

## MỘT SỐ VẤN ĐỀ PHƯƠNG PHÁP LUẬN HOẠCH ĐỊNH NGÂN SÁCH CHO HOẠT ĐỘNG MARKETING CỦA DOANH NGHIỆP

Vũ Phương Thảo<sup>(\*)</sup>

Một số nhà quản lý doanh nghiệp thường cho rằng hoạch định ngân sách cho hoạt động Marketing của doanh nghiệp là công việc nhai gặm các con số vì mục tiêu kiểm soát chứ không phải vì mục tiêu tiếp thị. Quan điểm này là hoàn toàn sai lầm. Hoạch định ngân sách cho hoạt động tiếp thị là dạng quyết định có ý nghĩa quan trọng và sống còn đối với việc quản lý hoạt động marketing của bất cứ doanh nghiệp nào bởi vì những nỗ lực của nhà quản trị trong việc hoạch định ngân sách mang lại những lợi ích nhất định cho việc quản lý hoạt động tiếp thị và hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Những lợi ích đó là:

- Bộ phận tiếp thị của doanh nghiệp có thể thực hiện được chiến lược tiếp thị và các kế hoạch cụ thể trong từng thời kỳ. Việc hoạch định ngân sách đảm bảo khả năng cung cấp nguồn lực tài chính cho việc tổ chức thực hiện các hoạt động marketing trong kỳ kế hoạch.

- Ngân sách xác định các giới hạn thích hợp cho từng hoạt động tiếp thị để đạt được mục tiêu đã đặt ra.

- Kế hoạch về ngân sách tạo tiền đề cho nhà quản trị từng bộ phận tiếp thị phối

hợp các kế hoạch hoạt động với các nhà quản trị của các bộ phận khác và tạo cơ sở để phân xử những khác biệt trong hoạt động giữa các bộ phận.

- Kế hoạch về ngân sách là chuẩn mực để nhà quản trị marketing đo lường tiến độ thực hiện công việc thông qua việc kiểm soát đầu vào của quá trình thực hiện.

- Kế hoạch về ngân sách cho hoạt động marketing cung cấp thông tin cho quá trình hoạch định kế hoạch tài chính chung của doanh nghiệp. Một kế hoạch về tài chính được xây dựng có căn cứ và có khả năng thực hiện sẽ đảm bảo cho doanh nghiệp có thể tồn tại một cách vững chắc.

Do vậy, nhà quản trị marketing của các tổ chức kinh doanh cần nhận thức được tầm quan trọng của việc hoạch định ngân sách và tổ chức thực hiện công việc này trong thực tiễn.

Thực chất của việc hoạch định ngân sách kế hoạch cho hoạt động marketing của doanh nghiệp là nhà quản trị phải tìm ra câu trả lời cho 2 câu hỏi sau:

*Một là:* doanh nghiệp cần chi bao nhiêu cho toàn bộ hoạt động tiếp thị.

<sup>(\*)</sup> TS., Bộ môn Quản lý kinh tế và Quản trị kinh doanh, Khoa Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội.

*Hai là:* Phân bổ ngân sách kế hoạch cho các biến số Marketing.Mix, cho từng thị trường mục tiêu và cho từng sản phẩm như thế nào để đảm bảo vốn đầu tư cho hoạt động marketing đạt hiệu quả cao.

Trong khuôn khổ của bài viết này chúng tôi chỉ đề cập đến vấn đề thứ nhất.

### **I. Các quan điểm cần quán triệt khi xây dựng ngân sách cho hoạt động marketing của doanh nghiệp**

Để trả lời câu hỏi là doanh nghiệp cần chi bao nhiêu cho hoạt động marketing, nhà quản trị marketing cần thấy rằng chi phí cho hoạt động marketing là một bộ phận cấu thành của giá thành sản phẩm. Do đó, nếu mức chi phí cho hoạt động marketing cao sẽ dẫn đến mức giá thành cao và cùng với nó là mức giá bán cao. Mức giá bán cao có thể gây ra tác động tới lượng bán. Nó có thể thu hẹp lượng bán của doanh nghiệp và vì thế doanh nghiệp có thể sẽ không đạt được những mục tiêu chung cũng như các mục tiêu marketing đã đặt ra trong thời kì kế hoạch. Vì vậy, *khi xây dựng kế hoạch về ngân sách cho hoạt động marketing nhà quản trị cần dừng trên quan điểm càng tiết kiệm chi phí cho hoạt động marketing bao nhiêu càng tốt bấy nhiêu.*

