

12.3 Budget ottimale per gli obiettivi commerciali

L'attenzione si sposta al centro del MKTG con lo sguardo all'arena competitiva. Anche qui abbiamo un metodo empirico del raffronto diretto e un metodo più strutturato, la cosiddetta legge di Peckam, in cui personalmente non credo.³ Del resto i modelli che tentano di correlare stabilmente gli investimenti alla quota di mercato funzionano raramente⁴.

12.3.1 Confronto empirico con i concorrenti in funzione degli obiettivi di MKTG

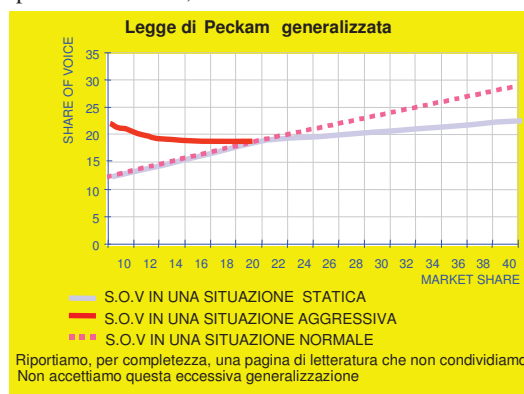
Considerazioni su variabili quantitative

Lo status quo riproduce, per ogni specifico mercato, andamenti stabili di correlazioni: share of voice vs. quota di mercato.

Chi attacca deve modificare lo status quo e investire di più.

In mancanza di evidenze può valere, come stimolo di partenza, la vaga legge di Peckam.

Evidentemente se il mercato è nuovo, siamo nella prima parte del ciclo di vita del prodotto, gli investimenti saranno in assoluto più importanti perché proprio da quei primi passi si stabiliscono le rendite di posizione. Un approfondimento utile, senza entrare eccessivamente nel campo finanziario, è quello di capire quale è il margine di contribuzione dei concorrenti e come si relaziona con l'investimento pubblicitario. E' importante una

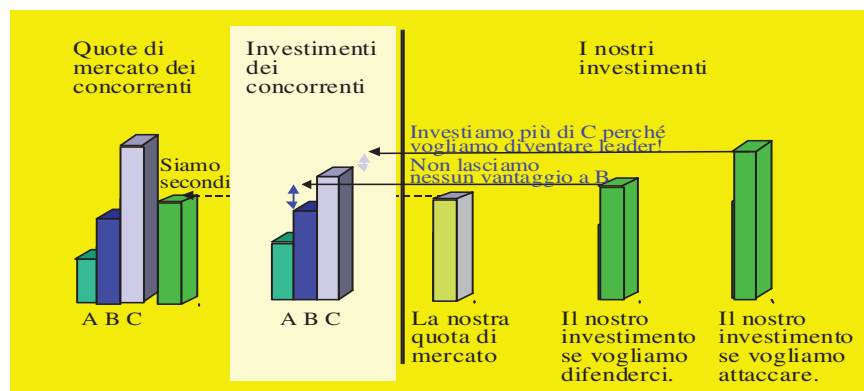


³ Peckam è un ricercatore americano che molti anni fa tentò di mettere assieme una serie storica di relazioni SoV, share of voice, e Msh, market share. Le correlazioni propongono la curva che vi mostriamo. Le curve rappresentano situazioni di aggressività e di staticità oltre al dato medio.

⁴ Non perché non ci sia questa correlazione, ma perché le altre variabili del marketing mix, l'azione dei concorrenti e la diversa risposta temporale fra atteggiamenti positivi e comportamenti d'acquisto, rendono il sistema molto velleitario. In ogni caso i risultati sono frutto di una visione ingenua dello scenario, tutto accade simultaneamente e in armonia.

