

**MODUL CREATIVE DESIGN**

**(MCM 301)**

**MODUL 10**

**KREATIF ANGGARAN**

**DISUSUN OLEH**

**IKBAL RACHMAT, MT**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL**

**2018**

**KREATIF ANGGARAN**

**A. Pendahuluan**

Setelah menentukan tujuan iklan, perusahaan dapat mulai membuat anggaran iklan untuk setiap produk. Iklan dapat menciptakan permintaan dari konsumen berkat efek persuasi yang diciptakan. Bagaimnakah perusahaan dapat mengetahui jumlah dana yang tepat untuk kegiatan beriklan? Jika perusahaan mengeluarjan terlalu sedikit, maka efeknya tidak signifikan, dan bagaimana sebaliknya bila perusahaan mengeluarkan terlalu banyak.

Anggaran periklanan bisa ditetapkan berdasarkan pada beberapa metode yang bisa dibelanjakan (Suyanto dalam Kerta Mukti), yaitu metode sesuai kemampuan, metode persentase anggaran penjualan, metode anggaran para pesaing, metode tujuan dan fungsi iklan, metode pangsa pasar, metode kombinasi atau pada model keoutusan lain yang lebih rumit.

Pengeluaran untuk periklanan dan promosi pada permulaan periode belum tetap, namun tetap harus diperkirakan dan karena itu tergantung pada kebijaksanaan manajemen. Jumlah biaya pemasaran tergolong dalam kategori “yang akan diestimasi” dan dapat dibedakan dari biaya-biaya tetap sesungguhnya yang telah dialokasikan pada merek produk tertentu.

Penetapan anggaran promosi dan periklanan untuk suatu merek atau produk diperlukan agar tujuan kegiatan promosi dan pemasaran yang diharapkan seperti laba, tingkat penjualan tertentu, atau pangsa pasar dapat tercapai. Manajer harus memperkirakan kontribusi anggaran dan promosi periklanan, yang biasanya ditetapkan pada permulaan tahun perencanaan, terhadap laba penjualan atau pangsa pasar yang diharapkan pada akhir tahunnya. Kontribusi yang diperkirakan adalah suatu tujuan periklanan dan promosi sejak kontribusi tersebut ditetapkan tingkatannya.

**B. Kompetensi Dasar**

Mengetahui faktor penetapan anggaran periklanan, peramalan penjualan, metode marginal, jenis-jenis biaya tetap, prosedur penyusunan anggaran iklan, konsep marginal, menyederhanakan perkiraan, penganggaran untuk memaksimalkan pangsa pasar, penganggaran *share of voice,* kualitas pengeluaran biaya periklanan, penerapan analisa marginal, dan keputusan-keputusan penganggaran.

**C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan**

1. Mahasiswa dapat memahami faktor penetapan anggaran periklanan.
2. Mahasiswa dapat memahami peramalan penjualan yang baik.
3. Mahasiswa dapat menjelaskan metode marginal dalam periklanan.
4. Mahasiswa dapat memahami menyederhanakan perkiraan.
5. Mahasiswa dapat memahami penganggaran untuk memaksimalkan pangsa pasar.
6. Mahasiswa dapat memahami penganggaran *share of voice*.
7. Mahasiswa dapat memahami kualitas pengeluaran biaya periklanan.
8. Mahasiswa dapat memahami penerapan analisa marginal.
9. Mahasiswa dapat memahami keputusan-keputusan penganggaran.

**D. Kegiatan Belajar 9**

**FAKTOR PENETAPAN ANGGARAN PERIKLANAN**

Setelah menentukan tujuan iklan, perusahaan dapat mulai membuat anggaran iklan untuk setiap produk. Iklan dapat menciptakan permintaan dari konsumen berkat efek persuasi yang diciptakan. Bagaimnakah perusahaan dapat mengetahui jumlah dana yang tepat untuk kegiatan beriklan? Jika perusahaan mengeluarjan terlalu sedikit, maka efeknya tidak signifikan, dan bagaimana sebaliknya bila perusahaan mengeluarkan terlalu banyak.

Pada sisi lain, jika perusahaan mengeluarkan terlalu banyak untuk iklan, maka seharusnya sebagian dana itu dapat digunakan untuk hal yang lebih baik. Penentuan anggaran iklan untuk mencapai tujuan khusus dibutuhkan untuk menentukan kapan penentuan anggaran iklan, berikut faktor-faktor penetapan anggaran iklan menurut Kotler dalam Merta Mukti, yaitu :

1. **Tahap dalam siklus hidup produk** : produk baru umumnya menerima anggaran iklan yang besar untuk membangun *awareness* dan mendapatkan uji coba konsumen. Sedangkan merek yang sudah mapan dapat didukung anggaran yang lebih rendah.
2. **Pangsa pasar dan basis konsumen** : merek dengan pangsa pasar yang tinggi biasanya kurang membutuhkan pengeluaran iklan sebagai persentase penjualan yang lebih rendah untuk mempertahankan pangsa itu. Untuk membangun pangsa pasar dengan meningkatkan besar pasar membutuhkan pengeluaran iklan yang lebih besar.
3. **Kompetisi dan** **pengelompokan** : dalam sebuah pasar dengan banyak pesaing dan pengeluaran dana untuk iklan yang tinggi, maka sebuah merek atau produk harus diiklankan lebih gencar agar dapat didengar pada pasar itu. Bahkan pengelompokan dari iklan yang tidak secara langsung bersaing dengan suatu merek menciptakan kebutuhan penggencaran iklan.
4. **Frekuensi iklan** : banyaknya pengulangan yang dibutuhkan untuk membuat konsumen memahami pesan iklan, juga akan menentukan besar anggaran iklan.
5. **Pergantian produk** : merek pada sebuah kelas komoditi (pada produk sama rokok, shampoo, *softdrink*) butuh banyak tayangan-tampilan iklan untuk menciptakan citra yang berbeda. Iklan juga menjadi penting apabila sebuah merek dapat menawarkan manfaat atau ciri yang khas (USP).

