, annál kedvezőbben ítélte meg pénzügyi helyzetét az árbevétel és profit alakulása szempontjából a versenytársak viszonylatában. A kisebb vállalkozások viszont nagyobb arányban érzékelték a versenytársak kedvezőbb helyzetét. Az átfutási idő és a piaci részesedés alakulása tekintetében a nagyvállalatok úgyszintén kedvezőbben ítélik helyzetüket a versenytársakhoz képest, mint a kkv szektor szereplői.

58. táblázat. A versenytársakhoz mért helyzet és a vállalkozások létszámméret alapján vett kapcsolata

	Korrelációs együttható	2 oldali szignifikancia szint
Árbevétel	0,174	0,009
Profit	0,162	0,023
Piaci részesedés	0,166	0,019
Átfutási idő	0,189	0,002

Forrás: saját szerkesztés

Hatékonyság (eszközgazdálkodás, átfutási idő) és termelékenység vizsgálata

A hatékonyság szempontjából releváns mutatók (eszközgazdálkodás, átfutási idő, termelékenység, önköltség) mutatók versenytársakhoz viszonyított megítélése terén a válaszadók 17-27%-a nem tudott vagy nem kívánt válaszolni (59. számú táblázat).

59. táblázat. Hatékonysági és termelékenységi mutatók megítélése a versenytársak viszonylatában

Szempont		Nem tudja	Versenytárs jelentős előnye	Versenytárs előnye	Nincs különbség	A mi előnyünk	A mi előnyünk jelentős
Forgóeszköz-gazdálkodás hatékonysága	N %	115 27,4%	8 1,9%	50 11,9%	136 32,4%	71 16,9%	13 3,1%
Termelékenység	N %	91 21,7%	10 2,4%	36 8,6%	123 29,3%	98 23,3%	34 8,1%
Termék/szolgáltatás önköltsége	N %	91 21,7%	6 1,4%	31 7,4%	129 30,7%	120 28,6%	16 3,8%
Átfutási idő (rendeléstől teljesítésig)*	N %	70 16,7%	5 1,2%	20 4,8%	122 29%	120 28,6%	52 12,4%

Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók többsége mind a négy mutató esetében a „nincs különbség” lehetőséget jelölte be leggyakrabban 29-32% közötti értékben. A „mi előnyünk” lehetőség volt a második leggyakrabban bejelölt érték a válaszok elemszáma és a megoszlások tekintetében (17-29% között). A válaszadók 41%-a úgy érzékelt, hogy termékeik átfutási ideje kedvezőbb a versenytársakhoz képest, 32,4%-uk termékeik önköltségét ítélte meg kedvezőbben, közel harmaduk (31,4%) a termelékenység esetében érezte így, 20%-uk pedig a forgóeszköz-gazdálkodás hatékonyságának szempontjából. A válaszadók 12,4%-a a vállalkozásuk jelentős előnyét érzékelt az átfutási idő tekintetében, 8,1%-uk pedig a termelékenység esetében érzékelt jelentős előnyt.

A vevőkkel kapcsolatos és a piaci teljesítményt vizsgáló mutatók

A nem kézzelfogható szubjektív mutatók esetében – mint ahogy azt a 60. számú táblázatban is láthatjuk – a vállalkozások kedvezőbb helyzetet érzékelnek, mint az objektív pénzügyi mutatók tekintetében. Itt a választ nem adók aránya is jóval kisebb, 4-12% között mozog. A válaszadók meghatározó része az utolsó három lehetőség valamelyikét jelölte be, tehát a „nincs különbség”, „a mi előnyünk” vagy „a mi jelentős előnyünk” variációkat. A vállalat előnyét, a legtöbb esetben a vevői bizalomnál jelölték be, a vállalkozások 39,8%-a érzékeli úgy, hogy itt a versenytársakhoz képest jobbak, sőt 23,3%-uk úgy látja, hogy ezen a téren jelentős előnnyel rendelkeznek.

A második mutató ebben a rangsorban a vevői elégedettség, itt 38,3%-os aránnyal, 23,1%-a a válaszadóknak pedig jelentős előnyt érzékel a vevői elégedettség terén. A vevői hűség esetében 35,5%-uk a vállalkozásuk helyzetét látja előnyösebbnek, 21%-uk pedig jelentős előnyt érzékel a versenytársakhoz képest. A piaci részesedés tekintetében már kevésbé érzékelik kedvezőnek a helyzetüket a vállalkozások, itt előnyt már csak 23,1%, jelentős előnyt pedig már csak 7,6%-uk érzékel.

60. táblázat. *Pszichografikus és piaci mutatók megítélése a versenytársak viszonylatában*

Szempont		Nem tudja	Versenytárs jelentős előnye	Versenytárs előnye	Nincs különbség	A mi előnyünk	A mi előnyünk jelentős
Piaci részesedés	N	49	17	92	105	97	32
	%	11,7%	4%	21,9%	25%	23,1%	7,6%
Vevői hűség	N	25	1	12	95	149	88
	%	6%	0,2%	2,9%	22,6%	35,5%	21%
Vevői elégedettség szintje	N	20	1	11	78	161	97
	%	4,8%	0,2	2,6%	18,6%	38,3%	23,1%
A vevői bizalom	N	17	1	14	71	167	98
	%	4%	0,2%	3,3%	16,9%	39,8%	23,3%

Forrás: saját szerkesztés

A megoszlási viszonyszámok értékelése igazolja, hogy a vállalkozások mind saját magukhoz, mind a versenytársakhoz viszonyított helyzetüket eltérően érzékelik. Ez azonban nem feltétlenül jelent romlást, sőt többnyire javulást érzékelnek. A pozitív helyzetértékelés általánosan összefügg a vállalatok létszám alapján vett méretével – a nagyvállalatok átlagosan kedvezőbben ítélték meg helyzetüket a versenytársakhoz képest, mint a kisvállalkozások.

Ezen túlmenően azt is elmondhatjuk, hogy a vállalkozások a pszichografikus (vevői elégedettség, hűség, bizalom) mutatók tekintetében kedvezőbben ítélik meg a vállalkozás helyzetét, mind a pénzügyi mutatók terén.

A továbbiakban más változókat is bevontam a vizsgálatba, keresve hogy befolyásolják-e a teljesítmény változását. A 61. táblázat a változók közötti igazolt szignifikáns statisztikai kapcsolatokat mutatja. A teljesség igénye nélkül, kapcsolat mutatható ki a létszám alapján vett méret és a haszonkulcs között, vagyis minél nagyobb a vállalkozás mérete, annál magasabb haszonkulcsot realizál. De hasonló kapcsolat igazolható az árbevétel és létszámméret között, illetve a tökemegtérülés – árbevétel méret vonatkozásában. Igazolható, hogy az árbevétel méret szerinti nagyobb vállalkozásokkal szemben a vásárlók elégedettebbek, és ez a 2009. és a 2013. évi mintánál igaz a bizalom és a hűség tekintetében is. Az sem mindegy, hogy a vállalkozás milyen területen tevékenykedik, mivel ezen változó mentén szignifikáns kapcsolat mutatható ki a termelékenység, az önköltség, az átfutási idők és a piaci részesedés tekintetében is.

61. táblázat. *Eredményesség és a vállalkozások általános jellemzői közötti kapcsolat*

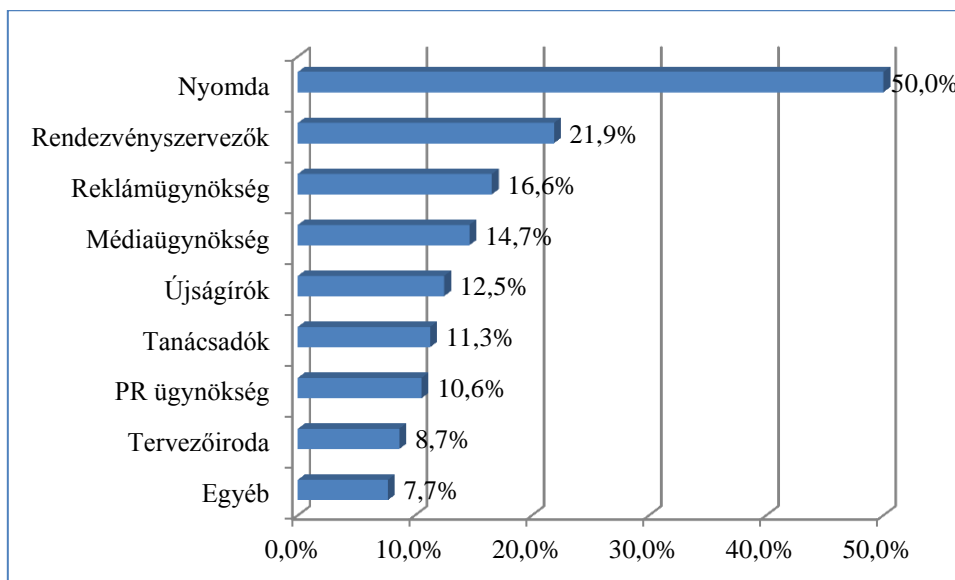
	Létszámméret	Árbevétel méret	Piaci helyzet	Működési terület	Export volumen
Haszonkulcs	p=0,009, CV=0,171				
Árbevétel	p=0,009, CV = 0,170				p=0,007, CV=0,195
Tőke megtérülés	p=0,032, CV=0,156	p=0,024, CV=0,222			
Termék önköltsége	p=0,034, CV=0,155	p=0,008, CV=0,188	p=0,034, CV=0,142	p=0,001, CV=0,255	
Átfutási idő	p=0,030, CV=0,157			p=0,003, CV=0,251	
Forgóeszköz hatékonyság				p=0,001, CV=0,259	
Termelékenység				p=0,004, CV=0,243	
Piaci részesedés				p=0,001, CV=0,257	
Vevői elégedettség		p=0,006, CV=184			p=0,009, CV=0,204
Vevői hűség				p<0,000, CV=0,318	

Forrás: saját szerkesztés

Mivel a vállalkozások többsége inkább az eredményességének a javulását érzékeli és csak kisebb része látja úgy, hogy romlás következett be a korábbi helyzetéhez képest, ezért a hipotézist nem sikerült igazolni. Tehát a fentiek alapján **a H4 hipotézist elvetem.**

H5 A „külsős”, marketing tevékenységre specializálódott cégek szolgáltatásait igénybe vevő vállalkozások eredményesebb működést tudnak felmutatni.

A hipotézis igazolásához első lépésben a vállalkozások által marketingfeladatok elvégzésére igénybevett külsős cégek arányát vizsgáltam. A 40. számú ábrán a vállalkozások által külső marketingfeladatok elvégzésére megbízott cégek arányát mutatom be, azok tevékenységének jellege szerint. Látható, hogy a vállalkozók leginkább (50%) a nyomdai feladatok ellátására vesznek igénybe külső partnert. Nyilván ez olyan feladatot jelent, amelyhez a vállalkozások nem rendelkeznek saját kapacitással. A második leggyakrabban igénybevett külső marketingszolgáltatás a rendezvényszervezés (21,9%). Megfigyelhetjük, hogy a nyomda és az egyéb külsős cégek alkalmazása között jelentős eltérés mutatkozik. A harmadik legkedveltebb külsős cégforma a reklámügynökség (16,6%), a negyedik a médiaügynökségek (14,7%), az ötödik pedig az újságírók (12,5%). Többi partner-csoport esetében már csak olyan 10% körüli az igénybevétele a szolgáltatásaiknak. Említésre méltó, hogy a 2014-es mintavétel eredményei nélkül – ahol a kisvállalkozások aránya lényegesen magasabb a korábbi mintáknál – a külső partnerek igénybevétele magasabb mértéket mutat, ez egyértelműen annak a következménye, hogy a nagyobb vállalkozások külső szolgáltatásokat is nagyobb arányban vettek/vesznek igénybe. Az első négy „helyezett” esetében a sorrend a korábbiakhoz képest nem változott.



40. ábra. Külsős marketingfeladatokat ellátó vállalkozások aránya igénybevételük alapján
Forrás: saját szerkesztés

Következő lépésben megvizsgáltam, hogy a vállalat mérete és a vállalkozások által igénybevett külsős marketingszolgáltatások között van-e összefüggés. Már a méret szerint vett megoszlás alapján megfigyelhető (62. számú táblázat), hogy többnyire jelentős az eltolódás a nagyvállalatok irányába a külsős marketingcégek igénybevételét illetően. Ez az aránybeli elmozdulás leginkább a kisvállalkozások és nagyvállalatok viszonylatában igaz. A kapcsolat a vállalat mérete és a külsős cégek igénybevételének az aránya között a nyolc féle külsős vállalkozás közül hét esetben statisztikailag is igazolható többnyire nagy megbízhatóság mellett ($p < 0,000$). A médiaügynökségek esetében közepes erősségű kapcsolatot ($r = 0,307$), a reklámügynökségek és PR-ügynökségek esetében gyenge közepes kapcsolatot, a rendezvényszervezők, marketingtanácsadók, újságírók és nyomdák esetében pedig gyengén korreláló statisztikai kapcsolatot sikerült igazolnom.

62. táblázat. A vállalkozások által foglalkoztatott külsős marketingcégek megoszlása a vállalatok létszám szerinti mérete alapján, és a kapcsolat szorossága a két változó között

		Reklám- ügynökség	Média- ügynökség	PR ügynök- ség	Marketing tanács- adók	Nyom- da	Újság- írók	Tervező- iroda	Rendez- vény- szervezők
Pearson R 2 oldali szig- nifikancia		0,222	0,307	0,257	0,099	0,101	0,103		0,191
		0,000	0,000	0,000	0,045	0,040	0,037		0,000
Kis-vállalkozás	N	35	24	15	28	135	33	20	52
	%	12,5%	8,3%	5,2%	9,7%	46,9%	11,5%	6,9%	18,1%
Közép-vállalat	N	13	12	15	8	38	5	9	13
	%	19,4%	17,9%	22,4%	11,9%	56,7%	7,5%	13,4%	19,4%
Nagyvállalat	N	21	23	14	11	34	14	6	25
	%	36,8%	40,4%	24,6%	19,3%	59,6%	24,6%	10,5%	43,9%
Összesen	N	69	59	44	47	207	52	35	90
	%	16,7%	14,3%	10,7%	11,4%	50,2%	12,6%	8,5%	21,8%

Forrás: saját szerkesztés

Vizsgálatom kiterjedt annak az összefüggésnek a feltárására is, hogy a külsős marketingszolgáltatásokat nagyobb arányban igénybevevő vállalkozások eredményessége vagy teljesítménye nagyobb mértékben javult-e azokhoz képest, akik csak kisebb mértékben, vagy

egyáltalán nem vettek igénybe azokat. A vállalati teljesítmény javulását a válaszadók a klasszikus jövedelmezőségi, hatékonysági és pszichografikus mutatók alapján Likert skálán értékelték.

A 63. számú táblázat a lineáris korreláció mérőszámai mellett az ordinális skálán mért „jobban teljesített” és „sokkal jobban teljesített” értéket (4. és 5. értéket) bejelölő válaszadók számát és megoszlását mutatja. A táblázat adatai szerint a vállalkozás teljesítményének változása, illetve annak megítélése a külső marketingszolgáltatók igénybevételének növelésével nem növekszik. Sőt, éppen ellenkezőleg, többnyire csökken. Vagyis a vállalkozások pénzügyi és nem pénzügyi mutatók segítségével mért teljesítménye a külső szolgáltatók igénybevételével negatív, gyenge kapcsolatban van. A kapott eredmények az egyes mintavételek vonatkozásában eltérnek. A 2009-es és 2013-es mintáknál mindössze két esetben - a haszonkulcs és a piaci részesedés változása esetében - nem sikerült szignifikáns kapcsolatot kimutatni. A 2014-es mintával együtt azonban szignifikáns kapcsolatot már csak négy esetben – tőkemegtérülés, átfutási idő, vevői elégedettség és hűség mutatóinak pozitív változása által – sikerült szignifikánsan kimutatni. Ezt a változást elsősorban a kisvállalkozások nagy arányának tulajdonítom a 2014-es mintában.

A kapott eredmények talán furcsán hathatnak „első látásra”, azonban a külsős marketingszolgáltatások igénybevétele fajlagosan drágább megoldást jelent a vállalkozások számára, ami a pénzügyi eredményességüket, jövedelmezőségüket így valóban ronthatja. Természetesen itt azt is feltételezhetnénk, hogy ha ez így is van, akkor a nem pénzügyi mérőszámok terén (vevői elégedettség, hűség, bizalom) jobban teljesít a vállalkozás, mivel egy adott marketingtevékenységre specializálódott céget bízott meg adott marketingfeladatok ellátásával. Azonban ezt nem sikerült igazolni, sőt, ellenkezőleg, azt látjuk, hogy a külsős partnerek alkalmazásának a mértéke negatívan korrelál a pénzügyi és nem pénzügyi mutatókkal mért teljesítménnyel egyaránt. Természetesen arról sem szabad elfeledkezni, hogy a kívülről jött szakemberek, felkészültségük ellenére, jóval kevésbé látják át a vállalkozás működését, mint a vállalkozás belső munkatársai.

Másrészről viszont a korreláció vizsgálata során nem kapunk információt arra vonatkozólag, hogy melyik a függő és melyik a független változó. Vagyis a két tényező kapcsolata inkább azt bizonyítja, hogy azon vállalkozások bíznak meg nagyobb arányban külsős „professzionális” marketing szervezeteket, amelyek pénzügyi vagy egyéb teljesítménye nem megfelelő, ezért specialistákhoz fordulnak.

63. táblázat. A külső marketingszolgáltatások igénybevétele és a vállalat teljesítményváltozásának a kapcsolata

		Jobban teljesít			
		Profit	Haszonkulcs	Árbevétel	Tőke megtérülés
Pearson	N	409 -	409 -	409 -	408 -0,105 0,035
Nem ad	N %	87 21,3%	58 14,2%	84 20,5%	62 15,2%
10% alatt	N %	65 15,9%	37 9%	62 15,2%	38 9,3%
11-25% között	N %	34 8,3%	21 5,1%	29 7,1%	18 4,4%
26-50% között	N %	16 3,9%	10 2,4%	16 3,9%	10 2,5%
51-75%	N %	7 1,7%	3 0,7%	8 2,0%	3 0,7%
76% felett	N %	3 0,7%	3 0,7%	4 1%	3 0,7%
100%	N %	3 0,7%	3 0,7%	1 0,2%	2 0,5%
Összesen	N %	215 52,6%	135 33,0%	204 49,9%	136 33,3%

		Forgóeszköz hatékonyság	Termelékenység	Termelés önköltsége	Átfutási idő
Pearson	N	407	406	407	405 -0,099 0,046
Nem ad	N %	26 23,9%	38 34,9%	33 30,3%	28 25,9%
10% alatt	N %	15 20,8%	31 43,1%	16 22,2%	23 31,9%
11-25% között	N %	14 37,8%	13 35,1%	10 27,0%	12 32,4%
26-50% között	N %	3 17,6%	3 17,6%	3 17,6%	2 12,5%
51-75%	N %	1 10,0%	2 20,0%	1 10,0%	1 10,0%
76% felett	N %	0 0,0%	6 60%	4 40%	3 30%
100%	N %	1 20,0%	1 20,0%	1 20,0%	0 0,00%
Összesen	N %	61 23,3%	96 36,6%	69 26,3%	70 26,9%

		Piaci részesedés	Hűség	Elégedettség	Bizalom
Pearson	N	408	382 -0,116 0,023	383 -0,111 0,030	383
Nem ad	N %	53 13%	37 37,4%	43 43,3%	36 36,4%
10% alatt	N %	45 11%	28 42,2%	26 39,4%	28 42,4%
11-25% között	N %	17 4,2%	15 42,9%	13 37,1%	13 37,1%
26-50% között	N %	13 3,2%	2 15,4%	4 30,8%	4 30,8%
51-75%	N %	5 1,2%	3 33,3%	1 11,1%	1 11,1%
76% felett	N %	5 1,2%	4 40,0%	3 30,0%	6 60,0%
100%	N %	4 1%	0 0%	0 0%	0 0%
Összesen	N %	142 34,8%	90 38,6%	91 38,6%	89 37,7%

Forrás: saját szerkesztés

A fentiek alapján nem sikerült igazolni, hogy a külsős marketingcégek igénybevétele javítja a vállalkozás eredményességét. Azt viszont részben igen, hogy a rosszabbul teljesítő vállalkozások nagyobb arányban fordulnak külsős, specialista marketingvállalkozásokhoz. **A H5 hipotézist ezek alapján elutasítom.**

A külső marketingspecialisták mellett vizsgáltam a vállalkozások belső marketingegységei és a vállalkozások eredményessége közötti kapcsolatot. A részletes eredmények ismertetése nélkül a belső marketingszervezet megléte, illetve annak mérete és a vállalkozások eredményessége között több esetben igazolható a szignifikáns kapcsolat (64. táblázat).

64. táblázat. *Eredményesség megítélése a belső marketingszervezet meglétének és méretének függvényében*

Eredményesség mutató	Belső marketing egység	
	Szignifikancia Pearson 2 oldali	Cramer V korrelációs együttható
Haszonkulcs	p=0,026	0,160
Árbevétel	p=0,007	0,172
Termelékenység	p=0,024	0,161
Vásárlói hűség	p<0,000	0,198
Vásárlói elégedettség	p=0,045	0,160

Forrás: saját szerkesztés

H6 A kiterjedtebb marketing-kontrolling eszközrendszer alkalmazása pozitív összefüggést mutat a vállalati eredményességgel.

Vizsgálatom során bizonyítani akartam, hogy a nagyobb számú marketing-kontrolling eszköz a vállalkozások jobb eredményességét okozza, így alkalmazásuk kiterjesztése mindenképp indokolt.

A hipotézis igazolásához első lépésben a marketing akciók eredményességére és hatékonyságára alkalmas marketing-kontrolling eszközrendszerben alkalmazott mutatók száma alapján a vállalkozásokat a következő csoportokba soroltam:

- A felsorolt mutatókat nem alkalmazó vállalkozások (0 mutató),
- Néhány mutatót alkalmazó vállalkozások (1-4 mutató),
- Változatos mutatókat alkalmazó vállalkozások (5 vagy annál több mutató).

A következő lépésben azt vizsgáltam, hogy az alkalmazott mutatószámok mennyisége (kiterjedtsége) összefüggést mutat-e vállalati versenyképesség és eredményességek megítélésével. Mindössze a piacrészesedést illetően az 1-4 mutatót alkalmazó vállalkozások helyzetének megítélése mutat lényeges eltérést a mutatókat nem alkalmazó vállalkozásokétól (ANOVA szign. =0,001). Tehát ily módon csak csekély részben sikerült összefüggést igazolni a marketing-kontrolling mutatók kiterjedtsége és az eredményesség javulása között.

A 65. táblázat a keresztábra összefüggéseket mutatja, gyenge, de pozitív kapcsolattal. Tehát az eredményesség megítélése korrelál az alkalmazott marketing-kontrolling eszközök számával, vagyis amennyiben egy vállalkozás több mutatót alkalmaz, úgy az eredményességét is pozitívabban ítéli meg. Igazolható ez a kapcsolat a piacrészesedés, a nyereség és a haszonkulcs esetében. Pozitív a kapcsolat a marketing eredményességét vizsgáló mutatók száma és az átfutási idő javulása között (CV=0,124) is, viszont ez épp „túlesik” az általánosan elfogadott megbízhatósági szinten (p=0,051).

65. táblázat. Eredményesség megítélése az alkalmazott marketing-kontrolling eszközök számának függvényében

Eredményesség mutató	Marketing eszköz kategóriák	
	Szignifikancia Pearson 2 oldali	Cramer V korrelációs együttható
Piacrészesedés	p=0,011	0,142
Elért nyereség	p=0,019	0,136
Haszonkulcs	p=0,024	0,133

Forrás: saját szerkesztés

Összevonás révén ugyancsak egyszerűsítettem a jelenlegi helyzet másokhoz viszonyított értékelésének kategóriáit az áttekinthetőség és kezelhetőség érdekében:

- „nem tudja”,
- „versenytárs előnyben”,
- „nincs különbség”,
- „vállalkozásunk előnyben”.

A versenytárshoz való viszony és a marketing eredményességét vizsgáló mutatók kiterjedtsége között ANOVA vizsgálat segítségével nem igazolható statisztikai kapcsolat. Ezt a kapcsolatot a versenylőny függvényeszerű ábrázolása sem támasztja alá, ellentétben a korábban vizsgált eredményesség és marketingeszközök kiterjedtségét vizsgáló varianciaanalízis esetében, ahol bár csak három esetben sikerült szignifikáns kapcsolatot igazolni, a mutatók kiterjedtségi szintjének és az eredményességnek a függvényeszerű vizsgálata több esetben is sejteti, hogy a vizsgálat „igazolatlansága” nem feltétlenül jelenti a kapcsolat hiányát.

Érdekes megemlíteni azt is, hogy a korábbi vizsgálatok alapján, a 2014. évi mintavétel nélkül – ahogy azt a 66. számú táblázatban láthatjuk – a vizsgált mutatók megítélése néhány pszichografikus mutató vonatkozásában mutat eredményt. Azaz a mutatókat nem használó és az 1-4 mutatót alkalmazó vállalkozások között kimutatható különbség van a vevői elégedettség (ANOVA szignifikancia 0,017) és a bizalom (ANOVA, $p=0,017$) kérdésének értékelésében a csoportok között. Sajnos a teljes minta alapján nem sikerült szignifikáns kapcsolatot igazolni a nagyobb versenyelőny és az eredményességet vizsgáló mutatók kiterjedtsége között.

66. táblázat. Mutatók megítélése a versenytársak viszonylatában

Versenyképesség és eredményesség mutató	Marketing eszköz kategóriák	
	Szignifikancia Pearson 2 oldali	Cramer V korrelációs együttható
Elégedettség	$p=0,046$	0,169
Bizalom	$p=0,003$	0,209

Forrás: saját szerkesztés

A következőkben szétbontottam a marketingtervezési technikákat két nagy halmazba:

- gazdaságossági mutatók
- elemzési technikák.

A felmért vállalkozások több mint felénél nem használják a két halmaz valamely elemét a marketingtervezés során (67. táblázat), 1-2 mutató alkalmazása még jellemző a vállalkozások kb. 25%-ában, de a több mutató vagy tervezési eszköz igénybe vétele szerény mértéket mutat.

67. táblázat. Marketingtervezés során alkalmazott mutatók megoszlása, alkalmazásuk kiterjedtsége (db) szerint

Mutatók száma	Gazdaságossági mutató		Elemzési technika	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
0	245	58,3	240	57,1
1	62	14,8	54	12,9
2	46	11,0	49	11,7
3	29	6,9	35	8,3
4	17	4,0	23	5,5
5	6	1,4	5	1,2
6	12	2,9	9	2,1
Összesen	417	99,3	415	98,9

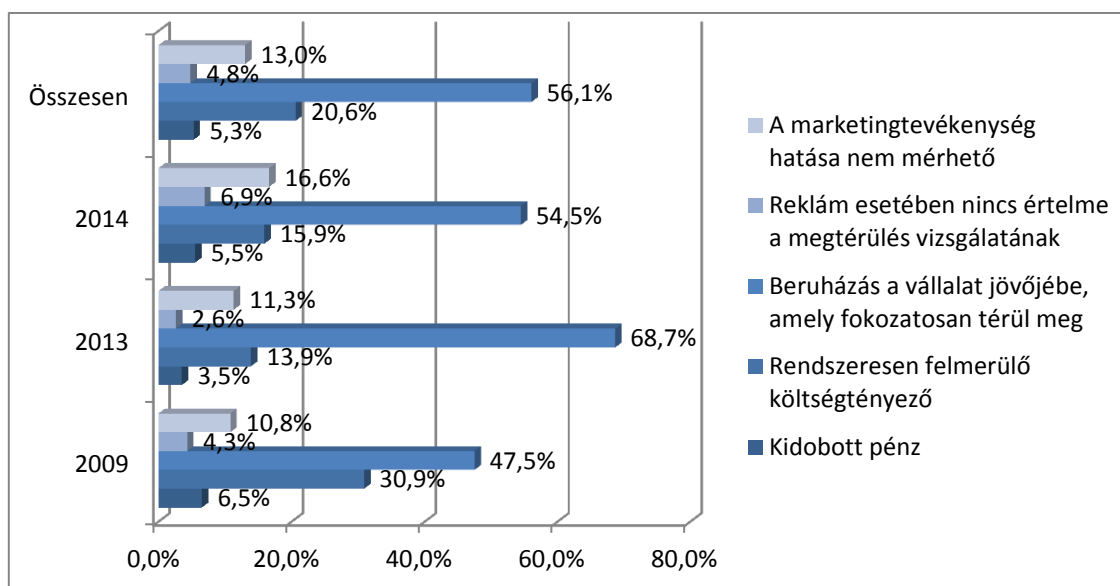
Forrás: saját szerkesztés

Mivel a vizsgálat során néhány esetben sikerült igazolni az eredményesség és a marketing-kontrolling rendszer kiterjedtsége közötti pozitív kapcsolatot, ezért a **H6 hipotézist részben igazoltnak tekintem.**

H7 A vállalkozások marketingszemlélete az elmúlt időszakban átalakult, valamint stratégiájuk és stratégiai céljaik is megváltoztak.

