

# روشهای بودجه‌بندی فعالیتهای تبلیغاتی

امیر بختائی

شادی گلچین‌فر

کارشناسان مشاوره و تحقیق سازمان مدیریت صنعتی

Bakhtaei@imi.ir

Golchinfar@imi.ir

خود را توجیه کند. هر واحد سازمانی بودجه خاص خود را دارد و سازمان نباید به یک واحد اجازه دهد که از بودجه واحدهای دیگر استفاده کند. ولی بودجه تبلیغات مختص به یک واحد نیست و باید با دقت صرف شود. منظور از دقت، اعمال کنترل‌های مالی و مدیریتی بر فعالیتهای تبلیغاتی است. بر این اساس تبلیغ دهنده باید همواره از خود سؤال کند: آیا صرف این هزینه برای تبلیغات درست است و آیا پس از صرف این هزینه به چیز ارزشمندی دست خواهیم یافت؟

## چگونه بودجه تبلیغاتی خود را تعیین کنیم؟

در اغلب سازمانها بر مبنای هر واحد سازمانی بودجه‌ای تعیین می‌شود. بنابراین واحدهایی که مسوولیت انجام تبلیغات را به عهده دارند، برای انجام این فعالیت از بودجه سالانه برخوردار خواهند بود. معمولاً کل بودجه تبلیغات به یک واحد داده می‌شود اما در صورتی که هر واحد برنامه‌های تبلیغاتی مجزای خود را داشته باشد، ممکن است بودجه تبلیغاتی بین واحدهای مختلف تقسیم شود. با این حال ادغام بودجه‌های تبلیغاتی در سازمانها بسیار متداول است. زیرا هماهنگی و کنترل بودجه ساده‌تر می‌شود.

## مقدمه

اجرای یک برنامه تبلیغاتی مستلزم صرف هزینه است، بدین رو تبلیغات به عنوان یکی از سرفصلهای هزینه‌های مالی سازمانها محسوب شده و از جهت هزینه‌ای هیچ تفاوتی با سایر هزینه‌های سازمان ندارد. معمولاً سازمانها به منظور کسب نتایج مورد نظر و افزایش بازده کاریشان هزینه می‌کنند. بنابراین سازمانها بر اساس ارزش و اهمیت نتایج حاصل از هزینه‌های صورت گرفته، در مورد آنها قضاوت می‌کنند.

وضعیت مالی سازمانها و دستورالعملهای مالی موجود را مدیر مالی در سازمان کنترل می‌کند. هزینه‌های مرتبط با برنامه‌های تبلیغاتی نیز همانند سایر هزینه‌ها، در معرض این کنترلها قرار دارند.

در جریان کنترل‌های صورت گرفته، ممکن است پرسشهایی مطرح شود که برخی از مهمترین آنها عبارتند از: آیا اصولاً صرف هزینه‌های تبلیغاتی توجیه‌پذیر است؟ چرا سازمان باید زیر بار این هزینه‌ها برود؟ آیا این هزینه‌ها دارای ارزش هستند؟ و آیا سازمان نسبت به میزان هزینه‌ای که متحمل می‌شود، ارزشهایی نصیب خود خواهد ساخت؟

**تبلیغ دهنده باید در مقابل فعالیتهای رقبا واکنش نشان داده و به مبارزه بپردازد.**

**در نتیجه یک شرکت می‌تواند به میزانی که رقبایش**

**برای تبلیغات هزینه می‌کنند، بودجه تبلیغاتی خود را تعیین کند**

در حقیقت، تبلیغات نوعی سرمایه‌گذاری است که با دیگر سرمایه‌گذاریهای ممکن مقایسه می‌شود. تبلیغات نیز به مانند سایر سرمایه‌گذاریها باید هزینه‌های

در اینجا تصمیم کلیدی و مهمی که باید اتخاذ شود این است که بودجه چگونه باید تعیین شود؟ به عبارت دیگر مبنای تعیین بودجه چیست؟ برخی سازمانها از قبل هیچ بودجه مشخصی اعلام نمی کنند بلکه، در مواقع مورد نیاز، مبالغی را برای آن اختصاص می دهند. فروشندگان و تجار کوچک، معمولاً به این روش عمل می کنند. از آنجاکه این افراد نیازی به ارائه گزارش عملکرد به سایرین ندارند، در دسر تهیه بودجه را متقبل نمی شوند. اما حتی در این گونه موارد نیز تهیه بودجه به صورت رسمی و ساختاریافته می تواند مفید واقع شود. بودجه بندی، بخش اصلی فرایند پیش بینی سود و نیز کنترل سود و زیان است. بنابراین سازمانها به بودجه بندی نیاز دارند. اما سازمانها باید برای تعیین