Mặt khác, chi phí cho hoạt động marketing là vốn đầu tư cho việc tạo dựng uy tín của doanh nghiệp đối với khách hàng. Doanh nghiệp càng có uy tín trên thị trường thì càng có lợi thế trong cạnh tranh. Để xây dựng được uy tín đối với khách hàng đòi hỏi cả một quá trình. Do vậy, khi hoạch định ngân sách nhà quản trị doanh

nh nghiệp cần quán triệt *quan điểm đầu tư thích đáng cho hoạt động marketing theo khả năng tài chính của mình cho việc tạo dựng uy tín của nhãn hiệu hàng hoá của công ty trên thương trường.*

### **II. Cơ sở lý thuyết của hoạch định ngân sách**

#### **1. Lý thuyết tối đa hoá lợi nhuận**

Tất cả mọi quyết định kinh doanh đều nhằm để đạt được một mục đích nào đó. Một mục đích phổ biến nhất mang tính dài hạn được các nhà quản trị doanh nghiệp theo đuổi là tối đa hoá lợi nhuận. Nếu doanh nghiệp chấp nhận mục tiêu tối đa hoá lợi nhuận là mục tiêu dài hạn chính của các quyết định tiếp thị của doanh nghiệp thì doanh nghiệp xác định mức chi phí theo cách để đạt được lợi nhuận tối đa.

Mô hình tối đa hoá lợi nhuận được xây dựng dựa trên 2 giả thiết cơ bản sau :

+ Thu nhập từ mỗi đơn vị chi phí tăng thêm cho các nỗ lực tiếp thị có xu hướng giảm đi khi mức chi phí tiếp tục tăng. Điều này xảy ra do khi thị trường càng bị thâm nhập sâu hơn thì cơ hội có thể đạt được mức doanh thu tăng thêm càng khó khăn hơn.

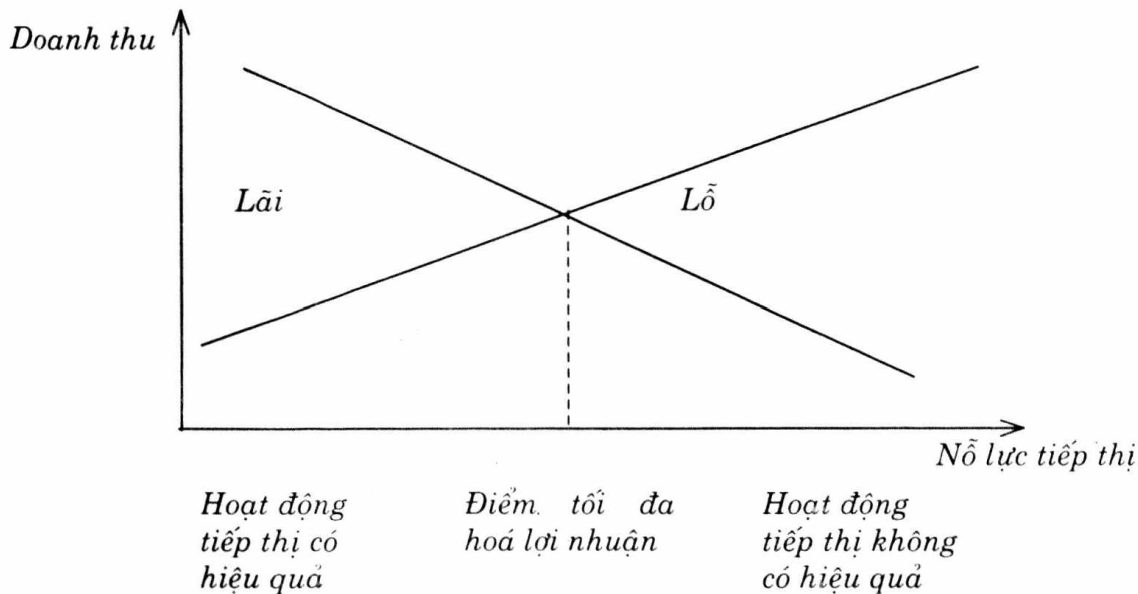
+ Để đạt được một đơn vị nỗ lực tiếp thị tăng thêm, doanh nghiệp phải hao phí nhiều hơn về nguồn lực do các phương tiện có hiệu quả luôn luôn được lựa chọn trước, các phương tiện kém hiệu quả hơn thường được sử dụng sau.

Lý thuyết kinh tế gợi ý rằng nhà quản trị nên tiếp tục tăng chi phí cho các nỗ lực tiếp thị chừng nào mà thu nhập biên hoặc

doanh số biên còn lớn hơn chi phí biên cho hoạt động marketing. Nhà quản trị chỉ nên duy trì mức chi phí cho hoạt động tiếp thị ở mức khi chi phí biên cho các nỗ lực

marketing cân bằng với mức thu nhập biên hoặc doanh thu biên.

