

KOVÁCS Kármén

A MARKETING-KÖLTSÉGVETÉS MEGHATÁROZÁSÁNAK MÓDSZEREIRŐL

A piaci verseny erősödésével a vállalatok által marketingtevékenységekre fordított összegek nagysága jelentősen emelkedik, hatékonyságuk azonban csökken. Ennek következtében a marketing-költségvetés meghatározása kritikus döntés a vállalati működésben. A szerző tanulmányában elsőként általánosságban ír a marketing-költségvetésről, kiemelve a marketingberuházások növekedésének, illetve azok csökkenő megtérülésének paradox helyzetét, majd pedig áttekinti a marketing-költségvetés készítésének folyamatát – a szervezeti szintek döntéshozatali szerepe szempontjából – és a marketingbűdzsének meghatározásának módszereit, amelyeknek jellemzőit egy saját összeállítású táblázatban is összegzi. Végül, szűk hazai vállalati körben végzett empirikus vizsgálata eredményeit ismerteti: a vállalatok többségükben nem kifinomult, hanem szubjektív technikákat alkalmaznak a bűdzsének meghatározására, a marketingberuházások várható és tényleges megtérülésére vonatkozólag végeznek kalkulációkat, továbbá fontos üzleti titokként kezelik a marketingre fordított összegek nagyságát, valamint azok várható és tényleges megtérülését.

Kulcsszavak: marketing-költségvetés, marketing-beruházás, hatékonyság, megtérülés

A marketingnek mint vállalati funkcióknak meghatározó szerepe van a piaci versenyképesség, a profitgenerálás, valamint a részvényesi érték növelése szempontjából. Ebből következően a piaci verseny fokozódásával a vállalatok mind nagyobb összegeket fordítanak marketingtevékenységekre. 2006-ban például a Procter & Gamble 8,522, az Unilever 4,537, a General Motors 3,353, a L'Oreal pedig 3,119 milliárd dollárt költött világszerte csak reklámra; hazánkban ugyanerre a célra a legtöbbet a Deutsche Telecom fordította, 105,5 millió dollárt (Advertising Age, 2007). E források optimális allokálása, valamint az általuk termelt hozam kimutatása a marketingmenedzserek felelőssége. Nem könnyű azonban elkülöníteni a marketingeszközök és -tevékenységek hatását a jelenlegi dinamikus üzleti környezetben, minthogy számos tényező befolyásolja az értékesítés és a profit nagyságát (Gupta – Steenburgh, 2008).

A marketing-költségvetésről általában

A marketing és a reklám esetében a költségvetéssel kapcsolatos döntések sok szempontból a legnehezebbek. A bűdzsének meghatározásában az a jelentős problémát, hogy nem lehet pontosan meghatározni,

mennyire lesznek hatékonyak e tevékenységek. Nehéz tehát előre jelezni, hogy például mekkora többletforgalom (és így profitot) generál majd várhatóan egy reklámkampány, mivel számos szubjektív és bizonytalan tényező (pl. fogyasztói ízlés, reklámkivitelezés minősége és meggyőző ereje, versenytársak reklámüzenete és intenzitása) befolyásolja a keresleti oldal reakcióját (Shimp – DeLozier, 1986; Doyle, 2002). A marketingbűdzsének rendszerint a reklám, az értékesítésösztönzés, a piackutatás és a disztribúciós költségek egy részét foglalja magában (Sheth – Sisodia, 2002). (Jelen cikkben a marketing- és a reklám-költségvetés fogalmát felváltva használom, minthogy a bűdzsének meghatározás szemléletmódjára, technikáira – és nem pedig pontos nagyságára – koncentrálna ez a két dolog azonos jellegű befektetési tételnek tekinthető.)

A marketingre fordított összegek számottevő mértékben növekedtek az elmúlt évtizedekben, és ezzel egyidejűleg jelentősen emelkedett a vállalati költségeken belüli arányuk is. Amíg a második világháború utáni időszakban a vállalati költségek mindössze 20%-át tették ki, addig napjainkban gyakran legalább 50%-át adják. A termelési és működési költségek hányada ezzel szemben jelentősen csökkent – főként az

automatizáció, a flexibilis gyártási és a just-in-time rendszereknek, valamint a hatékony és rugalmas ellátási láncoknak betudhatóan – jelenleg 30% vagy az alatt marad az 1950-es évekből 50%-kal szemben. A menedzsment (beleértve a pénzügyet, a számvitelt, a HR-t és a többi támogató funkciót, mint pl. a K+F) is növelte hatékonyságát, olyan módszerekkel, mint például a BPR, a reengineering vagy az outsourcing, amelyek eredményeképpen a vállalati összköltségeken belüli aránya 30%-ról 20%-ra csökkent. Amíg a marketingberuházások nagysága növekedett, megtérülése pedig csökkent az elmúlt időszakban, a többi vállalati funkció még hatékonyabbá és eredményesebbé vált. Így fontos feladatot jelent a marketingszakemberek és a vállalati vezetés számára, hogy a marketingtevékenységekre fordított összegeket hatékonyan és eredményesen használják fel, valamint hogy e beruházások megtérülését és vállalati teljesítményhez való hozzájárulását hitelesen kommunikálják a vállalat felsővezetése és egységei felé (Sheth – Sisodia, 1995; Schultz – Gronstedt, 1997; Weber, 2002).

Azon vállalatok többsége, amelyek dinamikus versenykörnyezetben működnek, illetve amelyek esetében erős szervezeti nyomás érvényesül a jobb vállalati teljesítmény elérésére, az optimálisnál többet reklámoznak (overadvertising). A túl sok reklám egyik legfőbb oka az, hogy rendkívül nehéz modellezni a célpiac marketingkommunikációs hatásokra adott reakcióját, és ennek következtében intenzív reklámtevékenységgel próbálják biztosítani a célszegmens elérését. A reklám hatásában rejlő bizonytalanságból következően így gyakran egyszerűen arra törekcsenek, hogy a lehető legalacsonyabb áron vegyék meg a lehető legtöbb benyomást, figyelmen kívül hagyva azt, hogy a sok kommunikációs inger milyen hatást vált ki a potenciális fogyasztókból (Aaker – Carman, 1982; Rotfeld, 2007).