بودجه تبلیغاتی خود به دنبال مبنایی مناسب باشند. بودجه تبلیغات، یکی از بزرگترین اقلام هزینه ای سازمانها است. برای تعیین بودجه تبلیغاتی سیستمهایی وجود دارند که در زیر شرح هر یک آمده است:

### بودجه بر مبنای انجام یک تبلیغ مشخص

در این روش سازمان احساس می کند که نیاز به انجام تبلیغات دارد و برای انجام صحیح این کار، نیاز به اختصاص هزینه ای مشخص است. یعنی هزینه انجام تبلیغات دقیقاً بررسی شده و مقدار این هزینه بودجه تبلیغاتی را تشکیل خواهد داد.

در این روش، هزینه انجام یک تبلیغ خاص، مبنای تعیین بودجه تبلیغاتی شرکت قرار می گیرد. این روش محدودیتهایی به دنبال دارد. از جمله اینکه در این روش مبنای تعیین بودجه تبلیغاتی، بر اساس نتایج کار و خروجیها نیست. ضمناً در این روش توان مالی شرکت تاثیر چندانی در تعیین بودجه ندارد.

### بودجه بر مبنای درصدی از فروش

این روش بودجه بندی تبلیغات، در بسیاری از سازمانها متداول است. نظرسنجیهای صورت گرفته از سوی ناشران صنعتی در مورد تبلیغات صنعتی و تجاری نشان می دهد که بیش از ۸۰ درصد سازمانها، بودجه های تبلیغاتی خود را بر اساس این روش تعیین می کنند. این روش به دو طریق زیر می تواند صورت پذیرد:

۱. به عنوان درصدی از فروش پیش بینی شده سال آتی

۲. به عنوان درصدی از فروش سال گذشته

بیشتر سازمانها بر اساس روش اول کار می کنند. زیرا در این روش نتایج تبلیغات به هزینه های آن مرتبط می شود. در این روش هزینه تبلیغات به فروش و در نتیجه به درآمد شرکت وابسته است. اگر فروش تخمین زده شده تحقق یابد، درصدی از آن به عنوان بودجه تبلیغاتی شرکت، برای تبلیغات اختصاص خواهد یافت.

سؤال مهمی که در این روش بودجه بندی مطرح است "میزان درصد فروش است" سازمانها در عمل کل هزینه هایشان را مشخص کرده و سعی می کنند بین آنها تعادل برقرار کنند. در نتیجه بودجه تبلیغاتی در مقایسه با سایر هزینه ها تعیین شده و درصد قابل قبولی از فروش برای آن در نظر گرفته می شود.

در واقع می توان گفت مبنای بودجه تبلیغاتی در این روش تا حدودی به بازار و یا نوع محصول نیز بستگی دارد.

هر چقدر بازار ساده تر و خالی از نام تجاری باشد، درصد بودجه تبلیغاتی لازم نیز کمتر است. و هر چه بازار بیشتر به ذهنیات مشتری و نام تجاری وابسته باشد، این درصد افزایش می یابد.

### بودجه در مقایسه با رقبا

تبلیخ دهنده باید در مقابل فعالیتهای رقبا واکنش نشان داده و به مبارزه بپردازد. در نتیجه یک شرکت می تواند به میزانی که رقبايش برای تبلیغات هزینه می کنند، بودجه تبلیغاتی خود را تعیین کند. این امر به دو صورت انجام می شود:

۱. رقیب اصلی ما X ریال برای تبلیغات هزینه می کند. حجم فعالیتهای رقیب به اندازه ما است. پس ما هم X ریال برای تبلیغاتمان هزینه می کنیم.  
۲. کل بازار، Y ریال در تبلیغات هزینه می کند. ما ۲۰٪ سهم بازار را در اختیار داریم، بنابراین باید ۲۰٪ درصد Y ریال برای تبلیغات هزینه کنیم.