Đồ thị sau đây minh họa cho điều này.



**2. Mối quan hệ giữa các nỗ lực tiếp thị và doanh thu**

Khi vận dụng lý thuyết tối đa hoá lợi nhuận nhà quản trị cần biết rằng cả tổng số lợi nhuận và lợi nhuận biên tế đều được quy định bởi mức doanh thu. Bởi vậy, cần xem xét mức doanh thu được tạo ra từ một lượng chi phí xác định. Mối quan hệ giữa mức doanh thu (Q) và chi phí tiếp thị (C) được gọi là hàm đáp ứng doanh thu.

Có 4 dạng cơ bản của hàm đáp ứng doanh thu.

**+ Dạng thứ nhất**

Quan hệ giữa doanh thu và nỗ lực tiếp thị là quan hệ tuyến tính. Sự gia tăng nỗ lực tiếp thị sẽ tạo ra doanh thu và lợi nhuận tăng thêm. Do đó nếu doanh nghiệp muốn gia tăng doanh thu và lợi nhuận thì nó phải cố gắng gia tăng mức ngân sách cho hoạt động marketing đến mức tối đa. Chi phí cho hoạt động marketing chính là vốn mà doanh nghiệp đầu tư cho uy tín của mình. Uy tín càng cao thì càng có khả năng tạo ra lượng bán lớn hơn.

Các quan hệ đáp ứng doanh thu được xem xét với 2 giả thiết.

- Một là, thị trường về cơ bản là ổn định về quy mô và hoạt động cạnh tranh.

- Hai là, doanh nghiệp không có những thay đổi gì trong chiến lược tiếp thị của mình trong khoảng thời gian khảo sát.

Vì thế, trong điều kiện tài chính cụ thể của mình, doanh nghiệp nên chi cho hoạt động marketing ở mức cao nhất có thể.

### + *Dạng thứ hai*

Mức doanh thu tỷ lệ thuận với mức chi phí tiếp thị, nhưng tổng chi phí phải đạt mức tối thiểu nhất định nào đó thì nó mới có tác dụng làm tăng doanh thu để từ đó tăng thu nhập và lợi nhuận. Trường hợp này được gọi là hiệu quả ngưỡng. Từ hàm đáp ứng doanh thu này có thể thấy rằng doanh nghiệp không nên chi quá thấp cho hoạt động marketing vì mức chi quá thấp sẽ không tạo ra tác dụng làm gia tăng doanh thu cũng giống như là khi doanh nghiệp không chi một đồng nào cả cho hoạt động tiếp thị.

### + *Dạng thứ ba*

Mức doanh thu có quan hệ tỷ lệ nghịch với mức chi phí tiếp thị. Trong trường hợp này mỗi nỗ lực tiếp thị tăng thêm sẽ tạo ra một mức đáp ứng doanh số giảm dần. Ban đầu, khi gia tăng chi phí cho tiếp thị, doanh nghiệp sẽ thu nhận được mức doanh thu biên tế cao. Sự gia tăng tiếp tục các nỗ lực tiếp thị sẽ tạo ra mức doanh thu biên tế thấp hơn mức ban đầu hoặc không tạo ra doanh thu đáp ứng biên tế nào nữa vì những lý do sau:

*Một là*, thị trường thường là có giới hạn về quy mô. Người tiêu dùng tại một thời điểm nào đó sẽ đạt tới trạng thái bão hòa trong việc sử dụng sản phẩm. Các nỗ lực

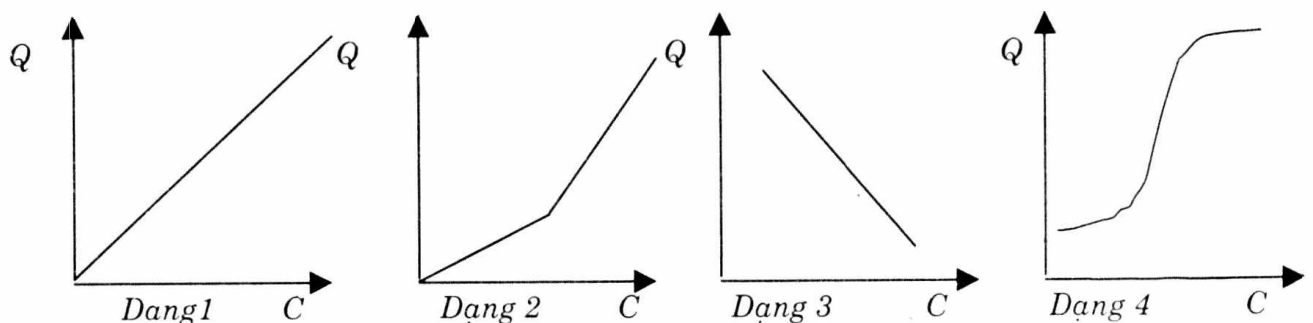
tiếp thị thêm nữa thay vì làm tăng thêm quy mô doanh thu có thể sẽ có tác dụng ngược lại.