Miközben a vállalatok egyre többet fektetnek be marketingbe, különösen reklámba, e tevékenységek hatékonysága csökken. Ily módon egy paradox helyzet áll elő; hiába reklámoznak többet, a hatás kisebb. Azzal, hogy a potenciális fogyasztók nagyon sok reklámhatásnak vannak kitéve a növekvő piaci verseny következtében, és reklámterhelésük folyamatosan nő, a reklámimpulzusok egyre kisebb aránya (csupán legfeljebb 5-10% [Sas, 2007: p.107.]) jut át az észlelési küszöbön. Csökken továbbá az információterhelés hatására a fogyasztók hajlandósága, hogy a reklámüzenetekre figyeljenek, vagyis a tudatos reklámkerülés egyre jellemzőbbé válik, ez pedig kevésbé hatékony információs folyamatot eredményez. Ez a paradox helyzet azonban csak a reklámmenedzserek beruházási döntéseinek és a versenytársak egymástól függő reklám-bűdzsének meghatá-

rozásának megértésével értékelhető megfelelően (Pruyn – Riezebos, 2001; Achenbaum, 1992).

Probléma továbbá az, hogy számos vállalat, különösen azok, amelyek a reklám-bűdzsét az értékesítés meghatározott százaléka alapján szabják meg, valójában kedvező üzleti helyzetben növelik a reklámozást, és alacsony értékesítési szint mellett csökkentik azt (Aaker – Batra – Meyers, 1992). Ez utóbbi eset tovább fokozza a forgalom csökkenését, hiszen a potenciális fogyasztók nem jutnak információhoz az adott termékről, márkáról vagy vállalatról, és így nem ösztönöztek a vásárlásra.

A marketingberuházások válhatnak a legkönnyebben a menedzsment célpontjává, ha a vállalat nehéz pénzügyi helyzetbe kerül, és a költségcsökkentés meghatározó céllá válik. A részvényesiérték-elemzés azonban rámutat arra, hogy ezek a marketinget érintő rövid távú megszorítások sokkal inkább csökkentik a részvényárat, semmint hogy pozitívan hatnának rá (Doyle, 2000; Shaw – Merrick, 2005). Rossz gazdasági kilátások esetén is gyakran nagymértékben csökkentik a médiára fordítható összegeket; ez azért veszélyes politika, mert rendkívül nehéz visszaszerezni a korábbi ügyfeleket, ha már átpártoltak egy versenytárs márkájához (Dhalla, 1978).

A marketing- és reklám-költségvetéssel kapcsolatban számos tanulmány jelent meg az elmúlt évtizedekben Borden 1942-ben kiadott, a témában úttörő munkának tekinthető könyve óta. A kutatások főbb területei: a marketing- és reklám-költségvetés készítésének módszerei (Hung – West, 1991; Prendergast – West – Shi, 2006), a marketing- és reklám-költségvetés folyamata (Guiltinan – Paul, 1982; Piercy, 1987; Shaw – Merrick, 2005), a marketingbűdzsének allokációja (Berger – Bechwati, 2001; Murthy – Mantrala, 2005; Gupta – Steenburgh, 2008), az alkalmazott költségvetési módszer és a főbb magyarázó változók (pl. vállalati méret és teljesítmény) közti összefüggések elemzése (Hung – West, 1991; Chakrabarti – Arora, 2007), valamint a marketingberuházások megtérülése (Powell, 2002; Lenskold, 2003). Tanulmányomban az első két témával foglalkozom részletesen.

A marketing-költségvetés készítésének folyamata

A vezetés stílusa, a szervezeti struktúra és kultúra, valamint a marketingosztály szervezeten belüli pozíciója nagymértékben meghatározza a marketing-költségvetés készítésének folyamatát – szervezeten belüli irányát. A bűdzsének meghatározásával kapcsolatos döntéshozatali folyamatnak négy típusa különböztethető meg annak alapján, hogy a marketingmenedzserek,

a felsővezetés, valamint a többi vállalati egység, illetve azok tagjaiból álló bizottság milyen mértékű hatást képes vagy kíván gyakorolni a marketingre fordítható összegek megállapítására (1. ábra).

A hagyományosnak tekinthető **top-down** büdzsé meghatározása esetében a felsővezetés jelöli ki azt a keretet, amelyet a marketingtevékenységekre fordított kiadásokkal nem szabad túllépni. Ezen előre meghatározott költségvetési módszereknek általában nincs elméleti megalapozottságuk, mégis népszerűek, különösen, ha az elmúlt évi büdzsé alapján határozzák meg az ideit (Belch – Belch, 2004; Shaw – Merrick, 2005). E módszer hátrányának látom, hogy nem a valódi marketingcéloknak és -terveknek megfelelően történik a pénzügyi források nyújtása, és így nagy valószínűséggel kisebb lesz a büdzsé, mint amekkora szükséges lenne. Következésképpen a vállalat nem tud megfelelően reagálni a piacon bekövetkező változásokra.