A vállalkozások marketingszemléletében bekövetkező változásokat a marketingköltségekkel kapcsolatos beállítódásuk vonatkozásában vizsgáltam. Első lépésben a teljes minta esetében értékeltem a megoszlási viszonzyszámokat. A kapott eredmények a 37. ábrán már bemutatásra kerültek.

A továbbiakban megvizsgáltam a marketingkiadások megítélésnek időbeni vetületét a különböző időpontban vett minták alapján, történt-e változás az első és a harmadik mintavétel között eltelt 5 évben, változott-e a vállalkozások szemléletmódja. A megoszlási viszonzyszámok (41. ábra) azt támasztják alá, hogy időben eltér a marketingkiadások megítélése. 2009-ben a válaszadók 47,5%-a mondta azt, hogy a marketingkiadás beruházásnak tekinthető, 2013-ban 68,7%, míg 2014-ben 54,5%. A szemléletmódban bekövetkező „pozitív” változás tetten érhető, más kérdés, hogy mi okozza a 2013-ban mért kiugró eredményt, a növekedés viszont ettől függetlenül is megfigyelhető. Ugyanúgy, ahogy a költség szemlélet csökkenése, hiszen míg 2009-ben a válaszadók még 31%-a költségként tekintett a marketingkiadásokra, addig 2014-ben már csak 20,6%-uk. A megoszlások terén megfigyelhető eltérések statisztikailag igazolhatók is ($p=0,007$; $CV=0,174$). Bár gyenge a kapcsolat, de elmondhatjuk azt, hogy a mintában szereplő vállalkozások közül a 2009. és 2014. évek közötti időszakot tekintve növekedett a marketingkiadásokat befektetésnek tekintők száma, vagyis megváltozott a vállalkozások szemléletmódja.



41. ábra. Marketingkiadások megítélésének időbeni viszonylata

Forrás: saját szerkesztés

Vizsgálatnak vettem alá az eredménymutatók számának alakulását abból a célból, hogy kimutatható-e összefüggés az időbeni alakulásuk tekintetében, tehát kimutatható-e csökkenésük vagy növekedésük. Keresztábrás elemzés segítségével ezt a feltételezést nem sikerült igazolni, vagyis a mutatók számának időbeli változása szignifikánsan nem igazolható.

A következőkben azt vizsgáltam meg, hogy a különböző időszakokban vett minták vállalkozásai által a versenytársak viszonylatában érzékelt helyzetük mutat-e szignifikáns eltérést. Az 68. táblázat azt mutatja, hogy a vizsgált vállalkozások mekkora hányada teljesít jobban a versenytársaihoz képest a különböző mutatók terén. A különböző időpontban zajlott mintavételek vonatkozásában a 12 mutatóból 8 mutató esetében igazolható a szignifikáns eltérés. A megoszlási viszonzyszámok jól érzékeltetik a mintában szereplő vállalkozások helyzetérzékelését, amelyből egyértelműen látszik, hogy a 2009-es és 2014-es időszak

vonatkozásában a vállalkozások úgy érzékelik, hogy a versenytársak viszonylatában jobban teljesítenek. Ez igaz a pszichografikus mutatók (elégedettség, bizalom, hűség) és a piacrészesedés esetében is, ahol a szignifikáns eltérést nem sikerült igazolni.

68. táblázat. A vállalkozások versenytársakhoz mért teljesítményének időbeni viszonylata

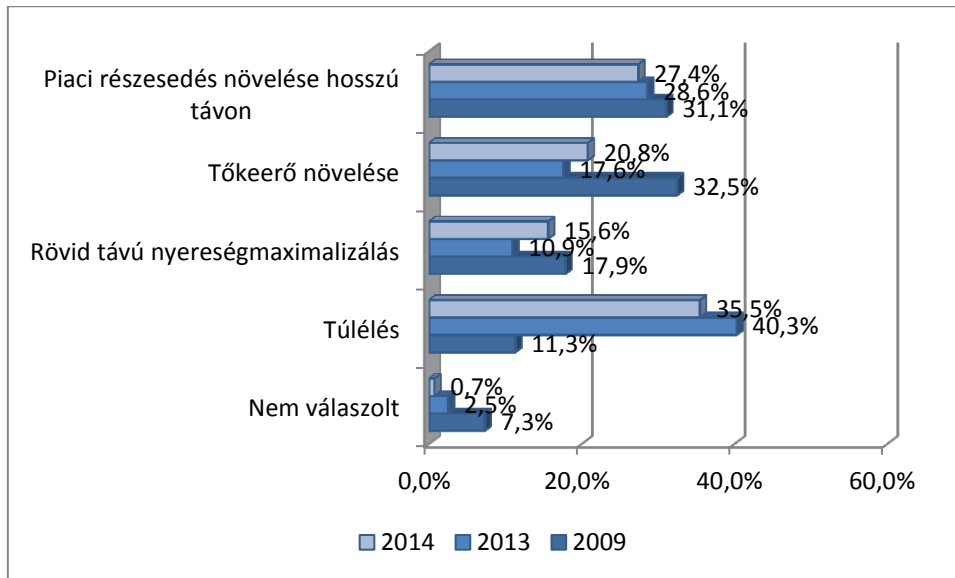
		Profit	Haszonkulcs	Árbevétel	Tőke megtérülés	Piacrészesedés
Év	Cramer V	0,150			0,172	
	szign.	0,007			0,001	
2009	N	44	42	48	38	48
	%	33,1%	31,6%	36,1%	28,6%	36,1%
2013	N	39	29	34	22	40
	%	33,9%	25,2%	29,6%	19,1%	34,8%
2014	N	51	44	49	61	41
	%	35,2%	30,6%	33,8%	42,4%	28,5%
Összesen	N	134	115	131	121	129
	%	34,1%	29,3%	33,3%	30,9%	32,9%

		Forgóeszk. hatékonyság	Termelékenység	Önköltség	Átfutási idő	Hűség	Elégedettség	Bizalom
Év	Cramer V	0,144	0,154		0,180	0,139	0,177	0,139
	szign.	0,012	0,005		0,000	0,026	0,001	0,028
2009	N	27	45	43	55	67	69	76
	%	20,30%	33,80%	32,30%	41,70%	60,90%	62,70%	69,10%
2013	N	16	35	40	41	72	80	80
	%	13,90%	30,40%	34,80%	35,70%	62,60%	69,60%	70,20%
2014	N	41	52	53	76	98	109	109
	%	28,30%	36,10%	36,60%	53,50%	67,60%	76,20%	75,70%
Összesen	N	84	132	136	172	237	258	265
	%	21,40%	33,70%	34,60%	44,20%	64,10%	70,10%	72,00%

Forrás: saját szerkesztés

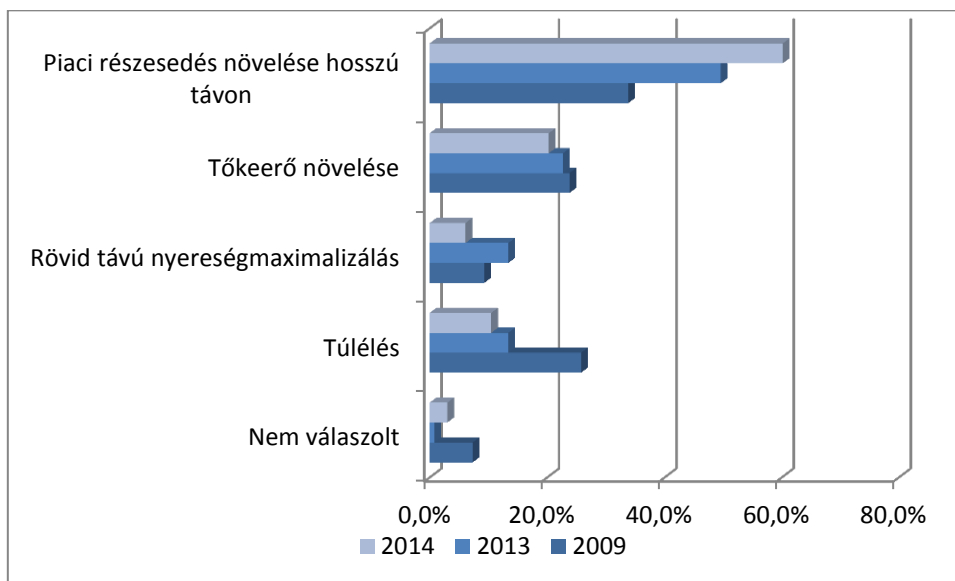
A vállalkozások stratégiájának és stratégiai céljainak időbeni alakulása

Kutatásom során megvizsgáltam, hogy az elmúlt évek során változott-e a vállalkozások stratégiája, illetve stratégiai céljai, vagyis kimutatható-e szignifikáns eltérés a különböző időpontokban vett mintákban szereplő vállalkozások stratégiái és stratégiai céljai között. A 42. ábrán láthatók a vállalkozások céljai az elmúlt 3 évben. Az eltérések a megoszlási viszonyszámok alapján is érzékelhetők, de statisztikailag is igazolható a kapcsolat a kitöltési idő és az elmúlt 3 év stratégiai célja között ($p < 0,000$; $CV = 0,216$).



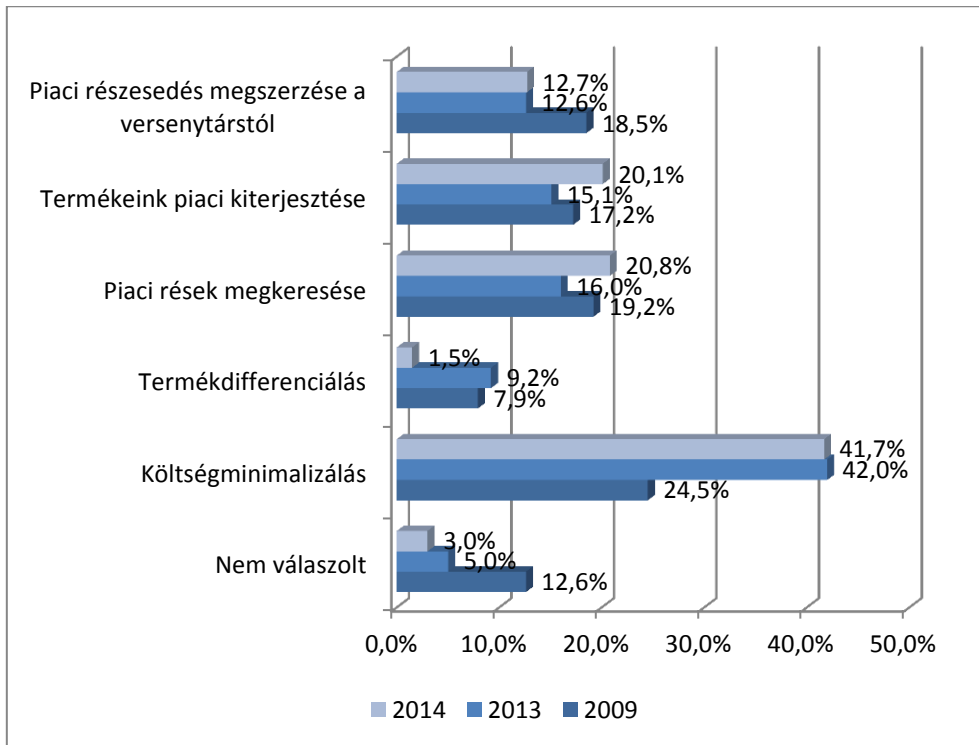
42. ábra. A vállalkozások stratégiai céljai az elmúlt 3 évben és ennek időbeni változása
Forrás: saját szerkesztés

Az elkövetkező 3 év stratégiai céljainak időbeni változását a 43. ábra mutatja. A szintén jól érzékelhető változások szintén igazolhatóak statisztikailag ($p < 0,000$; $CV = 0,209$).



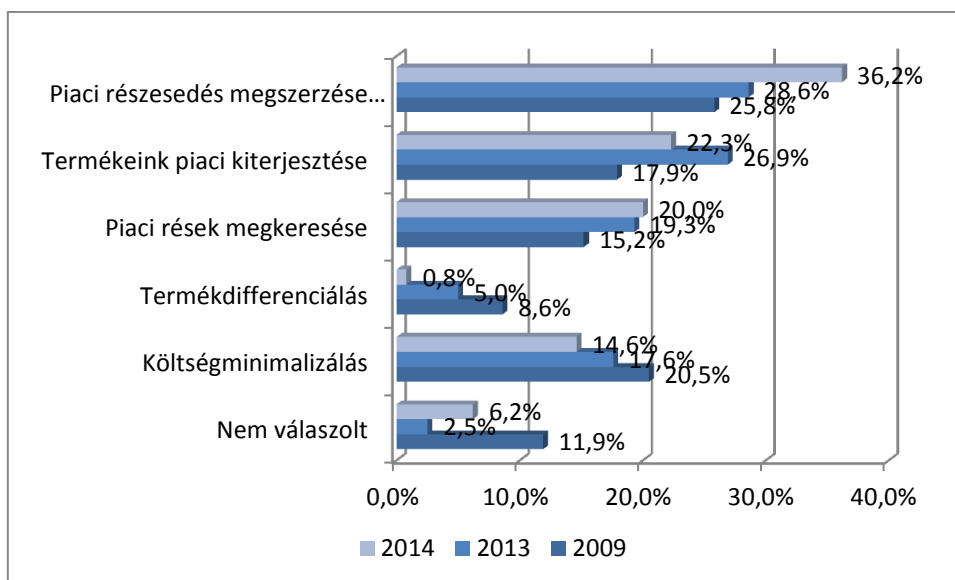
43. ábra. A vállalkozások stratégiai céljai a következő 3 évben és ennek időbeni változása
Forrás: saját szerkesztés

A vállalkozások által az elmúlt években követett stratégiáját vizsgálva, azt láthatjuk (44. ábra), hogy a legtöbbször követett stratégia a költségminimalizálás volt. Az utóbbi évek mintáiban szereplő vállalkozások sokkal inkább érzik ezt, mint a 2009-es mintavételben szereplő vállalkozások. A 2014-es mintavételben szereplő vállalkozások nagyon kis része (1,5%) vallotta, hogy termékdifferenciáló stratégiát folytat, ellentétben a korábbi mintavételekkel, ahol 8-9%-os volt ez az arány. A múltbeli stratégiákat tekintve a termékek piaci kiterjesztése némileg növekedett a 2009-2014-es mintavétel viszonylatában. A piaci részesedés versenytárstól való megszerzésének stratégiájában pedig némi visszaesés volt tapasztalható ugyanezen időtáv vonatkozásában. A vállalkozások által a múltban követett stratégiák időbeni változása szignifikánsan is igazolható ($p = 0,004$, $CV = 0,208$).



44. ábra. A vállalkozások stratégiája az elmúlt 3 évben és ennek időbeni változása
Forrás: saját szerkesztés

Az elkövetkező 3 év stratégiáit tekintve a piaci részesedés versenytársaktól való megszerzése a vezető stratégia (45. ábra). A 2014-es mintavétel esetében az ezen stratégiát követők aránya jelentősen magasabb. A termékek piaci kiterjesztésének stratégiáját követők aránya is némileg növekedett, ugyanígy a piaci rések stratégiájának esetében is. Nagy visszaesés a költségminimalizálás stratégiáját követő vállalkozások esetében mutatkozott, ahol a 2009-es minta 20,5%-ához képest 6%-os visszaesését tapasztalható az elkövetkező évben ezt a stratégiát folytatni kívánó vállalkozások arányában. Az időbeni változás a jövőben követni kívánt stratégiák arányában itt is igazolható, úgy, ahogy a múltban követett stratégiák esetében is. Itt is nagy megbízhatóság mellett ($p=0,005$), de gyenge statisztikai kapcsolatot ($CV=0,188$) sikerült igazolni.



45. ábra. A vállalkozások stratégiája a következő 3 évben és ennek időbeni változása
Forrás: saját szerkesztés

A következő lépésben a vállalkozások saját korábbi teljesítményükhöz mérten vizsgáltam, hogy jobban vagy rosszabbul teljesítettek. A 69. táblázatban jól látszik, hogy a vállalkozások úgy érzékelik, hogy eredményességük javult, akár a vállalkozás jövedelmezőségét, akár a hatékonyságát, akár a pszichografikus mutatókat nézzük. A jövedelmezőséget és a hatékonyságot vizsgáló mutatók esetében szignifikáns kapcsolat igazolható az idő és a mutatók között. Vagyis azt sikerült igazolni, hogy a vállalkozások az elmúlt évek viszonylatában kedvezőbben ítélik meg helyzetüket. Ez azoknál a pszichografikus mutatóknál is igaz volt, ahol nem sikerült igazolni a szignifikáns eltérést. A hűség, elégedettség, bizalom és piaci részesedés mutatói esetében az igazolatlanúság annak is betudható, hogy a rosszabbul teljesítő vállalkozások visszaesése nem volt jelentős. Ellenben az eredményesebben teljesítők száma jelentősen nőtt.

69. táblázat. A vállalkozások saját magukhoz mért eredményességük időbeni viszonylata

			mintavétel ideje			Összes
			2009	2013	2014	
profit p<0,000 r=0,240	rosszabbul	N	51	25	19	95
	teljesítünk	%	34,2%	21,9%	13,0%	23,2%
	jobban	N	55	64	96	215
	teljesítünk	%	36,9%	56,1%	65,8%	52,6%
haszonkulcs p<0,000 r=0,188	rosszabbul	N	42	20	15	77
	teljesítünk	%	28,2%	17,5%	10,3%	18,8%
	jobban	N	37	36	62	135
	teljesítünk	%	24,8%	31,6%	42,5%	33,0%
árbevétel p<0,000 r=0,228	rosszabbul	N	57	22	23	102
	teljesítünk	%	38,3%	19,3%	15,8%	24,9%
	jobban	N	53	64	87	204
	teljesítünk	%	35,6%	56,1%	59,6%	49,9%
tőke-megtérülés p=0,002 r=153	rosszabbul	N	37	19	22	78
	teljesítünk	%	24,8%	16,8%	15,1%	19,1%
	jobban	N	35	44	57	136
	teljesítünk	%	23,5%	38,9%	39,0%	33,3%
piac-részesedés	rosszabbul	N	21	17	13	51
	teljesítünk	%	14,1%	15,0%	8,9%	12,5%
	jobban	N	51	43	48	142
	teljesítünk	%	34,2%	38,1%	32,9%	34,8%
forgóeszköz- gazdálkodás p=0,001; r=0,165	rosszabbul	N	19	9	9	37
	teljesítünk	%	12,8%	8,0%	6,2%	9,1%
	jobban	N	32	34	42	108
	teljesítünk	%	21,5%	30,1%	29,0%	26,5%
termelékenység p=0,001 r=0,162	rosszabbul	N	19	10	9	38
	teljesítünk	%	12,8%	8,8%	6,3%	9,4%
	jobban	N	54	53	67	174
	teljesítünk	%	36,2%	46,9%	46,5%	42,9%
termék önköltsége p=0,019 r=0,116	rosszabbul	N	24	14	18	56
	teljesítünk	%	16,1%	12,4%	12,4%	13,8%
	jobban	N	34	41	42	117
	teljesítünk	%	22,8%	36,3%	29,0%	28,7%
átfutási idő p=0,004; r=0,145	rosszabbul	N	7	7	4	18
	teljesítünk	%	4,8%	6,2%	2,8%	4,4%
	jobban	N	44	41	61	146
	teljesítünk	%	29,9%	36,3%	42,1%	36,0%
vásárlói hűség	rosszabbul	N	8	7	6	21
	teljesítünk	%	6,5%	6,2%	4,1%	5,5%
	jobban	N	56	57	77	190
	teljesítünk	%	45,5%	50,4%	52,7%	49,7%
elégedettség	rosszabbul	N	5	3	2	10
	teljesítünk	%	4,1%	2,7%	1,4%	2,6%
	jobban	N	64	56	88	208
	teljesítünk	%	52,0%	49,6%	59,9%	54,3%
vevői bizalom	rosszabbul	N	7	3	2	12
	teljesítünk	%	5,7%	2,7%	1,4%	3,1%
	jobban	N	61	56	82	199
	teljesítünk	%	49,6%	49,6%	55,8%	52,0%

Forrás: saját szerkesztés

Mivel a fenti vizsgálatok azt igazolják, hogy a vállalkozások marketing szemléletmódja, stratégiája és startégiái céljai időben megváltoztak, ezért **a H7 hipotézist igazoltnak tekintem.**

4.3. A kutatási hipotézisek teljesülése

A disszertációban vizsgált hipotézisek teljesülését az elvégzett vizsgálatok alapján az alábbiakban értékelem. (70. táblázat)

70. táblázat. A disszertáció hipotézisei és a rájuk vonatkozó döntések

Terület	Hipotézisek	Értékelés
A vállalati marketingtevékenység általános jellemzői	H1 A vállalkozások marketingtevékenysége során a választékorientáltság és az eredményorientáltság az elsődleges.	Igazolt
	H2 A vállalkozások marketingkommunikációs tevékenysége során, a tervezési és elemzési eszközök alkalmazása révén, előtérbe kerülnek a marketing-kontrolling eszközök.	Igazolt
A marketing-kontrolling általános vizsgálata	H3 A nagyvállalatok kiterjedtebb marketing-kontrolling rendszerrel (marketingtervezés és – elemzés) rendelkeznek, mint a kisvállalkozások.	Igazolt
A marketing-kontrolling hatása a vállalkozások eredményességére és teljesítményére	H4 Akár a versenytársakéhoz, akár a saját eddigi helyzetükhöz viszonyítva, a vállalatok pénzügyi helyzetének és működési hatékonyságának megítélése romlott.	Elutasítva
	H5 A „külsős”, marketing tevékenységre specializálódott cégek szolgáltatásait igénybe vevő vállalkozások eredményesebb működést tudnak felmutatni.	Elutasítva
	H6 A kiterjedtebb marketing-kontrolling eszkörendszer alkalmazása pozitív összefüggést mutat a vállalati eredményességgel.	Részben igazolt
	H7 A vállalkozások marketingszemlélete az elmúlt időszakban átalakult, valamint stratégiájuk és stratégiai céljaik is megváltoztak.	Igazolt

Forrás: saját szerkesztés

4.4. Új és újszerű eredmények

A disszertációban végzett vizsgálatok eredményei alapján a következő újszerű eredményeket és téziseket fogalmazom meg.

1. A vállalatok termékpolitikájában a választékorientáltság és az eredményorientáltság a két legmeghatározóbb szempont.

A vállalati marketingeszköztár jellemzőit a változók nagy számára való tekintettel faktoranalízis keretében vizsgáltam. Ennek során igazolást nyert, hogy az általam képzett változók nagymértékben magyarázzák a vállalat termékpolitikáját, vagyis a marketingtevékenységének egy részét. A változókból képzett faktorok nagy magyarázóerővel bírtak, különösen igaznak bizonyult ez a választékorientáltság és az eredményorientáltság tekintetében. A két faktor magyarázóereje között kicsi volt a különbség. A kkv-k esetében a Választékorientáltság bizonyult erősebbnek, míg a nagyvállalatok esetében az Eredményorientáltság. A termékek választékának nagy szerepe véleményem szerint a kis- és közepes vállalkozások nagyobb rugalmasságát, illetve a piaci versenyben való eredményesebb helyállását szolgálja, hiszen a kkv-k számára elég korlátozottak azok a lehetőségek, amelyek a vállalkozások számára versenyelőnyt biztosíthatnak. Az eredményorientáltság jelentős térnyerése a termékpolitikában pedig annak az igényét és felismerését jelenti a kkv-k részéről, hogy a termékeik gazdaságossága nélkül nem biztosítható hosszú távú fennmaradásuk. A mintában szereplő nagyvállalatok számára pedig a legfontosabb az eredményesség volt. Esetükben többnyire a szükséges tudás is rendelkezésre áll a vállalat eredményességének a mérésére.

2. A kis- és közepes vállalkozások marketingkommunikációs és értékesítési tevékenysége során megjelenik a marketing-kontrolling eszközök alkalmazása.

A marketing-mix egyes elemeinek faktoranalízis segítségével végzett vizsgálata alapján megállapítottam, hogy a mintában szereplő vállalkozások mind a termék-, a kommunikációs és az értékesítési csatornák politikájának az esetében is nagy súlyt helyeznek a tervezési és elemzési tevékenységekre. A vizsgálat során kialakított faktorok nagymértékben magyarázták a vállalkozások marketingaktivitását, így az is igazolást nyert, hogy a vállalkozások tisztában vannak a tervezés, mérés és elemzés jelentőségével a marketing területén. A legnagyobb magyarázóerővel bíró változók ilyenformán ezzel függnek össze. Természetesen óvatosan kell bánni az itt kapott eredményekkel, mivel a vállalkozások vezetői által vallott értékek gyakran eltérnek az általuk követett értékektől. Ez nagyban összefügg a társadalmi és piaci környezet által sugallt elvárásokkal (Katona, 2012b; Katona 2014a; Katona, 2014c).

3. A vállalkozások által alkalmazott marketing-kontrolling (tervezési, elemzési, értékelési) eszközök a vállalatok létszám alapján vett méretkategóriákban eltér mind az alkalmazott eszközök kiterjedtségét (számszerű), mind az időtávot figyelembe véve.

