

12. VALUTAZIONE DELLE RISORSE OTTIMALI

12.1 Considerazioni generali

Ottimale è un termine relativo. Significa risorse relazionate agli obiettivi.

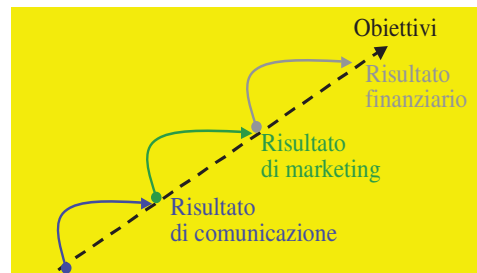
Gli obiettivi di solito sono quelli:

- della comunicazione: che budget devo investire per ottenere quei risultati di immagine o di frequenza per essere sicuri di memorizzare;
- del mercato: quanto investire per ottenere un ritorno commerciale che può essere la penetrazione d'uso del prodotto o le vendite, misurati in pezzi, valore o quote di mercato. Evidentemente le mosse previste dei concorrenti e la variazione dello status quo competitivo sono elementi fondamentali per valutare;
- del risultato finanziario. L'investimento è correlato a dei ritorni di fatturato, fatturato globale o extravendite, e quindi, a cascata, di profittabilità.

Quasi sempre la pubblicità è una voce del conto MKTG che a sua volta è una parte vitale del progetto finanziario, cosicché l'entità del budget diventa spesso una variabile dipendente poco correlata con gli obiettivi comunicazionali. Questo non vuol dire che non si cerchi di conoscere il budget ottimale, anzi questo standard diventa l'unità di misura del budget reale sulla base dello scostamento fra reale e ideale. Il responsabile del MKTG potrà trattare con il chairman gli obiettivi dell'anno.

La campagna non sfuggirà al controllo finanziario.

“Anzitutto essa [l'accountability] implica che l'attività da controllare produca risultati prevedibili, in una certa misura, e che i suoi costi vengano pattuiti in anticipo come pure i benefici che se ne dovrebbero trarre.....Le risultanze servono a pianificare i passi successivi nel quadro di un processo iterativo di apprendimento continuo” [Simon Broadbent¹].



¹ S. Broadbent, *La pubblicità come investimento* - (1997) Editore McGraw Hill, Milano.

12.2 Budget ottimale per gli obiettivi di comunicazione

L'esercizio è fatto in modo empirico, nella maggior parte delle aziende, o strutturato. Nel primo caso ci si rifà ad esperienze precedenti della propria azienda o a quanto è stato fatto dai concorrenti. Sono dati e sensibilità disponibili facilmente in una direzione che conosce la propria arena competitiva.

Un sistema strutturato individua il budget passando dagli obiettivi di frequenza e copertura.

In prima battuta basterà individuare una copertura correlata alla penetrazione degli user nel piano di MKTG: quante persone comprano, con che consumo medio, a chi sono sottratti quei consumi (source of business). E' evidente che per concretizzare questo scenario dovremo fare delle precise ipotesi di frequenza media. E' attraverso la frequenza che, passo dopo passo, percorro l'iter: memoria, atteggiamento, comportamento, acquisto. Nella riflessione troverà adeguato spazio anche la copertura distributiva, perché fra il comportamento d'acquisto finalmente raggiunto con la forza della persuasione e l'atto d'acquisto ci sono in mezzo i punti vendita. Evidentemente se il prodotto non è distribuito il gioco si interrompe.

Una volta individuati questi due parametri otteniamo, moltiplicandoli fra di loro, il GRP ottimale. Conoscendo quanto l'azienda normalmente paga i suoi punti di GRP, tenendo conto dei trend di aumento dei costi, possiamo arrivare a fissare il budget dei mezzi. I dati storici ci daranno elementi per i costi di produzione. A questa cifra bisognerà aggiungere il compenso all'agenzia. Di solito, in percentuale è fra 8% e il 13%². 15% e più quando i budget sono bassi e il costo del lavoro non è correlato all'investimento.

Esempio: Ipotizziamo di voler parlare all'80% del target ripetendo mediamente 10 volte il messaggio, OTS = 10. Avremo quindi bisogno di 800 GRP, 80 X 10. Paghiamo mediamente 2.000 € ogni punto di GRP, avremo quindi bisogno di 1.600.000 € per il media. Aggiungeremo 150.000 € di costi di produzione, sulla base delle esigenze di produrre un nuovo film. L'onorario dell'agenzia sarà pari a circa il 13%. Questo approccio permette di mettere a budget 2.000.000 €.

² Attenzione a non farvi prendere la mano dall'economia esibitiva. Dire al proprio capo che si è risparmiato 3 punti percentuali sulla commissione d'agenzia ad alcuni manager piccoli dà una grande ebbrezza. Di fatto, su una campagna media di due miliardi, stiamo parlando di portare il compenso da 130.000 € a 100.000 € con un risparmio di 30.000, che nell'economia del progetto è probabilmente ininfluenza mentre spesso per l'agenzia è il confine che separa il meritato profitto dal barcamenato pareggio. Nel lungo periodo il calo di efficienza che l'operazione comporta, struttura più leggera e sotto dimensionata, si paga. Un 3% di efficienza si supera di slancio con motivazioni e stima nell'interlocutore. L'agenzia deve essere pagata il giusto come qualsiasi partner, come il consumatore paga il prodotto pubblicizzato. L'agenzia è un importante fattore del successo di un prodotto. Fa parte della professionalità dell'azienda committente valutare i vantaggi di un partner sano e motivato, che sono poi i propri vantaggi nel lungo termine.

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

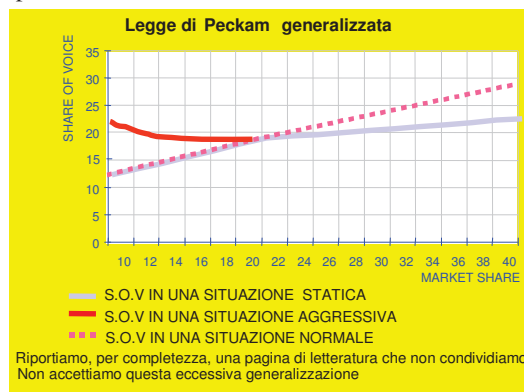
Considerazioni su variabili quantitative

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.