Anggaran periklanan bisa ditetapkan berdasarkan pada beberapa metode yang bisa dibelanjakan (Suyanto dalam Kerta Mukti), yaitu metode sesuai kemampuan, metode persentase anggaran penjualan, metode anggaran para pesaing, metode tujuan dan fungsi iklan, metode pangsa pasar, metode kombinasi atau pada model keputusan lain yang lebih rumit. Berikut uraian metode-metode tersebut :

1. **Metode Sesuai Kemampuan**

**Metode** **sesuai kemampuan** adalah metode menetapkan anggaran periklanan berdasarkan kemampuan perusahaan. Berapa rupiah perusahaan mempunyai uang untuk iklan, itulah yang dibelanjakan untuk iklan. Metode ini mnegabaikan peranan iklan sebagai investasi dan berpengaruh langsung pada volume penjualan. Selain itu cara ini menyebabkan penyusunan anggaran iklan tahunan tidak menentu, uang menyebabkan perencanaan iklan jangka panjang sulit dilakukan.

1. **Metode Persentase Anggaran Penjualan**

Penggunaan metode persentase anggaran penjualan, perusahaan menetapkan anggarna iklan merek secara sederhana dengan menetapkan anggaran sebagai persentase volume penjualan yang lalu (misalnya tahun lalu) atau terantisipasi (misalnya tahun yang akan datang).

**3. Metode Anggaran Para Pesaing**

**Metode anggaran para pesaing** menetapkan anggaran berdasarkan berapa besar pesaing membelanjakan. Perusahaan membelanjakan 10% di bawah pesaing, tetapi tahun depan dapat sama dengan belanja pesaing atau bahkan lebih.

**4. Metode Sasaran dan Fungsi**

**Metode sasaran dan fungsi** menetapkan anggaran berdasarkan sasaran yang spesifik, fungsi yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut dan memperkirakan biaya untuk melaksanakan fungsi tersebut. Jumlah biaya tersebut merupakan anggaran periklanan yang diusulkan. Keunggulan metode ini adalah dapat menjelaskan asumsi-asumsi mengenai dana yang dibelanjakan dengan tingkat tampilan iklan, tingkat percobaan produk dan pemakaian produk secara teratur.

**5. Metode Pangsa Pasar**

**Metode pangsa pasar** menetapkan angggran berdasarkan berapa besar pangsa pasar perusahaan tersebut. Perusahaan dengan pangsa pasar 20%, membelanjakan mendekati angka 20% dari total belanja periklanan pasar. Perusahaan yang baru dapat 1,5 kali lebih besar.

**6. Metode Kombinasi**

Anggaran terbaik periklanan dapat ditentukan berdasarkan beberapa kombinasi dari metode-metode yang telah dibahas. Anggaran harus mempertimbangkan efisiensi, sasaran dan fungsi yang spesifik, memelihara pangsa pasar, mempertimbangkan pesaing dan membandingkan dengan anggaran tahun yang lalu.

Pada model efektivitas biaya dari alat promosi yang digunakan dapat menggambarkan dana anggaran iklan yang dibutuhkan :

**GAMBAR 10.1**

Efektivitas biaya dari alat-alat promosi yang berbeda pada tahap kesiapan pembeli yang berbeda

kesadaran

pemahaman

keyakinan

pemesanan ulang

penjualan pribadi

efektivitas biaya promosi

promosi

penjualan

Iklan dan

publisitas

pemesanan

Biasanya dalam kegiatan periklanan sebagai bagian promosi melibatkan beberapa tahapan sebagai berikut :

1. Produk harus diidentifikasi sesuai pasar termasuk kesan konsumen terhadap produk.
2. Membatasi objek komunikasi agar dapat lebih membangun pengenalan, pengetahuan, menyukai, preferensi, keyakinan, atau pembelian.
3. Pesan iklan harus dirancang seefektif mungkin menyentuh konsumen, juga saluran komunikasi harus diseleksi.
4. Anggaran harus dirancang.

Iklan yang dibuat harus di monitor untuk melihat berapa besar pasar menjadi kenal terhadap produk, mencobanya, dan terpuaskan dalam proses itu. Akhirnya seluruh komunikasi itu harus di atur dan diintegrasikan sehingga tercipta konsistensi, pemilihan waktu yang baik, dan efektivitas biaya.

Selain metode-metode penetapan anggaran periklanan menurut suyanto di atas terdapat pula metode-metode penetapan anggaran periklanan menurut Kotler dan Keller yang dialih bahasakan oleh Benyamin Molan (2007:227) adalah sebagai berikut :

1. **Affordable Method (Metode Kesanggupan)**

Banyak perusahaan menetapkan anggaran perusahaan berdasarkan seberapa besar menurut mereka kesanggupan perusahaan tersebut. Metode kesanggupan sama sekali mengabaikan peran promosi sebagai investasi dan pengaruh langsung promosi terhadap volume penjualan. Hal itu menyebabkan anggaran tahunan tidak menentu, yang mengakibatkan perencanaan jangka panjang sulit.

**2. Percentage Of Sales Method (Metode Persentase Penjualan)**

Banyak perusahaan menetapkan pengeluaran promosi berdasarkan persentase penjualan yang telah ditentukan (penjualan saat ini atau yang diperkirakan) atau dari harga jual. Metode tersebut memandang penjualan sebagai penentu promosi, bukan sebagai hasilnya. Hal itu menyebabkan anggaran ditetapkan berdasarkan ketersediaan dana, bukan berdasarkan peluang pasar.

