

谈企业营销费用预算编制的改进

邓明然(博士生导师) 戴胜利

(武汉理工大学管理学院 武汉 430070)

【摘要】 本文系统分析了传统营销费用预算方法,指出其存在的不足,进而提出了用柔性的、动态的,以及资源导向、竞争导向和市场导向相结合的思路考察营销费用预算。本文还详细论述了弹性预算法和滚动预算法在营销费用预算编制中的应用,建立了营销费用的预算调整机制。

【关键词】 柔性 营销费用 预算

企业的营销费用是指企业为了实现经营目标,用于市场营销工作的费用。随着市场竞争的逐渐加剧,大部分企业的营销费用急剧上升,营销费用占企业经营成本的比例也在逐渐加大,一个企业能不能有效地对营销费用进行管理关系到企业的经营业绩,甚至对企业的生存造成很大的影响。本文以柔性的思维探讨了营销费用预算的方法,旨在给企业的营销费用预算提供一些思路。

一、传统营销费用预算方法评价

传统的营销费用预算方法主要包括如下几种:量力而行法,随行就市法,市场机会分析法。下面分别加以分析。

1. 量力而行法。量力而行法是指企业在决定营销费用预算的时候,主要根据自己现有的资源来决定企业的营销费用投入,自己有多大能力就做多大的事情。这种方法有很多优点,主要就是风险小,营销费用预算方法采用量力而行法一般不会给企业带来严重的财务危机。另外,这种预算方法一般比较可行。但是这种方法也有很多缺点,主要是这种方法只考虑企业的资源,而完全忽视外界的机会以及竞争的情况,如果市场有营销机会,而企业没有现有的资源,量力而行法就会使营销机会丧失,有悖于企业的经营目标;如果市场没有营销机会,而基于量力而行法做的市场营销费用的预算将会比市场实际需要的费用要大,又会造成市场营销费用的浪费。所以,量力而行法预算营销费用是不够科学的。

2. 随行就市法。随行就市法是指企业在做营销预算时,主要考虑市场上现有的竞争对手的策略,参照竞争对手的营销费用预算水平来决定本企业市场营销费用的预算。这种营销费用预算方法的主要优点是有利于市场营销环境的稳定,不会引起竞争对手采取专门针对本企业的竞争措施,能为本企业争取一个良好的生存环境。随行就市法决定营销费用预算的主要缺点是假设竞争对手的营销费用预算是合理的,这种假设往往具有很大的风险。另外,如果一个企业是本行业的领导者,或者所处的行业是新兴的行业,这个方法就不适合了。所以,随行就市法也是不够完善的一种方法。

3. 市场机会分析法。市场机会分析法是指企业在做营销

费用预算时主要考虑市场上有没有企业营销的机会,根据市场机会来决定营销费用的预算。这种方法的优点是能贴近市场,有利于抓住市场的机会。但这种方法也有缺点,主要是这种方法在确定营销费用预算的时候没有考虑本企业的实际情况,最后可能导致本企业没有能力执行已经做好的预算。另外,这种方法也没有考虑竞争对手的情况,在执行时,原先分析好的市场机会,后来因竞争对手采取了新的措施,就不一定还是市场机会,甚至可能是市场陷阱。所以,市场机会分析法也不是一种完美的方法。

综上所述,传统的方法在实际的操作中都有操作性差的缺点,本文试图探讨一种比较合理的方法来确定市场营销费用预算。

二、改进营销费用预算编制的思路

根据上面的分析,本文认为,适合市场经济条件下企业营销费用的预算应该体现如下的思路:

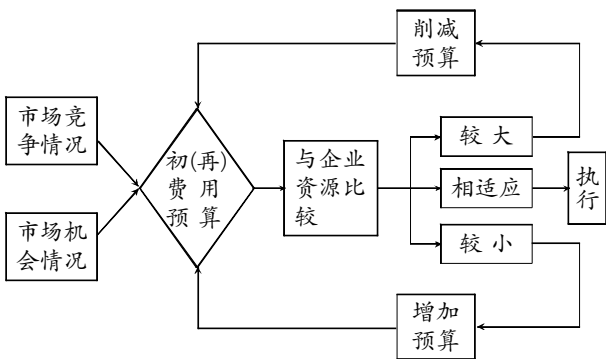
1. 柔性的思路。柔性是一个系统所具有的快速而经济地适应环境变化或处理由环境引起的不确定性的能力。企业营销费用的预算一定要能够快速适应环境的变化,应该具有一定的柔性。柔性思路的一个应用方法是弹性预算方法。

弹性预算是建立在成本习性分析基础之上,区分变动成本和固定成本,以业务量、成本和利润之间的依存关系为依据,根据可预见的各种业务水平,编制出不同业务量水平下相应预算的方法。

2. 动态的思路。企业的营销费用预算还要体现动态的习性,也就是强调营销预算不能一成不变,要有动态调整的机制,主要方法是滚动预算法。

3. 资源导向、竞争导向、市场导向相结合的思路。在做营销费用预算的时候,不只是考虑资源的因素采取量力而行法,也不只是考虑竞争的因素采取随行就市法,也不只是考虑市场的因素而采取市场机会分析法来决定市场营销费用的预算,而是全面考虑公司的资源、市场的竞争以及市场的机会等因素,最后采取一个比较合理的确定企业资源预算的方法。下图描述了基于竞争、市场机会以及资源的营销费用预算基本