این روش برای محیطهای رقابتی کاربرد دارد. لحاظ کردن هزینه رقبا در برآورد بودجه تبلیغاتی شرکت می تواند مفید باشد. اما در این روش تعیین بودجه، به میزان فروش و سود شرکت، وابستگی ندارد. ضمناً گاهی اطلاع از میزان بودجه رقبا در تبلیغات، بسیار مشکل است.

همواره این حقیقت وجود دارد که باید میان سهم بازار و هزینه های صرف شده شرکت ارتباطی وجود داشته باشد. اما اگر بازار، ناپایدار و کاملاً رقابتی باشد برای حفظ میزان فروش و مقابله با رقبا، باید قبل از حمله آنها به بازار، مبالغ بیشتری هزینه کرد.

### بودجه بر مبنای درصدی از سود

هزینه های مشخصی هستند که شرکت ناگزیر است آنها را پرداخت کند. این هزینه ها، هزینه های ثابت و متغیر تولید و توزیع هستند. چنین هزینه هایی شامل هزینه دستگاهها، ماشین آلات، کارگران، مواد خام، هزینه های حمل و نقل و توزیع، و هزینه های عمومی هستند. تبلیغات جزء هزینه های ثابت محسوب نمی شود. سازمانها در واقع نیازی به دادن آگهی یا تبلیغات به عنوان بخشی از فرایند تولید، ندارند. آنچه پس از کسر هزینه های ثابت و متغیر باقی می ماند، مازاد یا سود شرکت است. که در این روش بخشی از آن به تبلیغات اختصاص می یابد. هرچند ممکن است این روش از دیدگاه حسابداری صحیح باشد، ولی تعیین بودجه تبلیغاتی در این روش به طور مستقیم به فروش و درآمد شرکت وابسته نیست.

### بودجه بر مبنای واحد های محصول

زمانی که محصولات شرکت به صورت بخش یا واحدهای مجزایی باشند می توان بر اساس هر بخش یا واحد شرکت اقدام به تعیین بودجه تبلیغات کرد. این واحدها ممکن است مواردی مانند تعداد جعبه های بیسکویت، صابون و ... را در بر داشته باشند. در این روش هر واحد هزینه های تولید و توزیع مشخصی داشته که به تناسب



## در زمان رکود بازار یا کاهش حجم فروش، بودجه‌های تبلیغاتی معمولاً به نفع جوایز فروش

کاهش می‌یابند.

## در دوره‌های تثبیت یا توسعه بازار، عکس این مساله مصداق پیدا می‌کند

آن هزینه‌ها، بودجه تبلیغاتی هر واحد نیز تعیین می‌شود. اما در این روش ایجاد تعادل در زمانهای نمایش تبلیغات بسیار مشکل است. این روش تنها زمانی می‌تواند مفید باشد که انتخاب واحد محصول برای تعیین بودجه تبلیغاتی، امری منطقی باشد.

## بودجه بر مبنای مدل هزینه

در عصر تکنولوژیهای پیشرفته، بسیاری از سازمانها سعی می‌کنند برای ایجاد الگویی دقیق و مناسب جهت تعیین بودجه، از روشها و تکنیکهای مدرن استفاده کنند. این سازمانها از مدل‌های شبیه‌سازی کامپیوتری یا روشهای پژوهش عملیاتی برای تعیین بودجه استفاده می‌کنند. در تئوری، تکنیکی که تمام متغیرها را در نظر گرفته و بتواند پاسخ درستی ارائه دهد، دارای ارزش بالاتری است. اما در عمل تعداد کمی از شرکتها از این روشها استفاده می‌کنند.

## بودجه کل

معمولاً بودجه تخصیص داده شده، در قالب یک بودجه کلی برای تمام فعالیتهای ارتباطی شرکت است، نه یک بودجه تبلیغاتی که صرفاً به امور تبلیغاتی اختصاص یافته است. بنابراین درصدی از فروش، کل بودجه ارتباطات بازاریابی شرکت را تشکیل می‌دهد. این بودجه تمام عناصر ضروری ارتباطات بازاریابی را تحت پوشش خود قرار می‌دهد. عناصری نظیر: تبلیغات، پست مستقیم، حضور در نمایشگاهها و غیره.