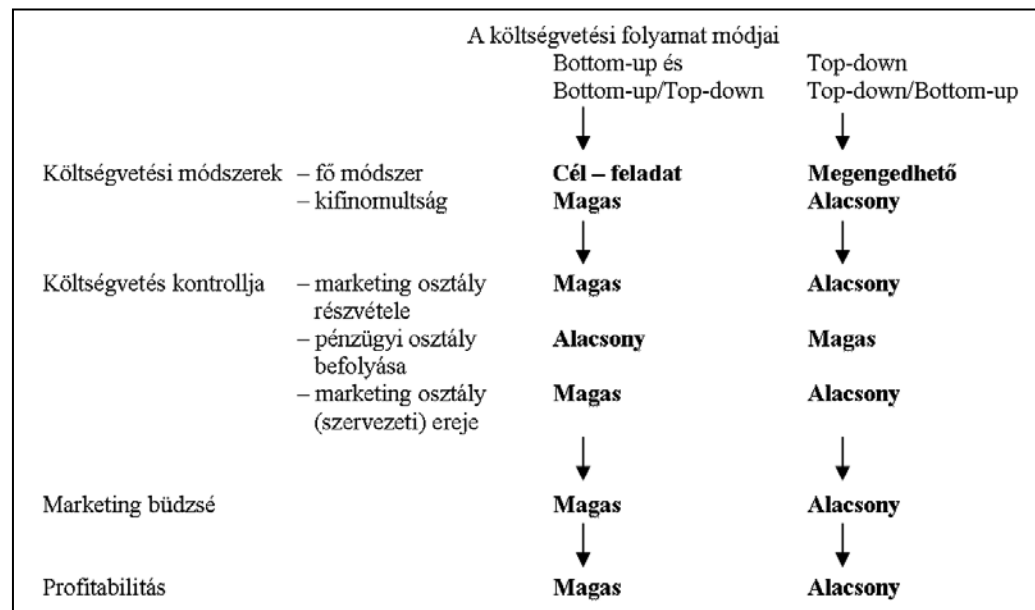
A **bottom-up** folyamat az előbbi ellentéte, a marketingre fordítható összeg meghatározása alsóbb szintről, rendszerint a termék- vagy márkamenedzsmenttől indul ki. A marketingeseknek ez esetben meghatározott céljaik vannak, marketingkutatásaik és a reklámügynökséggel történő konzultációjuk alapján kalkulálják a felterjesztett marketingbüdzsét, amelyet a felsővezetés hagy jóvá (Piercy, 1987). Ennek a módszernek az alkalmazására meglátásom szerint akkor van lehetőség, ha a marketingrészlegnek erős a vállalatban belüli helyzete és elismert a szakmai tevékenysége.

A **bottom-up/top-down** irányú költségvetési folyamatnál több a tárgyalás a felsővezetés és a marketingmenedzserek között, mint az előző esetben. A termék- és márkamenedzserek szerepe azonban korlátozottabb, és rendszerint a vállalat más funkciói is részt vesznek a döntéshozatalban (Piercy, 1987).

A **top-down/bottom-up** típusú költségvetés-készítés alapján véve hasonló az előzőhöz, a felsővezetésnek azonban nagyobb a hatalma a büdzsé felett, és gyakran különböző típusú bizottságok segítik a munkáját.

A marketing-költségvetés rendszere

Forrás: Piercy (1987: p. 55.)



A döntéshozatalt a felsővezetés kezdeményezi és irányítja, értékesítési és nyereség-előrejelzések alapján kalkulálja a marketing számára a költségkeretet. A marketingesek egyezkedési lehetősége viszonylag csekély, különösen, ha a vállalati profit növelésére irányuló nyomás válik elsődlegessé (Piercy, 1987).

A bottom-up és a bottom-up/top-down költségvetés-készítésnél nagyobb a marketingosztály befolyása, mint a top-down és a top-down/bottom-up jellegű döntéshozatalnál. A szervezeti egységek közül különösen a pénzügyi részlegnek van nagy hatása a büdzsé nagyságának meghatározására. A bottom-up és a bottom-up/top-down módszereket általában nagyobb vállalatoknál, magasabb profitabilitás mellett és nagyobb költségvetési keret megállapítására alkalmazzák, mint a top-down és a top-down/bottom-up költségvetési folyamatokat (Piercy, 1987).

A marketing- és reklámbüdzsé meghatározásának módszerei

A marketing-, illetve a reklámbüdzsé nagyságának meghatározására számos módszert alkalmaznak a vállalatok (1. táblázat). Négy magyarázó változót azonosítottak, amelyek hatást gyakorolnak a költségvetési módszer választására: terméktípus, büdzsénagyság, vállalati teljesítmény és ország (Hung – West, 1991). A vállalatok többsége azonban több módszer kombinációját alkalmazza, hogy meghatározza költségvetését (Shimp – DeLozier, 1986, Lynch – Hooley, 1990).