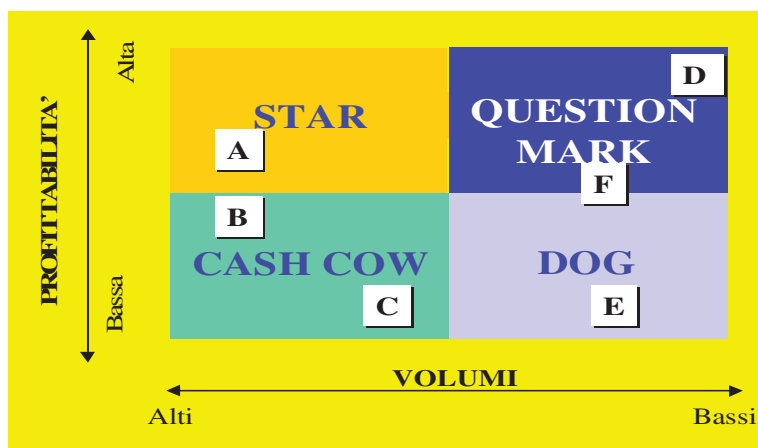
Strategie di comunicazione

precisa conoscenza della situazione generale⁵ e finanziaria. In mancanza di queste indiscrezioni si può relazionare il fatturato (Net Sales Value)⁶ con gli investimenti.



Considerazioni su variabili qualitative

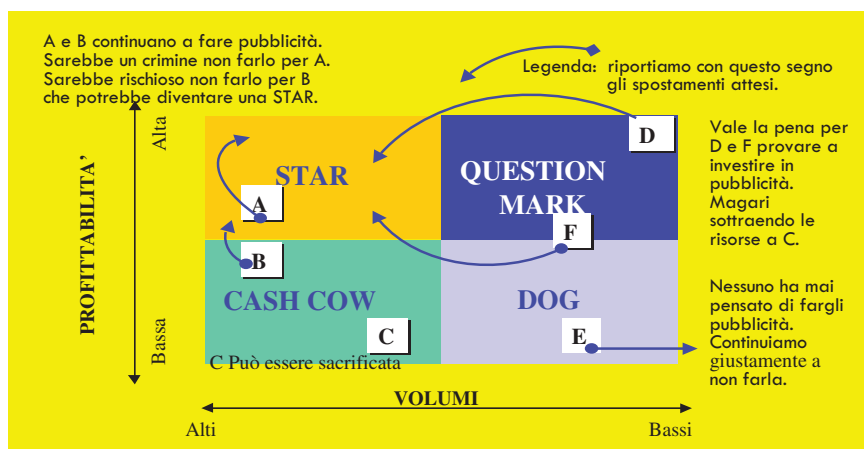
Il Boston Consulting Group Matrix è un metodo che ha il vantaggio di una visione generale delle risorse/opportunità della nostra azienda. Nella matrice delineata dai volumi (alti/bassi) e dalla profittabilità (alta/bassa), si inserisce il portafoglio dei nostri prodotti.



⁵ Brevetti, produzione, logistica, costi fissi, problemi su altri scenari.

⁶ Basta conoscere i listini, fonte nostra forza di vendita, e lo split distributivo, fonte Nielsen.

I quattro quadranti rappresentano, come mostrato dai nomi suggestivi che gli autori hanno dato allo schema, quattro modi di vivere le proprie marche in portafoglio. Nel quadrante di nord-ovest ci sarà il meglio.



Sempre da pubblicizzare e spingere. Nel riquadro di sud est avremo il peggio della compilation. Il riquadro di sud ovest spesso ha marche assestate, presumibilmente un po' in là nel ciclo di vita. Sono esse che finanziano l'azienda ma non saranno le protagoniste di domani. Nei loro confronti prevale il cinismo. Il riquadro più interessante è quello di nord-est. E' la terra delle giovani marche che potranno svilupparsi in star o avere vite più tormentate. Qui il fiuto e la preveggenza del management guida la scelta.

La SWOT analysis è invece un modo più basilico di analizzare sinteticamente uno scenario complesso. Individua per ogni marca quattro sintetici riferimenti e su questo schema traccia un breve profilo.

Obbliga alla sintesi e permette a persone lontane dalla conoscenza specifica delle situazioni di motivare ugualmente dei pareri.



12.4 Budget ottimale per gli obiettivi finanziari

Approcci diversi nell'individuare i livelli di risorse pubblicitarie porteranno a scenari di MKTG differenti, con quota di mercato più o meno alta, e, di conseguenza, a diversi risultati finanziari.

L'esempio riportato dà una sintetica visuale di queste alternative di scenario. Quale soluzione finanziaria è preferibile? Come al solito la soluzione dipende dai bersagli posti. Spesso l'obiettivo è quello del ritorno immediato perché le risorse servono agli azionisti o a un altro piano più strategico.