**3. Competitive Parity Method (Metode Keseimbangan Persaingan)**

Beberapa perusahaan menetapkan anggaran promosinya untuk mencapai keseimbangan kekuatan-suara (share-of-voice) dengan para pesaing. Dua argument dikemukakan untuk mendukung metode keseimbangan persaingan. Yang pertama ialah bahwa pengeluaran pesaing melambangkan kebijaksanaan bersama industry tersebut. Yang lainnya ialah bahwa upaya mempertahankan keseimbangan persaingan akan mencegah perang promosi. Tidak satu pun di antara kedua argumen ini meyakinkan. Tidak ada dasar untuk mempercayai bahwa pesaing lebih tahu. Reputasi, sumber daya, peluang, dan tujuan perusahaan sangat berbeda-beda sehingga anggaran promosi hampir bukan suatu pedoman. Lagi pula, tidak ada bukti bahwa anggaran yang didasarkan pada keseimbangan persaingan akan mencegah perang promosi.

**4. Objective and Task Method (Metode Tujuan dan Tugas)**

Metode tujuan dan tugas meminta pemasar mengembangkan anggaran promosi dengan mendefinisikan tujuan yang jelas, menentukan tugas-tugas yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan ini. Jumlah biaya ini adalah anggaran promosi yang diusulkan.

**ANGGARAN PERIKLANAN**

Penetapan anggaran promosi dan periklanan untuk suatu merek atau produk diperlukan agar tujuan kegiatan promosi dan pemasaran yang diharapkan seperti laba, tingkat penjualan tertentu, atau pangsa pasar dapat tercapai. Manajer harus memperkirakan kontribusi anggaran dan promosi periklanan, yang biasanya ditetapkan pada permulaan tahun perencanaan, terhadap laba penjualan atau pangsa pasar yang diharapkan pada akhir tahunnya. Kontribusi yang diperkirakan adalah suatu tujuan periklanan dan promosi sejak kontribusi tersebut ditetapkan tingkatannya. Misalnya , “Rp x” untuk iklan dan promosi diperkirakan menghasilkan “Rp (x+y)” penjualan.

**PERAMALAN PENJUALAN**

Tanpa memperhatikan tujuan perusahaan apakah untuk memperoleh tingkat laba tertentu, penjualan, atau pangsa pasar tertentu, suatu ramalan penjualan selalu diperlukan. Hal ini tampak jelas pada sasaran penjualan tetapi juga berlaku pada sasaran keuntungan dan sasaran pangsa pasar. Untuk menetapkan sasaran keuntungan, orang harus memperhatikan penjualan, karena laba dihasilkan dari penjualan dikurangi biaya. Demikian pula, untuk menetapkan sasaran pangsa pasar, orang harus memperkirakan penjualan, karena pangsa pasar didasarkan pada penjualan sendiri dibandingkan dengan penjualan para pesaing.

Penjualan untuk tahun yang akan datang tidak dapat diketahui secara pasti dan karena itu diperlukan perkiraan/ramalan manajerial, yaitu :

**Anggaran = f (penjualan yang telah diramalkan)**

Penetapan anggaran periklanan dan promosi melibatkan keputusan manajemen yang mungkin didasarkan pada pengalaman masa lampau.

**”Berapa banyak yang harus dikeluarkan” (metode marginal)**

**vs**

**”Bagaimana mengeluarkannya” (task method)**

Ada dua metode yang dapat dipergunakan dalam menetapkan anggaran periklanan dan promosi, yaitu :

1. **Metode marginal**. Pada dasarnya, metode marginal digunakan untuk memutuskan, pada permulaan periode perencanaan, “berapa banyak yang digunakan” untuk kegiatan periklanan dan promosi.
2. ***Task method***. Metode ini memberikan tekanan pada pengalokasian anggaran untuk media sesudah dikurangi biaya-biaya “sebelumnya” untuk riset iklan dan kegiatan kreatif. Dalam hal ini, task method digunakan untuk menentukan “bagaimana menggunakan” anggaran untuk media. Task method menggerakkan calon-calon pembeli melalui urutan atau tahap-tahap reaksi pembeli, yakni :
3. Penjelasan
4. Pemrosesan
5. Efek-efek komunikasi
6. Tindakan khalayak sasaran yang menjadi target
7. Berapa banyak yang dapat dihasilkan tergantung pada tujuan penjualan
8. Pangsa pasar atau tujuan perolehan laba

*Task method* memperkirakan pengeluaran untuk media guna menggerakkan sebanyak mungkin calon pembeli melalui suatu tindakan yang dapat dibentuk.

Metode marginal menitikberatkan tahap kelima dan keenam, sedangkan task method menitikberatkan tahap pertama sampai keempat yang mendorong calon pembeli sampai ke tahap kelima dan keenam.

**METODE MARGINAL**

Metode kontribusi yang dipergunakan untuk memperhitungkan laba menggunakan rumus :

**(pendapatan-biaya langsung) x unit-unit yang dijual = kontribusi**

Kontribusi ini kemudian digunakan untuk menutup suatu biaya tetap yang dialokasikan pada merek produk tertentu, sehingga laba =

**kontribusi – alokasi biaya tetap.**

Anggaran periklanan dan promosi adalah salah satu dari biaya-biaya tetap, karena biaya itu ditetapkan pada permulaan periode perencanaan.

**JENIS BIAYA TETAP**

Pengeluaran untuk periklanan dan promosi pada permulaan periode belum tetap, namun tetap harus diperkirakan dan karena itu tergantung pada kebijaksanaan manajemen.

Jumlah biaya pemasaran tergolong dalam kategori “yang akan diestimasi” dan dapat dibedakan dari biaya-biaya tetap sesungguhnya yang telah dialokasikan pada merek produk tertentu. Karena itu, biaya tetap dibedakan sebagai berikut :

1. Biaya tetap sesungguhnya yang mewakili bagian dari biaya overhead (pabrik dan perlengkapan, gaji para manajer, dsb) yang ditentukan untuk suatu produk.

2. Biaya-biaya yang diperkirakan yang akan mempengaruhi penjualan, yaitu:

a. **Produk**

Perubahan jangka pendek yang dapat dibuat pada kualitas, pelayanan/jasa, atau pengawasan.

b. **Harga**

Perubahan-perubahan yang terjadi dalam penjualan pada tingkat eceran atau pada tingkat pelanggan.

c. **Distribusi**

Perubahan-perubahan pada luas geografi yang dilayani dan di mana produk itu dijual.

d. **Personal Selling**

Perubahan-perubahan dalam kekuatan penjualan.

e. **Iklan**

Perubahan-perubahan pada tingkat pengeluaran untuk periklanan (promosi) dari suatu produk.