A vizsgálat során kimutattam, hogy a vállalat létszám alapján vett mérete szerint a vállalkozások által alkalmazott eszközök számát tekintve szignifikáns eltérés van. Nem csak a tervezési, mérési és elemzési eszközök száma, hanem a vizsgálat mélysége és a vizsgálat időbeni kiterjedtsége között is igazolható a kapcsolat. Bebizonyosodott, hogy a kisvállalkozások lényegesen kisebb hányada vizsgálja a marketingtevékenységének az eredményességét. Az alkalmazott mutatószámok számát tekintve is jelentős eltéréseket állapítottam meg a vállalati méret szerinti vonatkozásban. Megállapítottam, hogy a marketingtevékenység mérésére a vállalkozások leginkább pénzügyi mutatókat alkalmaznak. A marketing-kontrolling eszközök alkalmazásának időbeli kiterjedtségét vizsgálva is eltérést tapasztaltam, a nagyvállalatok lényegesen jelentősebb része vizsgálja akár éven túl vagy több éven keresztül is a marketingakcióik hatásait, mint a kisvállalkozások képviselői. A kisvállalkozások esetében jellemzően a rövid távú vizsgálódás volt megfigyelhető. A vizsgálat során ugyancsak jelentős eltérés mutatkozott a vállalatok által alkalmazott mutatószámrendszerek kiterjedtsége között. A nagyvállalatok esetében jóval

nagyobb volt az aránya azoknak a vállalkozásoknak, amelyek számszerűsítették is a vizsgálataik hatásait vagy fejlett statisztikai módszereket alkalmaztak. Nyilvánvaló, hogy a kisvállalkozások marketingtervezési és értékelési eszköztárára jócskán fejlődésre szorul, hiszen az alapvető marketingfunkciók is a legtöbb esetben meglehetősen fejletlenek. Ez több dolognak is tulajdonítható, így az erőforrások hiányának, amely egyrészt jelent pénzügyi másrészt pedig egyéb típusú erőforrásokat, mint például a megfelelő szakmai ismereteket. A másik lényeges oka a marketing terület fejletlenségének a felismerés hiánya a vállalkozások vezetőinél, hogy az eredményesebb működés érdekében szükségük van a marketingtevékenység komplex „kezelésére” a marketing-kontrolling eszköztárával. A kontrolling eszköztárával az alkalmazásával a kkv szektor esetében több szerző (lásd pl. Witt és Witt, 1994) is foglalkozik. Ennek a kérdésnek a megoldása további vizsgálódási lehetőséget vet fel. A marketing-kontrolling vizsgálatával Magyarországon kevés szakember foglalkozik, a kisvállalkozások marketing-kontrolling jellemzőivel, alkalmazásának lehetőségével kapcsolatosan pedig eddig nem végeztek komplex kutatást.

4. A vállalatok pénzügyi helyzetének és működési hatékonyságának megítélése mind a vállalkozások saját teljesítményének mind a versenytársak teljesítményének viszonylatában megváltozott.

Ennek a változásnak az iránya azonban a H2 hipotézissel ellentétben nem volt egyértelmű. A vállalkozások pénzügyi teljesítményének a mérőszámait tekintve vagy stagnálást, vagy romlást érzékelünk. A nem pénzügyi mutatókat (vevői elégedettség, hűség, bizalom) tekintve viszont a vállalkozások javulást érzékelték korábbi teljesítményükhöz mérten.

A versenytársakhoz mért teljesítmény szempontjából is eltérő a vállalat teljesítményének a megítélése. Általánosságban elmondható, hogy a vizsgált vállalkozások nagyobb része a versenytársakhoz mért teljesítményüket kedvezőbben ítélte meg, és a vállalkozás pozícióját érzékelték előnyösebbnek. Ez igaz a vállalat eredményességét, hatékonyságát és vevői teljesítményét vizsgáló mutatók esetében egyaránt. A különböző mutatók esetében azonban itt is megfigyelhetők különbségek. A legkisebb eltérést a vállalkozások a pénzügyi helyzetüket vizsgáló mutatóknál érzékelték. Nyilvánvalóan a vállalat profitjának vagy haszonkulcsának a megítélése objektív, a vállalkozások itt kénytelenek a realitás talaján maradni. A hatékonysági mutatók tekintetében már javul a versenytársakhoz mért teljesítmény érzékelése, a vevői teljesítményt vizsgáló pszichografikus mutatók vonatkozásában pedig már hatalmas eltérések mutatkoznak a vállalati teljesítmény megítélésében, annak pozitív változása terén.

Más tényezők vonatkozásában is vizsgáltam a vállalkozás teljesítményét, ilyen volt a vállalat mérete (létszám és árbevétel), piaci helyzete és működési területe. Több esetben is sikerült szignifikáns kapcsolatot igazolni a vizsgált változók között. Tehát a vállalatok pénzügyi helyzetének megítélését az is befolyásolja, hogy milyen méretű, piaci helyzetű vagy milyen területen működik.

5. A „külsős”, marketing tevékenységre specializálódott cégek szolgáltatásait igénybe vevő vállalkozások nem tudnak eredményesebb működést felmutatni, a külsős marketingcégeket nem alkalmazó vállalkozásokhoz mérten.

Vizsgálataim során igazoltam, hogy feltételezésemmel ellentétben a vállalkozások eredményessége nem növekszik a marketingtevékenységre specializálódott különböző külsős cégek bevonásának a növelésével. Sőt épp ellenkezőleg, azt sikerült kimutatnom, hogy a vállalkozások eredményessége és a külsős cégek alkalmazásának az aránya között negatív irányú kapcsolat áll fenn, vagyis igazolhatóan romlik a teljesítmény a külsős marketingcégek alkalmazásának a növelésével. Nyilvánvalóan ez összefügghet azzal, hogy sok esetben az igénybevett külső szolgáltatások fajlagos költsége magasabb lesz, mintha azt a szervezet saját tevékenységi körén belül végezte volna. Sajnálatos módon azonban a vállalkozások többnyire éppen a magas költségei miatt nem alkalmaznak marketing szakembert. Nyilván ez fokozottan igaz a kkv szektor képviselőire, hiszen a marketingköltségek magas aránya mellett a

marketingfeladatok rendszertelensége is visszatárhathatja a kisebb vállalkozásokat a külön marketingszervezet létrehozásában vagy marketingszakember alkalmazásában. A külsős szakemberek kisebb hatékonyságának további oka lehet a vállalat és a vállalat termékeinek csekélyebb ismerete, amely az adott esetben magasabb szakmai ismeretek kihasználtságának egy sokkal rosszabb hatásfokát eredményezheti a belső munkatársakkal szemben.

Ugyanakkor, ha a vizsgált változók közötti ok-okozati kapcsolatot megfordítjuk, akkor azt mondhatjuk, hogy a rosszabb eredményességet felmutató vállalkozások nagyobb arányban vesznek igénybe külsős marketing cégeket, ami teljesen ésszerű reakció a rosszabb gazdasági teljesítményre. Ugyanis az alkalmazott keresztábraelemzések nem alkalmasak arra, hogy megállapítsuk melyik a függő és melyik a független változó.

6. A vállalkozások által alkalmazott tervezési és értékelési eszközök kiterjedtsége részben meghatározza a vállalat eredményességét.

Vizsgálataim során részben sikerült igazolnom azt a feltevésémet, hogy a tervezési és elemzési eszközöket nagyobb számban alkalmazó vállalkozások jobban teljesítenek mind saját maguk mind a versenytársak viszonylatában. Szignifikáns kapcsolatot csak néhány esetben sikerült kimutatnom, azonban ez nem jelenti azt, hogy más mutatók tekintetében, vagyis az eredményesség egyéb mérőszámainak esetében ne lenne összefüggés, csupán azt jelenti, hogy jelen kutatás ezt nem tudta igazolni. Ebben az általam feltárt tény is nagy szerepet játszhat, miszerint a vállalkozások nagy része csak csekély számban alkalmaz a marketingtevékenysége során tervezési vagy elemzési eszközöket, annak ellenére sem, hogy a minta aránylag nagy számban tartalmaz közepes és nagy vállalatokat is.

A versenyképesség javulása és a mutatószámok alkalmazásának kiterjedtsége között a vevői elégedettség és a vevői bizalom mutatók esetében sikerült kimutatni pozitív kapcsolatot. Vagyis a legalább 1-4 darab mutatót alkalmazó vállalkozások versenyképessége nagyobb mértékben javult, mint a mutatókat nem alkalmazó vállalkozásoké.

A vállalkozások eredményességének pozitív változása és a mutatószámok kiterjedtsége között három esetben, a piacrészesedés, a nyereség és a haszonkulcs tekintetében sikerült pozitív összefüggést igazolni. Tehát a több marketing-kontrolling eszközt alkalmazó vállalkozások piacrészesedése és nyereségessége növekedett az előző időszak viszonylatában. Nyilvánvalóan a vizsgált változók közötti gyenge közepes kapcsolat is érzeteti, hogy a vállalatok említett piaci és jövedelmezőségi mutatóinak javulásában valószínűsíthetően más változók is szerepet játszottak nemcsak a marketing-kontrolling eszközök alkalmazásának kiterjedtsége.

Ezzel a tézissel sikerült elérnem kutatásom fő célját: (részben) igazolást nyert, hogy a marketing-kontrolling alkalmazása pozitív hatással bír a vállalkozások eredményességére. Tehát ennek fényében joggal várható, hogy amennyiben a kis- és közepes vállalkozások nagyobb mértékben alkalmaznák a marketing-kontrolling eszközöket, akkor eredményességük is kedvezőbb képet mutatna. Jelen kutatás az alapját képezi a jövőben folytatni kívánt kkv szektort kiterjedtebben vizsgáló kutatásaimnak, melyekkel, egy sokkal szélesebb összefüggésrendszerét kívánom feltárni és bemutatni a marketing-kontrolling alkalmazásának. Így például a vállalkozások oldaláról érzékelt eredményesség-növekedést szembe kívánom állítani a vásárlók által érzékelt teljesítményváltozással. Közös kutatási projekt keretében a családi vállalkozások jellemzőit kívánjuk vizsgálni, így többek között a marketing-kontrolling aktivitásukat, és ennek összefüggésrendszerét a vállalkozások egyéb működési jellemzőivel.

7. A vállalkozások marketingszemlélete az elmúlt időszakban átalakult, továbbá stratégiájuk és stratégiai céljaik is megváltoztak.

Kutatásom során igazoltam, hogy a magyar vállalkozások marketing szemlélete az elmúlt években átalakult. Igaz ez a megállapítás például a marketingkiadások tekintetében, ahol növekedett a marketingköltségek befektetéseknek tekintők aránya. A szemléletváltás a vállalkozások stratégiájában és stratégiai céljaiban is tettenérhető. A rövidtávú stratégiai

irányvonalakat (túlélés, rövid távú profitmaximalizálás), felváltja a hosszú távú vállalkozói szemléletmód (piaci részesedés megszerzése a versenytársaktól).

Az eredményesség időbeli változását tekintve is a különböző eredménymutatók tekintetében többnyire szignifikánsan igazolható a javulás a vállalkozások eredményességét illetően az elmúlt évek viszonylatában. Egyrészt jelentősen csökkent azon vállalkozások száma, amelyeknek eredményessége csökkent az elmúlt évek viszonylatában, másrészt pedig jelentősen nőtt azok száma, amelyek eredményességük jelentős javulását érzékelték.

A versenytársak viszonylatában a mintában szereplő vállalkozások ugyancsak javulást érzékelnek az elmúlt 5 év vonatkozásában. Ez a javulás a vizsgált 12 eredménymutató 2/3-ánál igazolható is.

5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A vizsgált téma szakirodalmi áttekintése során feldolgoztam a marketing-kontrolling elméleti megközelítéseit, bemutattam lehetséges céljait, feladatait, és területeit. Tisztáztam a marketing-kontrolling kapcsolatát a marketing és a kontrolling tudományterületekkel.

Az empirikus vizsgálatok során különös figyelmet kapott a vállalkozások mérete szerinti különbségek feltárása, kiemelve a kisvállalkozások marketingtevékenységének, valamint a marketing-kontrolling eszköztár alkalmazása terén megnyilvánuló sajátosságait. Sikeresült szignifikáns kapcsolatot kimutatni a marketing-kontrolling során alkalmazható tervezési, mérési és elemzési eszközök igénybevétele és a vállalkozások mérete között. Különösen jelentős eltérések mutatkoztak a kisvállalkozások és a nagyvállalatok között, az eltérések okainak feltárására azért van szükség, hogy könnyebb legyen megoldást találni a kisvállalkozások eredményesebb működésére.

Természetesen felmerülhet kérdésként, hogy miért költsünk egy olyan vállalkozásra, vagy nyújtunk számára kiegészítő forrásokat, amely akár a marketing, akár egyéb működési területeken „lemaradásokkal” küzd. Kisvállalkozások így is, úgy is jelen lesznek a gazdasági körforgásban, akár hatékonyak, akár nem. Előbb-utóbb azonban a nem hatékony vállalkozások kikerülnek a rendszerből, helyettük újak lépnek be, amelyek közel sem biztos, hogy már hatékonyak lesznek. Kisvállalkozásokra pedig szükség van, olyan földrajzi vagy piaci réseket szolgálnak ki, amelyeket a nagyobb vállalatok nem tudnak vagy nem is akarnak kielégíteni a rugalmasság vagy a speciális tudás hiányában. A megoldás tehát a kisvállalkozások problémáinak a kezelése, akár központi források bevonásával is, mivel versenyképességük és egyéb képességeik fejlesztése hosszú távon a nemzetgazdaságok számára is olcsóbb megoldás. Tehát véleményem szerint szükséges a kisvállalkozások marketingképességeinek a fejlesztése is azért, hogy a marketingtevékenységüket eredményesebben tudják folytatni, ezáltal hatékonyabban kielégítve a fogyasztói igényeket, biztosítva hosszú távú működésüket, így is erősítve a nemzetgazdaságot.

Ugyanakkor egységes képet mutattak a vállalkozások abban a tekintetben, hogy egyaránt *fontos a számukra a választék széleskörű fenntartása*. Ezt támasztotta alá a vállalati marketingeszközrendszer termékpolitikájának a vizsgálata. Ez azt jelenti, hogy a termékek választékának kiterjesztése fontos eszköze a vállalat helytállásának a piaci versenyben. Ezek a szempontok általános érvénnyel bírtak a vizsgált kis- és közepes vállalkozások esetében, a nagyvállalatok viszont a termékeik gazdaságosságának vizsgálatát helyezték előtérbe. Ez a szempont a kkv-k számára is nagyon fontos volt, de némileg elmaradt a Választékorientáltság faktora mögött.

A marketing eszközrendszerének vizsgálata során szintén fontos tényezőként tárult fel a vállalkozások marketing-kontrolling orientáltsága, amely a marketing-kontrolling eszközök alkalmazásában jelent meg, mind az értékesítési vagy a kommunikációs politika területén egyaránt. Ez részben ellentmond a marketing-kontrolling konkrét eszközeinek a vizsgálata során tapasztaltakkal, ahol nem csupán egy skála segítségével kellett értékelnünk az adott eszközök fontosságát a válaszadónak, hanem nyilatkozni kellett a konkrét eszköz alkalmazásáról, vagy alkalmazásának hiányáról is. A feltárt eltérések azzal is összefügghetnek, hogy *a vállalkozások kinyilvánított preferenciái, követni kívánt elvei, sok esetben nincsenek összhangban a ténylegesen követett elvekkel*. Az eltérés oka egyrészt a lehetőségek (anyagi, szakmai) hiányában, másrészt a külső környezetnek való megfelelési kényszerben keresendők. Ezzel kapcsolatos következtetéseimet már korábbi munkáimban is kifejtettem (Katona, 2014a; Katona, 2012b).

A vizsgálat egyik meglepő eredményét hozta a vállalkozások saját magukhoz és versenytársaikhoz mért teljesítményének a megítélése. A teljesítmény mérésére pénzügyi eredménymutatókat, hatékonysági mérőszámokat és vevői hatást vizsgáló pszichografikus mutatókat is figyelembe vettem. A feltételezés alapját az képezte, hogy a vállalkozások a gazdasági válság következményeként teljesítményük változását negatívan fogják megítélni. Azonban nem így lett, a vállalkozások a legtöbb mutató esetében, ha enyhét is, de javulást

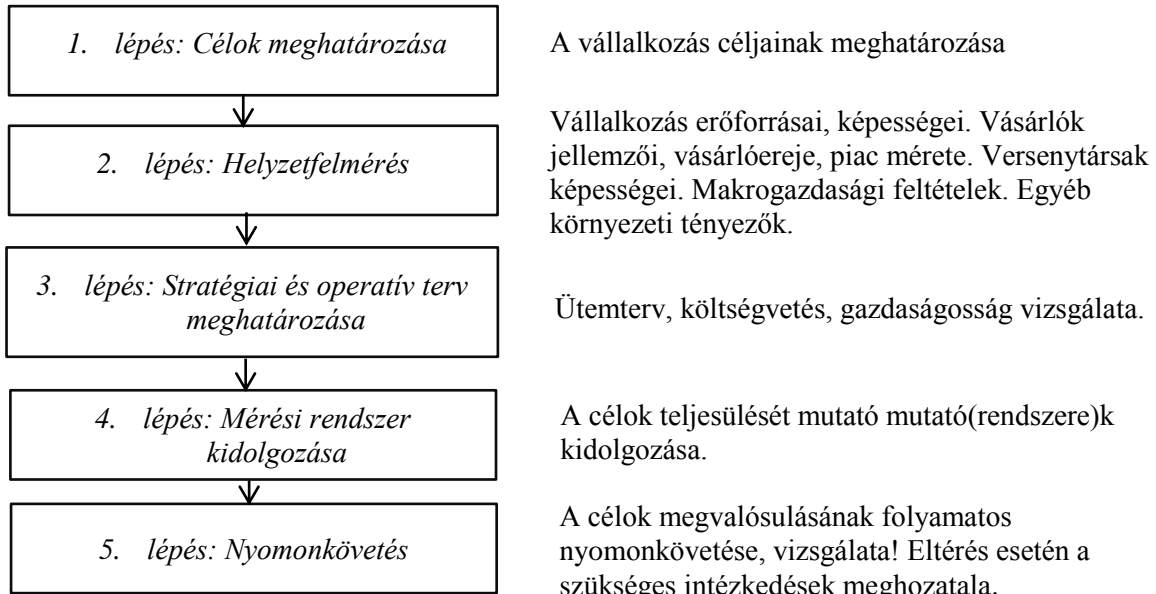
érzékelnék. Megfigyelhető, hogy a legnagyobb javulást a vállalkozások a nehezebben mérhető és számszerűsíthető vásárlói elégedettség, hűség és bizalom mutatók terén érzékelik. A nehezen kézzelfogható mutatók kedvező megítélése összefügghet a vállalkozások pozitív várakozásával, növekvő bizalmával vagy a megfelelni akarással (Katona, 2014c). Ezt támasztja alá a rendszeresen vizsgált KKV Bizalmi Index alakulása is, amely egyre kedvezőbb képet mutat az elmúlt években (piacesprofit.hu, 2014; napi.hu, 2014).

Sajátságos eredménnyel járt a külsős marketingcégek alkalmazásának a vizsgálata, mivel hatékonyságnövelő hatásukat nemhogy nem sikerült igazolni, hanem vizsgálatom során bizonyítottam, hogy azon vállalkozásoknál, *ahol külsős marketingcéget vagy szakembert alkalmaztak, ott rosszabb volt a vállalat hatékonysága*. Ez az eredmény vagy annak a következménye, hogy a vállalkozások számára a külső specialista alkalmazása rövid távon fajlagosan drágább megoldást jelent, illetve szakmai kompetenciái ellenére a marketingspecialista nem ismeri úgy a vállalkozást, mint a vállalkozás belső munkatársa. Azonban a tényezők kapcsolatának a vizsgálata az irányt nem adja meg egyértelműen, így valójában az is előfordulhat, hogy a rosszabb eredményt produkáló vállalkozások nagyobb arányban vesznek igénybe külső specialistákat. Nyilván a kapott eredmények háttérében valószínűsíthetően ez áll. Ha mégsem, vagyis az első eset áll fenn, akkor véleményem szerint a vállalati gyakorlat szempontjából a megoldás nem az lehet, hogy kizárjuk a külső szakembereket a marketing-problémák megoldásából, hanem megteremtjük, elősegítjük az együttműködést a belső és a külső szakemberek között. Amennyiben nincs lehetőség belső marketing-specialista foglalkoztatására egy adott kisvállalkozásnál, úgy véleményem szerint a vállalkozás munkatársainak az ezirányú fejlesztése lehet a megoldás. Ez természetesen létrejöhet a vállalkozások saját erejéből is, de ahol erre forráshiány miatt nincs lehetőség, ott szükséges a szakirányú továbbképzés támogatása, mivel – ahogy erre a korábbiakban már utaltam – a kisvállalkozások fennmaradása és eredményessége nemzetgazdasági létkérdés. A képzés tekintetében egyetértek más szerzőkkel (lásd pl. Duma, 2014) a felsőoktatási intézmények hangsúlyosabb szerepvállalásának növelésében.

Kutatásom egyik fontos eredményének tekinthető, hogy *igazoltam a kapcsolatot a marketing-kontrolling eszközök alkalmazásának kiterjedtsége és a vállalkozás eredményessége között, azaz a több mutatót alkalmazó vállalkozások eredményessége és versenyképessége többnyire növekedett*. A kapott eredményt mindenképpen annak tulajdonítom, hogy a tervezési és elemzési eszközök alkalmazása valóban elősegíti az erőforrások hatékonyabb felhasználását azáltal, hogy javít a működés eredményességén. Ezen eredmény tükrében mindenképpen igazoltnak és indokoltnak látom a marketing-kontrolling eszközrendszerének az alkalmazását, mivel az bizonyítottan hasznos a vállalkozások számára.

A kisvállalkozások (kkv-k) által generált nemzetgazdasági kockázat (lásd fentebb) feloldására, mint ahogy azt már korábban is megfogalmaztam (Katona, 2014a), szükség van az állami intézmények, a szakmai szervezetek, a felsőoktatási intézmények bevonására, és ezek együttműködésére a helyzet hosszú távú megoldása érdekében.

Munkám lezárásaként általános iránymutatást fogalmazok meg (46. ábra) a kisvállalkozások számára a működésük eredményesebbé és kiegyensúlyozottabbá tételéhez, nem feledve, hogy minden vállalkozás egyedi megoldást kíván a vállalkozás helyzetétől és a környezeti jellemzőktől függően.



46. ábra. Kisvállalati marketing-kontrolling folyamata

Forrás: saját készítés

A kis- és közepes vállalkozások számára további hasznos iránymutatást lehetne nyújtani, akár általános, akár konkrétabb és részletesebb formában. Nem szabad azonban megfeledkezni arról, hogy főleg a kisvállalkozásoknak szóló munkákban törekedni kell az egyszerűsége, hogy akár a szakmai ismeretek tekintetében vagy az idő vonatkozásában szűkös erőforrásokkal rendelkező vállalkozásokat is meg tudjuk szólítani. Részletesebb és szerteágazóbb módszertani útmutatásokkal későbbi munkáimban szeretnék foglalkozni.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

Jelen munkám alapvető célja az volt, hogy rámutassak a marketing-kontrolling jelentőségére és lehetőségeire a kkv szektor esetében.

Ennek során egyrészt elméleti kutatást végeztem, és megvizsgáltam a marketing-kontrolling szakirodalom jellemzőit és az ott folyó kutatások eredményeit, illetve ezt megelőzően megvizsgáltam a marketing-kontrollinghoz szorosan kapcsolódó két tudományterület: a marketing és a kontrolling jellemzőit, így fogalmát, céljait, feladatait, működésüket stb.

A vizsgálat időszerűségét és indokoltságát az teremti meg, hogy Európa szerte súlyos nemzetgazdasági kihívást jelentenek a mikro-, kis- és közepes vállalkozások, mivel arányuk a gazdaságokban közel 100%, az általuk foglalkoztatott munkavállalói réteg körülbelül a munkavállalók 2/3-át teszi ki, és a GDP tekintetében is általában több, mint 50%-os a hozzájárulásuk.

Ezért szükséges véleményem szerint, hogy a kisvállalkozások működését sokkal kiszámíthatóbbá tegyük. Ezért foglalkozom kutatásomban egy olyan rendszerrel, amely véleményem szerint stabilabbá teheti a kisvállalkozások működését. Mint ahogy munkámban is bemutatom, a kisvállalkozások működésük során számos kihívással küzdenek, ezt támasztják alá az idézett kutatások is és nemzetközi szervezetek vizsgálatai egyaránt. Ilyen hiányosságot jelent többek között a vállalkozások szemléletmódja is, amely alapján akár azt is megkérdőjelezhetnénk, hogy beszélhetünk-e valójában vállalkozásról, hiszen létüket (OECD, 2010; Hofmeister-Tóth et al, 2013) bizonytalanságkerülés és a kockázatviselési hajlam hiánya jellemzi. Holott a kockázatvállalás alapvető összetevője, feltétele (Chikán, 1997a) a vállalkozói létnek, enélkül nehezen beszélhetünk tényleges vállalkozásról.

A marketing-kontrollingon belül két szemléletmód találkozik egymással. Az egyik a marketing – ez a kéz és a száj – ennek a segítségével érheti el, szólíthatja meg a vállalkozás a fogyasztót, mutathat rá arra, hogy miért érdemes megvásárolnia a vállalkozás termékét, az milyen előnyökkel jár a számára. Ugyanakkor tisztában kell lenni azzal, hogy mit, mikor hogyan mond a száj, vagy tesz a kéz, mindent a megfelelő helyen, időben és módon kell tenni azért, hogy az elért eredmény az előzetes céloknak megfelelő legyen. Ennek a feladata hárul a kontrollingra, ez koordinálja a kezet és a szájat, hogy a megfelelőt tegye/mondja a megfelelő helyen és időben. Tehát a kontrolling tervez, koordinál és elemel, hogy megvizsgálja: valóban minden a tervezettnek megfelelően történt-e. Vagyis a marketing-kontrolling esetében egy olyan területet próbálunk meg „kontroll” alá vonni, amely egy sokszor nehezen kézzelfogható tevékenységet végez egy még nehezebben megragadható eredménnyel. A marketing-kontrolling a marketing folyamatokat tervezi, elemzi, értékeli, ellenőrzi, koordinálja és természetesen információt szolgáltat a vállalat döntéshozói számára. Tehát tulajdonképpen a kontrolling szemléletmódot érvényesítjük a marketingtevékenységek során.

Gyakorlati vizsgálatom során a vállalkozások marketing és marketing-kontrolling tevékenységének jellemzőit vizsgáltam. Ennek során rámutattam különböző változók – méret, piaci helyzet, működési terület – mentén, hogy milyen eltérések mutatkoznak a vállalkozások marketingtevékenységében, sok esetben igazolva ezen változók mentén az eltérést. Más változók segítségével a vállalkozások marketing eszközszerkezeit próbáltam jellemezni, aminek során kicsúcsosodtak azok a jellemzők (faktorok), amelyek a termék-, a kommunikációs vagy az értékesítési politikát jellemzik. Így például kiemelt jelentőséget tulajdonítanak a tervezésnek és a gazdaságosság vizsgálatának.

Kutatásom során foglalkoztam a kkv szektort különösen érzékenyen érintő gazdasági válság hatásaival, vizsgálva, mennyire érzik még ennek a hatását a vállalkozások. Érdekes eredmény született, kiderült, hogy a vállalkozások pénzügyi mutatói általánosságban még nem mutatnak javulást, azonban a vállalkozások a kevésbé mérhető teljesítményük (pszichografikus mutatók) terén sok esetben jelentős javulást érzékeltek. Általában a vállalati hatékonyság területén is javuló tendenciáról számoltak be.

Gyakorlati kutatásom egyik sarkalatos pontja volt, hogy a külső marketingspecialisták segítségével elérhető-e teljesítményjavulás, mivel a kisvállalkozások meghatározó része nem rendelkezik saját marketingszakemberrel. A kutatás eredményei azonban igazolták, hogy a külső marketingszakember igénybevétele és a vállalat teljesítménye között negatív kapcsolat áll fenn. Vagyis ez vagy azt jelenti, hogy a marketingspecialisták alkalmazása rontja a vállalkozások eredményességét, vagy azt, hogy a rosszabb eredményességet produkáló vállalkozások nagyobb arányban fordulnak marketing szakemberekhez. Véleményem szerint inkább az utóbbi állítás a helytálló.

Az elmúlt időszakok viszonylatában ugyancsak megfigyelhetőek bizonyos pozitív irányú változások. Ilyen változást jelent a vállalkozások stratégiájában és stratégiai céljaiban bekövetkezett irányváltás a rövidtávú, például túlélési célokat, felváltották a hosszú távú növekedési célok. De pozitív változásokat tapasztalhatunk a vállalkozások eredményességének alakulásában is, hiszen többnyire ennek a javulását érzékelik az utóbbi időszakok viszonylatában.

Végül talán kutatásom leglényegesebb eredményként sikerült részlegesen igazolnom, hogy a marketing-kontrolling eszközök kiterjedtsége – azaz, hogy milyen mértékben alkalmazzák őket – szignifikáns összefüggést mutat a vállalkozás eredményességével.