Esempio: Valutiamo tre possibili alternative finanziarie.

Parametri	A	B	C
Market share	20%	18%	23%
N.S.V.	22 MIL	20 MIL	25 MIL
Profitto prima dei costi fissi	10 MIL	9.7 MIL	12 MIL
Costi previsti di pubblicità	4 MIL	2 MIL	6 MIL
Profitto dopo le marketing appropriation	6 MIL	7.2 MIL	6 MIL
Costi fissi aziendali	5 MIL	5 MIL	5 MIL
Utili al primo anno	1 MIL	2.2 MIL	1 MIL

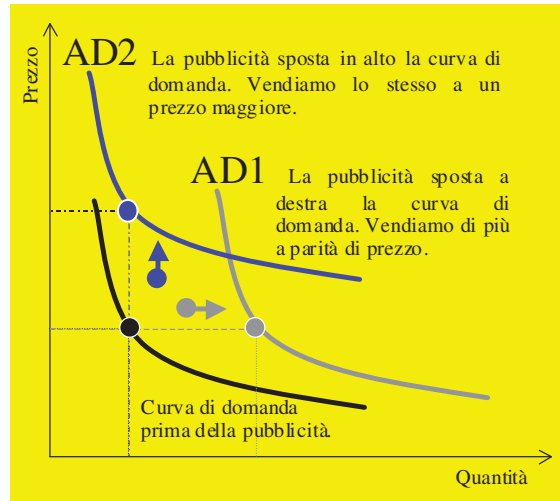
Se l'obiettivo è ottimizzare i profitti al primo anno scelgo B, budget 2 MIL.

Se l'obiettivo è la Market Share scelgo C, budget 6 MIL.

Altre volte il nostro progetto è al centro delle attenzioni, allora la scelta finanziaria sarà di ottimizzare il flusso futuro di entrate attraverso la nostra marca. Questo significa puntare ad aumentare la quota di mercato. Quanto aumentare? A volte un aumento di quota non è giustificato dal semplice ritorno di extrafatturato, con profittabilità marginale magari decrescente, ma serve a ridurre lo spazio lasciato ai competitors. Un grosso concorrente potrebbe decidere che in quello spazio così esiguo non riesce ad avere un ROI accettabile e rinuncia a entrare nel nostro business.

Su quali progetti investire? Il MKTG può decidere di tenere aperto un fronte non strategico, che però coinvolge un concorrente impegnato con noi in un fronte strategico. Il progetto è dirottare le sue energie finanziarie sul fronte per noi marginale ed essere più liberi sul fronte profit maker.

Una considerazione spesso trascurata dai manager troppo prudenti è che la pubblicità impiega qualche tempo a rispondere in sell out. Se per prudenza si apre la borsa solo alla fine dell'esercizio, quando ci sono sicurezze granitiche sul bilancio che si sta chiudendo, i benefici dell'investimento peseranno pochissimo perché daranno frutti solo per pochissimi mesi. E' come se un pilota di F.1 cambiasse le gomme con ritardo sugli avversari.



Abbiamo spiegato all'inizio del libro che la pubblicità normalmente serve a spostare a destra la curva di domanda, vendendo di più a parità di prezzo, ma potrebbe anche spostarsi in alto, vendere uguale a prezzi maggiori. Di solito il risultato nel lungo periodo è l'insieme di questi spostamenti. Da qui la rilevanza che ha la pubblicità sulla politica di prezzo e sui flussi di fatturato. Questo contesto non può sfuggire all'analisi e agli obiettivi finanziari.

12.5 Determinazione dell'investimento in funzione degli obiettivi commerciali

12.5.1 Premessa sul metodo "Consapevolezza, rilevanza e decisione d'acquisto"

E' un esercizio più teorico che pratico perché articola molte ipotesi di lavoro rischiando di cumulare, passaggio dopo passaggio, tanti piccoli errori alla fine fatali. Riportiamo il metodo perché è una formidabile palestra per esercitare la mente sulle fasi che portano ad acquistare un prodotto di marca.

- conoscenza, consapevolezza che esiste quella marca di quel prodotto che mi dà dei benefici,
- atteggiamento, la rilevanza dei benefit crea un a priori positivo,
- comportamento, gli atteggiamenti positivi si trasformano in decisione d'acquisto e la decisione d'acquisto, se il prodotto è distribuito e si trova facilmente, si trasforma in atto d'acquisto.