اما ممکن است طراحی وب سایت فعالیتی مجزا در نظر گرفته شود، در نتیجه به آن بودجه مجزایی نیز اختصاص یابد.

## بودجه شامل چه چیزهایی است؟

آیا بودجه ارتباطات بازاریابی شامل دو عامل مهم روابط عمومی و جوایز فروش نیز هست؟ بسیاری از شرکتها علاوه بر تبلیغات، برنامه‌های گسترده‌ای برای افزایش فروش و روابط عمومی دارند. آیا این فعالیتها دارای بودجه مجزایی هستند؟ بیشتر سازمانها برای اهداف بازاریابی بودجه‌ای دارند که تمام هزینه‌های بازاریابی در آن دیده شده است. هزینه‌هایی مانند: تبلیغات، روابط عمومی، ارسال نامه‌های تبلیغاتی، جوایز فروش، بازاریابی تلفنی و اینترنتی. البته لازم به ذکر است هزینه‌هایی مانند هزینه‌های روابط عمومی ممکن است تحت سرفصلهای دیگری نیز نشان داده شوند. به عنوان مثال تحت سرفصل واحد

بازاریابی: تبلیغات، جوایز فروش و یا تحت سرفصل واحد روابط عمومی شرکت. در سازمانهای کوچک، معمولاً برای تمام اهداف ارتباطات بازاریابی، کلاً یک بودجه تعیین می‌شود.

## بودجه چگونه تقسیم می‌شود؟

تقسیم بودجه بین اهداف مختلف بازاریابی، امری قضاوتی است و لازم است تا با تمامی طرفین ذینفع مذاکره شود. بودجه بازاریابی را در هر سازمان باید میان دو دسته اصلی تحت عنوان گروه "بالا خطی" و "پائین خطی" تقسیم کرد. عوامل بالا خطی، شامل عناصر مربوط به تبلیغات و روابط عمومی است. عناصر پائین خطی نیز جوایز فروش و در واقع تمامی عواملی را که باعث افزایش فروش می‌شوند شامل می‌شود. هزینه شرکت در نمایشگاهها اغلب جزء گروه پائین خطی قرار داده می‌شود.

B	A
تبلیغات	تبلیغات
	پست مستقیم
	روابط عمومی و غیره
پست مستقیم	ارتقای فروش
روابط عمومی	جوایز فروش
طراحی وب سایت	طراحی وب سایت

### عوامل بالاخطی

### عوامل پایین خطی

بسیاری از سازمانها این تقسیم‌بندی را انجام نداده و تنها دارای یک بودجه کلی برای اهداف بازاریابی خود هستند.

دو هزینه نسبتاً بزرگ بودجه بازاریابی، هزینه تبلیغات و جوایز فروش هستند. به منظور تخصیص منابع میان این دو عامل باید تعادل را در نظر گرفت. سؤال مهمی که در اینجا مطرح می‌شود، این است که کدام یک از هزینه‌های بالا نسبت به دیگری در اولویت است؟

در زمان رکود بازار یا کاهش حجم فروش، بودجه‌های تبلیغاتی معمولاً به نفع جوایز فروش کاهش می‌یابند. و در دوره‌های تثبیت یا توسعه بازار، عکس این مساله مصداق پیدا می‌کند.

## نتیجه گیری

برای تسهیل برنامه ریزی تبلیغاتی شرکت باید از پیش بودجه تبلیغاتی خود را تعیین و تصویب کنیم. این کار موجب می‌شود که مدیران تبلیغاتی شرکت از قبل مبالغ در دسترس خود را دانسته و با توجه به بودجه تعیین شده نسبت به برنامه ریزی و اجرای فعالیتهای تبلیغاتی شرکت اقدام کنند. به منظور بودجه بندی تبلیغات روشهای متعددی وجود دارد که البته هر روش مزایا و محدودیتهای خاص خود را دارد. بدین رو هر شرکتی باید با توجه به شرایط خود و بازاری که در آن واقع شده است، روش مناسب بودجه بندی را انتخاب و مبنای کار قرار دهد.

منبع:

AD Farbey, How to produce Successful Advertising, In Association With Marketing, (KOGAN, 2003)