Jelen kutatásomat első lépésnek tekintem abban a munkában, amelyet a marketing-kontrolling pozitív hatásainak az igazolására szeretnék fordítani a vállalati eredményesség javítása terén.

7. SUMMARY

The fundamental purpose of my present work is to point out the importance and opportunities of marketing-controlling, particularly related to the SME sector.

As a part of my work, I have performed theoretical research and analyzed the literature of marketing-controlling and the results of the related researches. Before and during the process, I also examined the characteristics of the two disciplines, marketing and controlling, which are in close relation with marketing-controlling. That includes their concepts, objectives, tasks and operations, etc.

The timeliness and relevance of my study is verified by the fact that the micro-, small- and medium businesses pose a severe burden and challenge to the national economies across Europe, since their proportion in the economy is almost 100%, they give jobs to about 2/3 of all the employees, and they produce about 50% of the GDP.

In my opinion, it is necessary to make the operation of small enterprises (SME's) a lot more predictable. For that reason, my study examines a system that, in my regard, is able to contribute to the more stable operation of small businesses. As I described in my study, small enterprises have to deal with several challenges. This statement is supported by the referred researches and studies of international organizations. One of these flaws among others is the approach of the enterprises, based on which even their qualification as an enterprise might be questioned, since their existence is characterized by avoiding uncertainty and the lack of risk taking willingness (OECD, 2010; Hofmeister-Tóth et al, 2013), whereas taking risks is an essential aspect and requirement of being an entrepreneur (Chikán, 1997a). Without this approach, we can hardly speak about a real enterprise.

Marketing-controlling comprehend two different points of view. One is the marketing – the hand and the mouth – which helps the enterprise to reach and address the customer. It can emphasize why it is worth to the customers to buy their product, what benefits does it hold for them.

At the same time, it needs to be clarified what, when and how is being said by the mouth or being done by the hand. Everything has to be done in the right place, in the right time and the in the right way in order to achieve the proper results, in accordance with the preliminary objectives.

That task is covered by the controlling, that coordinates the hand and the mouth, so the proper actions can be said and done in the right place and time.

Therefore the controlling plans, coordinates and analyzes, in order to investigate whether everything happened as it had been planned. Consequently marketing-controlling aims to get a field under control, that operates along several actions that is hard to evidence and the results are even harder to verify.

Marketing-controlling plans, analyzes, evaluates, controls and coordinates marketing processes and, of course, provide information for the decision makers of the company. In fact, controlling approach prevails during marketing actions.

In my practical research, I studied the characteristics of marketing and marketing-controlling activity of the enterprises. I have pointed out the differences between marketing actions of the enterprises using different variables – size, market position, operating field – and in many cases, I achieved to verify these differences along the variables. I tried to characterize the enterprise's marketing toolkit with other variables. The culminating factors were those that describe product-communication or sales strategy. For example enterprises assign great importance to planning and thrift analysis.

During my research I investigated the effects of the economical crisis that highly concerned the SME sector, examining how strongly the enterprises are still suffering from its impact.

I arrived to an interesting conclusion that their financial indicators did not show significant improvement in general yet, however their less measurable performance (psychographic)

indicators are greatly evolved in many cases. They reported improving trends in general, regarding corporate efficiency.

Performance enhancement achieved by hiring outside marketing specialist was one of the cornerstones of my practical research, since the majority of small businesses does not have their own marketing professionals. However, the results of the study proved that there is a negative relation between the business performance and hiring outside marketing specialist. Either using outside professionals does affect the performance negatively or the bad performing companies are more likely to turn to marketing professionals in general. In my opinion the latter is the relevant statement.

In the recent periods some positive changes can be observed for example the change of direction in business strategy and strategic goals. The short term goals like survival aim were replaced by long term growth goals. Positive changes can also be seen regarding business performance since this improvement is what they are experiencing in the recent past.

Finally, perhaps the most interesting achievement of my study was to be able to partially verify that the wideness of the marketing-controlling toolkit, meaning the level of their utilization, shows significant correlation with the effectiveness of the company.

I consider my present study as the first step in the work dedicated to the verification of the positive effects of marketing-controlling, regarding the improvement of corporate efficiency.

M1. IRODALOMJEGYZÉK

1. 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról
2. 2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről
3. ACSI LLC (2013): The National American Consumer Satisfaction Index. http://www.theacsi.org/images/stories/images/nationalquarterlyscores/13aug_national-lg.gif; Keresőprogram: Google, Kulcsszavak: consumer satisfaction, Letöltve: 2013.10.23.
4. ALECU, F. (2010): The Pareto Principle in the Modern Economy. *Oeconomics of Knowledge*, 2010, vol. 2, no. 3., p. 2-5. http://www.saphira.ro/ok/issues/v2_i3_3q_2010/v2_i3_3q_2010_fa.pdf, Keresőprogram: Google, Kulcsszavak: pareto principle, letöltve: 2013.09.27.
5. American Marketing Association (AMA) (1937, 1985, 2007): AMA Definition of Marketing <http://www.marketingpower.com/Community/ARC/Pages/Additional/Definition/default.aspx>; Keresőprogram: Google, Kulcsszavak: marketing definition, Letöltve: 2009.06.14.
6. AMSHOFF, B (1994): Controlling in deutschen Unternehmen, Realtypen, Kontext und Effizienz, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 216 p.
7. ANGYAL Á. (1999): A teljesítmény mérése: A vállalatvezetés alapvető eszköze. *Cégvezetés*, 1999. 7. évf., 9. szám, 157-162. old
8. ÁNGYÁN T. – Böcskei E. (2010): Új kihívások a controlleri munkában – a controlleri feladatok alakulása az elmúlt fél évszázadban. *A Controller*, 2010. 6. évf., 6. sz., p. 4-7.
9. ANTHONY, R. N. (1993): Menedzsment kontroll. Budapest: BKE, Vezetési és szervezési tanszék, 163 p.
10. AUERBACH, H. (1994): Internationales Marketing-controlling. s. n.: Stuttgart, 272 p.
11. AUERBACH, H. (2001): Marketing-controlling für Dienstleistungsunternehmen. Fachhochschule Stalsund, [http://www.dienstleistungsmanagement-competence-center.de/dienstleistung.nsf/F84152BA93992232C1256AFF0050656D/\\$File/mc_fuer_dlu.pdf](http://www.dienstleistungsmanagement-competence-center.de/dienstleistung.nsf/F84152BA93992232C1256AFF0050656D/$File/mc_fuer_dlu.pdf), Keresőprogram: Google, Kulcsszavak: marketing-controlling, letöltve: 2010.04.14.
12. BAKER, M. J. (ed., 1984): Macmillan Dictionary of Marketing and Advetising. London: Macmillan Press, 217 p.
13. BARNEY, J. B. (1991): Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, March 1991, vol. 17, no. 1., p. 99-120.
14. BAUMGARTNER J. (1991): Nonmarketing Professionals Need More Than 4Ps, *Marketing News*, 22 July, p. 28
15. BAUER A. – BERÁCS J. (1998): Bevezetés a marketingbe. Budapest: AULA Kiadó, 245 p.
16. BAUER A. – BERÁCS J. (2001): Marketing. Budapest: BKÁE – Aula, 620 p.
17. BAUER A. – BERÁCS J. (2006): Marketing. Budapest: AULA Kiadó, 658 p.
18. BECHLER, J. G (1983): The Productivity Management Process. Oxford, Ohio: Planning Executives Institute, 65 p.
19. BECKER, J. (1998): Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements. München: Vahlen, 961 p.
20. BECKER, W. (2008): Grundlagen des Controlling. Bamberg: Otto-Friedrich Universität
21. BECKER, W. (2014): Development of Controller Profession in Russia. In: KUBICKOVÁ, D. (ed.): *Controlling in SMEs – Beyond Numbers*. Prague: University of Finance and Administration, p. 48-53.
22. BELYAKOVA, E. (2014): Reducing of Strategy GAP on the Basis of Knowledge Controlling, p. 44-47., In: KUBICKOVÁ, D. (ed.): *Controlling in SMEs – Beyond Numbers*. Prague: University of Finance and Administration, 517 p.
23. BERECKI M. (2008): Hatékony működés, eredményesség. Budapest: Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, 23 p.

24. BRECKOVÁ, P. (2014): Pareto Principle in Controlling of Purchase, p. 56-63., In: KUBICKOVÁ, D. (ed.): *Controlling in SMEs – Beyond Numbers*. Prague: University of Finance and Administration, 517 p.
25. BEREKOVEN, L. (1990): *Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing. Grundlagen und Entscheidungshilfen*. München: Beck, 458 p.
26. BINET, L. (2003): A reklám hatékonyságának értékelése. *Marketing és Menedzsment*, 3. szám, p. 43-51.
27. BLUESTEIN, A. – MORIARTY, M. – SANDERSON, R. J (2003): *The Customer Satisfaction Audit*. Cambridge Strategy Publications, Axminster, 253 p.
28. BÖCKER, F. (1988): *Marketing-Kontrolle*. Stuttgart [u.a.]: Kohlhammer, 224 p.
29. BÖCSKEI E. (2006): A marketingcontrolling felértékelődése az információs iparágak piacán. *A Controller*, 2. évf., 2006. nov., 13-15. old.
30. BODNÁR V. (1997): Menedzsment kontroll, controlling, vezetői számvitel: nemzetközi elmélet és gyakorlat – hazai tapasztalatok. *Vezetéstudomány*, 1997. 6. sz. 3-11 o.
31. BODNÁR V. – DOBÁK M. – RADÓ I. (2004): *Controlling értelmező szótár*. Budapest: IFUA Horváth and Partners Kft., 231 p.
32. BODNÁR V. – VIDA G. (szerk.) (2008): *Folyamatmenedzsment a gyakorlatban: Árbevétel-növelés és költségcsökkentés tartósan jó folyamatteljesítménnyel*. 2. kiad., Budapest: IFUA Horváth and Partners, 398 p.
33. BRÁVÁCZ I. (2008a): A marketingcontrolling szerepe a fogyasztói szokások és a fogyasztói felelősség alakításában. *A Controller*, 4. évf., 2008. máj., p. 14-16.
34. BRÁVÁCZ I. (2008b): A marketingkutató szerepe a marketingcontrolling tervezési, eltéréselemzési és információkezelési tevékenységében. *A Controller*, 2008. (4. évf.) 7-8. sz., p. 22-24.
35. BREALEY, R. A. – MYERS, S. C. (1998): *Modern vállalati pénzügyek*. 1. köt., Budapest: Panem Kiadó, 535 p.
36. BOOMS, B. H. – BITNER, M. J. (1981): *Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms*. In: DONNELLY, J. – GEORGE, W. (eds): *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association, p. 47-51.
37. BORDEN, N. H. (1965): The concept of the marketing mix. In: SCHWARTZ, G. (Ed), *Science in marketing*. New York: JohnWiley & Sons, p. 386-397.
38. BRUHN, M. (1990): *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*. Wiesbaden: Gabler, 290 p.
39. BUCHANAN, R. – GILLES, C. (1990): Value managed relationship: The key to customer retention and profitability. *European Management Journal*, vol 8, no 4., p. 523-526.
40. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) e. V. Fachverband Unternehmensführung und Controlling (1992): *Controlling: Ein Instrument zur ergebnisorientierten Unternehmenssteuerung und langfristigen Existenzsicherung: Leitfaden für Controllingpraxis und Unternehmensberatung*. 3. Aufl., Berlin: Schmidt, 187 p.
41. CARROL, P. – REICHHELD, F. (1992): The fallacy of customer retention. *Journal of Retail Banking*, vol 13, no 4., p. 15(6)
42. CHADWICK, L. (1999): *Vezetői számvitel*. Budapest: Panem, 211p.
43. CHIKÁN A. (1997a): *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula Kiadó, 586 p.
44. CHIKÁN A. (1997b): *Jelentés a magyar vállalati szféra nemzetközi versenyképességéről*. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vállalatgazdaságtan tanszék, 35 p.
45. CHIKÁN A. – CZAKÓ E. – ZOLTAYNÉ PAPRIKA Z. (2010): *Vállalati versenyképesség versenyhelyzetben – Gyorsjelentés a 2009. éves kérdőíves felmérés eredményeiről*. Budapest: BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, p. 9-16.
46. CLARK, B. H: (1999): Marketing Performance Measures: History and Interrelationships. *Journal of Marketing Management*, vol. 15., p. 711-732

47. CLIFTON, M. B. – BIRD, H. M. B. – ALBANO, R. E. – TOWNSEND, W. P. (2004): Target Costing; Market-Driven Product Design. New York: Marcel Dekker Inc., 312 p.
48. CNN Money (2012): Fortune 500. <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2012/snapshots/100.html>
Keresőprogram: Google, Kulcsszavak: coca cola, value, letöltve: 2013.10.21.
49. CONVERSE, P. D. – HUEGY, H. W. – MITCHELL, R. V. (1952): Elements of marketing. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 968 p.
50. COOPER, R. – SLAGMULDER, R. (1997): Target Costing and Value Engineering. Montvale: Productivity Press, 379 p.
51. COPELAND, T. – KOLLER, T. – MURRIN, J. (1999): Vállalatértékelés – Értékmérés és értékmaximalizáló vállalatvezetés. Budapest: Panem – Wiley, 552 p.
52. CRAIG, C. – HARRIS, R. (1973): Total Productivity Measurement at the Firm Level. *Sloan Management Review*, Spring 1973, p. 13–28.
53. CULLITON, J. W. (1948): The Management of Marketing Costs. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Boston: Harvard University, 166 p.
54. CZÉKUS M. (2004): Tőzsdelexikon. Szeged: Szukits Könyvkiadó és Könyvker, 418 p.
55. DOBÁK, M. (1996): Szervezeti formák és vezetés. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 262 p.
56. DORAN, G. T. (1981): There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, Volume 70, Issue 11 (AMA Forum), p. 35–36.
57. DOYLE, P. (2002): Értékvezérelt marketing. A részvényesi értéket és a vállalati stratégiát támogató marketingstratégiák. [Budapest: Panem –Wiley], (Modern Gazdasági Ismeretek), 551 p.
58. DUMA, F. (2014): Promoting the entrepreneurship education in Europe. In: *Online Journal Modelling the New Europe*, issue: 10/2014, p. 67-79., <http://neweurope.centre.ubbcluj.ro/wp-content/uploads/2012/05/Online-Journal-No.10-March-2014.pdf>, Keresőprogram: Google, Kulcsszavak: entrepreneurship education, letöltve: 2014.04.20.
59. DWAYER, J. – HOPWOOD, N. (2010): Management Strategies and Skills. North Ryde: McGraw-Hill, 658 p.
60. EC (2003): Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, C(2003) 1422, Official Journal L 124 , 20/05/2003 P. 0036 – 0041, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/ALL/;jsessionid=gTYxTm8BS2pqVKmMhKk2KWKN4zB0BShfYhnWRZQnGQJwBQtxgzwY!1854877348?uri=CELEX:32003H0361>, Keresőprogram: Google, Kulcsszavak: definition sme, letöltve: 2013.09.29.
61. Ecorys (2012): EU SMEs in 2012: at the crossroads. Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, Rotterdam, 89 p.
62. EHRENBERG, A (1974). Repetitive advertising and the consumer. *Journal of Advertising Research*, 14, p. 25-34.
63. Euroland.com (2013): NASDAQ Composite chart 2004-2013. <http://euroland.com/SiteFiles/regional/regional.asp?GUID=8AF9D0FCF7BF22458A9C664982C7CC59>; Keresőprogram: Google, Kulcsszavak: nasdaq, Letöltve: 2013.10.23.
64. Európai Bizottság (2011): Európai kisvállalkozói intézménycsomag. http://ec.europa.eu/smart-regulation/better_regulation/key_docs_en.htm, Keresőprogram: Google, Kulcsszavak: small business, letöltve: 2013.10.28
65. EUROSTAT (2014): Business Demography, <http://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/entrepreneurship/business-demography>; Keresőprogram: Google, Kulcsszavak: business demography, letöltve: 2015.01.01.
66. EHRMANN, H. (1991): Marketing-controlling. Ludwigshafen: Kiehl Verlag, 314 p.
67. ERDEI F. (1976): Agrárgazdasági tanulmányok 2. - Gazdaságosság és termékfejlesztés. Budapest: Akadémiai Kiadó, 343 p.

68. FARRIS, P. W. – BENDLE, N. T. – PFEIFER, P. E. – REIBSTEIN, D. J. (2006): *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance*. New Jersey: Pearson Education, 384 p.
69. FARRIS, P. W. – BENDLE, N. T. – PFEIFER, P. E. – REIBSTEIN, D. J. (2008): *Marketingmérések. 50+ mutató, amelyet valamennyi vezetőnek ismernie kell*. Budapest: Scolar Kiadó, 358 p.
70. FARRIS, P. W. – MOORE, M. J. – BUZZELL, R. D. (2004): *The Profit Impact of Marketing Strategy Project: Retrospect and Prospects*. Cambridge; New York: Cambridge University Press, 307 p.
71. FORNELL, C. – JOHNSON, M. D. – ANDERSON, E. W. – CHA, J. – BRYANT, B. E. (1996): The American Consumer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings. *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4. (Oct., 1996), p. 7-18.
72. FORNELL, C., - MITHAS, S., – MORGESON III, F. V. – KRISHNAN, M. S. (2006): Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk. *Journal of Marketing*, 70(1), p. 3–14.
73. FRANCSOVICS A. (2005a): *Controlling elmélet és gyakorlat*. Budapest: Amicus Kiadó, 200 p.
74. FRANCSOVICS A. (2005b): *A controlling fejlődésének sajátosságai. Doktori értekezés*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem. Gazdálkodási PhD program, 110 p.
75. FRANCSOVICS A. – KADOCSA Gy. (2005): *Vállalati gazdaságtan*. Budapest: Amicus Kiadó, 229 p.
76. FREY, A. W. (1961): *Advertising (3rd ed.)*. New York: The Ronald Press, 594 p.
77. FREY, D. (2004): *The Small Business Marketing Bible*. Webster, Texas: Marketing Best Practices Inc., 227 p.
78. FREY, B. S. – OSTERLOH, M. (2002): *Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*. Berlin; New York: Springer, 299 p.
79. GARRISON, P. (2006): *Exponenciális marketing*. [Budapest: HVG Zrt.], (HVG Könyvek), 239 p.
80. GROSFELD-NIR, A. – RONEN, B. – KOZLOVSKY, N. (2007): The Pareto managerial principle: when does it apply? *International Journal of Production Research*. 2007, vol. 45, no. 10, p. 2317–2325.
81. GROSS, A. C. – HOLZBLATT, M. – JAVALGI, R. – POÓR, J. – SOLYMOSSY, E. (2013): Professional Occupations, Knowledge-Driven Firms, and Entrepreneurship: A National and Regional Analysis. *Business Economics*, 48:(4), p. 246-259.
82. GULICK, L. H. (1937): Notes on the theory of Organizations, in: GULICK, L. H. – URWICK, L. F.: *Papers on the science of administration*, New York, p. 13.
83. GYULAFFY, B. - KATONA, F. (2007): *Vállalati pénzügyek példatár*. Dunaújváros: Dunaújvárosi Főiskola, 90 p.
84. HAJDÚ N. (2013a): *Marketingértékelési szemlélet és hazai tapasztalata*. Miskolci Egyetem „Vállalkozáselmélet és Gyakorlat” Doktori Iskolája, Gazdaságtudományi Kar, Miskolc, 227 p.
85. HAJDÚ N. (2013b): Strategic and Operative Marketing Controlling. *Theorie, Methodology and Technics*, vol. 9, Nr. 1., p. 23-30.
86. HALBERT, M. (1965): *The Meaning and Sources of Marketing Theory*. [New York: McGraw-Hill], (McGraw-Hill Marketing Science Institute series), 330 p.
87. HARTE, B. (2011): Rethinking the Marketing Mix from the Consumer’s Perspectives. <http://www.theharteofmarketing.com/2011/03/rethinking-marketing-mix-ps-customers-perspective.html>; Keresőprogram: Google, Kulcsszavak: marketing mix, letöltve: 2013.11.01.
88. HAVLICEK, K. (2012): *Management and Controlling malé a střední firmy*. Prague University of Finance and Administration, Eupress, 264 p.

89. HAVLICEK, P. (2014): Effect of Controlling on Performance of Small and Mid Sized Enterprises. *Journal Controlling*, 2014, No. 1/51., p. 78-86.
90. HAZEN, G. B. (2003): A new perspective on multiple internal rates of return. *The Engineering Economist* 48(2), 2003, p. 31–51
91. HEATH, R. (2001): Low involvement processing – a new model of brand communication. *Journal of Marketing Communications*, Volume 7, March 2001, p. 27-33.
92. HEIGL, A. (1978): H1 Controlling – Interne Revision. Stuttgart; New York: Fischer (Uni-Taschenbücher, 750), 158 p.
93. HETESI, E. (2014): Non-business marketing revisited: the role of corporate social responsibility in hungarian organizations. *Responsibility and Sustainability: Socioeconomic, political and legal issues*, Vol 2(1), p: 1-10.
94. HISRICH, R. D. – PETERS, M. P. (2002): Entrepreneurship. Boston: McGraw-Hill – Irwine, 663 p.
95. HOFMEISTER-TÓTH Á. – KOPFER-RÁCZ K.– SAS D. (2013): A hazai kis- és közepes vállalatok szociokulturális beállítódása a Hofstede-dimenziók mentén. *Vezetéstudomány*, 44. évf., 10. szám, p. 2-12.
96. HOMBURG, C. (Hrsg.) (2006): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen. 6. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 630 p.
97. HORNGREN, C. – FOSTER, G. (1987): Cost Accounting: A managerial emphasis. 6. ed., [Englewood Cliffs: Prentice Hall], (Prentice-Hall series in accounting), 980 p.
98. HORNING, K. – REICHMANN, T. (2005): Moderne Controlling-Konzeption in Theorie und Praxis, in: *Tagungsband 20. Deutscher Controlling Congress 2005*, p. 17-57
99. HORVÁTH & PARTNER (1997): Controlling. Út egy hatékony controlling-rendszerhez. Budapest: KJK, 212 p.
100. HOWEL, R. A. - BROWN, J. D. – SOUCY, S. R. – SEED, A. H. (1987): Management Accounting in the New Manufactural Environment. National Association of Accountans
101. HUSZTI E. (1996): Banktan. Budapest: Tas Kiadó, 520 p.
102. ILLÉS I. (2002): Társaságok pénzügyei. Budapest: Saldo Kiadó, 385 p.
103. INCZE K. – PÉNZES A. (2002): A reklám helye: A hatékony médiatervezés és -vásárlás kézikönyve. Budapest: Stardust, 249 p.
104. International Group of Controlling (IGC) (1998): Controller-Leitbild, in: *Controllermagazin*, 23. Jg., Nr. 3., p. 171.
105. JÁNOSA A. (2011): Adatelemzés SPSS használatával. Budapest: ComputerBooks Kiadó, 376 p.
106. JOBBER, D. (1998): Európai marketing. Budapest: KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó, 482 p.
107. JÓZSA L. – PISKÓTI I. – REKETYE G. – VERES Z. (2005): Döntésorientált marketing. Budapest: KJK-Kerszöv, 413 p.
108. JÓZSA L. (2008a): A marketingcontrolling speciális módszerei (1). *A Controller*, 2008. (4. évf.) 3. sz., p. 11-13.
109. JÓZSA L. (2008b): A marketingcontrolling speciális módszerei (2). *A Controller*, 2008. (4. évf.) 4. sz., p. 13-15.
110. JUDD V. C. (1987): Differentiate With the 5th P: People. *Industrial Marketing Management*, 16(4), p. 241-247.
111. KADOCSA Gy. (2009): Menedzsment mérnöki ismeretek. Budapest: Amicus Kiadó, 304 p.
112. KADOCSA Gy. (2012): A kis- és közepes vállalkozások versenyképessége a XXI. sz. első évtizedében. Kutatási jelentés. Budapest: Óbudai Egyetem, 98 p.
113. KAHN, H. - WIENER, A. J. (1967): The Year 2000 –A Framework for Speculation on the Next Thirty-Three Years, New York: Macmillan, 432 p.
114. KAISER, M.-O. (2005): Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit, Dimensionen und Messmöglichkeiten. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 343 p.