Ogni fase di questo percorso avrà bisogno di un adeguato supporto di comunicazione. Le fasi diventano obiettivi di percorso e possono essere quantificati.

Strategie di comunicazione

Come mettere ordine a questo lungo⁷ processo di stime?

L'azienda mette sul tavolo i suoi obiettivi: vendite annue o fatturato. L'agenzia e il committente devono valorizzare gli investimenti in funzione di questi obiettivi attraverso assumption⁸ comunicazionali ad essi correlati. Cosa intendiamo per assumption comunicazionali?

Stabilire quei dosaggi di comunicazione necessari a raggiungere i vari livelli della persuasione, conoscenza, atteggiamento, comportamento. Sono consequenziali e devono essere fatti uno dopo l'altro. Si tratta sempre di livelli quantitativi fissati a priori⁹ che sostengono le ipotesi di lavoro.

12.5.2 Le fasi del processo: dalla comunicazione all'atto d'acquisto



Seguiamo il percorso cronologico.

- Il target deve per prima cosa trovarsi esposto al messaggio ed essere raggiunto da una certa *copertura*.
- Dopo una certa *frequenza* si crea awareness qualificata, il primo livello di consapevolezza. Per comodità chiameremo questo insieme "gli imparati".
- Una parte di questo target matura qualcosa in più della conoscenza: la propensione all'acquisto. Li chiameremo "gli elettrizzati".
- Solo una parte degli elettrizzati, assumption, si attiva e va ad acquistare il prodotto. Li chiameremo "gli attivati".

⁷ Lungo, non difficile. Sono tanti i passaggi da prevedere, non difficili. Non scoraggi questa lunghezza, il consiglio è di procedere solo se si è sicuri di aver capito i passaggi precedenti.

⁸ Stime concordate.

⁹ Secondo l'esperienza dell'agenzia e del cliente che utilizzano il modello.

- e. Solo una parte degli “attivati” trova il prodotto sul punto vendita. Li chiameremo “i triers”. Gli altri torneranno a casa senza maturare alcun acquisto.

L’esercizio ora non è più di comunicazione ma di MKTG operativo.

- ♦ Sulla base di dati storici il MKTG può fare delle assumption e passare dal numero dei triers, consumatori attesi, a un’ipotesi di consumo medio (F) per arrivare ai volumi di sell out (G1).
- ♦ Sulla base di dati storici il MKTG dal sell out può calcolare il sell in (G2) attraverso il fabbisogno storico di stoccaggio espresso in mesi. $G1 + G2$ ci danno i volumi attesi.

Siamo partiti da copertura e frequenza, quindi da GRP, e siamo arrivati ai volumi. Possiamo ora provare a fare l’esercizio al contrario, partendo dai volumi. Così ha un taglio da esercitazione teorica. La pratica preferisce andare per iterazione, tentativo dopo tentativo, individuando la soluzione più confortevole.