*Hai là*, chi phí cho hoạt động marketing tăng lên sẽ dẫn đến tăng giá bán. Đến lượt mình, giá bán tăng sẽ làm giảm lượng bán. Trường hợp này được gọi là hiệu quả giảm dần. Hàm đáp ứng doanh thu này cho thấy nếu doanh nghiệp muốn đạt hiệu quả sử dụng vốn đầu tư cho hoạt động marketing thì doanh nghiệp cần xác định rõ giới hạn mức chi phí cho hoạt động marketing.

### + *Dạng thứ tư*

Đây là trường hợp tổng hợp của 3 trường hợp trên. Đường cong hình chữ S của hàm đáp ứng doanh thu cho thấy mức doanh thu phụ thuộc vào việc thị trường đáp ứng như thế nào đối với các mức độ nỗ lực khác nhau của hoạt động tiếp thị. Mỗi quan hệ giữa doanh thu và các nỗ lực tiếp thị không phải lúc nào cũng là quan hệ tuyến tính. Khi hoạch định mức ngân sách nhà quản trị cần tính đến những đặc điểm của thị trường mục tiêu quy định quy mô và đặc điểm của nhu cầu thị trường hay nói cách khác là mức độ đáp ứng của thị trường mục tiêu đối với các nỗ lực tiếp thị.

Các hàm đáp ứng doanh thu được biểu diễn trên đồ thị như sau:



### III. Các kỹ thuật xác định mức ngân sách cho hoạt động marketing của doanh nghiệp

Đối với các nhà quản trị, việc áp dụng những lý thuyết đã nêu ở phần trên để ra quyết định về ngân sách trong thực tế là rất khó khăn do những nguyên nhân sau:

- *Một là:* nhà quản lý có quá ít hoặc không có các dữ liệu để lượng hoá các mối quan hệ giữa chi phí cho marketing và đáp ứng doanh thu. Ngoài ra, các yêu cầu về thời gian và chi phí cần thiết cho việc thu thập các dữ liệu và sử lý các dữ liệu này để thu nhận các thông tin cần thiết cũng làm các doanh nghiệp ngại ngần trong việc lượng hoá các mối quan hệ này.

- *Hai là:* các mối quan hệ đáp ứng doanh thu đã xem xét ở trên là dựa trên những giả thuyết nhất định. Trong thực tế, những những giả thiết này là khó chấp nhận vì môi trường kinh doanh luôn có những biến động chứ không phải lúc nào cũng ổn định một cách lý tưởng như vậy.

Vì vậy, trong thực tiễn người ta sử dụng một số kỹ thuật để xác định mức chi tiêu cho toàn bộ chương trình Marketing của doanh nghiệp.

Các kỹ thuật đó là:

#### 1. Phương pháp giống như lần trước

Thực chất của phương pháp giống như lần trước là mức ngân sách cho hoạt động marketing trong kì kế hoạch được xây dựng dựa trên cơ sở mức chi tiêu thực tế cho hoạt động này của năm trước. Nếu

trong năm kế hoạch không có những thay đổi gì lớn trong hoạt động kinh doanh thì mức ngân sách sẽ được xác định bằng mức thực tế của năm trước. Nhà quản trị có thể điều chỉnh mức ngân sách trong năm kế hoạch trong những tình huống đặc biệt. Ví dụ: trong năm kế hoạch doanh nghiệp sẽ phát triển thêm sản phẩm mới. Nếu mức ngân sách cho marketing năm ngoái là 600 triệu VND thì dự toán ngân sách tiếp thị cho năm nay cũng là 600 triệu VND. Khi công ty dự định đưa ra thị trường một sản phẩm mới trong năm kế hoạch và ước tính chi phí marketing cho sản phẩm này là 200 triệu VND thì mức ngân sách cho hoạt động marketing của doanh nghiệp trong năm kế hoạch sẽ là 800 triệu VND (600 triệu VND + 200 triệu VND = 800 triệu VND).

Phương pháp này có ưu điểm là đơn giản, dễ áp dụng. Con số kế hoạch của ngân sách có thể tin cậy được bởi vì mức ngân sách được xây dựng dựa trên cơ sở kinh nghiệm thực tiễn trước đó.