115. KANDIKÓ J. (2007a): Új irányzatok a marketingben, új kihívások a marketingcontrollingban. *A Controller*, 3. évf., 2007. febr., 10-13. old.
116. KANDIKÓ J. (2007b): A marketingcontrollereknek márkatérkép segítségével történő vevőelégedettség és versenyképesség mérése. *A Controller*, 3. évf., 2007. dec., 4-8. old.
117. KAPLAN, R. S. – ANDERSON, S. R. (2004): Time-Driven Activity-Based Costing. In: *Harvard Business Review*, 82 (2004) 11, p. 131-138.
118. KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P. (1999): *Balanced Scorecard: kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer*. 2. kiadás, Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 301 p.
119. KATONA, F. (2009): Interrelation Between Advertising Efficiency and Corporate Sales. In: KÓCZY, L. Á. (ed.): *Proceedings of FIKUSZ 2009*. Budapest: Budapest Tech, p. 99-109.
120. KATONA, F. (2012a): Marketing-controlling in the service sector. In: MICHELBERGER, P. (ed.): *FIKUSZ 2012: Symposium for young researchers: Proceedings*. Óbuda University, Budapest, p. 111-122.
121. KATONA F. (2012b): The examination of corporate pricing policies in the light of the economic crisis, and its relationship with the corporate marketing strategy. In: BÉLYÁ CZ, I. et al. (ed.): *Knowledge and Sustainable Economic Development*. Oradea: Partium Press, p. 377-388.
122. KATONA, F. (2014a): Examination of marketing activities of small businesses in Hungary. In: *Online Journal Modelling the New Europe*, issue: 10/2014, p. 1728, <http://neweurope.centre.ubbcluj.ro/wp-content/uploads/2012/05/Online-Journal-No.10-March-2014.pdf>, Keresőprogram: Google, Kulcsszavak: marketing, small business, letöltve: 2014.04.30.
123. KATONA F. (2014b): Magyar kisvállalkozások marketingtervezési gyakorlata. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatása Közleményei*, 7: (1-2) p. 169-176.
124. KATONA F. (2014c): Examination timelines of small businesses marketing planning. In: MIHAJOVIC, I (ed.): *Possibilities for development of business cluster network between SMEs from Visegrad countries and Serbia*, Bor: University of Belgrade, Technical Faculty in Bor, Engineering Management Department (EMD), p. 99-108.
125. KATONA F. (2014d): Examination of marketing planning of the small businesses. In: *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 7: (1), p. 131-135.
126. KATONA F. (2014e): Kisvállalati marketingtervezés időbeliségének vizsgálata. In: NAGY I. Z. (szerk.) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században : IV. tanulmánykötet*. 451 p. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, p. 233-244.
127. KISS M. (2003): *Marketing*. Budapest: Független Pedagógiai Intézet, 578 p.
128. KISS Zs. (2001): Az innovátor controller. *Controlling*, 11., p. 11-17.
129. KOONTZ, H. – O'DONELL (1955): *Principles of management, an analysis of managerial functions*, New York: McGraw-Hill, 664 p.
130. KOSOW, H. – GASSNER, R. (2008): *Methods of Future and Scenario Analysis - Overview, Assessment, and Selection Criteria*. Bonn: Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, 133 p.
131. KOTLER, P. – JAIN, D. C. – MAESINCEE, S. (2003): *Marketinglépések*. Budapest: Park Könyvkiadó, 177 p.
132. KOTLER, P. (1986): *Principles of Marketing* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall
133. KOTLER, P. (1998): *Marketing menedzsment: elemzés, tervezés, végrehajtás, ellenőrzés*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 875 p.
134. KOTLER, P. (2002): *Marketing menedzsment. Elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés*. Marketing sorozat. Budapest: KJK-Kerszöv, 875 p.
135. KÖHLER, R. (1992): Überwachung des marketing, in: COENENBERG, A. G. – WY SOCKI, K. v.: *Handwörterbuch der Revision*. s.n.: Stuttgart, p. 1269-1284

136. KÖKÉNYESI J. - ANDRISKA Sz. (szerk.) (2002): Közigazgatás-szervezési és vezetési ismeretek, az Európai Unió szervezete és jogrendszere. Budapest: Magyar Közigazgatási Intézet, 210 p.
137. KRÁL, B. (2014): Management Accounting and its Role in Performance Management, In: KUBICKOVÁ, D. (ed.): *Controlling in SMEs – Beyond Numbers*. Prague: University of Finance and Administration, p. 210-223.
138. KRÜGER, W. (1979): Controlling: Gegenstandsbereich, Wirkungsweise und Funktionen im Rahmen der Unternehmenspolitik, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 31. Jg., o. O. 1979, p. 158-169.
139. KSH (2011): Kis- és középvállalkozások helyzete a régiókban. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/gyorkkv.pdf>; Keresőprogram: Google, Kulcsszavak: kkv-k helyzete, letöltve: 2015.02.04.
140. KSH (2014): Vállalkozások demográfiája, 2012. Statisztikai Tükör 2014/60, 2014.június 19.; <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/valldemog/valldemog12.pdf>; Keresőprogram: Google, Kulcsszavak: vállalkozások demográfiája, letöltve: 2014.12.30.
141. KÜPPER, H.-U. (2005): Controlling, Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 595 p.
142. KÜPPER, H.-U. (1987): Konzeption des Controlling aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: SCHEER, A.-W. (Hg.) *Rechnungswesen und EDV*, s.n.: Heidelberg, p. 82-116
143. LADÓ L. (1992): Vezetői döntéshozatal és számvitel néhány jellegzetes kapcsolódó területéről. *Számvitel és könyvvizsgálat*, 34. évf., 3. szám, p. 121-128.
144. LAUTERBORN, B. (1990): New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over. *Advertising Age*, 61 (41), p. 26.
145. LAWLER, J. – BILSON, A. (2013): Social Work Management and Leadership: Managing Complexity with Creativity. New York: Routledge, 204 p.
146. LIEBL, W. F. (1989): Marketing-Controlling: Theorie, Praxis, Möglichkeiten. Wiesbaden: Gabler, 173 p.
147. LINK, J. – WEISER C. (2006): Marketing controlling. München: Vahlen, 386 p.
148. LUX, W. (2014): Controlling in Small and Medium Sized Enterprises – Focus on Profit and Cash Flow. *Journal Controlling*, 2014, No. 51.
149. MACZÓ K. (2007): Controlling a gyakorlatban. Kempelen Farkas Hallgatói Információs Központ; <http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/kontrolling-gyakorlatban/ch01s08.html>, Keresőprogram: Google, Kulcsszavak: controlling, letöltve: 2014.06.15
150. MAGRATH, A. J. (1986): When marketing services, 4 Ps are not enough. *Business Horizons*, Vol. 29 No. 3, May-June, p. 45-50.
151. MALHOTRA, N. K. (2001): Marketingkutató. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 904 p.
152. MAYER, R. (1996): Prozesskostenrechnung und Prozess(kosten)optimierung als integrierter Ansatz, München, p. 43-67.
153. MAYER, R. (1998): Prozesskostenrechnung. In: IFUA Horváth and Partner (Hrsg.): *Prozesskostenmanagement*, München, p. 3-27.
154. MCCARTHY, E. J. (1960): Basic Marketing, A Managerial Approach. Homewood: Irwin Publishing, 770 p.
155. MEFFERT, H. (1998): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 8. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1372 p.
156. MEFFERT, H. – BURMANN, C. – KIRCHGEORG, M. (2008) Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. Wiesbaden: Gabler Verlag, 915 p.
157. NÁBRÁDI A. (2005): A gazdasági hatékonyság értelmezése napjaink mezőgazdaságában. In: Jávora A. (szerk.): A mezőgazdaság tökeszükséglete és hatékonysága. Debrecen: Debreceni Egyetem ATC AVK, p. 23-34.

158. NAGY, I. Z. (2013): Pénzügyi irányítás és controlling a futballvállalkozásoknál. *Controller Info* 1:(8), p. 2-9.
159. Napi.hu (2014): Hirtelen kitört az optimizmus a kkv-szektorban. 2014.04.24. http://www.napi.hu/magyar_vallalatok/hirtelen_kitort_az_optimizmus_a_kkv-szektorban.580438.html; Keresőprogram: Google, Kulcsszavak: kkv bizalom, letöltve: 2014.04.29.
160. NEELY, A. – ADAMS, C. – KENNERLEY, M. (2004): Teljesítményprizma. Az üzleti siker mérése és menedzselése. Budapest: Alinea Kiadó, 448 p.
161. NEGRICEA, C. – DUMITRU, N. – EDU, T. (2011): The Strategic Marketing Plan – An Essential Tool For All Small And Medium Enterprises (Sme). *Holistic Marketing Management*, Romanian-American University, vol. 1(2), p. 36-45. <http://holisticmarketingmanagement.ro/RePEc/hmm/v1i1/2/6.pdf>; Keresőprogram: Google, Kulcsszavak: marketing plan, letöltve: 2014.03.10.
162. OECD (2010): SMEs, Entrepreneurship and Innovation – Hungary, 212 p.
163. OGILVY, D. (1995): Egy reklámszakember vallomása. Budapest: Park Kiadó, 181 p.
164. Osztrák Kereskedelmi Kamara (s.a.): Controlling I. Alapok és tervezés. WIFI a Kereskedelmi Kamara Gazdaságfejlesztő Intézete. *Racionalizálási füzetek*, 154
165. PÁLINKÁS J. (1999): Piacfejlesztés: A marketing elmélete és gyakorlata informatikai vonatkozásokkal. Budapest: LSI OMAK, 372p.
166. PECHTL, H. (2012): Marketing-controlling. Greifswald: Ernst-Moritz-Arndt-Universität
167. piacesprofit.hu (2014): Szolidan optimisták a cégek. 2014.04.10. http://www.piacesprofit.hu/kkv_cegblog/szolidan-optimistak-a-cegek/; letöltve: 2014.05.14.
168. PICOT, A (1981): Strukturwandel und Unternehmenstrategie, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium : WiSt ; Zeitschrift für Studium und Forschung*, 10 (12), p. 563-571
169. PISKÓTI I. (2011): A marketing elmélete – a vevőorientációtól a társadalmi marketingig. 253-275. old., In: BEKKER ZS (szerk.): Jubileumi tanulmánykötet Nagy Aladár professzor 70. születésnapjára, Miskolc: ME GTK, 414 p.
170. PISKURICH, G. M. (2011): Rapid Instructional Design: Learning ID Fast and Right. Hoboken: Wiley, 512 p.
171. POGUE, M. (2004): Investment Appraisal: A New Approach. *Managerial Auditing Journal*. Vol. 19 No. 4, 2004. p. 565–570
172. POISTER, T. H. (2003): Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations. 1st ed., San Francisco: Jossey-Bass, 289 p.
173. POLLÓ L. (2013): Kis- és középvállalati vezetők ABC-je. Budapest: Lilium Konzultáns, 186 p.
174. POÓR J. (szerk.) – BADICS B. - DRIMÁL I. (2013): Innováció – megújulás – növekedés: VI. Országos Tanácsadói Konferencia. Budapest: Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara
175. PORTER, M. E. (1980): Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 396 p.
176. PÖHLAND, D. (2003): Marketing-controlling. University of Applied Sciences. Hochschule Mittweida
177. PREISSNER, A. (1996): Marketing-controlling. München: Oldenbourg, 352 p.
178. PREISSNER, A.(1998): Was machen controller? Eine Analyse von über 600 überregionalen Stellenangeboten, in: *Controller magazin*, 23. Jg., Nr. 3, p. 217-221
179. REICHHELD, F. – SASSER, W. (1990): Zero defection: quality comes to services, <http://hbr.org/1990/09/zero-defections-quality-comes-to-services/ar/1> *Harvard Business Review*, Sept-Oct, 1990, pp 105–111.
180. REICHMANN, T. (1993): Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten. 3. aufl., München: Verlag Vahlen, 578 p.

181. REICHMANN, T. (2006): Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools. Die systemgestützte Controllingkonzeption. 7.aufl., München: Verlag Vahlen, 949 p.
182. REINECKE, S. (2000): Marketingcontrolling – eine neue Perspektive. St. Gallen: Arbeitspapier des Forschungsinstitut für Absatz und Handel an der Universität St. Gallen.
183. REKETTYE G. (2007): Kisvállalati marketing. Budapest: Akadémiai Kiadó, 204 p.
184. RICHMAN, L. (2011): Improving Your Project Management Skills. AMACOM Division of American Management Association, 65. p.
185. RÜHLI, E. (1993): Unternehmensführung und Unternehmenspolitik. [Bern, P. Haupt], (Uni-Taschenbücher, Bd. 260, 645, 1739. Betriebswirtschaft)
186. SAJTOS L. (2004): A vállalati marketingteljesítmény értékelésének többdimenziós megközelítése és alkalmazása Magyarországon működő vállalatok körében. Doktori értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, 244 p.
187. SAJTOS L. – BERÁCS J. (2004): A vállalati marketingteljesítmény mérése. 62-69. o. In: BAGÓ E. et al. (szerk.): *Gazdasági szerkezet és versenyképesség az EU csatlakozás után: A VIII. Ipar- és Vállalatgazdasági konferencia előadásai*. 510 p.
188. SAJTOS L. – MITEV A (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Budapest: Alinea Kiadó, 402 p.
189. SALZBERGER, W. (2000): Die Überwachung des Risikomanagements durch den Aufsichtsrat Überwachungspflichten und haftungsrechtliche Konsequenzen. in: *DBW* 60/2000, p. 756-773.
190. SCHLESSINGER, L. - HESKETT, J. (1991): Breaking the cycle of failure in service. *Sloan Management Review*, spring, 1991, p. 17–28.
191. SCHOEPPNER, D. W. (1999): Modernes Unternehmenscontrolling (MUC) und Fortschrittliche Interne Revision (FIR), [Mittweida: University of Applied Sciences, Hochschule Mittweida], (Diskussionspapier / Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Hochschule Mittweida (FH) - University of Applied Sciences), 1999,1, 44 p.
192. SHIMIZU, K. (2009): Advertising Theory and Strategies, 16th edition, Souseisha Book Company
193. Shimizu, Koichi Lab. (s.a.): Professor Koichi Shimizu's 7C's Compass Model. Josai University.
<http://www.josai.ac.jp/~shimizu/essence/Professor%20Koichi%20Shimizu%27s%207Cs%20Compass%20Model.html>, Keresőprogram: Google, Kulcsszavak: marketing 7c, letöltve: 2013.11.01.
194. SINKOVICS A. (2006): A vezetői számvitel a vezetők és vezető munkatársak információellátásában. *A Controller*, 2. évf., 2006. nov., p. 3-4.
195. SINKOVICS A. (2008): Mire való, mire jó a controller? Hány controller szükséges a mai magyar gazdaságban? *A Controller*, 4. évf., 2008. máj., p. 10-11.
196. SOMOGYI M. (2006): Balanced Scorecard és controlling. *Filozófia és/vagy menedzsmenteszköz a szervezetek vezetésében. Vezetéstudomány*, 37. évf., januári különszám, p. 69-78.
197. STOFFEL, K. (1995): Controllershship im internationalen Vergleich, [Wiesbaden: Dt. Univ-Verl. u.a.], (Gabler Edition Wissenschaft: Unternehmensführung & Controlling), 325 p.
198. STRONG, E.K. (1925): The psychology of selling and advertising. New York : McGraw-Hill.
199. Szonda Ipsos (2009): A KKV vállalatok kétharmada nem marketegek. 2009.09.15.
<http://www.szondaipos.hu/site/a-kkv-k-k-tharmada-nem-marketingezik/>, letöltve: 2014.01.25.
200. SZÚTS I. (1983): Módszerek a vállalati hatékonyság összehasonlító elemzéséhez. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 262 p.
201. URBÁNEK, J. F. – KRÁL, D. (2014): Modelling and Implementation of Added Value Controlling in Small and Middle Enterprises Continuity. p. 423-432., In: KUBICKOVÁ,

- D. (ed.): *Controlling in SMEs – Beyond Numbers*. Prague: University of Finance and Administration, 517 p.
202. THALASSINOS, E. I. (2014): Controlling the Markets by Restructuring the CDS Spreads, p. 423-432., In: KUBICKOVÁ, D. (ed.): *Controlling in SMEs – Beyond Numbers*. Prague: University of Finance and Administration, 517 p.
203. TIRNITZ T. (2010): A nettójelenérték-számítás esete: példa a controlling-beszámolók testre szabására. *A Controller*, 6. évf., 2010. dec., 9-12. old.
204. TÖPFER, A. (1995): Marketing-Audit, in: TIETZ, B. – KÖHLER, R. – ZENTES, J. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Marketing*. Stuttgart, p. 1533-1542.
205. TÓTH A. (2006): Stratégiai controlling – stratégiai controllerek. *A Controller*, 2. évf., 2006. nov., p. 1-3.
206. TÓTH M. (2005): Balanced Scorecard, mint vállalat irányítási rendszer. *Posta*, VII. évf., 1. szám, 2005. április, p. 11-17.
207. YEMM, G. (2012): *Essential Guide to Leading Your Team: How to Set Goals, Measure Performance and Reward Talent*. Harlow, England; New York: Pearson Education, 171 p.
208. VÁGÁSI M. (szerk., 2007): *Marketing – stratégia és menedzsment*. Budapest: Alinea Kiadó, 440 p.
209. VERESNÉ SOMOSI M. (2004): *Vállalkozási ismeretek II., Vállalkozásszervezés*. Miskolc, 138 p.
210. VERES Z. – SZILÁGYI Z. (szerk., 2005): *A marketing alapjai*. Budapest: BGF – Perfekt, 315 p.
211. Versenyképesség Kutató Központ (VKK) (2004): *Fókuszban a verseny – gyorsjelentés a 2004. éves kérdőíves felmérés eredményeiről*.
212. WAWROSZ P. (2014): Controlling Tools for Measurement of Innovative Company Development Enabling Effective Allocation of Inputs. *Journal Controlling*, 2014, No. 51. p. 44-55.
213. WALLACE, T. F. - KREMZAR, M. H. (2006): *ERP – Vállalatirányítási rendszerek*. Budapest: HVG, 326 p.
214. WEBER, J. – SHAFFER, U. (2006): *Einführung in das Controlling*. 11. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 488p.
215. WEBSTER, F. E. (1992): The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, oct. 1992, p. 1-17.
216. WIMMER Á. (2002): *Üzleti teljesítménymérés*. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vállalatgazdaságtan tanszék, 67 p.
217. WITT, F-J. – WITT, K. (1994): *Controlling kis- és középvállalkozások számára*. Budapest: Springer Hungarica, 278 p.
218. ZEITHAML, V. A. – PARASURAMAN, A. – BERRY, L. L. (1985): Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, vol. 49, no. 2, p. 33-46.
219. ZÜND, A. (1977): Controlling. *Der Schweizer Treuhänder*. Volume 51, Issue 10, Sonderausgabe. Schweizerische Treuhand- und Revisionskammer, 39 p.

M2 MELLÉKLET

Vállalati kérdőív

Tisztelt Hölygem/Uram!

Jelen kérdőív kitöltésével tudományos kutatómunkámat segíti. A kérdőívekből nyert információk aggregát módon kerülnek értékelésre, megkísérelve jellemezni a vállalatok marketingtevékenységét a magyar piacon. A kutatás eredményeinek feldolgozásánál a válaszadó vállalatok azonosító adatai semmilyen formában sem kerülnek felhasználásra. Amennyiben igényt tart a kutatás eredményeire úgy írjon e-mailt, vagy jelezze a kérdőív végén, és én elküldöm Önöknek az összefoglaló tanulmányt.

Katona Ferenc
tanársegéd, Óbudai Egyetem (Budapesti Műszaki Főiskola), Szervezési és Vezetési Intézet
katona.ferenc@kgk.uni-obuda.hu

1. Az alábbiakban a termékstratégiát jellemző kijelentéseket találhat. Kérjük jelölje, hogy az Ön vállalatára ezek mennyire jellemzőek. (1 – egyáltalán nem jellemző, 5 – teljes mértékben jellemző)						
	Egyáltalán nem jellemző	Nem jellemző	Jellemző is meg nem is	Jellemző	Teljes mértékben jellemző	Nem tudja/ Nincs véleménye
A vállalat termékeinek kifejlesztését hosszas fejlesztési ciklus előzi meg	1	2	3	4	5	X
Vállalatunk a bevételek jelentős részét új termékek kifejlesztésére fordítja	1	2	3	4	5	X
A termékeink kifejlesztésénél a fogyasztói igények dominálnak	1	2	3	4	5	X
Úgy véljük, hogy a termék megjelenése, csomagolása a leglényegesebb	1	2	3	4	5	X
Termékek kifejlesztését, bevezetését megelőzően megvizsgáljuk a keresleti tényezőket	1	2	3	4	5	X
A termékek piaci bevezetése előtt teszteljük azokat a potenciális fogyasztók körében	1	2	3	4	5	X
Új termékek fejlesztése és bevezetése terén megelőzzük versenytársainkat	1	2	3	4	5	X
Versenytársaink termékinnovációs aktivitása jelentősebb a mienknél	1	2	3	4	5	X
Versenytársainkhoz képest jelentősebb termékválasztékkal bírunk	1	2	3	4	5	X
A vállalat széleskörű tevékenységi körrel bír	1	2	3	4	5	X
Tevékenységi körünk kiterjedtebb a versenytársainkhoz képest	1	2	3	4	5	X
Tevékenységi körünk kiterjedtsége a vállalat hosszú távú fennmaradását szolgálja	1	2	3	4	5	X
A vállalat marketingstratégiájának megvalósulását termékmenedzserek segítik	1	2	3	4	5	X
A termékek bevezetését megelőzi a gazdaságosság vizsgálata	1	2	3	4	5	X
A termékek bevezetése előtt is végzünk előkalkulációt	1	2	3	4	5	X
A termék gyártása során is végzünk kalkulációkat	1	2	3	4	5	X
Vizsgálataink során fedezetszámítást is alkalmazunk	1	2	3	4	5	X
Számunkra a legfontosabb a minőség	1	2	3	4	5	X
A megváltozott vásárlói igényekre rugalmasan tudunk reagálni	1	2	3	4	5	X

2. Az alábbiakban az árazási stratégiát jellemző kijelentéseket találhat. Kérjük jelölje, hogy az Ön vállalatára ezek mennyire jellemzőek. (1 – egyáltalán nem jellemző, 5 – teljes mértékben jellemző)

	Egyáltalán nem jellemző	Nem jellemző	Jellemző is meg nem is	Jellemző	Teljes mértékben jellemző	Nem tudja/ Nincs véleménye
Áraink kialakításánál leginkább a fogyasztói igényeket vesszük figyelembe	1	2	3	4	5	X
Áraink kialakításában a legmeghatározóbb szerepe a gyártási költségek megtérülésének van	1	2	3	4	5	X
Árainkat a versenytársak áraihoz igazítjuk	1	2	3	4	5	X
Áraink kialakításában a rövid távú profitmaximalizálás az elsődleges célunk	1	2	3	4	5	X
Áraink kialakításánál a hosszú távú profitmaximalizálás a célunk	1	2	3	4	5	X
Áraink kialakításánál elsősorban a vállalat túlélését szeretnénk elősegíteni	1	2	3	4	5	X
Vásárlóink árérzékenyek	1	2	3	4	5	X
Termékeink piacán az elmúlt években az áremelkedés nem érte el az infláció mértékét	1	2	3	4	5	X
A vállalat erőforrásainak a piacon az elmúlt években az áremelkedés meghaladta az infláció mértékét	1	2	3	4	5	X
Termékeink piacán jellemző az árverseny	1	2	3	4	5	X
Versenylőny megszerzése érdekében hajlandóak vagyunk árainkat a termék önköltsége alá vinni	1	2	3	4	5	X

3. Az alábbiakban az értékesítési politikát jellemző kijelentéseket találhat. Kérjük jelölje, hogy az Ön vállalatára ezek mennyire jellemzőek. (1 – egyáltalán nem jellemző, 5 – teljes mértékben jellemző)

	Egyáltalán nem jellemző	Nem jellemző	Jellemző is meg nem is	Jellemző	Teljes mértékben jellemző	Nem tudja/ Nincs véleménye
Az értékesítési csatornák kezelése stratégiánk részét képezi	1	2	3	4	5	X
Nagy gondot fordítunk az értékesítési hálózat gondozására	1	2	3	4	5	X
Értékesítési partnereinket folyamatosan képezzük	1	2	3	4	5	X
Rendszeresen vizsgáljuk az értékesítési hálózat hatékonyságát.	1	2	3	4	5	X
Értékesítési politikánkban nagy szerepe van a közvetlen értékesítésnek	1	2	3	4	5	X
Rendszeresen vizsgáljuk az értékesítési terv- és tényadatok közötti eltérések okait	1	2	3	4	5	X
Az értékesítés elemzésének eredményeit figyelembe vesszük a következő időszakok döntéseinek meghozatalakor	1	2	3	4	5	X
Értékesítési munkatársaink rendszeresen információkat nyújtanak a vásárlóinkról	1	2	3	4	5	X
Értékesítési munkatársaink képzettségi szintje meghaladja a versenytársainkét	1	2	3	4	5	X
Értékesítési munkatársaink esetében teljesítményarányos ösztönzést alkalmazunk	1	2	3	4	5	X
A fontosabb vevők számára rendszeresen szervezünk programokat és tájékoztatjuk őket a lényegesebb változásokról	1	2	3	4	5	X
Értékesítési tevékenységünk során nagyban támaszkodunk a web alapú értékesítésre	1	2	3	4	5	X
Cégünk számára a legfontosabb a vevői elégedettség növelése	1	2	3	4	5	X
Vevőink elégedettségét rendszeresen mérjük	1	2	3	4	5	X
Értékesítési hálózatunk rugalmasabb a versenytársakénál	1	2	3	4	5	X

4. Az alábbiakban a kommunikációs politikát jellemző kijelentéseket találhat. Kérjük jelölje, hogy az Ön vállalatára ezek mennyire jellemzőek. (1 – egyáltalán nem jellemző, 5 – teljes mértékben jellemző)

	Egyáltalán nem jellemző	Nem jellemző	Jellemző is meg nem is	Jellemző	Teljes mértékben jellemző	Nem tudja/ Nincs véleménye
Marketingtevékenységünk során a TV reklámok jelentős szerepet töltenek be	1	2	3	4	5	X
Nagy hangsúlyt kap a rádiós reklámozás	1	2	3	4	5	X
Az újsághirdetések szerepe jelentős	1	2	3	4	5	X
Az óriásplakátok szerepe jelentős	1	2	3	4	5	X
A PR tevékenységünk jelentős mértékű	1	2	3	4	5	X
Jelentős szerepet kapnak az eladáshelyi akciók	1	2	3	4	5	X
Stratégiánkban gyakran támaszkodunk árcsökkentésre	1	2	3	4	5	X
Gyakran alkalmazunk nyereményakciókat	1	2	3	4	5	X
Vásárlóinkat gyakoribb vásárlásra ösztönözzük	1	2	3	4	5	X
Marketingtevékenységünk során a személyes eladáson van a hangsúly	1	2	3	4	5	X
Potenciális ügyfeleinknek leveleket küldünk, melyben vásárlásra buzdítjuk őket	1	2	3	4	5	X
Elektronikus úton küldünk promóciós leveleket	1	2	3	4	5	X
Telefonos hívások útján próbáljuk ügyfeleink számát növelni	1	2	3	4	5	X
Jelentős szerepet tulajdonítunk az on-line reklámozásnak	1	2	3	4	5	X
Cégünk jelentős szponzorációs tevékenységet folytat	1	2	3	4	5	X
Számos rendezvényen vagyunk jelen, akár szervezőként is, így próbálva közelebb kerülni a fogyasztóhoz	1	2	3	4	5	X
A marketingkommunikációs eszközöket kombináltan alkalmazzuk	1	2	3	4	5	X
A marketingkommunikációs tevékenység vizsgálatának eredményeit beépítjük a következő időszak marketing tervébe.	1	2	3	4	5	X
Minden évben részletes marketingkommunikációs stratégiával rendelkezünk	1	2	3	4	5	X
A marketingkommunikációs tervhez részletes ütemterv tartozik	1	2	3	4	5	X
A marketingkommunikációs tevékenységről részletes költségvetési terv készül	1	2	3	4	5	X
Kifejlett mutatószámrendszert alkalmazunk a kommunikációs tevékenység értékelésére	1	2	3	4	5	X
Többségében számszerűsíthető mutatószámokat alkalmazunk	1	2	3	4	5	X

5. Az alábbiakban marketingeszközöket és képességeket jellemző kijelentéseket találhat. a). Kérjük jelölje, hogy az Ön vállalata mennyire teljesített jól a versenytársakhoz képest? (1 – a versenytárs jelentős előnye, 5 – a mi jelentős előnyünk)
b). Kérjük az utolsó oszlopban rangsorolja az öt legfontosabbat úgy, hogy 1 a legfontosabbat, 5 a legkevésbé fontosat jelölje

	A versenytárs jelentős előnye	A versenytárs előnye	Nincs különbség	A mi előnyünk	A mi jelentős előnyünk	Nem tudja/ Nincs véleménye	Az öt legfontosabb eszköz
Innovatív termékstruktúra	1	2	3	4	5	X	<input type="checkbox"/>
Termékek magas minősége	1	2	3	4	5	X	<input type="checkbox"/>
A vevők magas színvonalú kiszolgálása	1	2	3	4	5	X	<input type="checkbox"/>
A vevői bizalom	1	2	3	4	5	X	<input type="checkbox"/>
Vevőkkel való jó kapcsolat	1	2	3	4	5	X	<input type="checkbox"/>
Szállítókkal való jó kapcsolat	1	2	3	4	5	X	<input type="checkbox"/>
Kedvező alkupozíció a vevőkkel szemben	1	2	3	4	5	X	<input type="checkbox"/>
Kedvező alkupozíció a szállítókkal szemben	1	2	3	4	5	X	<input type="checkbox"/>
Nagyfokú költséghatékonyság	1	2	3	4	5	X	<input type="checkbox"/>
Hatékony eszközgazdálkodás	1	2	3	4	5	X	<input type="checkbox"/>
Kedvező finanszírozási struktúra	1	2	3	4	5	X	<input type="checkbox"/>
Jó banki kapcsolatok	1	2	3	4	5	X	<input type="checkbox"/>
Hatékony és rugalmas elosztási rendszer	1	2	3	4	5	X	<input type="checkbox"/>
Hosszú távú partneri kapcsolatok	1	2	3	4	5	X	<input type="checkbox"/>
Fejlett pénzügyi információs rendszer	1	2	3	4	5	X	<input type="checkbox"/>
Fejlett költségkontrolling rendszer	1	2	3	4	5	X	<input type="checkbox"/>
Fejlett marketinginformációs rendszer	1	2	3	4	5	X	<input type="checkbox"/>
Fejlett marketingtevékenység hatékonyságát mérő (marketing-kontrolling) rendszer	1	2	3	4	5	X	<input type="checkbox"/>
Egyedi know how	1	2	3	4	5	X	<input type="checkbox"/>
Jól felépített márkanév	1	2	3	4	5	X	<input type="checkbox"/>
Jól felépített vállalati image	1	2	3	4	5	X	<input type="checkbox"/>
A piaci lehetőségek gyors felismerésének a képessége	1	2	3	4	5	X	<input type="checkbox"/>
A piaci változásokra való gyors reagálás képessége	1	2	3	4	5	X	<input type="checkbox"/>
A piac befolyásolásának képessége	1	2	3	4	5	X	<input type="checkbox"/>

6. Az elmúlt pénzügyi évben mennyire teljesített jól a vállalat a versenytársakhoz képest?.(1 – a verseny-társ jelentős előnye, 5 – a mi jelentős előnyünk)

Kérjük, az utolsó oszlopban rangsorolja a mutatókat úgy, hogy 1 a legfontosabbat, 5 a legkevésbé fontosat jelölje

	A versenytárs jelentős előnye	A versenytárs előnye	Nincs különbség	A mi előnyünk	A mi jelentős előnyünk	Nem tudja/ Nincs véleménye	Az öt legfontosabb mutatószám
Elért nyereség	1	2	3	4	5	X	<input type="checkbox"/>
Haszonkulcs	1	2	3	4	5	X	<input type="checkbox"/>
Realizált árbevétel	1	2	3	4	5	X	<input type="checkbox"/>
Sajáttőke-megtérülés	1	2	3	4	5	X	<input type="checkbox"/>
Piacrészesedés	1	2	3	4	5	X	<input type="checkbox"/>
Forgóeszköz-gazdálkodás hatékonysága	1	2	3	4	5	X	<input type="checkbox"/>
Termelékenység	1	2	3	4	5	X	<input type="checkbox"/>
Termék/szolgáltatás önköltsége	1	2	3	4	5	X	<input type="checkbox"/>
Átfutási idő (rendeléstől teljesítésig)	1	2	3	4	5	X	<input type="checkbox"/>
Vevői hűség	1	2	3	4	5	X	<input type="checkbox"/>
Vevői elégedettség szintje	1	2	3	4	5	X	<input type="checkbox"/>
A vevői bizalom	1	2	3	4	5	X	<input type="checkbox"/>

7. Az elmúlt pénzügyi évben mennyire teljesített jól a vállalat az azt megelőző évhez képest?.(1 – sokkal rosszabbul, 5 – sokkal jobban)

	Sokkal rosszabbul	Roszzab- bul	Nincs különbség	Jobb	Sokkal jobban	Nem tudja/ Nincs véleménye
Elért nyereség	1	2	3	4	5	X
Haszonkulcs	1	2	3	4	5	X
Realizált árbevétel	1	2	3	4	5	X
Sajáttőke-megtérülés s	1	2	3	4	5	X
Piacrészesedés	1	2	3	4	5	X
Forgóeszköz-gazdálkodás hatékonysága	1	2	3	4	5	X
Termelékenység	1	2	3	4	5	X
Termék/szolgáltatás önköltsége	1	2	3	4	5	X
Átfutási idő (rendeléstől teljesítésig)	1	2	3	4	5	X
Vevői hűség	1	2	3	4	5	X
Vevői elégedettség szintje	1	2	3	4	5	X
A vevői bizalom	1	2	3	4	5	X

8. Ön szerint mi volt a vállalatának a legfontosabb stratégiai célja az elmúlt 3 évben, illetve mi lesz az elkövetkező 3 évben? (Kérem, csak a leginkább jellemzőt jelölje be!)