**PROSEDUR PENYUSUNAN ANGGARAN IKLAN**

Penetapan anggaran periklanan dan promosi sekarang menjadi pilihan kombinasi terbaik untuk biaya-biaya yang akan diperkirakan dalam hubungannya dengan perkiraan penjualan.

(Lebih mudah mengatakan bahwa pengeluaran untuk periklanan dan promosi dalam pengertian mengiklankan, karena para manajer dapat lebih siap menggambarkan pengaruh iklan terhadap penjualan, dibanding dengan sampai seberapa banyak promosi akan mempengaruhi penjualan).

Setelah anggaran periklanan ditetapkan, dengan menggunakan *task method*, manajer dapat memutuskan bagaimana pembagian jumlah seluruh anggaran ini antara untuk periklanandan promosi.

**KONSEP MARGINAL**

Aspek marginal termasuk kombinasi dari biaya yang diperkirakan dan biaya diskresi. Manajer harus mempertimbangkan peningkatan dan pengurangan yang nyata perubahan-perubahan marginal pada pengeluaran biaya serta pengaruhnya terhadap penerimaan penjualan.

Bagi suatu produk baru, hal ini mirip dengan *zero based budgeting*. Misalnya dapatklah anggaran sebesar Rp 1.000.000,00 dikeluarkan secara sangat efektif misalnya untuk distribusi, personal selling, atau periklanan? Dan Rp 1.000.000,00 selanjutnya? Dan seterusnya.

Untuk produk yang sudah mapan, apakah yang akan dilakukan untuk suatu kenaikan atau penurunan Rp 1.000.000,00 terhadap penerimaan penjualan dan dimana harus dilakukan perubahan? Meningkatkan atau menurunkan pelayanan, memberikan atau tidak memberikan potongan harga, meningkatkan atau menurunkan kegiatan periklanan? Inilah yang dimaksud dengan metode marginal.

Dengan demikian metode marginal melibatkan suatu biaya dan efek marginal (semua biaya diperbandingkan berdasarkan nilai uang). Efek-efek sasaran pengeluaran biaya adalah mungkin untuk peningkatan laba, penjualan, atau pangsa pasar.

**MENYEDERHANAKAN PERKIRAAN**

Metode marginal agak mudah jika berbagai input pemasaran yang telah diperkirakan sebelumnya tidak saling berinteraksi. Pada kenyataannya input-input tersebut saling berinteraksi, misalnya, penambahan saluran distribusi dan biaya periklanan biasanya akan menghasilkan penjualan yang lebih banyak dengan jumlah pengeluaran yang sama pada salah satu dari dua faktor ini. Hal ini menyulitkan prosedur perkiraan, akan tetapi biasanya tidak dapat dihindarkan.

Kita dapat menyederhanakan beberapa hal, umpamanya dengan membuat suatu perkiraan yang sebenarnya bahwa semua biaya lain, kecuali anggaran periklanan, telah siap dialokasikan, sehingga tidak dapat diubah. Semua ini adalah biaya tetap yang sesungguhnya, artinya tidak menyebabkan terjadinya perubahan di dalam produk, harga, saluran distribusi, atau tenaga penjualan yang direncanakan untuk periode anggaran tersebut. Grafik 4.1 memperlihatkan sistematika prosedur perkiraan anggaran periklanan oleh manajer.

Untuk setiap tingkat anggaran periklanan yang penting, manajer harus memperkirakan berapa banyak hasil penjualan yang akan diterima (kurva yang sama dengan unit penjualan jika harga jual tidak berubah). Di sini harus juga ditunjukkan kurva kontribusi, yaitu (pendapatan atas penjualan – biaya-biaya langsung) x unit-unit yang terjual. Namun lebih mudah mengatakan efek penjualan daripada efek kontribusi, juga lebih mudah mengatakan periklanan daripada periklanan dan promosi-pada saat membuat perkiraan-perkiraan tersebut.

**PENGANGGARAN UNTUK MEMAKSIMALKAN PANGSA PASAR**

Seorang pengusaha juga harus memperkirakan kurva-kurva penjualan para pesaing dan membandingkan dengan kurva penjualannya. Memperkirakan penjualan para pesaing jauh lebih sulit karena menyertakan pula dugaan atas pengeluaran biaya periklanan mereka dan responsnya terhadap penjualan mereka.

Jika penjualan setiap perusahaan mempunyai reaksi yang sama terhadap kampanye periklanan, maka satu-satunya cara untuk memaksimalkan pangsa pasar ialah meninggalkan persaingan atau lebih tepat, membiarkan pesaing yang terunggul. Untuk pemeliharaan pangsa pasar, anggaran yang lebih besar lebih diperlukan jika pasar sedang tumbuh daripada jika pasar itu biasa-biasa saja atau sedang menurun. Karena, penjualan yang lebih banyak harus diciptakan untuk menguasai pangsa pasar yang sama dari penjualan yang berkategoti sedang tumbuh.

**PENGANGGARAN *SHARE OF VOICE***

Banyak pengiklan yang percaya bahwa untuk memelihara pangsa pasar seseorang harus menjaga anggaran periklanan pada suatu tingkat rasio pengeluaran yang tetap dengan jumlah seluruh belanja iklan, yaitu jagalah *share of voice* agar tetap sama dengan pangsa pasar. Akibat yang wajar ialah untuk meningkatkan pangsa pasar sampai suatu tingkat persentase yang diinginkan, orang yang bersangkutan harus meningkatkan *share of voice* pada persentase yang sama (misalnya 40 % dari *share of voice* untuk memperoleh 40% dari pangsa pasar). Dalam laporannya Procter & Gamble menyatakan menggunakan metode ini, demikian pula dengan industri siap saji seperti McDonald dan Wendys.