Phương pháp này cũng có những nhược điểm. Đó là, việc xác định ngân sách không dựa trên cơ sở một sự nghiên cứu kỹ lưỡng về mối quan hệ giữa chi phí và lợi nhuận có thể sẽ dẫn đến tính không hiệu quả của vốn đầu tư vào hoạt động marketing. Mặt khác khi môi trường kinh doanh (nhu cầu khách hàng hoặc tình hình cạnh tranh) thay đổi, nếu công ty vẫn áp dụng phương pháp này thì nó có thể sẽ bị bỏ lỡ các thời cơ quý giá do những thay đổi này mang lại hoặc không nhận thấy được những điểm không hiệu quả để sửa đổi.

Do những hạn chế này nên phương pháp giống như lần trước chỉ thích hợp khi doanh nghiệp hoạt động trong điều kiện tương đối ổn định và doanh nghiệp hài lòng với mức doanh thu và lợi nhuận đã thực hiện được mà không muốn cải thiện các kết quả kinh doanh.

## **2. Phương pháp phân trăm theo doanh thu**

Phương pháp này là sự cải tiến của phương pháp giống như lần trước. Nó dựa trên cơ sở mối quan hệ tỉ lệ giữa chi phí marketing và doanh thu của doanh nghiệp trong quá khứ. Đây là phương pháp thường được sử dụng rộng rãi nhất.

Theo phương pháp này, để xác định mức ngân sách cho hoạt động marketing trong kì kế hoạch thì nhà quản trị phải có số liệu dự đoán về mức doanh thu trong năm kế hoạch và tỷ lệ phần trăm của mức chi phí cho hoạt động marketing so với doanh thu trong những năm trước.

Phương pháp này có những ưu điểm chính sau:

- Đơn giản, dễ áp dụng.
- Có tính đến những thay đổi trong môi trường kinh doanh cũng như mức doanh số. Nếu mức doanh số trong năm kế hoạch cao hơn mức doanh số trong năm báo cáo thì mức ngân sách cho marketing trong năm kế hoạch sẽ tăng lên so với năm báo cáo và ngược lại.
- Cho phép công ty kiểm soát mức chi phí, đảm bảo những chi phí này sẽ được bù đắp.

Hạn chế chủ yếu của phương pháp này là tính chất tùy tiện của nó và không phản ánh được mối quan hệ nhân quả giữa hoạt động marketing và doanh số bán. Bên cạnh đó, phương pháp này làm cho người ta lầm tưởng rằng mức doanh số tác động đến mức chi tiêu cho marketing trong khi thực tế là mức chi phí cho marketing có tác động quyết định đến mức doanh thu.

Phương pháp chỉ nên áp dụng khi mức doanh thu của doanh nghiệp không phụ thuộc nhiều vào mức độ của các nỗ lực tiếp thị.

## **3. Phương pháp theo khả năng tối đa**

Khác với 2 phương pháp trên, phương pháp theo khả năng tối đa không dựa vào các kinh nghiệm và mối quan hệ giữa doanh thu và chi phí cho hoạt động marketing trong quá khứ mà dựa vào tình hình tài chính hiện tại của doanh nghiệp.

Phương pháp này dựa trên quan điểm cho rằng chi phí cho marketing không phải là chi phí để tạo ra doanh thu trong tương lai mà là một khoản vốn đầu tư cho doanh thu và uy tín của nhãn hiệu sản phẩm hoặc uy tín của công ty trong tương lai. Do đó, trên thực tế, tại một thời điểm nhất định, doanh nghiệp có thể giảm bớt hoặc thậm chí loại bỏ loại chi phí này để vượt qua khó khăn về tài chính trong ngắn hạn. Khi tình hình lợi nhuận của công ty trở nên tốt hơn và do đó tình hình tài chính sáng sủa hơn công ty mới chi tiêu cho hoạt động marketing.

Theo phương pháp này mức ngân sách cho hoạt động marketing là tùy thuộc vào

khả năng tài chính của công ty sau khi đảm bảo được một số lợi nhuận nào đó. Áp dụng phương pháp này doanh nghiệp có thể đảm bảo đạt được một mức lợi nhuận tối thiểu để tồn tại và phát triển. Mặt khác, ở một mức độ nào đó, chi phí cho hoạt động marketing thật sự tạo ra giá trị tương lai. Điều này có thể cho phép một công ty hoạt động trong một môi trường khá ổn định có thể giảm chi phí tiếp thị trong một giai đoạn ngắn mà không làm tổn hại đến vị trí của mình trên thị trường. Cũng cần thấy rằng những đầu tư cho hoạt động marketing trước đó đã đủ để tạo ra một kết quả về doanh thu mong muốn. Đây chính là ưu điểm chủ yếu của phương pháp.