流程,企业可以参照该流程进行营销费用的预算。



基于竞争、市场机会以及资源的营销费用预算编制流程图

三、企业营销费用预算的编制方法

1. 弹性预算法。所谓弹性预算是在对费用习性进行分析的基础上,根据计划或预算可预测的多种不同的业务量水平,分别计算其相应的预算额,以反映在不同业务水平下所发生的费用和收入水平的费用编制模式。由于弹性预算随业务量的变动而作相应的调整,考虑了计划期内业务量可能发生的多种变化,故又称变动预算。

弹性预算的基本前提是将所有的费用按照费用性态即费用总额的变动与业务量水平之间的依存关系分为变动费用、固定费用和半变动费用。

为了更好地说明柔性思路在预算营销费用中的应用,本着简单的原则,把营销费用主要分为销售人员基本工资、销售人员提成奖励、办公费用、产品促销费用、售后服务费用、广告和公关费用。

按照费用性态即费用总额的变动与业务量水平之间的依存关系,在销售人员数量既定的情况下,销售人员的基本工资、办公场所租金等为固定费用,产品促销费用、销售人员的提成奖励等属于变动费用,售后服务费用、广告及公关费用等属于半固定费用。

在上述条件下,假设预算企业营销费用与业务量的关系为典型的线性关系,可建立预算营销费用模型为: $Y=(a+b_1)+(b_2+c)X$ 。

式中 Y 表示预算的总营销费用; a 表示预算的固定费用; b_1 表示预算的半固定营销费用中的固定部分; b_2 表示预算的半固定营销费用中的变动部分分摊到单位业务的数额; c 表示单位预算变动费用; X 表示预算业务量。

下面就分别对式中 a 、 b_1 、 b_2 、 c 的预算做一介绍。

(1)对于变动费用 c ,其总量随着业务量的增减变动成正比例变动,而其单位费用不受产量变动的影响,数额始终保持在某一特定的水平上。对于它的预算只需确定单位变动费用预算数,然后乘上预计业务量。面对充满不确定因素的市场环境,只根据某一业务活动水平编制的预算即采用固定预算是很难满足控制目的的,一旦企业的实际执行结果与预算业务活动水平有很大差距,预算就失去了它应有的作用。

比较合理的方法是预算按照可预见的多种业务活动水平

确定不同的变动费用预算额,待实际业务量发生以后,将实际变化与实际业务量相应的预算额进行对比,使预算执行情况的评价与考核建立在更加客观且可比的基础上,也就是说对于变动费用的预算采用弹性预算更为有效易行。

从静态的角度来说,营销费用中单位预算变动费用 c 的预算方法可以综合考虑市场竞争情况、市场机会情况、企业单位业务的利润情况、企业的执行能力等因素,按照左图的流程进行预算。而不能只单独考虑某一个因素就决定单位变动费用的预算。

从动态的角度来说,针对变动费用 c 的预算最主要的是要在营销费用预算中增加一个应变的机制,根据企业和所处行业的具体情况,按照每三个月或者每半年的时间段对营销费用的预算进行实事求是的调整,以减少由于没有调整机制而造成的营销费用的浪费。

(2)对于固定营销费用,在相关范围内其总额不受业务量水平增减变动的影 响,因此直接地用弹性预算方法对这部分费用进行预算是比较难的。这部分费用预算要结合企业的资源情况、市场竞争情况、企业的战略与市场机会情况来综合考虑,以决定企业的固定营销费用投入总额。模型如下: $I_g=f(x_1, x_2 \dots x_n)$ 。

式中 I_g 表示固定营销费用投入额; f 表示固定营销费用投入函数; $x_1, x_2 \dots x_n$ 表示固定营销费用投入额的决定因素。

(3)对于半变动费用 b 来说,其总费用虽然受业务量水平增减变动的影 响,但是这种变动的幅度并不同业务量的变化保持严格的比例,它实际上是混合费用,包括了约束性固定费用 b_1 和酌量性固定费用 b_2 两种因素。约束性固定费用主要属于营销能力费用,它是和整个企业营销能力的形成及其正常维护直接相联系的。企业的营销能力一经形成,在短期内难以作重大改变,因而预期相联系的费用也将在较长时期内继续存在,可见约束性固定费用是不可避免的费用,具有很强的不可控性,必须优先满足它。而酌量性固定费用相对而言就较为灵活,可以根据单位的收入情况及经营需要来确定,具有一定的可控性。由此可知,要想充分发挥预算对固定费用的控制功能,最重要的是合理确定酌量性固定费用预算额。

因此对半变动费用 b 的预算,首先将 b 分解为约束性固定费用 b_1 和酌量性固定费用 b_2 ,然后将 b_1 按照固定营销费用的预算方法进行预算,将 b_2 按照变动营销费用的预算方法进行预算。