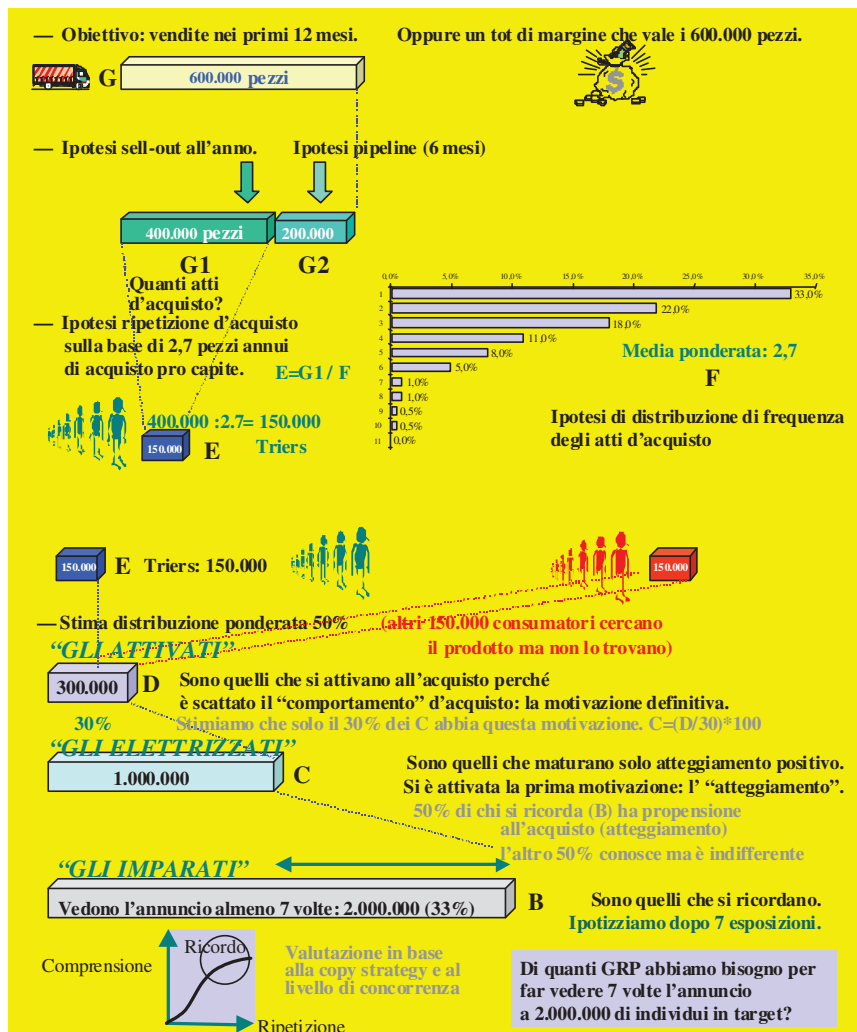
12.5.3 Esercizio per mostrare i collegamenti

Diamo ora dei valori che riteniamo, assieme al committente, affidabili per garantirci i risultati desiderati.

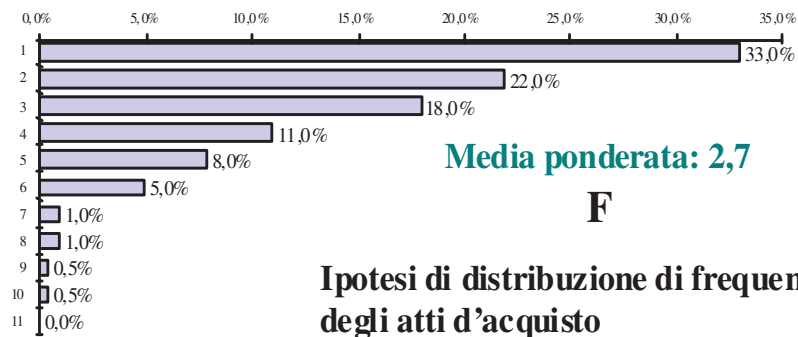
Esempio, il lancio di una linea completa di prodotti per il corpo posizionati per il dopo sport, dal bagno schiuma alla fragranza. Le assumption sono fatte tenendo presente che si tratta di un prodotto che, al momento del lancio, non ha una concorrenza specifica e che, attraverso Sinottica, conosciamo esattamente il target: persone che fanno sport, oppure palestra, e comprano abitualmente prodotti in profumeria, esposti al mezzo stampa: 6.000.000 di individui.

Strategie di comunicazione

Procederemo con ordine partendo dai volumi.



Parametri	Assumption dell'esempio
G1 (sell-out) + G2 (sell-in) ci derivano dai volumi attesi come da piano di MKTG e dalle convenzioni in termini di stoccaggio (pipeline) del settore ¹⁰ .	600.000 pezzi è l'obiettivo annuo fissato nel piano di MKTG. La prima assumption è che la pipe line vale 6 mesi quindi svolgiamo il sistema: $G1 + G2 = 600$ $G2 = 6/12 G1 \quad G1 = 400 ; G2 = 200$
Sulla base dell'esperienza, dati storici, si ipotizza la distribuzione di frequenza dei pezzi acquistati in un anno dal parco consumatori.	Calcoleremo un'ipotesi di consumo medio (F) attraverso la media ponderata dei consumi per le classi, assumption: 1 confezione il 33%, 2 confezioni il 20%, ... 10 confezioni lo 0,5%. (F) = 2,7



¹⁰ Stoccaggio di prodotto iniziale. Fa parte del sell-in (il vendita al negoziante), non fa però parte del sell-out (il venduto al consumatore finale).