Tuy nhiên phương pháp này cũng có một số nhược điểm. Đó là :

- Áp dụng phương pháp này không đòi hỏi một sự hiểu biết tường tận về ảnh hưởng của các hoạt động tiếp thị đến doanh thu và lợi nhuận. Mức ngân sách được xây dựng một cách độc lập với những gì mà hoạt động tiếp thị có thể tạo ra do đó có thể dẫn đến tình trạng là công ty sẽ chi nhiều hơn mức cần thiết hoặc không chi đủ để tận dụng các thời cơ hấp dẫn có thể xuất hiện trên thị trường trong thời kì kế hoạch.

- Chi phí cho hoạt động marketing thay đổi theo năm tài chính. Năm có nhiều thì chi nhiều, năm có ít chi ít hoặc năm nào có khó khăn thì không chi. Do vậy mà các kế hoạch marketing dài hạn của công ty khó có thể đạt được những kết quả mong muốn.

#### **4. Phương pháp xác định ngân sách dựa trên mức chi tiêu cho hoạt động marketing của đối thủ cạnh tranh**

Phương pháp này dựa trên quan điểm coi tiếp thị là một vũ khí cạnh tranh có thể giúp công ty cải thiện vị trí cạnh tranh của mình trên thị trường. Theo phương pháp này, doanh nghiệp sẽ chi nhiều hơn mức chi của đối thủ cạnh tranh nếu nó muốn vượt lên trên đối thủ. Doanh nghiệp có thể chi cho hoạt động marketing của mình với mức thấp hơn mức chi của đối thủ cạnh tranh nếu nó tin tưởng rằng sẽ sử dụng kinh phí có hiệu quả hơn.

Ưu điểm chủ yếu của phương pháp là sự đơn giản trong tính toán và khả năng tạo sự yên tâm cho nhà quản lý doanh nghiệp.

Phương pháp này có một số hạn chế sau:

- Thực hiện phương pháp này đòi hỏi công ty phải có trong tay những thông tin đầy đủ, chính xác và kịp thời về các đối thủ cạnh tranh và hoạt động marketing của chúng. Điều này là khó có thể thực hiện được hoặc chỉ có thể thực hiện với một mức chi phí cho thu thập thông tin rất lớn.

- Quan điểm này có thể đẩy cân bằng cạnh tranh giữa các công ty trong cùng một ngành hàng đến mức cực đoan làm cho tất cả mọi thành viên tham gia trong ngành hàng đều phải gánh chịu thiệt hại. Trong tình huống như vậy công ty nào mạnh nhất sẽ chiến thắng nếu như vẫn tiếp tục ở lại trong ngành.

- Phương pháp này dựa trên giả định là công tác hoạch định ngân sách của các đối thủ cạnh tranh là có cơ sở khoa học và hợp lý. Trong thực tế, nếu các đối thủ cạnh tranh của công ty hoạch định ngân sách một cách tùy tiện hoặc không xem xét các điều kiện của môi trường kinh doanh một cách đúng đắn thì công ty cũng sẽ đi theo "vết xe đổ này".

- Sử dụng phương pháp này một cách đơn độc sẽ khó đạt được sự đảm bảo chắc chắn vì mục tiêu của hoạt động marketing, nguồn lực và các cơ hội marketing của công ty có thể sẽ không giống như của đối thủ cạnh tranh. Do đó, công ty khó có thể chi tiêu cho hoạt động marketing theo kinh nghiệm của đối thủ cạnh tranh được.

### **5. Phương pháp căn cứ vào mục tiêu và yêu cầu của hoạt động marketing**

Theo phương pháp này, để xác định mức ngân sách cho hoạt động marketing nhà quản trị cần thiết lập những mục tiêu cụ thể của hoạt động marketing trong kì kế hoạch. Sau khi xác định rõ các mục tiêu, nhà quản trị marketing cần dự tính các công việc cần thiết phải thực hiện để đạt được những mục tiêu đã đặt ra và chi phí cho việc thực hiện từng công việc. Mức ngân sách cho hoạt động marketing sẽ được xác định trên cơ sở chi phí để thực hiện toàn bộ các công việc này. Ngoài ra, một hệ thống đo lường sẽ kiểm soát tiến độ thực hiện các mục tiêu này.

Phương pháp này có những ưu điểm sau:

- Nó bắt buộc các quản trị viên tiếp thị phải chỉ ra được một cách chi tiết các mục

tiêu của hoạt động tiếp thị của công ty. Do vậy mà công ty sẽ có được một bức tranh rõ ràng hơn về mục tiêu cần đạt tới cũng như những việc cần phải làm. Sự hiểu biết rõ ràng và cụ thể về công việc sẽ là những chỉ dẫn tốt cho bộ phận marketing thực hiện kế hoạch của mình và phối hợp hành động với các bộ phận khác.