Penganggaran *Share of voice* dapat menyesatkan karena sangat sederhana dan kemungkinan salah. Anggaran share of voice mengabaikan kemungkinan tentang suatu batas pangsa pasar yang dapat dicapai.

Misalnya, apakah setiap orang benar-benar percaya bahwa suatu merek dengan 10% pangsa pasar dapat meningkatkan pangsa pasarnya itu menjadi 70% hanya dengan mengeluarkan 70% dari jumlah rupiah yang dipergunakan untuk mengiklankan merek dagang tersebut? Lagi pula, *share of voice* gagal untuk mempertimbangkan fungsi reaksi jual produk ( *brand’s sales response function*).

Misalnya, suatu merek dagang dengan 10% *share of voice* yang meningkatkan pangsa pasar sampai 20% bisa jadi memperlihatkan suatu perolehan yang besar, sedang, kecil, atau bahkan nol di dalam pangsa pasar.

Semua itu tergantung pada bagaimana penjualan-penjualannya bereaksi terhadap peningkatan biaya iklan, dan tergantung pada posisinya sekarang pada kurva reaksi jualnya untuk kualitas periklanan yang sekarang. Bukannya menyelesaikan persoalan, penganggaran *share of voice* malah menyembunyikan masalah bagaimana cara yang terbaik untuk memelihara, meningkatkan, atau memaksimalkan pangsa pasar.

Penganggaran pangsa pasar (*market share budgeting*) memerlukan peramalan penjualan yang lebih rumit daripada penganggaran untuk penjualan atau tujuan perolehan laba. *Market share budgeting* menuntut para manajer agar memperkirakan tidak hanya efek-efek penjualan yang potensial dari batas terendah sampai batas tertinggi dalam tingkat anggaran periklanan yang potensial, tetapi juga seberapa banyak yang akan dianggarakan oleh para pesaing serta bagaimana penjualan mereka akan bereaksi. Ini adalah jenis keputusan manajemen yang rumit yang membuat strategi orientasi pesaing sangat sulit dan sangat menantang.

**KUALITAS PENGELUARAN BIAYA PERIKLANAN**

Metode marginal untuk penganggaran hanyalah berhubungan dengan pengambilan keputusan mengenai berapa banyak yang akan dikeluarkan untuk kampanye periklanan, dan bukan bagaimana cara terbaik untuk mengeluarkan biaya. Hasil penjualan akan tergantung pada “kualitas” pengeluaran dan kuantitasnya.

Kualitas pengeluaran dinyatakan oleh faktor-faktor seperti pemilihan media yang tepat dan tentu saja, kreativitas dalam menciptakan kampanye iklan itu sendiri. Hal-hal penting dalam kualitas kampanye periklanan yang akan memberi dampak terhadap peningkatan penjualan meliputi :

1. Ketelitian dalam memberikan penjelasan atau informasi,

2. Ketepatan dalam memproses,

3. Pencapaian dan kesopanan dalam efek-efek komunikasi,

4. Konsentrasi pada tindakan khalayak sasaran.

Pertimbangan kualitas, dalam penetapan anggaran, termasuk bagian dari *task method* yang memperkirakan bagaimana cara terbaik untuk mengeluarkan uang di media tertentu, serta kreativitas yang ditampilkan.

Kualitas pengeluaran biaya merupakan suatu gejala rumit, kualitas ini menyangkut pengaruh timbal balik antara kualitas perencanaan media dan kualitas kreatif. Akan tampak bahwa kualitas kreatif yang rendah tidak menciptakan dialog antara informasi yang disampaikan dengan khalayak sasaran, dan pada gilirannya tidak mendorong terjadinya suatu tindakan.

Perencanaan media harus mencapai lebih banyak harapan dibanding dengan kreativitas yang tinggi untuk menghasilkan tingkat penjualan yang sama. Kualitas perencanaan media juga tergantung pada faktor frekuensi dan pelaksanaan-pelaksanaan yang kreatif.

Dengan demikian, kualitas pengeluaran biaya untuk kampanye periklanan atau kualitas kampanye secara menyeluruh tergantung pada kualitas perencanaan media dan kualitas kreatif.

Metode marginal mempunyai asumsi bahwa anggaran untuk kampanye periklanan akan dikeluarkan untuk memaksimalkan efektivitas. Metode ini mengandung kualitas pengeluaran biaya yang tetap. Kualitas kampanye yang sesungguhnya akan terlihat selama pelaksanaan.

Kendati demikian, anggaran keseluruhan bisa direvisi sampai ke akar-akarnya, ke bawah atau ke atas, sebagaimana banyak biro iklan telah menemukan kepuasan dan kekecewaan karenanya.

**PENERAPAN ANALISA MARGINAL**

Terdapat beberapa kesulitan untuk menerapkan analisis marginal dalam praktek. Asumsi yang sudah digunakan adalah tepat untuk menganggap penjualan sebagai suatu fungsi dari belanja iklan, dengan iklan sebagai satu-satunya masukan dan penjualan langsung sebagai keluaran. Asumsi seperti ini mungkin sesuai untuk iklan direct mail, namun lemah dalam situasi lain.

Meskipun tampaknya layak dan masuk akal, penentuan bentuk dan parameter dari fungsi tidaklah mudah. meskipun suatu kurva tanggapan dapat secara akurat mewakili suatu situasi tertentu, tidak ada jaminan bahwa kurva tersebut akan terus berlaku atau valid pada masa mendatang. Kondisi pasar, termasuk lingkungan persaingan, akan terus mengalami perubahan. Dan akibatnya, sifat dan bentuk fungsi tanggapan juga berubah.

Asumsi bahwa penjualan semata-mata ditentukan hanya oleh belanja iklan jelas tidak tepat dalam hampir setiap situasi. Sifat kampanye periklanan, kopi yang digunakan, dan media yang dipilih biasanya akan mempengaruhi bentuk kurva tanggapan.

Suatu usaha yang sangat kreatif akan menimbulkan tanggapan yang berbeda dari kampanye yang hambar dan menyesatkan, meskipun pengeluaran untuk keduanya sama.