在做酌量性固定营销费用预算时,较为可行的做法是对不同的酌量性费用项目进行费用效益分析并且考虑项目的轻重缓急,以此决定在预算期内哪些费用项目是必要的,哪些费用项目是可以取消的,以及各个必要的费用项目可以分配多少资金等等。

2. 滚动预算法。滚动预算法又称连续预算或永续预算,是指按照“近细远粗”的原则,根据上一期的预算完成情况,调整并具体编制下一期预算,并将编制预算的时期逐期连续滚动向前推移,使预算总是保持一定的时间间隔。换句话说,就是根据上一期的预算指标完成情况,调整和编制下一期的预

会计信息质量特征问题探微

时 军

(长春税务学院 长春 130117)

【摘要】 本文比较了我国新旧会计基本准则对会计信息质量特征的不同规定,分析了与美国和国际会计准则委员会在会计信息质量特征方面的差异,并提出完善我国现阶段会计信息质量特征的建议。

【关键词】 会计信息质量特征 准则 差异 建议

会计信息质量特征是会计信息所应达到或满足的基本质量要求,它要求会计系统为实现会计目标而对会计信息质量进行规范,在整个财务会计概念框架中它占有非常重要的位置。这在各国和一些国际组织的会计准则或规定中均有所反映和体现,但就其具体内容和表达方式来说,仍存在着差异。

一、会计信息质量特征差异之比较

1. 我国会计信息质量特征的变化。我国原基本准则规定了12项基本原则,包括7个会计信息质量特征和5个计量和确认基本原则。新《企业会计准则——基本准则》不再提会计核算的一般原则,明确提出会计信息质量要求,与美国和国际

会计委员会的概念框架提法相同。同时取消了“配比原则”和“划分收益性支出和资本性支出”原则;将“实际成本计价”原则作为会计计量属性,不再作为一般原则;将“可比性”原则和“一贯性”原则合并为“可比性”。增加了“实质重于形式”原则。但对会计信息的质量特征要求仍未进行层次划分和主次划分,且未涉及会计信息生成过程中的约束条件——成本效益原则。我国新旧会计基本准则对会计信息基本要求规定见表1。

2. 我国与国外会计信息质量特征的差异比较。在这里主要将我国新发布的《企业会计准则——基本准则》与美国和国际会计准则委员会所规定的会计信息质量特征进行比较,其具

算,并将预算期连续滚动向前推移的一种预算编制方法。

关于滚动预算法在营销费用预算中的应用,也可以参照上文中弹性预算法在营销费用中应用的方法,把营销费用分为固定的营销费用、变动的营销费用、半变动的营销费用等。针对固定的营销费用,采用滚动预算法时将预算的周期可以适当定长一点,比如一年或者半年,而针对变动营销费用的预算可以将预算的周期定得短一点。半固定费用的预算,也可以将费用分为约束性固定费用和酌量性固定费用,分别按照固定费用和变动费用的预算周期进行滚动预算。

运用滚动预算法对企业的营销费用进行预算,可以使预算与实际情况更相适应,有利于充分发挥预算的指导和控制作用,有助于企业营销系统的各级管理人员始终保持对未来的营销工作周详的考虑和全盘规划,保证企业的营销工作有条不紊地进行。

3. 灵活机动与营销费用预算调整的结合机制。在企业的市场营销中,企业面临的是瞬息万变的市场环境,营销费用的预算也不会一蹴而就,一个企业营销费用预算的效果有一个很关键的因素就是企业能不能建立起一个灵活调整营销费用预算的机制。笔者认为,灵活机动与营销费用预算调整结合机制的建立应从如下几个方面着手:

(1)营销决策者应留有一定数额的营销费用准备基金。在面对瞬息万变的营销市场时,决策者应留有一定的营销费用调整准备金,以便在紧急情况下使用,这是增加营销费用预算

柔性的一个很重要的策略。

(2)建立专门做市场分析的机构,主要分析市场机会、竞争者动态以及市场突发事件。如果发现市场机会、影响行业竞争的竞争者动态以及市场突发事件需要增加或者削减大量费用,分析人员应有直接向决策者建议的“绿色通道”,以便决策者及时调整营销费用的预算。

(3)建立定期对营销费用使用情况进行评估的机制。营销费用的使用是周而复始的,在一个营销周期结束之后,应该对营销费用的使用情况进行全面的评估,使用效率较好的,下一周期继续执行,使用效率不好的,下一周期加以调整。只有这样,营销费用预算才能够被有效地利用。

因此可以得出:①营销费用的预算应该体现柔性的、动态的以及资源导向、竞争导向和市场导向相结合的思路;②做好营销费用的预算,应将弹性预算法和滚动预算法结合起来使用;③营销费用预算的调整应该运用完善的机制、科学的流程进行管理,既不能随意变动,又不能一成不变。

【注】 本文为国家自然科学基金项目企业理财系统柔性的理论与方法研究(编号:70072038)的部分研究成果。

主要参考文献

1. 邓明然.企业理财系统柔性的理论与方法研究.武汉:武汉理工大学出版社,2004

2. 吴良海,纪根培.论单位成本弹性预算制度建设.商业时代,2003;9