A marketing- és reklámbüdzsé meghatározásának módszerei és annak jellemzői

Saját összeállítás

Módszer	Tipusa	Leírása	Kötségvetés folyamatának jellege	Módszer előnyei	Módszer hátrányai	Módszert alkalmazó vállalatok jellemzői (empirikai alapján)	Empirikus kutatások eredményei a módszerrel kapcsolatban	Formula	Szakirodalom
Marginális elemzés	Közgazdasági	Büdzsé optimalizálás a határbevétel – határköltség egyenlőség alapján		Objektív és egyszerű közgazdasági háttér	Gyakorlatban nehezen alkalmazható	–	–	MR=MC	Shimp – DeLozier, 1986 Belch – Belch, 2004
Tetszés szerinti	Megítélés-orientált	Vállalatvezetés határozza meg a keretet meglátása szerint	Top-down	–	Nincs elméleti és gazdasági alapja Figyelmén kívül hagyja a marketing céljait	kisvállalatok		–	Lynch – Hooley, 1990 Clow – Baack, 2004 Copley, 2004
Megengedhető	Megítélés-orientált	Annyi, amennyi a vezetés szerint megengedhető a vállalat pénzügyi helyzete alapján	Top-down	Egyszerű kalkuláció	Heurisztikus Nem veszi figyelembe a marketing célját, bevétel-generáló hatását	Új cégek Kisvállalatok Nem marketinghez igazodó nagyvállalatok		–	Shimp – DeLozier, 1986 Hung – West, 1991 Belch – Belch, 2004 Clow – Baack, 2004 Copley, 2004
Üzleti forgalom százalékában	Megítélés-orientált	A múltbeli, a folyó vagy a várható értékesítés meghatározott százaléka	Top-down	Egyszerű, könnyen kalkulálható, rugalmas	Illogikus, mert a reklám van hatással az értékesítésre és nem fordítva	–	Elsődlegesen termék-kategóriától függ az A/S	A/S	Brochaud – Lendrevie, 2004 Shimp – DeLozier, 1986 Farris – Albion, 1981
Verseny-paritások	Adat-orientált	A legközelebbi versenytársához hasonló nagyságú vagy a piaci részesedésének megfelelő keretet határoz meg	Top-down	Piaci részesedés csökkenésének megelőzésére	Feltételezi, hogy a versenytársak azonos hatékonysággal költik el a promócióra fordított összegeket	Kisvállalatok, erős versenyhelyzetben működő vállalatok			Belch – Belch, 2004 Clow – Baack, 2004
Cél – feladat	Adat-orientált	A marketingcélknak megfelelő összeg meghatározása	Bottom-up	A kitzűzött célok vezérik a büdzsé nagyságának meghatározását	A feladatok költségét nehéz előrebecsülni A szükséges keretet a vállalat pénzügyi helyzete korlátozhatja	Nagyvállalatok, reklámra jelentős összeget fordítók			Belch – Belch, 2004
Optimalizációs	Adat-orientált	Büdzséoportimalizálás matematikai, statisztikai módszerek, modellek alapján	Bottom-up	Kifinomult, objektív	Esetenként bonyolult lehet a kalkuláció	Nagyvállalatok, reklámra jelentős összeget fordítók		Nincs általános	Lilien – Rangaswamy, 2004 Sriram – Kalwani, 2007

Elméletileg az optimális beruházási szint az, ahol a határbevétel és a határköltség egyenlővé válik; a profitmaximalizáláshoz szükséges, reklámra vonatkozó értékesítési válasz függvény (sales response function) azonban a vállalat termékeire, márkáira csak rendkívül ritkán ismert előre, a marketingtevékenység hatásában

rejlő nagymértékű bizonytalanság miatt. A marginális technika alkalmazását korlátozzák továbbá a módszer gyengeségei, egyrészt az a feltételezés, hogy az értékesítés a reklám és promóciós kiadások közvetlen eredménye, másrészt, hogy a reklám és a promóció kizárólag az értékesítésért felelős. Következésképpen ezt

a közgazdasági alapon nyugvó költségvetés-meghatározást csak néha alkalmazzák a gyakorlatban (Shimp – DeLozier, 1986; McGuigan – Moyer – Harris, 1999; Belch – Belch, 2004).

A marketing- és reklámbüdzsé megállapításának technikái két nagy csoportba oszthatók, **a megítélés- és az adatorientáltak** közé (Lynch – Hooley, 1990). Az előbbiek esetében nagymértékű a szubjektivitás a döntéshozatal során, az utóbbiaknál viszont mindig valamilyen objektív mérték alapján történik a költségvetés meghatározása.

A **tetszés szerinti** (arbitrary) technikának nincsen elméleti alapja. A költségvetést a vállalatvezetés határozza meg kizárólag aszerint, hogy mennyit tart szükségesnek vagy érdemesnek marketingre, reklámra költeni – figyelembe véve a korábbi normákat is. Mindig népszerű módszer volt, különösen a kisvállalatok körében, annak ellenére, hogy nem veszi figyelembe a marketing és a reklám koncepcióját és céljait, nincsenek nyilvánvaló előnyei, ugyanakkor viszont számos gyengesége van (Engel – Warshaw – Kinnear, 1987; Lynch – Hooley, 1990; Clow – Baack, 2004; Copley, 2004).

A vezetés gyakran a vállalati költségek és a pénzügyi korlátok figyelembevételével annyit költ marketingre, amennyi **megengedhető** (affordable) (Lynch – Hooley, 1990). Ezt a módszert főként a kisvállalatok alkalmazzák, habár a pénzügyi lehetőségek minden vállalat költségvetési döntésére hatással vannak (Shimp – DeLozier, 1986). Alkalmazzák továbbá az új cégek, valamint azok a nagyvállalatok, amelyeknél nem játszik jelentős szerepet a marketing, illetve a vezetés a marketingráfordításokra nem mint beruházásokra és hozamtermelő kiadásokra tekint (Belch – Belch, 2004; Clow – Baack, 2004; Copley, 2004). Tipikusan top-down jellegű folyamatban történik a keret megállapítása (Prendergast – West – Shi, 2006; Piercy 1987). Az előző technikához hasonlóan ez sem veszi figyelembe a marketing célját, feladatait és hatását, így tehát heurisztikus módon történik a marketingre fordítható összeg meghatározása. A hatvanas-hetvenes években, amikor még nem terjedtek el a kifinomultabb módszerek, az egyik legnépszerűbb technika volt Amerikában és Európában egyaránt (Hung – West, 1991; San Augustine – Foley, 1975).