Strategie di comunicazione

I triers (E) sono quei consumatori che ci hanno comprato. Quelli che hanno passato tutte le prove, anche l'ultima, quella distributiva.	<i>I volumi annui di sell out (G), diviso il consumo medio (F) ci dà i triers: $E = G1/F = 400.000/2,7 = 148.1480$ che arrotondiamo a 150.000.</i>
Solo una parte degli "attivati" trova il prodotto sul punto vendita: "i triers". Gli altri non ci trovano ma devono essere ugualmente mossi a marciare verso il P.V. perché non sappiamo a priori quali troveranno la nostra distribuzione. I triers più chi non ci ha trovato sono quelli che abbiamo chiamato "gli attivati (D).	<i>Le assumption della distribuzione dicono che avremo una media ponderata annua del 50%. Solo la metà degli "attivati" ci trova distribuiti. ($E = 150.000$) un'altra metà ci cerca invano, sono altri 150.000. Gli "attivati" per reggere le assumption fin qui fatte sono $(D) = 150.000 + 150.000 = 300.000$.</i>



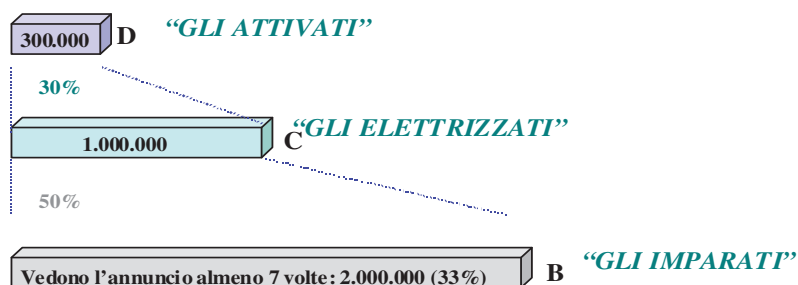
Gli "attivati" (D) sono il sottogruppo performante ¹¹ dell'insieme più vasto che matura solo l'atteggiamento positivo verso il prodotto ¹² . Questi ultimi li abbiamo chiamati (C) gli "elettrizzati". L'assumption è che gli "attivati" siano il 30% degli "elettrizzati".	$(D) = 30\% C$ $(C) = 300.000/30*100 = 1.000.000$.
Gli "attivati" (D) sono il sottogruppo che ha un atteggiamento positivo nei confronti della nostra marca. Appartengono al più vasto gruppo di quanti ricordano il messaggio che abbiamo chiamato (B) gli "imparati".	<i>Il prodotto è in una situazione di mercato favorevole. Possiamo allora stimare che i (C) "elettrizzati" siano il 50% degli "imparati" (B). ($C = 50\% (B)$). $(B) = (1.000.000/50)*100 = 2.000.000$</i>

¹¹ Che matura il comportamento d'acquisto perché trova rilevanti le nostre argomentazioni.

¹² Ma non lo compie, o perché lo rimanda o perché si dimentica.

Valutazione delle risorse ottimali

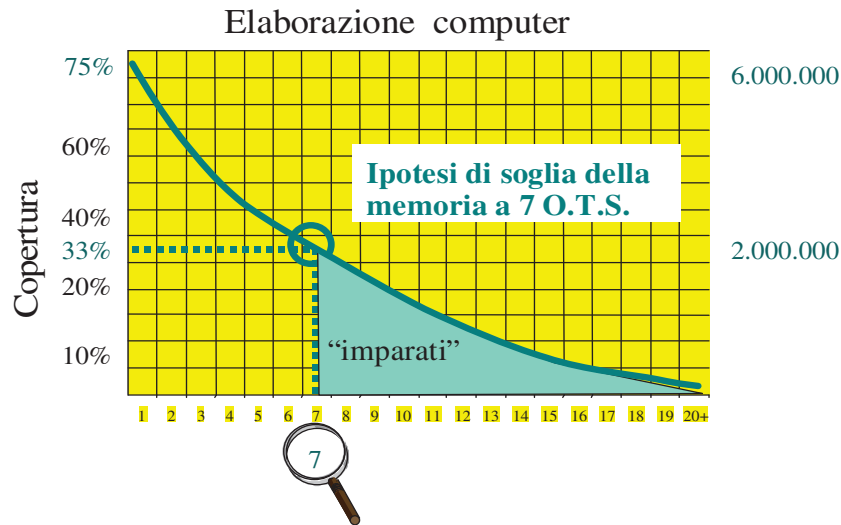
Per entrare nella categoria “imparati” si stima il raggiungimento di una certa frequenza. E’ lecito attendersi che l’individuo medio, superata questa soglia, ricordi (consapevolezza).	<i>In termini percentuali sul target sappiamo che siamo partiti da un target di 6.000.000 di individui. (B) = 33%.</i>
Gli “imparati” (B), sono le persone in target esposte al messaggio con una frequenza \geq a un certo livello fissato dalle assumptions.	<i>Quali sono le assumption per essere classificato “imparato”? Dipende dalla campagna e dalla frequenza. Al momento di decidere l’assumption la campagna è sotto gli occhi, magari già testata. Nell’esempio è stato individuato in \geq di 7 la frequenza “necessaria e sufficiente” a far scattare memoria e comprensione, awareness attinente.</i>