	Elmúlt három év	Következő három év
Túlélés		
Rövid távú nyereségmaximalizálás		
Vállalat tőkeerejének növelése (Saját tőke növelése)		
Piaci részesedés növelése hosszú távon		

9. Milyen stratégiát folytatott az Ön cége az elmúlt 3 évben, illetve melyet fog folytatni az elkövetkező 3 évben? (Kérem, csak a leginkább jellemzőt jelölje be!)

	Elmúlt három év	Következő három év
Költségminimalizálás		
Termékdifferenciálás		
Piaci rések megkeresése		
Termékeink piaci kiterjesztése		
Piaci részesedés megszerzése a versenytársaktól		

10. Az alábbiakban a marketingstratégiát jellemző kijelentéseket találhat. Kérem jelölje, hogy az Ön vállalatára ezek mennyire jellemzőek. (1 – egyáltalán nem jellemző, 5 – teljes mértékben jellemző)

	Egyáltalán nem jellemző	Nem jellemző	Jellemző is meg nem is	Jellemző	Teljes mértékben jellemző	Nem tudja/ Nincs véleménye
Célunk jelenlegi piaci pozíciónk megvédése	1	2	3	4	5	X
Célunk a profit folyamatos növelése	1	2	3	4	5	X
Célunk az értékesítési volumen növelése	1	2	3	4	5	X
Célunk a piacvezető szerep megszerzése	1	2	3	4	5	X
Célunk az egész piac lefedése	1	2	3	4	5	X
Célunk szűkebb célpiacoknak a megdolgozása	1	2	3	4	5	X
Célunk termékeink sarkalatos megkülönböztetése versenytársainkétól	1	2	3	4	5	X
Célunk, hogy termékünket iparági viszonylatban a legolcsóbban állítsuk elő	1	2	3	4	5	X

11. A marketingkommunikációs eszközök milyen formáját alkalmazza az Ön cége? (több válasz is megjelölhető) Második lépésben rangsorolja az öt legfontosabb tényezőt! Továbbá rendeljen százalékot az egyes marketingkommunikációs formákhoz a vállalatuk marketingkommunikációs költségvetésben betöltött részarányuk szerint.

		Fontossági rangsor	Részesedés a marketingkommunikációs költségvetésből (%)
1	Tv reklám		
2	Rádióhirdetés		
3	Újsághirdetés		
4	Óriásplakát		
5	PR tevékenység		
6	Eladásösztönzés		
7	On-line reklámozás		
8	Szórólapozás		
9	DM levelek		
10	Szárjreklám		
11	Kiállítások, rendezvények		
12	Egyéb:		

12. A vállalat rendelkezik-e külön a marketingfeladatokra létrehozott szervezeti egységgel? Ha igen akkor ez körülbelül hány főből áll?

- | | | | |
|---|---------|---|--------------|
| 1 | Nincs | 4 | 11-20 fő |
| 2 | 1-5 fő | 5 | 21-50 fő |
| 3 | 6-10 fő | 6 | 50 fő felett |

13. Ad-e a vállalat külső partnerek számára marketingtevékenységhez kapcsolódó megbízásokat? Ha igen, akkor milyen volumenben?

- | | | | | | |
|---|------------|---|------------|---|------|
| 1 | Nem ad | 4 | 26-50% | 7 | 100% |
| 2 | 10% alatti | 5 | 51-75% | | |
| 3 | 10-25% | 6 | 76% felett | | |

14. Milyen külsős partnerek látnak el az Ön cégének megbízásából marketingfeladatokat?

- 1 Reklámügynökségek
- 2 Médiaügynökségek
- 3 PR ügynökségek
- 4 Marketing tanácsadók
- 5 Nyomda
- 6 Újságírók
- 7 Tervezőirodák
- 8 Rendezvényszervezők
- 9 Egyéb, éspedig:

15. A vállalat marketingtevékenységét végző belső szervezeti egység milyen tevékenységeket lát el?

- 1 Marketing akciótervek kidolgozása
- 2 Reklámeszközök tervezése
- 3 Reklámhordozók tervezése
- 4 Reklámkölttségvetés megtervezése
- 5 Marketingstratégia elemzése
- 6 Operatív marketingcélok elemzése
- 7 Marketingcélok megvalósulásának nyomonkövetése
- 8 Marketingtevékenység hatékonyságának vizsgálata
- 9 Egyéb, éspedig:

16. A vállalat marketingtevékenységét végző külsős cég milyen tevékenységeket lát el?

- 1 Marketing akciótervek kidolgozása
- 2 Reklámeszközök tervezése
- 3 Reklámhordozók tervezése
- 4 Reklámkölttségvetés megtervezése
- 5 Marketingstratégia elemzése
- 6 Operatív marketingcélok elemzése
- 7 Marketingcélok megvalósulásának nyomonkövetése
- 8 Marketingtevékenység hatékonyságának vizsgálata
- 9 Egyéb, éspedig:

17. A marketingtevékenység eredményeinek esetében (*Kérem, csak a leginkább jellemzőt jelölje be!*)

- 1 Csak a marketingtevékenység hatásaival (image növelése, márkahűség, ismertség) foglalkozunk
- 2 Minden esetben megpróbáljuk ezeket a hatásokat számszerűsíteni, és figyeljük az árbevétel változását, amit a marketingakció eredményeként értékelünk
- 3 Minden esetben megpróbáljuk ezeket a hatásokat számszerűsíteni, fejlett statisztikai módszerekkel vizsgálva az egyes tényezők egymásra hatását, kiszűrve más befolyásoló tényezők eredményre gyakorolt hatását
- 4 Nem vizsgáljuk a marketingtevékenység eredményét
- 5 Egyéb, éspedig:

18. Milyen időtávon vizsgálják az egyes marketingakciók pénzügyi hatásait? (*Kérem, csak a leginkább jellemzőt jelölje be!*)

- 1 Nem vizsgáljuk
- 2 Számunkra a pénzügyi hatás másodlagos, lényeg az ismertség növelése
- 3 Közvetlenül az akció után
- 4 Az akciót követő hetekben
- 5 Az akciót követő hónapokban
- 6 Az akciót követő évben
- 7 Több éven keresztül

19. Milyen mutatók segítségével vizsgálják a marketing/reklám-akció eredményességét/hatékonyágát?

- 1 Nem vizsgáljuk
- 2 Az árbevétel növekedése
- 3 Vállalati profit növekedése
- 4 Piaci részesedés növekedése
- 5 Vállalati vagy termék image-vátozás
- 6 Termék/vállalat ismertségének a növekedése
- 7 Márkahűség növekedése
- 8 Vásárlói attitűd változása
- 9 Fogyasztói elégedettség növekedése
- 10 Egyéb, éspedig:

20. Elégedett-e a marketingkommunikációs tevékenység eredményeiről kapott visszajelzésekkel?

- 1 Nincs visszajelzés
- 2 A kapott visszajelzések mértéke nem megfelelő
- 3 A kapott visszajelzések nem a vizsgált marketingkommunikációs aktivitást jellemzik
- 4 Megfelelnek a támasztott követelményeknek
- 5 Széleskörű információval szolgálnak az eredményhatás vonatkozásában
- 9 Nem tudja / Nincs véleménye

21. A következő év marketing-terveinek elkészítésénél milyen elemzési technikákat alkalmaz az Ön vállalata? (Kérem, jelölje be a megfelelő válaszokat!)

Második lépésben alkalmazásuk gyakorisága szerint rangsorolja, vállalkozásuk esetében, az öt leggyakrabban alkalmazott eszközt, ahol az 1 a leggyakrabban, 5 a legritkábban alkalmazott eszközt jelenti

- | | |
|---|--------------------------|
| 1 Nem készítünk marketing tervet | <input type="checkbox"/> |
| 2 SWOT-elemzés (erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek) | <input type="checkbox"/> |
| 3 GAP elemzés (rés elemzés) | <input type="checkbox"/> |
| 4 Portfólió elemzési technikák (BCG-mátrix, GE-mátrix) | <input type="checkbox"/> |
| 5 Benchmarking (versenytárs-elemzés) | <input type="checkbox"/> |
| 6 Szcenárió-technikák | <input type="checkbox"/> |
| 7 Termék-életciklus elemzések | <input type="checkbox"/> |
| 8 Beruházás-gazdaságossági vizsgálatokat | <input type="checkbox"/> |
| 8a Nettó jelenérték számítás | <input type="checkbox"/> |
| 8b Belső megtérülési ráta | <input type="checkbox"/> |
| 8c Jövedelmezőségi index | <input type="checkbox"/> |
| 8d Megtérülési idő | <input type="checkbox"/> |
| 8e Diszkontált cash flow módszer | <input type="checkbox"/> |
| 9 Egyéb, éspedig:..... | <input type="checkbox"/> |

22. Hogyan kerül meghatározásra az Ön vállalatánál az éves marketing-költségvetés? (Kérem, csak a leginkább jellemzőt jelölje be!)

- 1 Az előző évi árbevétel meghatározott arányában
- 2 A tervezett éves árbevétel meghatározott arányában
- 3 Az előző évi nyereség meghatározott százaléka
- 4 A tervezett tárgyévi nyereség meghatározott százaléka
- 5 A vállalat tervezett költségvetésének egy bizonyos százaléka
- 6 Az előző évi marketing-ráfordítások bizonyos százalékkal növelve
- 7 A versenytársak hasonló költségeinek figyelembevételével
- 8 A vállalat által meghatározott célok megvalósításához szükséges nagyságban kerül meghatározásra
- 9 Egyéb, éspedig:

23. Ön szerint, a vállalat szemszögéből, a marketing tevékenység költsége

- 1 Kidobott pénz
- 2 Rendszeresen felmerülő költségtényező
- 3 Beruházás a vállalat jövőbeni tevékenységének eredményességébe, amely fokozatosan térül meg
- 4 Reklámok esetében nincs értelme a megtérülés vizsgálatának, mert csak a termék megismertetését szolgálja a fogyasztóval
- 5 A marketingtevékenység hatása nem mérhető

24. Marketing döntések meghozatalakor az Ön vállalatánál a következő rendszerekre támaszkodnak (Második lépésben rangsorolja a jobb szélső oszlopban a vállalatuknál a három leggyakrabban alkalmazott döntéstámogató rendszert):

- | | | |
|---|--|--------------------------|
| 1 | Integrált vállalatirányítási rendszerek | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Számviteli információs rendszer | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Pénzügyi információs rendszer | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Kontrolling információs rendszer | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Költségkontrolling rendszer | <input type="checkbox"/> |
| 6 | Marketinginformációs rendszer | <input type="checkbox"/> |
| 7 | Marketingkommunikációs teljesítményt vizsgáló rendszer | <input type="checkbox"/> |
| 8 | Egyéb, éspedig | <input type="checkbox"/> |
| 9 | Nem tudja / Nincs véleménye | |

25. Vizsgálják-e a versenytársak által alkalmazott marketingtervezési és -elemzési módszereket?

- | | | | |
|---|--------------|---|-----------------------------|
| 1 | Nem | 4 | Havonta |
| 2 | Alkalomadtán | 5 | Nem tudja / Nincs véleménye |
| 3 | Évente | | |

26. Amennyiben vizsgálják, úgy azt tapasztalták, hogy a versenytársak

- 1 Nem alkalmaznak marketing-kontrolling eszközöket
- 2 Elvértve alkalmaznak marketing-kontrolling eszközöket
- 3 Rendszeresen alkalmaznak
- 4 A marketing-kontrolling eszközök alkalmazása meghatározza a versenytársak marketing stratégiáját
- 5 Egyéb, éspedig:
- 9 Nem tudja / Nincs véleménye

27. Milyen marketing-kontrolling eszköz alkalmazásáról van tudomása a versenytársak körében? (Kérem, jelölje be a megfelelő válaszokat!)

Második lépésben alkalmazásuk gyakorisága szerint rangsorolja, versenytársuk esetében, az öt leggyakrabban alkalmazott eszközt, ahol az 1 a leggyakrabban, 5 a legritkábban alkalmazott eszközt jelenti

- 1 Nem készítenek marketing tervet
- 2 SWOT-elemzés (erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek)
- 3 GAP elemzés (a kitűzött célok és a prognosztizált teljesítmény eltérésének vizsgálata)
- 4 Portfólió elemzési technikák (BCG-mátrix, GE-mátrix)
- 5 Benchmarking (versenytárselemzés)
- 6 Szenárió-technikák
- 7 Termék-élelciklus elemzések
- 8 Beruházásgazdaságossági vizsgálatokat
- 8a Nettó jelenérték számítás
- 8b Belső megtérülési ráta
- 8c Jövedelmezőségi index
- 8d Megtérülési idő
- 8e Diszkontált cash flow módszer
- 9 Egyéb, éspedig:.....

A vállalkozás általános jellemzői**28. Az alábbiak közül válassza ki azt, amely leginkább jellemzi vállalatának piaci helyzetét!**

- 1 Egyedüli vállalat a piacon
- 2 A legnagyobb piaci részesedéssel bír
- 3 A második vagy harmadik legnagyobb piaci részesedéssel bír
- 4 Kisebb piaci részesedéssel bír

29. Mennyire jellemzik a marketingszervezetet az alábbi megállapítások az Ön vállalatánál? (Kérjük, csak a legjellemzőbbet jelölje be!)

- 1 Elkülönült marketing részleggel rendelkezünk
- 2 A marketing az értékesítési/kereskedelmi részleghez tartozik
- 3 Az értékesítés a marketingosztály része
- 4 A marketing közvetlen igazgatói hatáskörbe tartozik
- 5 A marketingtevékenységet termékmenedzserek köré szervezzük
- 6 A marketingtevékenységet területi menedzserek köré szervezzük
- 7 Egyéb, éspedig:.....

30. A vállalkozás által alkalmazotti jogviszonyban foglalkoztatottak létszáma Magyarországon?

- | | |
|---------------|------------------|
| 1 20 fő alatt | 5 250-499 fő |
| 2 20-49 fő | 6 500-999 fő |
| 3 50-99 fő | 7 1000-4999 fő |
| 4 100-249 fő | 8 5000 fő felett |

31. A vállalat tevékenységének területi kiterjedtsége

- 1 Csak Magyarországon tevékenykedik
- 2 Magyarországon kívül néhány szomszédos államban is végez gazdasági tevékenységet
- 3 Tevékenysége kiterjed a közép-kelet európai régió jelentős részére
- 4 Nyugat Európa néhány országa
- 5 Nyugat Európa jelentős része
- 6 Keleti piac
- 7 Észak Amerika
- 8 Dél Amerika
- 9 Egyéb, éspedig:

32. A vállalat exportpiacai

- 1 Csak belföldre termel
- 2 Közép-kelet Európa
- 3 Nyugat-Európa
- 4 Szovjet utódállamok
- 5 Észak-Amerika
- 6 Egyéb, éspedig:

33. Az export volumene

- | | |
|---------------------------|---------------------------|
| 1 Csak belföldre termel | 5 Export 50 és 75% között |
| 2 Export 10% alatt | 6 Export 75% felett |
| 3 Export 10 és 25% között | 7 Csak külföldre termel |
| 4 Export 25 és 50% között | |

34. Az Ön cégének székhelye (megye):

- | | | |
|------------------------|----------------------|---------------------------|
| 1 Budapest | 8 Győr-Moson-Sopron | 15 Szabolcs-Szatmár-Bereg |
| 2 Baranya | 9 Hajdú-Bihar | 16 Jász-Nagykun-Szolnok |
| 3 Bács-Kiskun | 10 Heves | 17 Tolna |
| 4 Békés | 11 Komárom-Esztergom | 18 Vas |
| 5 Borsod-Abaúj-Zemplén | 12 Nógrád | 19 Veszprém |
| 6 Csongrád | 13 Pest | 20 Zala |
| 7 Fejér | 14 Somogy | 99 Nem válaszolt |

35. Az Ön vállalatának működési területe! (Kérem, csak a leginkább jellemzőt jelölje be!)

- | | |
|--------------------|--|
| 1 Mezőgazdaság | 8 Szállítás |
| 2 Bányászat | 9 Távközlés, hírközlés |
| 3 Feldolgozóipar | 10 Pénzügyi szolgáltatás |
| 4 Építőipar | 11 Ingatlanügyek, gazdasági szolgáltatás |
| 5 Nagykereskedelem | 12 Oktatás, egészségügy |
| 6 Kiskereskedelem | 13 Egyéb szolgáltatások. |
| 7 Vendéglátás | 14 Egyéb, éspedig: |

36. Melyik piacon van leginkább jelen? (Kérem, csak a leginkább jellemzőt jelölje be!)

- | | |
|--------------------------------|-----------------------------|
| 1 Tartós fogyasztási cikkek | 5 Ipari szolgáltatások |
| 2 Fogyasztási tömegcikk (FMCG) | 6 Fogyasztói szolgáltatások |
| 3 Alapanyagok és alkatrészek | 7 Egyéb, éspedig: |
| 4 Piaci termelő berendezések | |

37. Hogyan épül fel vállalatának tulajdonosi szerkezete?

Magyar Állam		%
Vállalatvezetők		%
Vállalati alkalmazottak		%
Hazai magántőke		%
Külföldi befektetők		%
Egyéb:		%
Összesen	100	%

38. A vállalkozás körülbelüli éves árbevétele az elmúlt évben (millió forintban)? m Ft

39. A vállalkozás körülbelüli adózás előtti eredménye az elmúlt pénzügyi évben (millió forintban)? m Ft

Köszönöm, hogy válaszaival segítette munkámat!

Kér-e összefoglaló tanulmányt a kutatás eredményéről?

Igen

Nem

Vállalat megnevezése:

Vállalat címe:

Vállalat honlapja:

Alkalmazottak körülbelüli létszáma:

Válaszadó neve:

Vállalatnál betöltött pozíció:

Válaszadó telefonszáma:

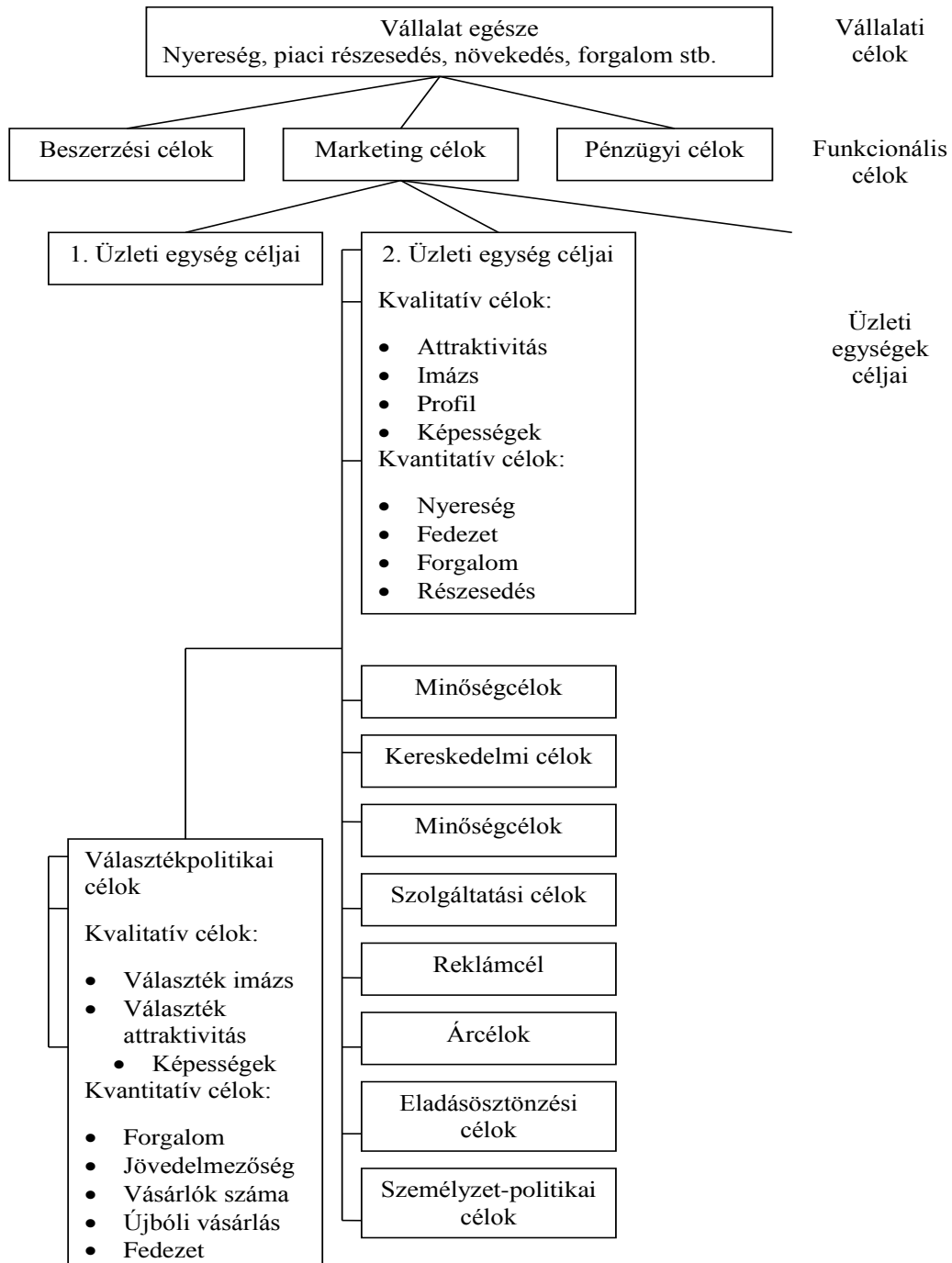
Válaszadó e-mail címe:

Válaszadás ideje

Válaszadás helye

Rövid kutatói összefoglaló:

M3 MELLÉKLET

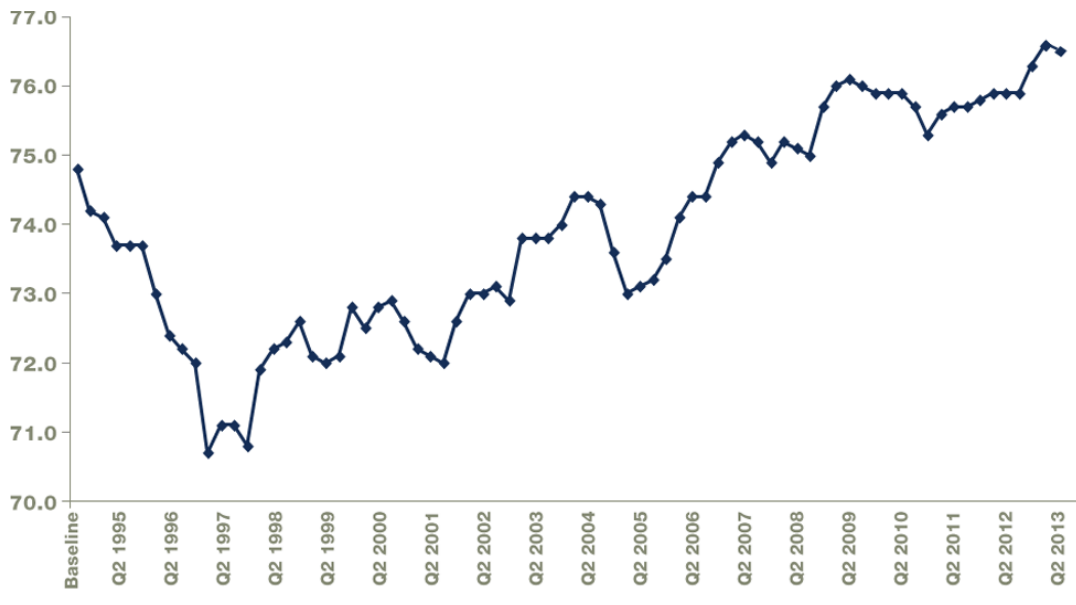


M3/1. számú melléklet. Vállalati és marketingcélok rendszere

Forrás: Berekoven, 1990, 65. old. alapján

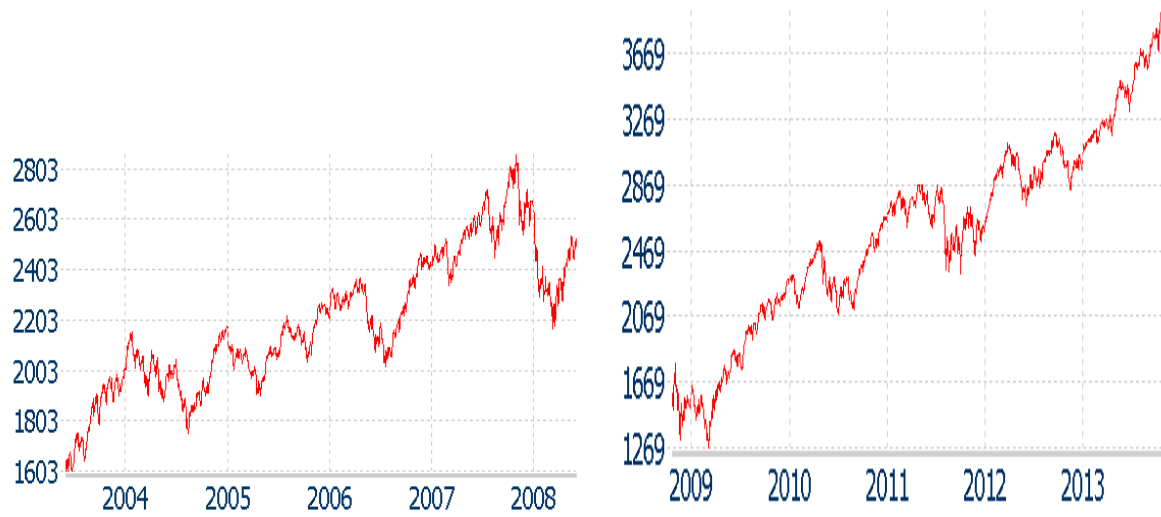
Product	C1, a vállalat – Corporation
Purchaser	C2, fogyasztó – Consumer
Product	C3, termék – Commodity
Price	C4, költség – Cost
Promotion	C5, kommunikáció – Communication
Place	C6, csatorna – Channel
Profile	C7, környezet – Circumstances

M3/2. melléklet: 4C (7C) koncepciójának és 4P (7P) eszközrendszerének kapcsolódási pontjai
 Forrás: saját szerkesztés, Shimizu, 2009 alapján



M3/3. melléklet. Az amerikai fogyasztói elégedettségi index (ACSI) alakulása 1994 és 2013 között
 (0-100 skála) negyedéves bontásban

Forrás: www.theacsi.org, letöltve: 2013.09.14.