Számos vállalat az **üzleti forgalom százalékában** (advertising-to-sales ratio) határozza meg a reklám-költségvetést. A kalkuláció alapját az előző vagy a folyó évi, illetve a várható értékesítésből származó bevétel képezi. A módszert egyszerűsége és könnyű kalkulálhatósága miatt gyakran alkalmazzák. Előnye továbbá, hogy rugalmas, mert a piacon bekövetkező

változásokra történő reakcióként, valamint a vállalati stratégiai döntések alapján a % mértékének módosításával könnyen alakítható. Hátránya azonban a technikának, hogy a cégek hajlamosak ragaszkodni egy meghatározott %-hoz, és így az új lehetőségekhez, illetve a felmerülő veszélyekhez való alkalmazkodás képessége mérséklődhet (Brochand – Lendrevie, 2004). Gyakran éri az a kritika ezt a módszert, hogy illogikus, mert az értékesítés a reklám függvénye és eredménye, ennél a költségvetési technikánál viszont fordított a viszony, mivel az értékesítés határozza meg a reklám keretét. Így ha a forgalom növekszik, a reklámra is többet költenek, ha azonban az értékesítés csökken, a reklámra is kevesebbet fordítanak, noha pont ekkor kellene növelni a reklámozást, mert különben egy to-vagyűrűző folyamat indul be, amely tovább csökkenti a forgalmat (Shimp – DeLozier, 1986; Wells – Burnett – Moriarty, 2003; Clow – Baack, 2004). Így csupán ezt majdnem teljesen állandó üzleti környezetben célszerű alkalmazni (Engel – Warshaw – Kinnear, 1987). A százalék nagyságát elsődlegesen a termék kategória határozza meg; azok esetében relatíve magas, ahol nagyobb a profitrés, gyakoribb az új termékek bevezetése és alacsonyak az árak (Chakrabarti – Arora, 2007). A reklámkiadások aránya relatíve magas például a szállítási szolgáltatások (16,9%), a parfümök és kozmetikai cikkek (13,7%), a játékok (10,7%) és az élelmiszerek (10%) esetében, alacsony viszont a mezőgazdasági terményeknél (0,7%), az autók kereskedőknél (0,8%), valamint a nehézipari szektorban (Advertising Age, 2008).

A **versenyparitások** (competitive parity) módszer során a vállalat a piaci verseny alapján alakítja marketing- vagy reklámbüdzsét. Abszolút módon a legközelebbi versenytárs(ak)hoz hasonló nagyságú keretet határoz meg, vagy relatív elv szerinti piaci részesedésével összhangban állapítja meg költségvetését (Prendergast – West – Shi, 2006), például az üzleti forgalmának az ágazatban szokásos százaléka alapján. E módszer elsődleges célja a piaci részesedés csökkenésének megelőzése; így gyakran alkalmazzák olyan piacokon, ahol erős a verseny (Clow – Back, 2004). Hátránya azonban, hogy feltételezi, a versenytársak a promócióra fordított összegeket azonos hatékonysággal költik el. Nem veszi figyelembe továbbá, hogy az egyes vállalatoknak lehetnek erősségeik, egyszerűen pl. jobb minőségű termékeket állítanak elő (Belch – Belch, 2004; Clow – Back, 2004). A technika figyelmen kívül hagyja azt is, hogy a promóciónak mindig valamilyen meghatározott célja van. Inkább kisvállalatok alkalmazzák a módszert, amelyek hajlamosak a piacvezetők követésére, habár minden vállalat figyel a versenytársak marketingtevékenységére (Shimp – DeLozier, 1986).

A **cél – feladat** módszer lényege, hogy pontosan meghatározzák a marketing- és reklámcélokat, majd az azok megvalósításához szükséges feladatokat, ezt követően pedig a feladatok elvégzéséhez szükséges összeget. Ezt a költségvetési technikát tartják a legjobbnak, alapvetően azért, mert a büdzsé nagyságának meghatározását a kitűzött célok vezérlik, és a folyamat bottom-up jellegű (Doyle, 2002; Wells – Burnett – Moriarty, 2003; Belch – Belch, 2004), vagyis ténylegesen azok dolgozzák ki a pénzügyi tervet a marketing- és reklámmunkára, akik hatáskörébe tartozik a hozzájuk kapcsolódó feladatok elvégzése. A módszer gyengesége azonban, hogy nehéz meghatározni a célok eléréséhez szükséges feladatokat, valamint azok költségét, különösen az új termékek bevezetése esetében (Belch – Belch, 2004; Copley, 2004). Továbbá a kalkulált, szükséges költségkeretet a vállalat pénzügyi lehetőségei korlátozhatják (Engel – Warshaw – Kinnear, 1987). Főként a nagyvállalatok, például az Unilever, a reklámozásra jelentős összeget fordítók használják ezt a fentiekben ismertetetteknél kifinomultabb büdzsétervezési technikát, amelynek a népszerűsége gyorsan növekszik (Miller – Pazgal, 2007; Piercy, 1987; Rossiter – Percy, 1998).

Az optimális marketing- és reklámbüdzsé meghatározásához számos **matematikai és statisztikai alapon nyugvó döntéshozatali modellt** alkottak meg. Az első az 1970-es években jelentek meg, mint például Little (1970) ADBUDG és Rao – Miller (1975) ökonometriai modellje, mindkettő középpontjában az áll, hogy a reklámköltség nagysága határozza meg a piaci részesedést – anélkül, hogy expliciten figyelembe vennék a versenyhatásokat. Az optimalizációs eljárások napjainkra egyre kifinomultabbakká váltak; Sriram – Kalwani (2007) az optimális reklám- és promóciós büdzsét a dinamikus piacon márkaértékkel, mint egy közvetett változóval határozza meg. A modellek kifejlesztésével kapcsolatos kutatások, habár nagyban eltérnek egymástól céljaikat és módszertanukat tekintve, Lilien – Rangaswamy (2004) szerint a legtöbbjük szoros kapcsolatban áll az alábbi általános, profitmaximalizáláson alapuló megközelítéshez:

Keressük $A_i(t)$ i -t

$$\max Z = \sum_i \sum_t S_i(t) \{A_i(t)\} - \sum_i \sum_t A_i(t) \times m_i$$

bruttó profit reklámköltség

alapján, azzal a kikötéssel, hogy

$$\sum_i \sum_t A_i(t) \leq B \quad (\text{büdzsékorlát}), \text{ és}$$

$$L_i \leq \sum_t A_i(t) \leq U_i \quad (\text{regionális korlátok}),$$

ahol

Z a profit,

$$S_i(t) \{A_i(t)\}, \{C_j(t)\}$$

az i területen a t időpontbeli értékesítés, amely a jelenlegi és a múltbeli márka- és versenyreklám függvénye,

$C_j(t)$ a j versenytárs versenyreklámja az i területen a t időpontban,

$A_i(t)$ a reklám szintje az i területen a t időpontban,

m_i az értékesítési egységenkénti rés (margin) az i területen,

$\{A_i(t)\}$ az egész reklám program a tervezési távon át,

U_i, L_i felső, alsó regionális korlátok,

B büdzsékorlát.