- Nó đòi hỏi thiết lập một hệ thống thông tin để đo lường tiến độ thực hiện các nhiệm vụ kế hoạch một cách chính xác và kịp thời.

- Cung cấp cho nhà quản trị các thông tin phản hồi hữu ích cho việc hoàn thiện quá trình hoạch định ngân sách và xác lập mục tiêu hay kế hoạch công tác.

- Đây là một phương pháp hấp dẫn đối với những công ty mà ở đó các kết quả thực hiện trong ngắn hạn có vai trò quan trọng hoặc trong trường hợp ảnh hưởng của hoạt động marketing của công ty đối với các kết quả thực hiện kế hoạch kinh doanh được tách ra khỏi những ảnh hưởng của sự thay đổi của các yếu tố khác thuộc môi trường kinh doanh như tình hình kinh tế, hoạt động của đối thủ cạnh tranh, sự thay đổi công nghệ.

Trở ngại chính khi áp dụng phương pháp này là nhà quản trị marketing phải hiểu rõ về mối quan hệ giữa mục tiêu và các nhiệm vụ tương ứng để thực hiện mục tiêu. Nếu một hoạt động được ấn định không phù hợp cho việc thực hiện mục tiêu đã đặt ra thì sẽ không cho phép công ty đạt được mục tiêu mong muốn. Để hiểu rõ mối quan hệ này đòi hỏi nhà quản trị tiếp thị phải tiến hành các nghiên cứu nghiêm túc



tốn nhiều thời gian và công sức. Do đó, phương pháp này chỉ nên áp dụng đối với những tổ chức có khả năng về tài chính.

Có thể thấy rằng ngoại trừ phương pháp cuối cùng, các phương pháp đã nêu ở trên đều có chung một số hạn chế. Đó là :

- Áp dụng các phương pháp này làm cho người quản lý tránh được phần trách nhiệm của mình trong việc lượng hoá những mối liên hệ giữa chi phí marketing và kết quả thực hiện doanh số và lợi nhuận. Đây chính là ưu điểm nhưng đồng thời cũng là hạn chế của chúng. Các phương pháp này không đưa ra được những gợi ý cho người quản lý marketing khi họ mong muốn cải thiện các kết quả thực hiện về doanh thu và lợi nhuận. Hơn nữa, các phương pháp này cũng không giúp cho nhà quản trị marketing hiểu thấu đáo và hướng dẫn họ đáp ứng về mặt tiếp thị khi hoạt động trong điều kiện môi trường thay đổi.

- Việc hoạch định mức ngân sách tiếp thị xuất phát từ sự hài lòng với kết quả thực hiện trước đó và theo các tiền lệ trong quá khứ sẽ không tạo ra thử thách cho bộ phận tiếp thị. Nó cũng không đòi hỏi bộ phận tiếp thị phải nâng cao khả năng đóng góp cho sự thành công của doanh nghiệp mình thông qua sự hiểu biết, kỹ năng nghiên cứu và phân tích mang tính sáng tạo và mạo hiểm. Những phương pháp này thay vì phải mang tính tấn công và khả năng tiên liệu thì chúng lại chỉ mang tính phòng ngự và phản ứng.

*Khi sử dụng các phương pháp này để hoạch định ngân sách cho hoạt động*

*marketing của doanh nghiệp nhà quản trị marketing cần lưu ý mấy điểm sau đây:*

*Một là*, cho dù phương pháp nào được sử dụng đi nữa thì các phương pháp khác cũng phải được xem xét. Sự bổ xung cho nhau của các phương pháp sẽ làm cho mức ngân sách được xác định có cơ sở chắc chắn hơn.

*Hai là*, ngân sách là con số lượng hoá chiến lược tiếp thị. Nó không phải là tuyệt đối và bất biến. Những thay đổi của môi trường có thể đòi hỏi tổ chức phải thay đổi chiến lược marketing và sự thay đổi chiến lược marketing, đến lượt mình, lại đòi hỏi sự thay đổi về ngân sách đảm bảo cho việc thực hiện chiến lược. Vì thế, khi tổ chức thực hiện kế hoạch marketing và thực hiện kế hoạch về ngân sách, nhà quản trị cần xem xét và đánh giá lại một cách thường xuyên mức ngân sách để có thể điều chỉnh kịp thời mức ngân sách cho phù hợp với môi trường và các mục tiêu của chiến lược tiếp thị.

*Ba là*, cho dù phương pháp nào được sử dụng đi chăng nữa thì các phương pháp kia cũng phải được sử dụng kết hợp để hỗ trợ và tăng cường thủ tục xét duyệt.