Adalah sulit untuk memisahkan efek iklan dari efek kekuatan lain yang mempengaruhi penjualan. Bagaimanapun juga penjualan adalah hasil dari pemasaran total perusahaan dan usaha promosi, yang dipengaruhi oleh beberapa kondisi lingkungan, seperti tingkat persaingan, keadaan ekonomi, dan keadaan sosial budaya.

Jika semua faktor termasuk aktivitas pesaing kecuali kampanye iklan konstan, maka adalah layak untuk menganggap iklan sebagai satu-satunya determinan penjualan. Kenyataannya, kondisi seperti ini tidak bertahan dalam situasi dunia nyata.

Variabel tidak bebas dalam fungsi tanggapan adalah penjualan, dalam pengertian penjualan langsung. Meskipun ada kasus-kasus seperti iklan *direct mail*, dimana penggunaan penjualan langsung cukup layak, dalam banyak hal ada kesenjangan yang cukup besar antara waktu kampanye dan waktu penjualan.

Seorang konsumen yang membeli mobil pada suatu waktu mungkin karena dipengaruhi oleh reputasi atau citra produk yang dibangun melalui iklan setahun atau dua tahun yang lalu. Kampanye iklan, disisi lain, dapat menarik pembeli yang kelak akan menjadi konsumen setia untuk tenggang beberapa tahun. Pembelian langsung sebagai akibat dari iklan mungkin hanya sebagian kecil.

Secara umum ada tiga cara bereaksi perusahaan terhadap kesulitan guna menentukan fungsi tanggapan dalam analisis marginal yakni :

1. Pada dasarnya meraka mengakui bahwa tugas itu sangat berat, paling tidak terhadap keahlian mereka, bahwa tidaklah berguna untuk mengikuti itu dan tergantung pada keputusan-keputusan lainnya. Keputusan-keputusan seperti ini bisa atau tidak bisa menggambarkan analisis marginal.
2. Reaksi kedua adalah berusaha menentukan suatu fungsi tanggapan berkenaan dengan hubungan antar biaya iklan dan penjualan, ,meskipun terdapat sejumlah kesulitan. Alasannya, kendati hasilnya tidak sempurna, mungkin dapat diperoleh sedikit petunjuk dan metode yang sekurang-kurangnya mempunyai dasar teoritis. Dalam pelaksanaannya usaha ini tidak perlu mengeluarkan biaya banyak, sehingga risikonya pun tidak terlalu tinggi. Alat utama yang biasa digunakan adalah eksperimentasi dan analisa regresi.
3. Pendekatan ketiga, yang dapat diistilahkan sebagai *extended marginal analysis*, masih menggunakan analisis marginal untuk menggambarkan masukan dan keluaran secara lebih lengkap. Masukan tersebut akan menjadi suatu gambaran yang lengkap mengenai program kampanye iklan, khalayak sasaran, strategi kreatif, dan media yang digunakan, serta kondisi lingkungan yang menonjol. Keluaran adalah apa yang dipelajari oleh khalayak, pengaruh tingkah laku mereka, dan pengaruh langsung dan tidak langsung ( misalnya melalui perubahan tingkah laku ) dari keputusan untuk membeli. Pendekatan seperti ini, tentu saja, menimbulkan pertanyaan mengenai bagaimana iklan beroperasi dan bagaimana fungsi proses komunikasi berjalan. Pada bagian berikut, dua pendekatan yang pertama akan diteliti lebih lanjut. Beberapa metode praktis dalam menetapkan anggaran periklanan akan dijelaskan berikut ini.

**KEPUTUSAN-KEPUTUSAN PENGANGGARAN**

Ada beberapa aturan yang digariskan oleh perusahaan dalam membuat anggaran. Peraturan-peraturan ini pada dasarnya dibenarkan dengan alasan bahwa anggaran yang didasarkan pada aturan tersebut mustahil jauh berbeda dengan anggaran yang optimal jika analisis marginal dapat dilakukan. Pada beberapa kasus, aturan ini dikombinasikan, dan anggaran bersih adalah suatu kompromi di antara beberapa kombinasi, berikut keputusan-keputusan penganggaran :

1. **Persentase Penjualan**

Salah satu aturan untuk menetapkan anggaran periklanan adalah persentase penjualan. Penjualan yang lalu atau ramalan untuk penjualan mendatang dapat digunakan sebagai dasar. Suatu produk dapat menyediakan 5% dari anggarannya untuk kampanye periklanan pada masa lalu. Jadi, jika ingin melakukan transaksi senilai US$ 40 juta pada tahun depan, maka US$ 2 juta harus diajukan untuk anggaran periklanan. Keputusan yang sama dapat didasarkan pada pangsa pasar. Misalnya, suatu produk dapat mengalokasikan US$ 1juta untuk setiap share point yang dimiliki.

Persentase terhadap penjualan adalah pendekatan yang paling biasa digunakan untuk menetapkan anggaran periklanan. Suatu survei pada tahun 1974 terhadap 25 dari 100 pegiklan terkenal dalam bisnis publikasi di Amerika Serikat, menemukan bahwa hampir separo yang dilaporkan menggunakan versi dari metode persentase penjualan. Survai yang sama terhadap 92 perusahaan di Inggris menemukan bahwa lebih dari 70% menggunakan versi dari pendekatan persentase penjualan.

Jika suatu perusahaan atau produk sukses menggunakan pendekatan persentase penjualan selama beberapa tahun, dapat diasumsikan bahwa aturan ini akan menghasilkan anggaran yang hampir sama dengan yang optimal, jadi ada sedikit insentif agar dapat berubah ke pendekatan lain untuk menetapkan anggaran. Peraturan cenderung membuat keputusan bauran pemasaran secara eksplisit: alokasi anggaran kepada bermacam-macam elemen dari program pemasaran. Peraturan ini memberi ketenangan bagi eksekutif keuangan yang bersikap hati-hati dan ingin memastikan bahwa perusahaan dapat membiayai kampanye periklanan. Akhirnya, jika pesaing juga menggunakan aturan seperti itu, maka aturan ini akan mengarahkan pada tingkat stabilitas tertentu dari kampanye dalam industri yang mungkin akan berguna. Jika ada batas atas (ceiling) ukuran pasar, adalah bijaksana untuk menghindari suatu perang dalam belanja iklan.