Az ilyen kifinomult módszerekkel történő büdzsé-meghatározás elsősorban a nagyvállalatokra jellemző, bottom-up jellegű költségvetési folyamat során.

Az elsőként ismertetett négy egyszerű módszer alapvető gyengesége, hogy nem foglalja magában a marketing- és reklámberuházások várható megtérülésének kalkulációját. Ez nagyrészt azzal magyarázható, hogy nem a marketing- és reklámcélok, hanem exogén tényezők határozzák meg a költségvetési keretet; így valójában az optimálisnál kisebb marketing- vagy reklámbüdzsé lehető leghatékonyabb felhasználása válik feladatává.

A kifinomult módszereknél a megtérülés kulcsfontosságú tényezőként szerepel. Nagyon fontosnak tartom azonban kiemelni azt, hogy a megtérülést a fejlettebb, kvantitatív módszerek alkalmazása esetében nem feltétlenül vagy nem közvetlenül a pénzügyi értelemben vett hozamhoz kapcsolják, hanem például új vevők megszerzéséhez, a már meglévő ügyfelek megtartásához vagy többletvásárlásához, vagy a kapcsolati marketingben releváns vevőérték növeléséhez. Még ha az előbb említettek válnak is a marketingberuházások céljává, ezek valójában a profit maximalizálását szolgálják oly módon, hogy a kereslet bizonyos tényezői kerülnek a marketingstratégia középpontjába.

Történeti szempontból vizsgálva a fentiekben ismertetett költségvetési módszerek alkalmazását, a kutatók azt tárták fel, hogy az egyszerűbb megítélésalapú technikákat az 1980-as évektől kezdődően egyre inkább kezdték felváltani az objektívebb, kifinomultabb módszerek. Az 1970-es évek végéig az üzleti forgalom százalékában határozták meg a legtöbb vállalatnál a reklámbüdzsét, de sokhelyütt alkalmazták még a tetszés

szerinti és a megengedhető technikát is. Az 1980-as évektől aztán egyre inkább az objektív, optimalizációs technikákat kezdték alkalmazni a hagyományosnak tekinthető módszerek helyett (Bigné, 1995), amelyet napjainkban már a fejlett szoftverek is mind jobban elősegítenek.

Az empirikus kutatások szerint a nagyvállalatok, illetve a marketingre, reklámra jelentős összeget fordítóknak többnyire a kifinomultabb technikákat alkalmazzák, így a cél-feladat módszert és a modellszerű megoldásokat, míg a kis cégek körében általában szubjektív alapon történik a költség nagyságának meghatározása, az értékesítés százalékában vagy tetszés szerint állapítják meg (Lynch – Hooley, 1990; Hung – West, 1991; Wyner, 2004). Azt azonban nem erősítették meg a vizsgálati eredmények, hogy azok a vállalatok, amelyek kifinomultabb módszereket alkalmaznak, jobban is teljesítenek; nem találtak tehát kapcsolatot a költségvetési technikák jellege és a reklám észlelt hatékonysága között (Hung – West, 1991).

A marketing- és reklám-költségvetés meghatározásának folyamata és módszerei között összefüggés figyelhető meg. A megítélés alapján történő költségvetési technikákra a top-down folyamatok a jellemzőek, míg a kifinomultabb eljárások esetében, tehát a cél-feladat és a kvantitatív módszerek alkalmazásánál pedig a bottom-up jellegű megoldások (Piercy, 1987; Belch – Belch, 2004; Copley, 2004).

A marketingbűdzse nagyságának meghatározását követő feladat az allokáció. Aköltségkeret marketingmix és különösen promóciós elemek, valamint régiók, piacok, termékek és márkák közti felosztását nagyon sok tényező befolyásolja, úgymint például a vállalati stratégia, a termékéletciklus, a versenykörnyezet, valamint a célszegmens és a termékek, márkák tulajdonságai. A költségkeret allokációjának optimalizációjához is napjainkra már több modellt fejlesztettek ki, például Berger – Bechwati (2001) a vevőérték maximalizálását tekintve célfüggvénynek, Murthy – Mantrala (2005) pedig a promóciós szinergiahatásokat szem előtt tartva.

Empirikus kutatás

Annak érdekében, hogy képet kapjunk a fentiek tükrében a hazai vállalatok marketing-költségvetéséről, egy feltáró jellegű empirikus kutatást végeztem. A vizsgálat fő célja az volt, hogy választ találjak arra, mi jellemzi a marketing-költségvetés elkészítésének folyamatát, milyen módszerrel határozzák meg a marketingbűdzset, valamint mekkora összeget fordítanak éves szinten marketingre, reklámra, és mekkora többletbevételt várnak és realizálnak e ráfordítások alapján.

A mintát 22, a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karával kapcsolatban álló vállalat alkotta. A mintaválasztásomat azzal indoklom, hogy a marketingbűdzse nagyságával és megtérülésével kapcsolatos adatokat és információkat a vállalatok rendkívül bizalmasan kezelik, és a fennálló együttműködés alapján nagyobb lehetőséget láttam a válaszadási hajlandóságra. 2008 októberében on-line kérdőíves vizsgálatot végeztem, biztosítva a vállalatok anonimitását. A megkeresésre a cégek 41%-a reagált. Közülük két vállalat azonban üzleti titokra hivatkozva nem töltötte ki a kérdőívet.