Abbiamo individuato due importanti nuovi punti di partenza: 2.000.000 di individui devono essere esposti con una frequenza ≥ 7 .

Procediamo ora per tentativi costruendoci diverse curve di distribuzione di frequenza e scegliendo quella più simile a interpretare l’ultima assumption: 2.000.000 di persone in target vedono l’annuncio almeno 7 volte.

Quando avremo scelto la curva più idonea avremo individuato il GRP che ci serve. Attenzione a facili equivoci. Sappiamo che GRP = frequenza per copertura, dove la frequenza è la frequenza media e la copertura indica in percentuale quante persone in target vedono almeno una volta il nostro messaggio. Questi parametri non sono quelli della nostra assumption. Quando nell’assumption diciamo frequenza non intendiamo il valore medio, ma il territorio che parte dalla soglia di 7 frequenze in su (almeno 7).



Quando diciamo copertura non intendiamo quella delle persone che vedono almeno una volta, ma le persone che vedono almeno 7 volte.

Questa coppia di valori 7 e 33% non è la coppia il cui prodotto ci dà direttamente il GRP, ci serve per individuare la curva di distribuzione di frequenza che passa più vicino a quel punto. Una volta scelta la curva vedremo a che GRP corrisponde.

Nel nostro caso ipotizziamo un GRP di 375.

Con un costo stampa di 1.400 Euro a GRP avremo un budget di poco superiore a 500.000 Euro.

Attenzione. L'esercizio serve a darvi confidenza per compiere i giusti passi fra i passaggi nel processo di convincimento. Nella realtà esistono ulteriori difficoltà che dobbiamo ricordare.

- Non esiste la manopola di precisione della copertura. La pratica non mette a disposizione il bisturi ma la vanga. Nel senso che, passando da un'ipotesi di lavoro razionale a un'altra, la copertura può scalare del 10%.
- Se si procede con la stampa la scelta dei veicoli è più importante del raggiungimento di un ulteriore 10% di copertura. Forse abbiamo esaurito i veicoli con un conveniente costo per contatto. Il costo marginale dell'ultimo 10% di copertura è magari scoraggiante. Meglio allora cambiare mezzo. Il nostro algoritmo si ferma alle soglie del mezzo aggiuntivo perché non conosciamo la sovrapposizione delle coperture di mezzi differenti.
- Se c'è bisogno di emozionalità, se c'è un target ampio, e il budget lo permette, si finisce con il fare TV. Anche una sola settimana di TV porta la penetrazione all'80%. Questo non è un problema, anzi semplifica i conti. Una volta fissato, senza possibilità di trattare il target, possiamo accontentarci di avere come

assumption non la frequenza soglia ma la frequenza media. Così possiamo fare a meno della curva di distribuzione delle frequenze e semplificare moltiplicando solo copertura per frequenza media per avere il GRP.

Precauzioni per l'uso. Il modello è solo un esercizio teorico. Serve per darvi dei criteri e per ribadire la coerenza delle ipotesi di lavoro.

La vostra sensibilità (figlia dell'esperienza) e le corrette ipotesi di lavoro (figlie della logica) vi aiuteranno nella valutazione.

BIBLIOGRAFIA

- ♦ S. Broadbent, *La pubblicità come investimento* - (1997) Editore McGraw Hill, Milano.