Kekurangan metode ini yang paling menonjol adalah tidak berstandar pada dasar pemikiran bahwa kampanye iklan dapat mempengaruhi penjualan. Kenyataannya, penjualan atau estimasi penjualan menentukan pengeluaran biaya periklanan. Iklan dapat menyebabkan pengeluaran yang berlebihan untuk merek-merek yang sudah mantap, yang pada dasarnya harus memberikan pelayanan pada konsumen setia untuk terus membeli meskipun dukungan iklan sudah dihentikan. Sebaliknya, kampanye dapat juga menyebabkan anggaran tidak cukup untuk menjanjikan suatu produk yang sehat dan secara potensial mampu lebih bersaing dengan merek lain yang lebih kuat. Pendekatan persentase penjualan jelas perlu dimodifikasi dalam situasi-situasi seperti berikut :

1. Jika suatu produk melakukan langkah reposisioning,
2. Jika suatu produk telah berkembang dan dominan,
3. Jika suatu produk baru diperkenalkan.

Jika suatu produk memutuskan untuk melakukan suatu tindakan, mungkin diperlukan penambahan anggaran yang besar meskipun penambahan tersebut mungkin tidak dapat dibenarkan secara logis oleh persentase penjualan. Sebagai contoh, pada tahun 1972 Philip

Morris membeli Miller’s Beer dan membuat suatu kampanye untuk mereposisikan dan meningkatkan pangsa pasarnya. Anggaran periklanannya kemudian meningkat secara dramatis. Dan tatkala usaha Miller berhasil, perusahaan bir lain harus mempertimbangkan untuk melepas atau keluar dari pendekatan persentase terhadap penjualan rutin mereka dan memberi reaksi terhadap tindakan militer.

1. **Merek-Merek yang Sudah Mapan**

Jika suatu merek telah mapan dan dominan, maka merek tersebut dapat mulai mengurangi alokasi kampanye periklanan dan persentase penjualannya. Semakin terbentuknya kesadaran merek dan citra merek menyebabkan tidak perlu lagi melakukan pengiklanan secara besar-besaran. Sebaliknya, jika suatu merek yang lebih kecil sedang berjuang untuk mendapat nama atau citra dan mempertahankan iklannya pada tingkat minimum biasanya akan mengeluarkan uang pada tingkat persentase yang tinggi dari angka penjualan.

1. **Merek Baru**

Suatu produk baru akan mempunyai tugas khusus membangkitkan kesadaran dan distribusi dari tingkat nol. Akibatnya, diperlukan investasi yang besar dalam periklanan selama tahun pertama atau kedua. Colgate-Palmolive memiliki pedoman untuk mendasarkan belanja iklan pada keuntungan kotor total, yakni penjualan total dikurangi ongkos produksi sebagai berikut :

**Anggaran iklan pada tahun pertama = 2 x laba kotor.**

**Anggaran iklan pada tahun kedua = ½ laba kotor**

**Anggaran iklan pada tahun ketiga dan berikutnya = 30% dari Laba kotor**

Perusahaan dengan sumber-sumber yang terbatas dapat memutuskan untuk menggunakan semua yang dapat mereka alokasikan ke dalam kampanye periklanan setelah sejumlah pengeluaran yang tidak dapat dihindari sudah dialokasikan. Aturan ini biasanya menjamin bahwa mereka tidak melakukan kampanye terlalu banyak sehingga uang kampanye tidak terbuang percuma, dan ini logis. Tentu saja, jika nilai kampanye yang lebih tinggi dapat ditunjukkan, uang ekstra bisa diberikan. Dengan demikian, jumlah anggaran untuk kampanye periklanan tidak bersifat mutlak.

Beberapa perusahaan besar juga menggunakan aturan ini. Mereka mulai dengan perkiraan penjualan dan anggaran dari semua pengeluaran, termasuk laba, kecuali kampanye iklan. Akhirnya yang tersisa adalah anggaran iklan. Yang dapat dokatakan mengenai aturan seperti ini, dan yang serimg digunakan pada banyak situasi, adalah bahwa aturan tersebut menghasilkan suatu perencanaan keuangan yang biasanya kelihatan rapi dan menarik dalam pengertian akuntansi. Namun, aturan itu bersandar pada asumsi bahwa penjualan bersifat independen terhadap biaya iklan. Tidak ada realisasi bahwa iklan dapat mempengaruhi penjualan secara langsung. Satu-satunya alasan memasukkan kampanye iklan ialah bahwa ketidakhadirannya sulit dibenarkan.

1. **Keadaan yang Kompetitif**

Aturan lainnya bertalian dengan usaha menyesuaikan anggaran periklanan sehingga dapat diperbandingkan dengan anggaran periklanan pesaing. Mungkin sekali para pengusaha dari dunia industry memperkirakan anggaran periklanan yang mendekati anggaran optimal. Dan bertolak dari norma-norma yang berlaku dalam dunia indstri, ada kemungkinan hal ini dapat mempercepat terjadinya perang pengeluaran.

Masalahnya adalah ketiadaan jaminan bahwa sekelompok perusahaan melakukan pengeluaran pada tingkat yang optimal. Sepanjang pengeluaran mereka konstan dari waktu ke waktu, dan dengan mengasumsikan bahwa kondisi pasar berubah dari waktu ke waktu, maka mereka mungkin tidak melakukan pengeluaran pada tingkat yang optimal. Meskipun pengeluaran mereka sudah optimal, karena situasi perusahaan individu adalah unik, maka tindakan saingan mereka tidak boleh diikuti.