A válaszadók között egy kis-, öt közép- és egy nagyvállalat volt. A marketingbűdzset a vállalatok majdnem fele a megengedhető módszer, egy-egy cég a tetszés szerinti technika és a várható értékesítés %-a, kettő pedig a cél-feladat alapján határozza meg elsősorban – nagyjából tehát a megítélésorientált eljárásokat használják; a kérdőívet kitöltő vállalatok több mint kétharmada azonban egyidejűleg több módszert is alkalmaz. A válaszadó cégek közül egyet a top-down, kettőt a top-down/bottom-up, négyet pedig a bottom-up/top-down döntéshozatal jellemez.

A marketingberuházások valódi megtérülésére vonatkozólag (utólag) a felmérésben együttműködő vállalatok mindegyike végez kalkulációt, a várható megtérülésre (előzetesen) pedig egy kivételével az összes. Azt, hogy mekkora többletbevételt remélnek az idei marketing-, valamint reklámberuházásoknak tudhatóan, a kérdőívet kitöltő vállalatok majdnem kétharmada nem kívánta vagy nem tudta meghatározni. A többi cég 10%-os, illetve 5%-os bevételnövekedést vár a marketing- és 2%-ost a reklámráfordítások eredményeképpen. Az elmúlt évi marketing- és reklámberuházásokból realizált többletbevételt a vállalatoknak majdnem a fele nem határozta meg, a többi cég külön-külön 0-0%-ot, 8%-ot és 2%-ot, valamint az előbbire 72 M Ft-tot (0,99%) és 10%-ot adott meg. Az elmúlt évben marketingre fordított összeget csupán egy vállalat közölte tízmillió Ft-ban, egy másik cég pedig a tervezett összeg 30%-át tudta taval marketingre és 0%-át reklámra fordítani. A válaszadók nagyobbik része közepesnek, a kisebbik fele pedig kicsinek tartja az elmúlt évi marketingbűdzset.

Összességében a visszajelzések és a hiányosan kitöltött kérdőívek alapján az állapítható meg, hogy a megkérdezett hazai vállalatok rendkívüli módon titkolják a marketing-költségvetéssel kapcsolatos adatokat és információkat, főként a marketing- és reklám bűdzse nagyságát, valamint ezek várható és valódi megtérülését – még akkor is, ha a válaszadás anonim (a vállalat azonosítása nélküli) és szervezetközi kapcsolat áll fenn. Többnyire kevésbé kifinomult módszereket

alkalmaznak a marketingbűdzse nagyságának megállapítására. Az azonban mindenképpen előremutató, hogy a vállalatok mind előzetesen, mind utólag végeznek a marketingberuházásokra vonatkozó megtérülési számításokat. A marketing- és reklámkeret nagyságát alacsonynak vagy közepesnek ítélik meg a válaszadók – ez valószínűleg összefügg a szubjektív költségvetési módszerek választásával, hasonlóan vállalatuk profitabilitásához.

Összegzés

A piaci verseny fokozódásával a vállalatok mind nagyobb összegeket fordítanak marketingtevékenységekre, e beruházások hatékonysága azonban – nagyrészt a potenciális fogyasztók információ túlterhelésének következtében – csökken. A marketingköltségvetés meghatározása így funkciójában kritikus ponttá vált. Ennek alapján tanulmányomban a marketingköltségvetés-készítés folyamatára és módszereire fókuszáltam. Áttekintettem a döntéshozatali folyamat lehetséges típusait, valamint a bűdzse meghatározásának módszereit. Utóbbiak legfontosabb jellemzőit saját rendszerezés és összegzés alapján egy táblázatban is összefoglaltam. A hazai vállalatok körében végzett empirikus vizsgálatom legfőbb tapasztalata, hogy nagyon fontos üzleti titoknak tartják a marketingre és reklámra fordított összegek mértékét, illetve e beruházások várható és valódi megtérülését. A megkérdezett cégek nagyobbik része nem kifinomult, hanem szubjektív technikákat használ a bűdzse nagyságának meghatározására, ugyanakkor viszont majdnem mindegyike mind előzetesen, mind utólagosan készít kalkulációt a marketingberuházások megtérülésére vonatkozólag. Az eredmények alapján előrevetítek egy hasonló célú, nagyobb minta alkalmazásával történő vizsgálatot.

Felhasznált irodalom

- Aaker, D.A. – Batra, R. – Meyers, J.G. (1992): Advertising management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Aaker, D.A. – Carman, J.M. (1982): Are You overadvertising? Journal of Advertising Research, Vol. 22. No. 4, pp. 57–70.
- Achenbaum, A. (1992): Reversing the advertising productivity crisis, Marketing Management, Vol. 1. No. 3, pp. 22–27.
- Advertising Age (2007): Global Marketers Part 1: Global ad spending by marketer. Advertising Age honlapja: www.adage.com; Letöltés ideje: 2008. április 1.
- Advertising Age (2008): 2007 advertising to sales ratios for 200 largest ad spending industries. Advertising Age honlapja: www.adage.com; Letöltés ideje: 2008. április 2.
- Belch, G.E. – Belch, M.A. (2004): Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective. Boston: McGraw-Hill