M3/4. melléklet. A NASDAQ Composite tőzsdeindex alakulása az elmúlt 10 évben
Forrás: euroland.com, 2013, letöltve: 2013.09.14

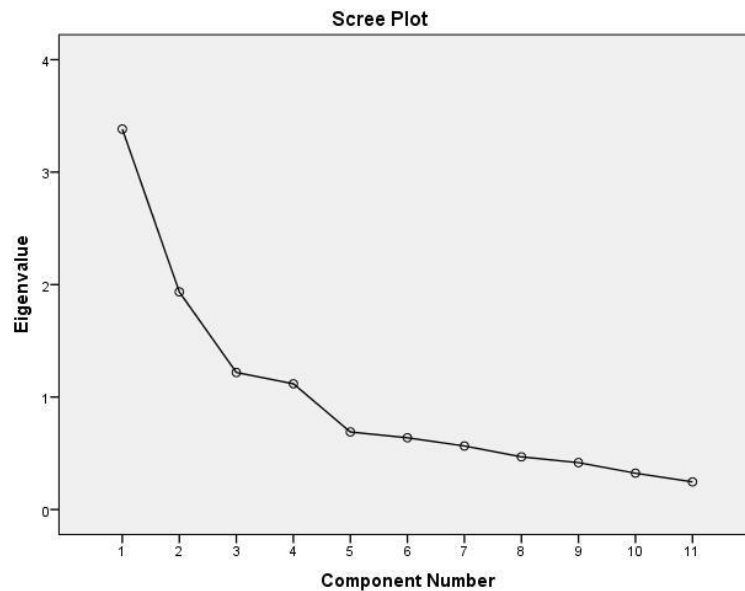
M4. MELLÉKLET

H1 Termékpolitika - Teljes minta

Anti-image Matrices

		hossz ter fejl ciklus	bévnagyterfejl	megel versenytárs	tevék kör	tev kör kiterj	hosszú fenmaradás	gazdvizsg	előalk	fedezetsz	minőség	rugreag
Anti-image Covariance	hossz ter fejl ciklus	,596	-,253	-,149	-,041	-,007	,040	-,030	-,048	-,001	-,093	,065
	bévnagyterfejl	-,253	,672	-,134	-,017	,022	-,003	,008	-,008	-,053	-,010	-,022
	megel versenytárs	-,149	-,134	,667	-,007	-,023	-,002	-,086	-,003	-,015	-,043	-,050
	tevék kör	-,041	-,017	-,007	,497	-,245	-,152	-,011	-,005	-,011	,085	-,029
	tev kör kiterj	-,007	,022	-,023	-,245	,490	-,172	,004	,017	-,016	-,071	-,021
	hosszú fenmaradás	,040	-,003	-,002	-,152	-,172	,589	,002	-,045	-,001	,005	-,075
	gazdvizsg	-,030	,008	-,086	-,011	,004	,002	,418	-,261	-,049	-,013	,005
	előalk	-,048	-,008	-,003	-,005	,017	-,045	-,261	,399	-,136	-,023	-,005
	fedezetsz	-,001	-,053	-,015	-,011	-,016	-,001	-,049	-,136	,760	,015	-,033
	minőség	-,093	-,010	-,043	,085	-,071	,005	-,013	-,023	,015	,815	-,262
	rugreag	,065	-,022	-,050	-,029	-,021	-,075	,005	-,005	-,033	-,262	,832
Anti-image Correlation	hossz ter fejl ciklus	,773 ^a	-,400	-,233	-,076	-,013	,068	-,061	-,099	-,001	-,134	,093
	bévnagyterfejl	-,400	,769 ^a	-,198	-,030	,038	-,005	,016	-,015	-,074	-,014	-,029
	megel versenytárs	-,233	-,198	,864 ^a	-,012	-,040	-,003	-,160	-,006	-,021	-,057	-,066
	tevék kör	-,076	-,030	-,012	,723 ^a	-,497	-,281	-,025	-,012	-,018	,134	-,044
	tev kör kiterj	-,013	,038	-,040	-,497	,712 ^a	-,320	,010	,040	-,027	-,113	-,033
	hosszú fenmaradás	,068	-,005	-,003	-,281	-,320	,797 ^a	,004	-,092	-,002	,007	-,107
	gazdvizsg	-,061	,016	-,160	-,025	,010	,004	,724 ^a	-,639	-,087	-,023	,008
	előalk	-,099	-,015	-,006	-,012	,040	-,092	-,639	,713 ^a	-,248	-,040	-,008
	fedezetsz	-,001	-,074	-,021	-,018	-,027	-,002	-,087	-,248	,886 ^a	,019	-,042
	minőség	-,134	-,014	-,057	,134	-,113	,007	-,023	-,040	,019	,676 ^a	-,319
	rugreag	,093	-,029	-,066	-,044	-,033	-,107	,008	-,008	-,042	-,319	,692 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)



H1 - Termékpolitika - Kisvállalkozások

Correlation Matrix^a

		hossz ter fejl ciklus	bevnagyterfejl	tevék kör	tev kör kiterj	hosszú fennmaradás	gazdvizsg	előalk	fedezetsz	minőség	rugreag
Correlation	hossz ter fejl ciklus	1,000	,535	,066	,050	-,015	,329	,344	,230	,243	,107
	bevnagyterfejl	,535	1,000	,036	-,009	,007	,235	,240	,178	,151	,104
	tevék kör	,066	,036	1,000	,659	,581	,104	,120	,118	,026	,213
	tev kör kiterj	,050	-,009	,659	1,000	,596	,081	,121	,097	,151	,250
	hosszú fennmaradás	-,015	,007	,581	,596	1,000	,113	,155	,112	,089	,258
	gazdvizsg	,329	,235	,104	,081	,113	1,000	,748	,345	,167	,137
	előalk	,344	,240	,120	,121	,155	,748	1,000	,455	,168	,163
	fedezetsz	,230	,178	,118	,097	,112	,345	,455	1,000	,117	,167
	minőség	,243	,151	,026	,151	,089	,167	,168	,117	1,000	,346
	rugreag	,107	,104	,213	,250	,258	,137	,163	,167	,346	1,000
	Sig. (1-tailed)	hossz ter fejl ciklus		,000	,135	,203	,398	,000	,000	,000	,000
bevnagyterfejl		,000		,271	,441	,454	,000	,000	,001	,005	,041
tevék kör		,135	,271		,000	,000	,040	,022	,023	,329	,000
tev kör kiterj		,203	,441	,000		,000	,087	,021	,051	,006	,000
hosszú fennmaradás		,398	,454	,000	,000		,029	,005	,030	,067	,000
gazdvizsg		,000	,000	,040	,087	,029		,000	,000	,002	,011
előalk		,000	,000	,022	,021	,005	,000		,000	,002	,003
fedezetsz		,000	,001	,023	,051	,030	,000	,000		,024	,002
minőség		,000	,005	,329	,006	,067	,002	,002	,024		,000
rugreag		,036	,041	,000	,000	,000	,011	,003	,002	,000	

a. Only cases for which létszámméret korrigitált = 1 are used in the analysis phase.

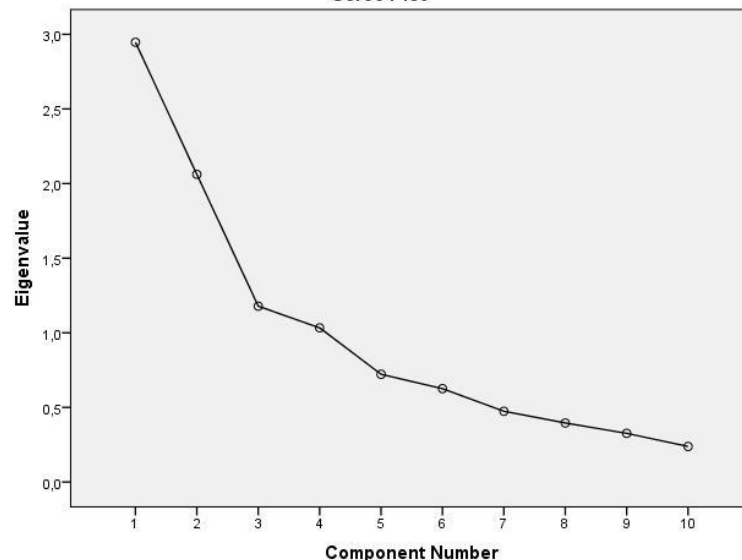
Anti-image Matrices^a

		hossz ter fejl ciklus	bevnagyterfejl	tevék kör	tev kör kiterj	hosszú fennmaradás	gazdvizsg	előalk	fedezetsz	minőség	rugreag
Anti-image Covariance	hossz ter fejl ciklus	,631	-,318	-,032	-,020	,069	-,039	-,051	-,037	-,116	,018
	bevnagyterfejl	-,318	,703	-,012	,043	-,017	-,017	-,006	-,027	-,009	-,033
	tevék kör	-,032	-,012	,497	-,235	-,161	-,019	,016	-,026	,087	-,034
	tev kör kiterj	-,020	,043	-,235	,481	-,170	,019	-,013	,006	-,082	-,033
	hosszú fennmaradás	,069	-,017	-,161	-,170	,561	-,001	-,033	-,003	-,002	-,076
	gazdvizsg	-,039	-,017	-,019	,019	-,001	,433	-,277	,004	-,026	-,001
	előalk	-,051	-,006	,016	-,013	-,033	-,277	,386	-,160	-,002	-,012
	fedezetsz	-,037	-,027	-,026	,006	-,003	,004	-,160	,775	-,001	-,065
	minőség	-,116	-,009	,087	-,082	-,002	-,026	-,002	-,001	,814	-,249
	rugreag	,018	-,033	-,034	-,033	-,076	-,001	-,012	-,065	-,249	,807
	Anti-image Correlation	hossz ter fejl ciklus	,688 ^b	-,478	-,057	-,036	,116	-,075	-,104	-,052	-,161
bevnagyterfejl		-,478	,660 ^b	-,021	,074	-,028	-,031	-,011	-,037	-,012	-,044
tevék kör		-,057	-,021	,709 ^b	-,481	-,305	-,040	,037	-,042	,136	-,054
tev kör kiterj		-,036	,074	-,481	,712 ^b	-,327	,041	-,031	,010	-,132	-,052
hosszú fennmaradás		,116	-,028	-,305	-,327	,779 ^b	-,002	-,071	-,005	-,003	-,113
gazdvizsg		-,075	-,031	-,040	,041	-,002	,661 ^b	-,678	,007	-,044	-,002
előalk		-,104	-,011	,037	-,031	-,071	-,678	,651 ^b	-,292	-,004	-,022
fedezetsz		-,052	-,037	-,042	,010	-,005	,007	-,292	,832 ^b	-,001	-,082
minőség		-,161	-,012	,136	-,132	-,003	-,044	-,004	-,001	,656 ^b	-,307
rugreag		,026	-,044	-,054	-,052	-,113	-,002	-,022	-,082	-,307	,761 ^b

a. Only cases for which létszámméret korrigitált = 1 are used in the analysis phase.

b. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Scree Plot



H1 - Termékpolitika – Közepes vállalkozások

Correlation Matrix^a

		tevék kör	tev kör kiterj	hosszú fennmaradás	gazdvizsg	előkalk	fedezetsz	minőség	rugreag
Correlation	tevék kör	1,000	,625	,426	,291	,444	,072	,032	,222
	tev kör kiterj	,625	1,000	,605	,269	,250	,074	,141	,154
	hosszú fennmaradás	,426	,605	1,000	,177	,142	,058	,077	,202
	gazdvizsg	,291	,269	,177	1,000	,565	,382	,219	,224
	előkalk	,444	,250	,142	,565	1,000	,403	,102	,268
	fedezetsz	,072	,074	,058	,382	,403	1,000	-,078	-,065
	minőség	,032	,141	,077	,219	,102	-,078	1,000	,343
	rugreag	,222	,154	,202	,224	,268	-,065	,343	1,000
Sig. (1-tailed)	tevék kör		,000	,000	,009	,000	,284	,399	,038
	tev kör kiterj	,000		,000	,015	,022	,278	,131	,110
	hosszú fennmaradás	,000	,000		,079	,130	,323	,271	,053
	gazdvizsg	,009	,015	,079		,000	,001	,040	,037
	előkalk	,000	,022	,130	,000		,000	,209	,015
	fedezetsz	,284	,278	,323	,001	,000		,269	,304
	minőség	,399	,131	,271	,040	,209	,269		,003
	rugreag	,038	,110	,053	,037	,015	,304	,003	

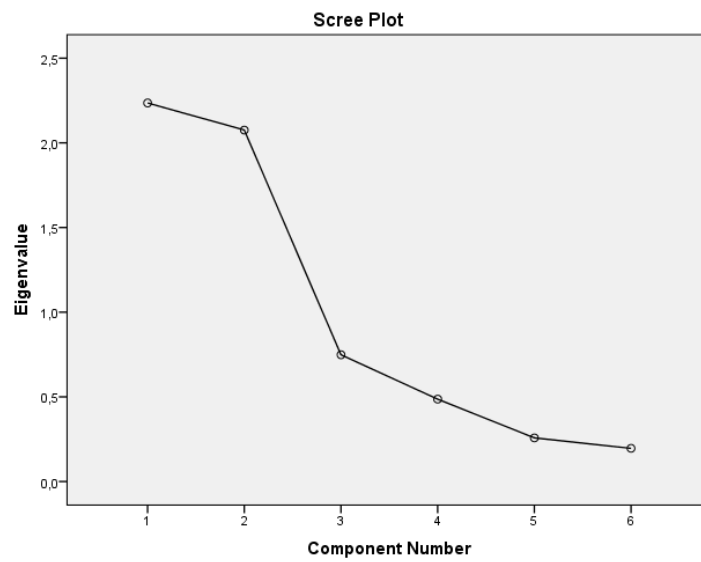
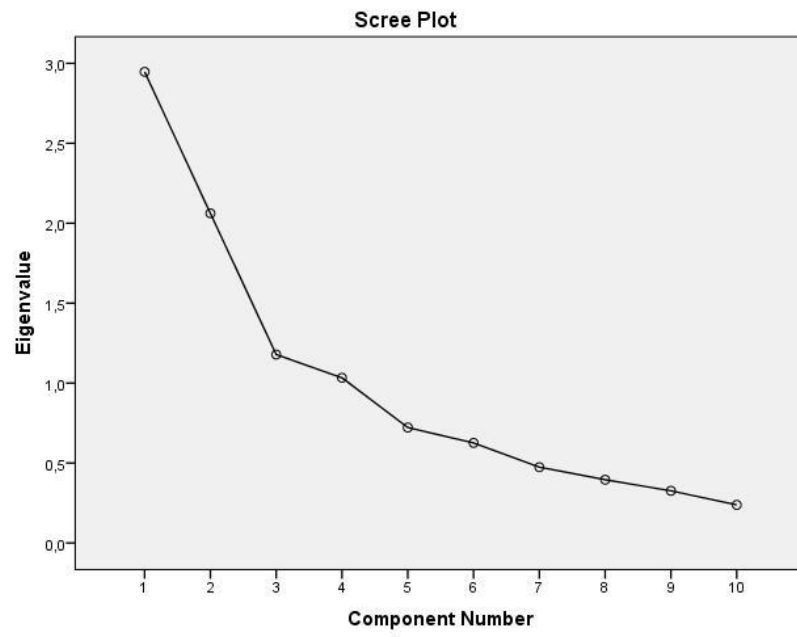
a. Only cases for which létszámméret korrígált = 2 are used in the analysis phase.

Anti-image Matrices^a

		tevék kör	tev kör kiterj	hosszú fennmaradás	gazdvizsg	előkalk	fedezetsz	minőség	rugreag
Anti-image Covariance	tevék kör	,494	-,230	-,042	,001	-,180	,083	,092	-,052
	tev kör kiterj	-,230	,450	-,249	-,049	,030	-,010	-,088	,054
	hosszú fennmaradás	-,042	-,249	,613	-,011	,050	-,036	,034	-,106
	gazdvizsg	,001	-,049	-,011	,601	-,217	-,163	-,130	-,040
	előkalk	-,180	,030	,050	-,217	,519	-,190	,004	-,118
	fedezetsz	,083	-,010	-,036	-,163	-,190	,737	,100	,123
	minőség	,092	-,088	,034	-,130	,004	,100	,819	-,239
	rugreag	-,052	,054	-,106	-,040	-,118	,123	-,239	,773
Anti-image Correlation	tevék kör	,686 ^b	-,488	-,077	,002	-,355	,138	,144	-,085
	tev kör kiterj	-,488	,651 ^b	-,473	-,094	,062	-,017	-,145	,092
	hosszú fennmaradás	-,077	-,473	,709 ^b	-,018	,089	-,053	,047	-,154
	gazdvizsg	,002	-,094	-,018	,745 ^b	-,388	-,244	-,186	-,058
	előkalk	-,355	,062	,089	-,388	,669 ^b	-,307	,006	-,186
	fedezetsz	,138	-,017	-,053	-,244	-,307	,602 ^b	,129	,163
	minőség	,144	-,145	,047	-,186	,006	,129	,529 ^b	-,301
	rugreag	-,085	,092	-,154	-,058	-,186	,163	-,301	,648 ^b

a. Only cases for which létszámméret korrígált = 2 are used in the analysis phase.

b. Measures of Sampling Adequacy(MSA)



H1 – Termékpolitika – Nagyvállalati minta

Anti-image Matrices^a

		tevék kör	előkalk	gazdvizsg	tev kör kiterj	fedezetsz	választék
Anti-image Covariance	tevék kör	,548	,010	-,026	-,270	-,001	-,003
	előkalk	,010	,376	-,250	,041	-,010	-,038
	gazdvizsg	-,026	-,250	,320	,009	-,169	-,007
	tev kör kiterj	-,270	,041	,009	,407	-,123	-,249
	fedezetsz	-,001	-,010	-,169	-,123	,611	,165
	választék	-,003	-,038	-,007	-,249	,165	,626
Anti-image Correlation	tevék kör	,651 ^b	,023	-,062	-,572	-,002	-,006
	előkalk	,023	,600 ^b	-,720	,105	-,020	-,078
	gazdvizsg	-,062	-,720	,584 ^b	,025	-,383	-,017
	tev kör kiterj	-,572	,105	,025	,555 ^b	-,246	-,492
	fedezetsz	-,002	-,020	-,383	-,246	,670 ^b	,267
	választék	-,006	-,078	-,017	-,492	,267	,599 ^b

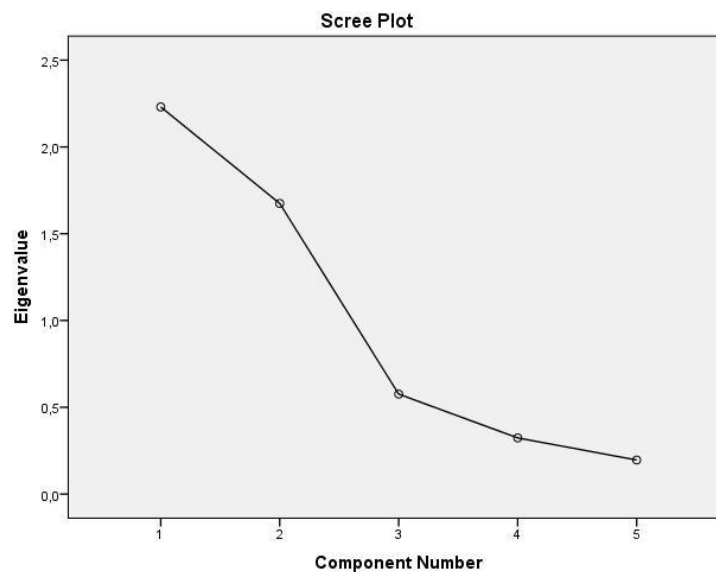
a. Only cases for which létszámméret korrigált = 3 are used in the analysis phase.

b. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Correlation Matrix^a

		tevék kör	tev kör kiterj	gazdvizsg	előkalk	fedezetsz
Correlation	tevék kör	1,000	,670	,074	-,003	,143
	tev kör kiterj	,670	1,000	,021	-,060	,163
	gazdvizsg	,074	,021	1,000	,784	,566
	előkalk	-,003	-,060	,784	1,000	,432
	fedezetsz	,143	,163	,566	,432	1,000
Sig. (1-tailed)	tevék kör		,000	,293	,491	,147
	tev kör kiterj	,000		,438	,330	,115
	gazdvizsg	,293	,438		,000	,000
	előkalk	,491	,330	,000		,000
	fedezetsz	,147	,115	,000	,000	

a. Only cases for which létszámméret korrigált = 3 are used in the analysis phase.



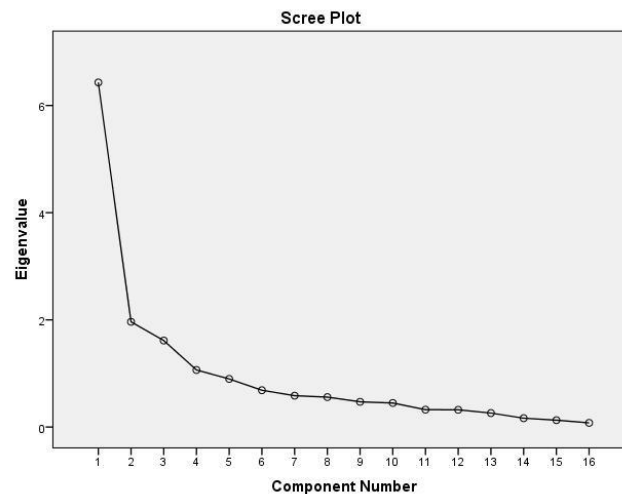
M5. MELLÉKLET

H2 – Kommunikációs politika - Teljes minta

Anti-image Matrices

	tv	rádió	újság	önásplak	sp	árcsökk	PS	DM	DEM	Telemark	visz csat	mk strat	mk ütemterv	ktgvetés	mut szám	obj mutató	
Anti-image Covariance	tv	.484	-.223	-.043	-.181	-.105	.074	.033	.030	.039	-.033	-.014	.014	.006	-.031	-.015	.011
	rádió	-.223	.581	-.128	-.040	.054	-.035	-.032	-.033	.002	.043	-.018	.013	-.020	.008	-.004	.000
	újság	-.043	-.128	.664	-.111	-.074	-.065	-.002	-.059	.027	.004	-.019	-.014	-.007	.010	-.017	.009
	önásplak	-.181	-.040	-.111	.557	-.031	-.036	.031	-.015	.020	-.006	.028	-.035	.004	-.002	-.017	.007
	sp	-.105	.054	-.074	-.031	.612	-.271	-.085	-.038	-.015	.052	-.006	-.010	.007	-.016	.003	-.015
	árcsökk	.074	-.035	-.065	-.036	-.271	.709	.036	-.008	-.009	-.047	-.024	.036	-.028	.001	-.004	-.006
	PS	.033	-.032	-.002	.031	-.085	.036	.856	-.136	.027	-.082	-.063	-.010	.020	-.009	.033	.016
	DM	.030	-.033	-.059	-.015	-.038	-.008	-.136	.527	-.262	-.083	-.013	.005	.008	.011	-.038	.015
	DEM	.039	.002	.027	.020	-.015	-.009	.027	-.262	.501	-.155	-.037	-.004	-.014	-.009	.020	-.009
	Telemark	-.033	.043	.004	-.006	.052	-.047	-.082	-.083	-.155	.741	.038	-.010	.019	-.030	-.037	.004
	visz csat	-.014	-.018	-.019	.028	-.006	-.024	-.063	-.013	-.037	.038	.289	-.099	.008	-.015	.008	-.020
	mk strat	.014	.013	-.014	-.035	-.010	.036	-.010	.005	-.004	-.010	-.099	.133	-.065	-.009	-.014	.001
	mk ütemterv	.006	-.020	-.007	.004	.007	-.028	.020	.008	-.014	.019	.008	-.065	.122	-.070	-.033	-.001
	ktgvetés	-.031	.008	.010	-.002	-.016	.001	-.009	.011	-.009	-.030	-.015	-.009	-.070	.192	-.012	-.045
	mut szám	-.015	-.004	.017	-.017	.003	-.004	.033	-.038	.020	-.037	.008	-.014	-.033	.213	-.133	-.013
	obj mutató	.011	.000	.009	.007	-.015	-.006	.016	.015	-.009	.004	-.020	.001	-.001	-.045	-.133	.262
Anti-image Correlation	tv	.805 ^a	-.421	-.075	-.348	-.194	.126	.051	.060	.080	-.054	-.037	.055	.026	-.102	-.047	.032
	rádió	-.421	.846 ^a	-.206	-.070	.091	-.054	-.045	-.060	.003	.065	-.043	.047	-.076	.024	-.011	.000
	újság	-.075	-.206	.917 ^a	-.182	-.116	-.095	-.003	-.099	.047	.006	-.043	-.047	-.026	.028	.046	.022
	önásplak	-.348	-.070	-.182	.905 ^a	-.054	-.057	.046	-.028	.038	-.009	.069	-.130	.017	-.005	-.049	.018
	sp	-.194	.091	-.116	-.054	.851 ^a	-.412	-.118	-.067	-.027	.077	-.013	-.035	.027	-.048	.008	-.038
	árcsökk	.126	-.054	-.095	-.057	-.412	.795 ^a	.047	-.012	-.014	-.064	-.053	.117	-.094	.003	-.010	-.013
	PS	.051	-.045	-.003	.046	-.118	.047	.653 ^a	-.203	.041	-.103	-.126	-.030	.063	-.021	.077	.034
	DM	.060	-.060	-.099	-.028	-.067	-.012	-.203	.780 ^a	-.510	-.133	-.034	.019	.030	.036	-.112	.040
	DEM	.080	.003	.047	.038	-.027	-.014	.041	-.510	.807 ^a	-.255	-.098	-.015	-.057	-.028	.063	-.026
	Telemark	-.054	.065	.006	-.009	.077	-.064	-.103	-.133	-.255	.850 ^a	.083	-.033	.062	-.079	-.093	.008
	visz csat	-.037	-.043	-.043	.069	-.013	-.053	-.126	-.034	-.098	.083	.916 ^a	-.507	.041	-.065	.032	-.074
	mk strat	.055	.047	-.047	-.130	-.035	.117	-.030	.019	-.015	-.033	-.507	.880 ^a	-.513	-.059	-.080	.006
	mk ütemterv	.026	-.076	-.026	.017	.027	-.094	.063	.030	-.057	.062	.041	-.513	.889 ^a	-.455	-.202	-.003
	ktgvetés	-.102	.024	.028	-.005	-.048	.003	-.021	.036	-.028	-.079	-.065	-.059	-.455	.936 ^a	-.059	-.201
	mut szám	-.047	-.011	.046	-.049	.008	-.010	.077	-.112	.063	-.093	.032	-.080	-.202	-.059	.903 ^a	-.563
	obj mutató	.032	.000	.022	.018	-.038	-.013	.034	.040	-.026	.008	-.074	.006	-.003	-.201	-.563	.902 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)