*Bốn là*, các ngân sách marketing chi tiết chỉ có ý nghĩa nếu chúng phù hợp với kế hoạch tài chính chung. Tương tự như vậy các ngân sách marketing chung chỉ có ý nghĩa khi chúng đủ để thực hiện các công việc nhất định.

#### **IV. Thủ tục hoạch định ngân sách**

Để xác định mức ngân sách chung cho hoạt động marketing của công ty, mức

ngân sách cho từng bộ phận hay từng hoạt động cụ thể, từng công việc cụ thể, người ta thường sử dụng 2 phương pháp:

*+ Phương pháp từ trên xuống dưới*

Thực chất của phương pháp này là nhà quản trị marketing cấp cao quyết định quy mô ngân sách chung cho toàn công ty, cho từng đơn vị thuộc công ty và cho từng tuyến sản phẩm. Các quản trị viên của từng đơn vị hoặc từng tuyến sản phẩm trên cơ sở mức ngân sách được tiếp nhận sẽ phân phối ngân sách này cho các bộ phận hay các hoạt động của đơn vị mình. Nếu quản trị viên của từng bộ phận cảm thấy rằng mức ngân sách như vậy không đảm bảo cho việc đạt được các mục tiêu thì quản trị viên cấp cao sẽ thảo luận với họ để giải quyết những vấn đề không thống nhất. Nếu quản trị viên của một vài bộ phận yêu cầu tăng thêm ngân sách cho bộ phận của họ thì người quản lý cấp cao có thể giải quyết những yêu cầu này theo cách tăng thêm tổng ngân sách chung để hỗ trợ thêm cho các bộ phận hoặc giảm mức ngân sách của một số bộ phận khác khi không có khả năng tăng mức tổng ngân sách của toàn công ty.

*+ Phương pháp từ dưới lên trên*

Thực chất của phương pháp này là quản trị viên các bộ phận tự xác định các hoạt động phải thực hiện trong kì kế hoạch để đạt được mục tiêu của kế hoạch chiến lược marketing của công ty. Sau đó ước lượng các chi phí của các công việc này, tóm tắt thành một bản dự trù ngân sách của bộ phận và chuyển cho quản trị viên cấp cao phụ trách hoạt động tiếp thị của công ty. Quản trị viên cấp cao sẽ xem xét những bản dự trù này và nếu chúng đạt yêu cầu sẽ chấp nhận và đưa vào ngân sách tiếp thị chung và đệ trình lên Hội đồng quản trị công ty để kết hợp đưa vào trong kế hoạch tài chính thường niên của công ty. Nếu thấy cần thiết phải thay đổi hay điều chỉnh thì quá trình sẽ đi ngược lại và quản trị viên của các bộ phận sẽ phải điều chỉnh kế hoạch dự trù của họ sao cho nó phù hợp với giới hạn của ngân sách của bộ phận mình. Các quản trị viên của các bộ phận cân đối các khoản chi thực tế và kết quả thực hiện với kế hoạch ngân sách đã duyệt và phải thực hiện điều chỉnh khi chúng không cân đối với nhau.

Mỗi tổ chức kinh doanh cần căn cứ vào điều kiện cụ thể của mình để lựa chọn phương pháp thích hợp.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Philip Kotler, *Quản trị marketing* (bản dịch tiếng Việt của Vũ Trọng Hùng), NXB Thống kê, Hà Nội, 1994
2. Philip Kotler, *Principles of marketing*, Third edition, Prentice - Hall of India, New Delhi, 1998
3. Joseph P. Guiltinan and others, *Marketing managemt: Strategy and programs*, Sixth Edition, McGraw - Hill companies, Inc., 1996
4. Davit W. Cravens, *Strategic marketing*, Sixth Edition, McGraw - Hill companies, 2000.

## SOME METHODOLOGICAL PROBLEMS OF MARKETING BUDGETING IN ENTERPRISE

**Dr. Vu Phuong Thao**

*Faculty of Economics, Vietnam National University, Hanoi*

Developing marketing budget for marketing plan in the future is one of the most important decision of marketing strategic management. For the aim to draw methods of marketing budgeting, the paper is structured in 4 parts. In the first part, the author outlines some points of view that managers must take in to account when solve the problems concerning marketing budgeting. The next part is allocated to the two theoretical basics of marketing budgeting. Five methods of establishing the total marketing budget, which managers can use are described in the third part. They are: (1) Method "the same as last time", (2) Percentage of sale method, (3) Competitive parity method, (4) Objective and task method and (5) Affordable method. Because each method has its advantages and disadvantages, the manager must choose the appropriate method to the company. In the last part of the paper, the procedure of making marketing budget is provided.