- Berger, P.D. – Bechwati, N. N. (2001): The allocation of promotion budget to maximize customer equity. Omega: The International Journal of Management Science, Vol. 29. No. 1, pp. 49–61.
- Bigné, J.E. (1995): Advertising budget practices: A Review. Journal of Current Issues and Research in Advertising. Vol. 17. No. 2, pp. 17–31.
- Borden, N.H. (1942): The Economic effects of advertising. Chicago: Irwin
- Brochand, B. – Lendrevie, J. (2004): A reklám alapkönyve. Budapest: KJK-Kerszöv
- Chakrabarti, S. – Arora, A.P. (2007): Drivers of ad spend trends among global marketers. International Journal of Advertising, Vol. 26. No. 3., pp. 387–397.
- Clow, K.E. – Baack, D. (2004): Integrated advertising, promotion & marketing communications. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall
- Copley, P. (2004): Marketing communications management: Concepts and theories, cases and practices. Amsterdam: Elsevier
- Dhalla, N.K. (1978): Assessing the long-term value of advertising. Harvard Business Review, Vol. 56. No. 1, pp. 87–95.
- Doyle, P. (2000): Valuing marketing's contribution. European Management Journal, Vol. 18. No. 3., pp. 233–245.
- Doyle, P. (2002): Értékvezérelt marketing: A részvényesi értéket és a vállalati növekedést támogató marketingstratégiák. Budapest: Panem Kiadó – John Wiley & Sons
- Engel, J.F. – Warshaw, M.R. – Kinneary, T.C. (1987): Promotional strategy: Managing the marketing communications process. Homewood, IL: Irwin
- Farris, P. – Albion, M.S. (1981): Determinants of the advertising-to-sales ratio. Journal of Advertising Research, Vol. 21. No. 1, pp. 19–27.
- Guiltnan, J.P. – Paul, G.W. (1982): Marketing management: Strategies and programs. Kogakusha: McGraw-Hill
- Gupta, S. – Steenburgh, T. (2008): Allocating marketing resources. Harvard Business School Working Paper 08-069. Harvard Business School honlapja: www.hbs.edu; Letöltés ideje: 2008. április 1.
- Hung, C.L. – West, D.C. (1991): Advertising budgeting methods in Canada, the UK and the USA. International Journal of Advertising, Vol. 10. No. 3, pp. 239–250.
- Lenskold, J.D. (2003): Marketing ROI: the path to campaign, customer, and corporate profitability. New York: McGraw-Hill
- Lilien, G.L. – Rangaswamy, A. (2004): Marketing engineering: Computer-assisted marketing analysis and planning. Victoria, B.C.: Trafford Publishing
- Little, J.D.C. (1970): Models and managers: The concept of a decision calculus. Management Science, Vol. 16. No. 8, pp. B466–B485.
- Lynch, J.E. – Hooley, G.J. (1990): Increasing sophistication in advertising budget setting. Journal of Advertising Research, Vol. 30. No. 1, pp. 67–75.
- McGuigan, J.R. – Moyer, R.C. – Harris, F.H. deB (1999): Managerial economics: Applications, strategy and tactics. Cincinnati, OH: South-Western College
- Miller, N. – Pazgal, A. (2007): Advertising budgets in competitive environment. Quantitative Marketing and Economics, Vol. 5. No. 2, pp. 131–161.
- Murthy, P. – Mantrala, M. K. (2005): Allocating a promotion budget between advertising and sales contest prizes: An integrated marketing communications perspective. Marketing Letters, Vol. 16. No. 1, pp. 19–35.
- Powell, G.R. (2002): Return on marketing investment: Demand more from your marketing and sales investments. Albuquerque, Atlanta: RPI Press

- Piercy, N.F.* (1987): The marketing budgeting process: Marketing management implications. *Journal of Marketing*, Vol. 51. No. 4, pp. 45–59.
- Prendergast, G. – West, D. – Shi, Y.* (2006): Advertising budgeting methods and processes in China. *Journal of Advertising*, Vol. 35. No. 3, pp. 165–176.
- Pruyn, A. – Riezebos, R.* (2001): Effects of the awareness of social dilemmas on advertising budget-setting: A scenario study. *Journal of Economic Psychology*, Vol. 22. No. 1, pp. 43–60.
- Rao, A.G. – Miller, P.B.* (1975): Advertising/sales response functions. *Journal of Advertising Research*, Vol. 15. No. 2., pp. 7–15.
- Rossiter, J.R. – Percy, L.* (1998): Advertising communications & promotion management. Boston: Irwin/McGraw-Hill
- Rotfeld, H.J.* (2007): Is there a strategy behind buying advertising time and space? *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 24. No. 3, pp. 131–132.
- San Augustine, A.J. – Foley, W.F.* (1975): How large advertisers set budgets. *Journal of Advertising Research*, Vol. 15. No. 5, pp. 11–16.
- Sas I.* (2007): Reklám és pszichológia. Budapest: Kommunikációs Akadémia
- Schultz, D.E. – Gronstedt, A.* (1997): Making marcom an investment. *Marketing Management*, Vol. 6. No. 3, pp. 40–49.
- Shaw, R. – Merrick, D.* (2005): Marketing payback: Is your marketing profitable? Harlow [etc.]: Financial Times/Prentice Hall
- Sheth, J.N. – Sisodia, R.S.* (1995): Feeling the heat: marketing is under fire to account for what it spends. *Marketing Management*, Vol. 4. No. 2, pp. 8–23.
- Sheth, J.N. – Sisodia, R.S.* (2002): Marketing productivity: Issues and analysis. *Journal of Business Research*, Vol. 55. No. 5., pp. 349–362.
- Shimp, T.A. – DeLozier, M.W.* (1986): Promotion management and marketing communications. Chicago: The Dryden Press
- Sriram, S. – Kalwani, M.U.* (2007): Optimal advertising and promotion budgets in dynamic markets with brand equity as a mediating variable. *Management Science*, Vol. 53. No. 1, pp. 46–60.
- Weber, J.A.* (2002): Managing the marketing budget in a cost-constrained environment. *Industrial Marketing Management*, Vol. 31. No. 8, pp. 705–717.
- Wells, W. – Burnett, J. – Moriarty, S.* (2003): Advertising: Principles & practice. Upper Saddle River: Prentice-Hall
- Wyner, G.A.* (2004): The journey to marketing effectiveness. *Marketing Management*, Vol. 13. No. 2, pp. 8–9.

Cikk beérkezett: 2008. 10. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2008. 11. hó