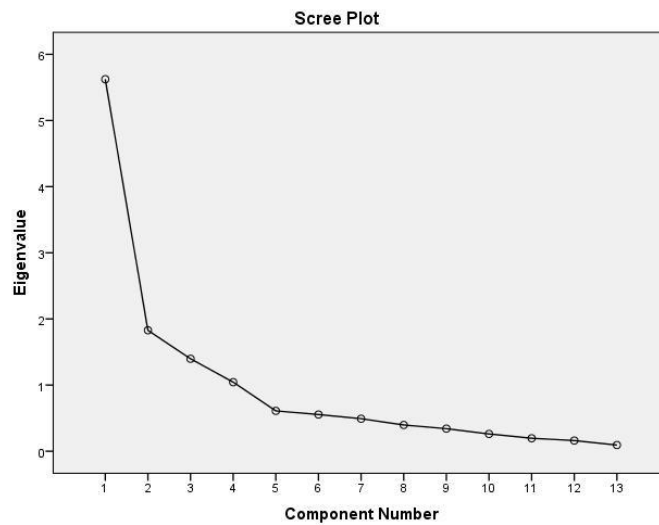
H2 – Kommunikációs politika – Kisvállalkozói minta

Anti-image Matrices^a

	tv	rádió	óráslap	árcsökk	DM	DEM	visz csat	mk strat	mk ütemterv	ktgvetés	mut szám	obj mutató	sp	
Anti-image Covariance	tv	,562	-,274	-,166	,051	,019	,005	-,003	,031	,005	-,036	-,023	,031	-,096
	rádió	-,274	,586	-,124	-,044	-,064	,035	-,030	,001	-,023	,003	,027	,000	,041
	óráslap	-,166	-,124	,655	-,027	,028	,011	,015	-,038	,016	,011	-,051	,002	-,066
	árcsökk	,051	-,044	-,027	,666	-,027	,001	-,015	,039	-,049	,023	-,014	-,001	-,286
	DM	,019	-,064	,028	-,027	,562	-,325	-,036	,011	,021	,028	-,064	,011	-,072
	DEM	,005	,035	,011	,001	-,325	,542	-,008	-,018	-,023	-,017	,038	-,019	,008
	visz csat	-,003	-,030	,015	-,015	-,036	-,008	,345	-,129	,005	-,019	,023	-,007	-,043
	mk strat	,031	,001	-,038	,039	,011	-,018	-,129	,171	-,078	,003	-,015	-,008	-,012
	mk ütemterv	,005	-,023	,016	-,049	,021	-,023	,005	-,078	,143	-,084	-,041	-,008	,025
	ktgvetés	-,036	,003	,011	,023	,028	-,017	-,019	,003	-,084	,232	-,026	-,057	-,044
	mut szám	-,023	,027	-,051	-,014	-,064	,038	,023	-,015	-,041	-,026	,260	-,138	,025
	obj mutató	,031	,000	,002	-,001	,011	-,019	-,007	-,008	-,008	-,057	-,138	,288	-,031
	sp	-,096	,041	-,066	-,286	-,072	,008	-,043	-,012	,025	-,044	,025	-,031	,591
Anti-image Correlation	tv	,680 ^b	-,478	-,274	,084	,035	,008	-,008	,099	,019	-,100	-,059	,077	-,166
	rádió	-,478	,752 ^b	-,201	-,070	-,112	,062	-,066	,004	-,080	,009	,069	,001	,069
	óráslap	-,274	-,201	,867 ^b	-,041	,046	,018	,032	-,114	,052	,028	-,123	,004	-,105
	árcsökk	,084	-,070	-,041	,784 ^b	-,044	,002	-,031	,114	-,159	,059	-,034	-,003	-,456
	DM	,035	-,112	,046	-,044	,666 ^b	-,589	-,082	,036	,074	,078	-,168	,027	-,126
	DEM	,008	,062	,018	,002	-,589	,758 ^b	-,017	-,058	-,084	-,049	,100	-,047	,015
	visz csat	-,008	-,066	,032	-,031	-,082	-,017	,894 ^b	-,531	,021	-,066	,077	-,023	-,096
	mk strat	,099	,004	-,114	,114	,036	-,058	-,531	,856 ^b	-,499	,013	-,069	-,034	-,038
	mk ütemterv	,019	-,080	,052	-,159	,074	-,084	,021	-,499	,867 ^b	-,461	-,214	-,039	,087
	ktgvetés	-,100	,009	,028	,059	,078	-,049	-,066	,013	-,461	,915 ^b	-,106	-,219	-,119
	mut szám	-,059	,069	-,123	-,034	-,168	,100	,077	-,069	-,214	-,106	,889 ^b	-,502	,064
	obj mutató	,077	,001	,004	-,003	,027	-,047	-,023	-,034	-,039	-,219	-,502	,904 ^b	-,075
	sp	-,166	,069	-,105	-,456	-,126	,015	-,096	-,038	,087	-,119	,064	-,075	,811 ^b

a. Only cases for which létszámméret korrigált = 1 are used in the analysis phase.

b. Measures of Sampling Adequacy(MSA)



H2 – Kommunikációs politika – Közepes vállalkozások

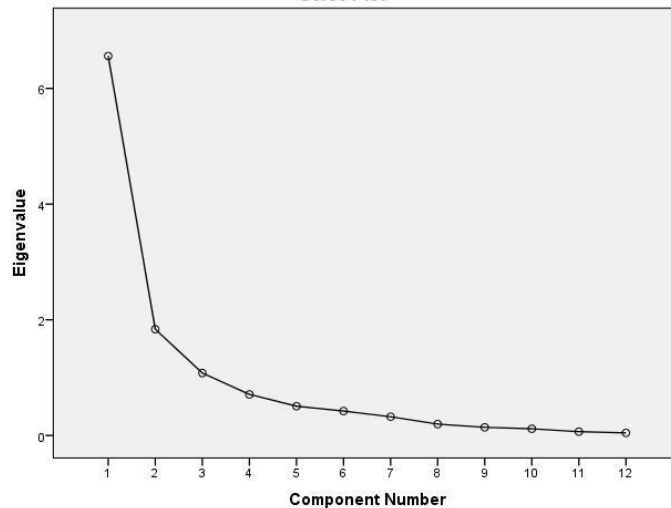
Anti-image Matrices^a

	DM	DEM	visz csat	mk strat	mk ütemterv	ktgvetés	mut szám	obj mutató	sp	nyer akció	PS	Telemark
Anti-image Covariance	DM	,350	-,164	,065	-,040	,005	,006	,005	-,010	,001	-,089	-,057
	DEM	-,164	,258	-,030	,005	,010	-,027	-,050	,054	-,008	-,055	-,098
	visz csat	,065	-,030	,130	-,045	,016	-,032	-,022	-,016	,064	-,021	-,053
	mk strat	-,040	,005	-,045	,067	-,041	-,019	-,001	,015	-,007	-,029	,012
	mk ütemterv	,005	,010	,016	-,041	,091	-,037	-,035	,011	-,006	,006	-,035
	ktgvetés	,006	-,027	-,032	-,019	-,037	,105	,032	-,043	-,054	,031	,060
	mut szám	,005	-,050	-,022	-,001	-,035	,032	,170	-,137	-,041	-,027	,077
	obj mutató	-,010	,054	-,016	,015	,011	-,043	-,137	,231	,013	,060	-,117
	sp	-,019	,066	,064	-,007	-,006	-,054	-,041	,013	,367	-,213	-,048
	nyer akció	,001	-,008	-,021	-,029	,006	,031	-,027	,060	-,213	,411	-,038
	PS	-,089	-,055	-,053	,012	-,035	,060	,077	-,117	-,048	-,038	,584
	Telemark	-,057	-,098	-,051	,036	,023	-,047	-,003	,076	-,002	-,007	-,088
Anti-image Correlation	DM	,813 ^b	-,547	,306	-,262	,030	,032	,021	-,034	-,054	,002	-,197
	DEM	-,547	,824 ^b	-,163	,036	,065	-,166	-,238	,220	,213	-,023	-,141
	visz csat	,306	-,163	,870 ^b	-,481	,146	-,277	-,150	-,094	,291	-,092	-,191
	mk strat	-,262	,036	-,481	,872 ^b	-,524	-,221	-,012	,122	-,045	-,178	,060
	mk ütemterv	,030	,065	,146	-,524	,892 ^b	-,378	-,279	,075	-,030	,033	-,152
	ktgvetés	,032	-,166	-,277	-,221	-,378	,880 ^b	,242	-,279	-,272	,151	,243
	mut szám	,021	-,238	-,150	-,012	-,279	,242	,829 ^b	-,690	-,165	-,101	,245
	obj mutató	-,034	,220	-,094	,122	,075	-,279	-,690	,765 ^b	,044	,195	-,319
	sp	-,054	,213	,291	-,045	-,030	-,272	-,165	,044	,793 ^b	-,548	-,103
	nyer akció	,002	-,023	-,092	-,178	,033	,151	-,101	,195	-,548	,836 ^b	-,079
	PS	-,197	-,141	-,191	,060	-,152	,243	,245	-,319	-,103	-,079	,800 ^b
	Telemark	-,132	-,265	-,196	,191	,105	-,199	-,010	,217	-,003	-,015	-,157

a. Only cases for which létszámméret korrigált = 2 are used in the analysis phase.

b. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Scree Plot



H2 – Kommunikációs politika – Nagyvállalati minta

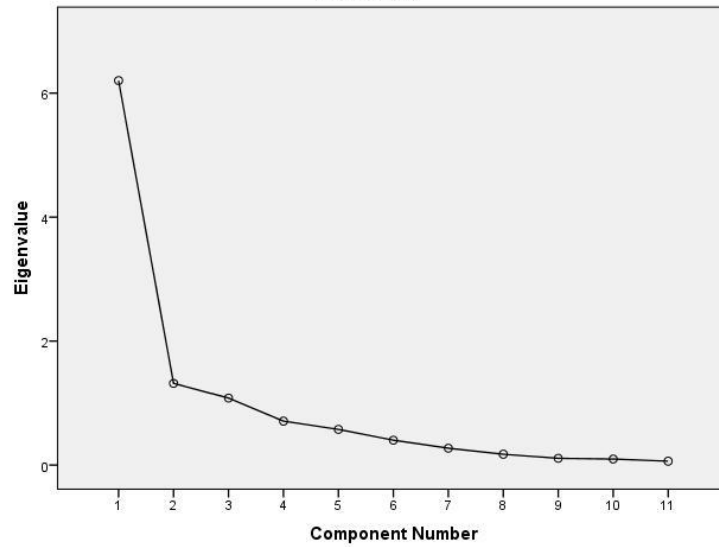
Anti-image Matrices^a

	árcsök	gyak.bb vás	DM	Telemark	mk komb	visz csat	mk strat	mk ütemterv	ktgvetés	mut szám	obj mutató
Anti-image Covariance											
árcsök	,793	-,239	-,101	,112	,034	,027	-,001	-,020	-,026	,044	-,050
gyak.bb vás	-,239	,652	-,126	,048	,005	-,030	-,021	,014	,028	-,025	-,010
DM	-,101	-,126	,513	-,253	-,048	-,075	,063	,007	-,038	-,011	,040
Telemark	,112	,048	-,253	,599	,096	-,012	-,091	,021	-,002	,000	-,032
mk komb	,034	,005	-,048	,096	,152	-,096	-,049	-,035	,026	,023	-,029
visz csat	,027	-,030	-,075	-,012	-,096	,182	,001	,009	-,036	-,010	-,003
mk strat	-,001	-,021	,063	-,091	-,049	,001	,146	-,069	-,032	-,015	,002
mk ütemterv	-,020	,014	,007	,021	-,035	,009	-,069	,168	-,075	-,023	,026
ktgvetés	-,026	,028	-,038	-,002	,026	-,036	-,032	-,075	,208	-,004	-,028
mut szám	,044	-,025	-,011	,000	,023	-,010	-,015	-,023	-,004	,121	-,097
obj mutató	-,050	-,010	,040	-,032	-,029	-,003	,002	,026	-,028	-,097	,122
Anti-image Correlation											
árcsök	,509 ^b	-,332	-,159	,162	,097	,071	-,004	-,054	-,063	,142	-,159
gyak.bb vás	-,332	,869 ^b	-,217	,077	,017	-,087	-,069	,041	,076	-,088	-,036
DM	-,159	-,217	,748 ^b	-,457	-,170	-,246	,229	,023	-,117	-,045	,158
Telemark	,162	,077	-,457	,674 ^b	,317	-,036	-,307	,068	-,006	,001	-,118
mk komb	,097	,017	-,170	,317	,842 ^b	-,580	-,329	-,218	,148	,170	-,216
visz csat	,071	-,087	-,246	-,036	-,580	,897 ^b	,007	,050	-,186	-,071	-,022
mk strat	-,004	-,069	,229	-,307	-,329	,007	,894 ^b	-,438	-,182	-,113	,017
mk ütemterv	-,054	,041	,023	,068	-,218	,050	-,438	,893 ^b	-,401	-,160	,182
ktgvetés	-,063	,076	-,117	-,006	,148	-,186	-,182	-,401	,930 ^b	-,027	-,173
mut szám	,142	-,088	-,045	,001	,170	-,071	-,113	-,160	-,027	,841 ^b	-,794
obj mutató	-,159	-,036	,158	-,118	-,216	-,022	,017	,182	-,173	-,794	,826 ^b

a. Only cases for which létszámméret korrigált = 3 are used in the analysis phase.

b. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Scree Plot



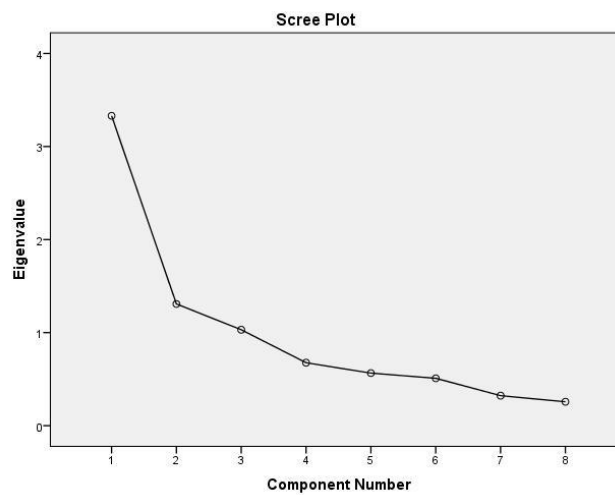
M6. MELLÉKLET

H2 Értékesítési politika faktorelemzés - Teljes minta

Anti-image Matrices

		stratrész	nagy gond	partn képz	hat vizsg	képz mag.abb	vevő elég	vevő elég mér	ért hál rug.bb
Anti-image Covariance	stratrész	,493	-,256	-,010	-,024	-,065	,054	-,089	,059
	nagy gond	-,256	,402	-,087	-,100	,026	-,072	,079	-,089
	partn képz	-,010	-,087	,487	-,220	-,136	,035	-,063	,037
	hat vizsg	-,024	-,100	-,220	,488	,004	,010	-,059	-,067
	képz mag.abb	-,065	,026	-,136	,004	,655	,040	-,011	-,284
	vevő elég	,054	-,072	,035	,010	,040	,801	-,322	-,025
	vevő elég mér	-,089	,079	-,063	-,059	-,011	-,322	,727	-,084
	ért hál rug.bb	,059	-,089	,037	-,067	-,284	-,025	-,084	,681
Anti-image Correlation	stratrész	,734 ^a	-,576	-,020	-,050	-,115	,086	-,149	,101
	nagy gond	-,576	,733 ^a	-,197	-,226	,050	-,127	,147	-,170
	partn képz	-,020	-,197	,797 ^a	-,451	-,241	,056	-,106	,064
	hat vizsg	-,050	-,226	-,451	,819 ^a	,007	,016	-,099	-,116
	képz mag.abb	-,115	,050	-,241	,007	,747 ^a	,055	-,016	-,425
	vevő elég	,086	-,127	,056	,016	,055	,516 ^a	-,422	-,034
	vevő elég mér	-,149	,147	-,106	-,099	-,016	-,422	,644 ^a	-,119
	ért hál rug.bb	,101	-,170	,064	-,116	-,425	-,034	-,119	,729 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)



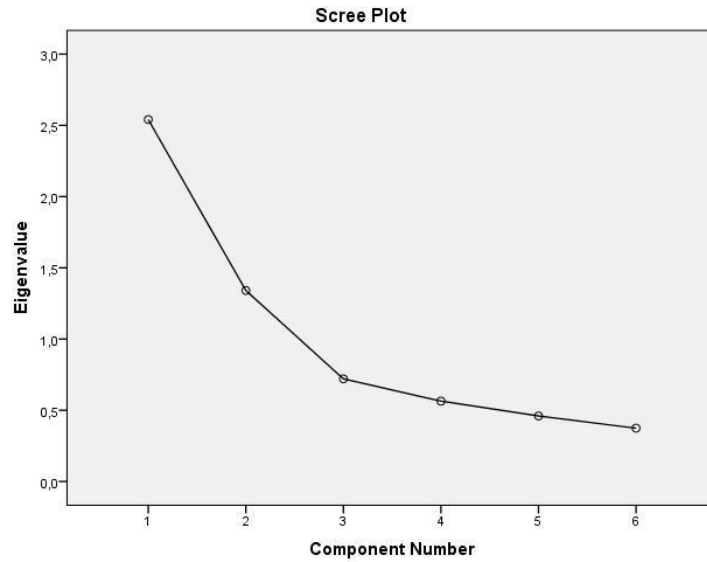
H2 Értékesítési politika – Kisvállalkozások

Anti-image Matrices^a

		inf vásár	képz mag.abb	tejl arány	vevő elég	vevő elég mér	ért hál rug.bb
Anti-image Covariance	inf vásár	,552	-,108	-,272	-,042	-,087	-,075
	képz mag.abb	-,108	,612	-,136	,044	-,026	-,237
	tejl arány	-,272	-,136	,575	,056	,022	-,039
	vevő elég	-,042	,044	,056	,825	-,310	-,020
	vevő elég mér	-,087	-,026	,022	-,310	,771	-,100
	ért hál rug.bb	-,075	-,237	-,039	-,020	-,100	,690
Anti-image Correlation	inf vásár	,731 ^b	-,186	-,483	-,062	-,133	-,122
	képz mag.abb	-,186	,769 ^b	-,229	,062	-,038	-,365
	tejl arány	-,483	-,229	,714 ^b	,082	,033	-,062
	vevő elég	-,062	,062	,082	,520 ^b	-,389	-,026
	vevő elég mér	-,133	-,038	,033	-,389	,634 ^b	-,137
	ért hál rug.bb	-,122	-,365	-,062	-,026	-,137	,781 ^b

a. Only cases for which létszámméret korrigált = 1 are used in the analysis phase.

b. Measures of Sampling Adequacy(MSA)



H2 Értékesítési politika – Közepes vállalkozások

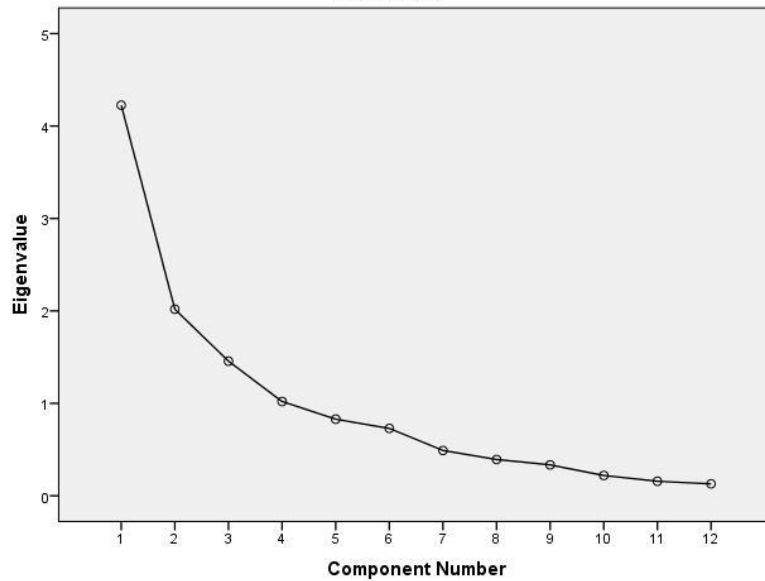
Anti-image Matrices^a

	képz mag.abt	vevő elég	vevő elég mér	inf vásár	telj arány	nagy gond	partn képz	hat vizsg	közv ért font	tervtény	értel figy	web alap
Anti-image Covariance												
képz mag.abt	,568	-,037	,015	-,029	-,289	-,005	-,055	,042	-,083	-,027	-,009	-,006
vevő elég	-,037	,612	-,185	-,055	,183	,075	-,077	-,019	-,057	,012	-,021	,031
vevő elég mér	,015	-,185	,623	-,067	-,061	,104	-,082	-,004	,055	-,046	-,049	-,022
inf vásár	-,029	-,055	-,067	,506	,002	-,052	-,030	,047	-,123	-,153	-,013	,095
telj arány	-,289	,183	-,061	,002	,518	-,014	,039	-,055	,067	-,019	,016	-,076
nagy gond	-,005	,075	,104	-,052	-,014	,234	-,086	-,090	-,070	-,031	,015	-,018
partn képz	-,055	-,077	-,082	-,030	,039	-,086	,194	-,099	,046	,038	-,014	-,063
hat vizsg	,042	-,019	-,004	,047	-,055	-,090	-,099	,218	,030	-,038	,012	-,028
közv ért font	-,083	-,057	,055	-,123	,067	-,070	,046	,030	,787	-,041	-,010	-,119
tervtény	-,027	,012	-,046	-,153	-,019	-,031	,038	-,038	-,041	,338	-,225	,113
értel figy	-,009	-,021	-,049	-,013	,016	,015	-,014	,012	-,010	-,225	,423	-,150
web alap	-,006	,031	-,022	,095	-,076	-,018	-,063	-,028	-,119	,113	-,150	,572
Anti-image Correlation												
képz mag.abt	,741 ^b	-,063	,025	-,053	-,534	-,014	-,165	,120	-,124	-,061	-,019	-,011
vevő elég	-,063	,624 ^b	-,299	-,099	,325	,199	-,224	-,051	-,083	,026	-,041	,052
vevő elég mér	,025	-,299	,721 ^b	-,119	-,107	,271	-,235	-,011	,078	-,101	-,096	-,037
inf vásár	-,053	-,099	-,119	,807 ^b	,003	-,150	-,096	,140	-,195	-,370	-,029	,177
telj arány	-,534	,325	-,107	,003	,642 ^b	-,041	,122	-,163	,104	-,046	,034	-,140
nagy gond	-,014	,199	,271	-,150	-,041	,804 ^b	-,403	-,398	-,162	-,111	,046	-,048
partn képz	-,165	-,224	-,235	-,096	,122	-,403	,778 ^b	-,483	,118	,147	-,050	-,188
hat vizsg	,120	-,051	-,011	,140	-,163	-,398	-,483	,811 ^b	,072	-,139	,041	-,078
közv ért font	-,124	-,083	,078	-,195	,104	-,162	,118	,072	,721 ^b	-,080	-,017	-,177
tervtény	-,061	,026	-,101	-,370	-,046	-,111	,147	-,139	-,080	,701 ^b	-,596	,257
értel figy	-,019	-,041	-,096	-,029	,034	,046	-,050	,041	-,017	-,596	,749 ^b	-,304
web alap	-,011	,052	-,037	,177	-,140	-,048	-,188	-,078	-,177	,257	-,304	,773 ^b

a. Only cases for which létszámméret korrigált = 2 are used in the analysis phase.

b. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Scree Plot



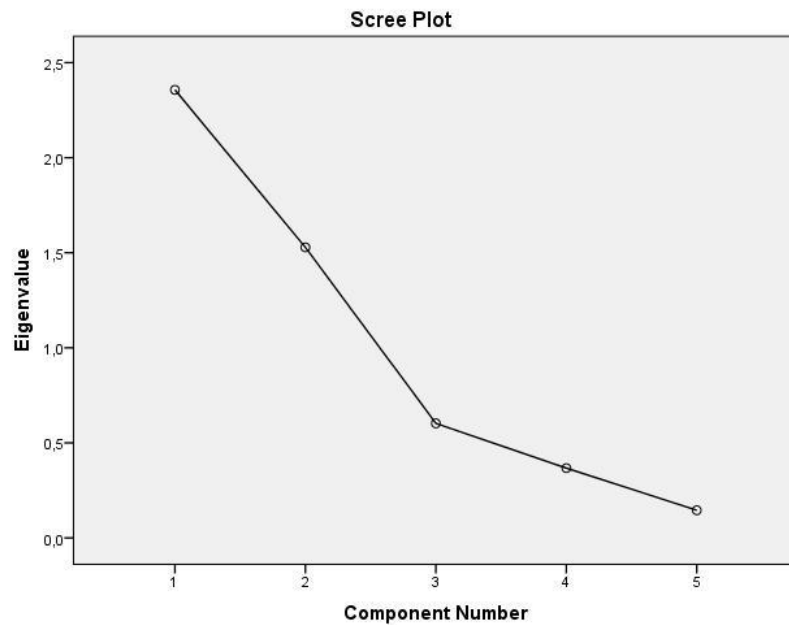
H2 Értékesítési politika – Nagyvállalati minta

Anti-image Matrices^a

		vevő elég	vevő elég mér	tervtény	értel figy	stratrész
Anti-image Covariance	vevő elég	,576	-,361	,030	-,050	-,031
	vevő elég mér	-,361	,555	-,088	,085	,038
	tervtény	,030	-,088	,253	-,216	-,146
	értel figy	-,050	,085	-,216	,293	,009
	stratrész	-,031	,038	-,146	,009	,697
Anti-image Correlation	vevő elég	,519 ^b	-,639	,079	-,123	-,048
	vevő elég mér	-,639	,469 ^b	-,234	,210	,061
	tervtény	,079	-,234	,566 ^b	-,792	-,347
	értel figy	-,123	,210	-,792	,572 ^b	,020
	stratrész	-,048	,061	-,347	,020	,804 ^b

a. Only cases for which létszámméret korrigált = 3 are used in the analysis phase.

b. Measures of Sampling Adequacy(MSA)



Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretnék köszönetet mondani témavezetőmnek Dr. Poór Józsefnek támogatásáért és hasznos tanácsaiért.

Köszönetet szeretnék mondani Dr. Józsa Lászlónak szakmai támogatásáért a kutatás megtervezésében.

Köszönöm Dr. Komáromi Nándornak és Dr. Takács Istvánnak hasznos és építő észrevételeit és tanácsait az értekezés tervezetéhez, mellyel hozzájárultak az értekezés jobbá tételéhez.

Köszönöm vezetőimnek és munkatársaimnak – nem törekedve a teljességre, elsősorban Tóth-Bordásné Dr. Marosi Ildikónak, Dr. Lazányi Kornéliának, Dr. Keszthelyi Andrásnak, Dr. Francsovics Annának, Dr. Kadocsa Györgynek - akik tanácsaikkal, észrevételeikkel szintén nagy segítségemre voltak.

Végül, de nem utolsó sorban köszönöm feleségemnek és gyerekeimnek – Zselykének, Csengének és Botondnak - kitartásukat, türelmüket, és azt a rengeteg időt, amit nem a társaságukban töltöttem.