Dilapangan, suatu perusahaan baru yang kecil mungkin tidak dapat memperoleh hasil yang sebanding dengan kampanye yang telah dilakukan jika dibandingkan dengan yang bisa diraih oleh perusahaan besar. Keberhasilan perusahaan besar itu sangat boleh jadi disebabkan oleh banyak factor lain di luar iklan. Metode tersebut tidak mempertimbangkan pertanyaan-pertanyaan seperti perbedaan efektivitas berbagai jenis kampanye, atau efisiensi penempatan media.

1. **Tujuan dan Tugas**

Tujuan dan tugas lebih merupakan penganggaran daripada suatu aturan yang sederhana. Suatu tujuan dalam periklanan pertama-tama harus dibuat secara spesifik. Sebagai contoh, sebuah perusahaan dapat memutuskan untuk berusaha meningkatkan kesadaran akan produknya dalam suatu segmen populasi tertentu sebanyak 50%. Tugas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan ini kemudian dirinci. Mereka mungkin melibatkan pengembangan suatu kampanye tertentu kepada khalayak sasaran relevan yang rata-rata 5 kali. Biaya untuk mencapai penampilan ini akan menjadi anggaran periklanan.

Pendekatan ini logis karena mengasumsikan bahwa terdapat hubungan kausal antara iklan dan penjualan. Akibatnya, pendekatan tersebut mewakili suatu usaha untuk memperkenalkan variable intervening seperti kesadaran atau sikap, yang mungkin dapat menjadi indikasi bagi penjualan pada masa mendatang maupun penjualan langsung.

Masalah utama dari pendekatan ini adalah hubungan antara tujuan dan penjualan pada masa mendatang sering tidak dijelaskan. Jika hubungan tersebut dapat dijelaskan, pendekatan ini akan memberikan dasar bagi analisis marginal yang telah dijelaskan sebelumnya.

1. **Penganggaran dalam Perusahaan Besar**

Adalah berguna untuk melihat bagaimana perusahaan besar, khususnya perusahaan yang berorientasi pada konsumen dengan beberapa dan serangkaian produk, memutuskan untuk menyesuaikan pengeluaran iklan mereka. Hal ini akan membantu menjelaskan mengapa kebijakan periklanan harus dianggap sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan oleh perusahaan. Juga akan membantu menunjukkan bahwa aturan seperti persentase penjualan, meskipun secara individu atau secara kolektif Mereka sering mempengaruhi anggaran, sebenarnya merupakan proses penganggaran actual dalam perusahaan yang sudah sangat disederhanakan.

**BAGAN STRUKTUR ORAGANISASI**

Eksekutif Senior

Wakil Presiden Pemasaran

Manajer Fungsi Pemasaran

(Periklanan, penjualan, Riset Pemasaran)

Manajer Kelompok Produk

Brand Managers

Manajer biro iklan

Bagian di atas menunjukkan individu dan departemen utama yang mungkin dapat terlibat dalam proses penganggaran iklan dalam suatu perusahaan yang diorganisasikan dengan konsep manajemen produk. Dalam jenis organisasi ini, seorang manajer ditugaskan menangani program pemasaran total untuk satu atau beberapa jenis produk. Jika diversifikasi produk perusahaan sangat luas, mungkin aka nada beberapa manajer produk yang melapor yang bertanggung jawab kepada manajer kelompok produk.

Pada tingkat manajer ada beberapa fungsi spesialis lain dalam pemasaran. Suatu perusahaan tertentu mungkin mempunyai seorang manajer periklanan, seorang manajer penjualan, dan seorang manajer riset pemasaran. Pada tingkat ini, semuanya melapor kepada wakil presiden pemasaran. Staf pendukung muncul pada tiap masalah yang berhubungan dengan perencanaan, dokumentasi, dan aktivitas pembuatan laporan. Kemudian, satu atau lebih biro iklan dan personilnya akan terlibat dalam penyediaan masukan untuk proses pengambilan keputusan anggaran.

Dengan demikian, anggaran kampanye untuk setiap produk harus diartikan sebagai hasil dari proses perundingan di antara manajer produk dengan manajer departemen lain yang saling bersaing untuk memperoleh sumber-sumber yang terbatas. Proses tersebut ditandai dengan arus dari proposal ke permintaan yang dirinci dengan produk dan serangkaian produk. Proposal ini biasanya daoat dibenarkan oleh satu atau lebih aturan, yang kemudian didukung oleh panduan dari masukan data riset, pengalaman manajerial, dan bahkan kekuatan personalitas.

Beberapa langkah tambahan dapat dilibatkan. Waki presiden pemasaran yang menerima dan mengkoordonasikan semua permintaan dapat mengembalikan permintaan tersebut kepada individu atau kelompok tertentu untuk direvisi.

Semua pertukaran seperti ini akhirnya akan memuncak pada dokumen-dokumen tertulis yang disebut perencanaan pasar yang merangkum tujuan, strategi, dan taktik perusahaan yang berkenaan dengan pemasaran untuk tahun mendatang dan memuat anggaran pendukung. Resolusi akhir dari anggaran ini akan melewati proses perundingan lagi dengan melibatkan eksekutif senior perusahaan (president, vice president, dll), seperti ditunjukkan dalam bagan di atas sebagai *senior executive group.*

Pada tingkat ini ada juga persaingan untuk mendapatkan dana dan susulan dari wakil presiden pemasaran yang dapat atau tidak dapat disetujui. Apa yang akhirnya dialokasikan ke iklan untuk mendukung program pemasaran tertentu sangat ditentukkan oleh kompleksitas proses perundingan, banyaknya individu, dan *trade off* yang terlibat.

Harus disadari bahwa anggaran kampanye bersaing pada tingkat pemasaran dengan pemakai dana pemasaran lain, keputusan bauran pemasaran (misalnya, mempekerjakan *salesman*, riset pasar, penjualan, upaya memperkenalkan), dan pada tingkat perusahaan, juga bersaing dengan group fungsional lain (financial, produksi, akunting) yang ingin mendapatkan bagian mereka.

**SELESAI**