

**La determinazione
del budget pubblicitario:
modelli teorici
e prassi aziendale.**

Lavoro realizzato da Stefano Principato

Araknes sas

La determinazione del budget pubblicitario: modelli teorici e prassi aziendale.

INDICE

- Introduzione
- La definizione del budget pubblicitario: le difficoltà.
- Chi prende le decisioni.
- Come agisce la pubblicità.
- Gli effetti a breve ed a lungo termine.
- La pubblicità nel marketing mix.
- Un approccio strategico al budget della marca.
- La determinazione dei budget pubblicitari.
- Alcuni rapporti importanti.
 1. Metodi base o minimi.
 - 1.1 Metodo del possibile.
 - 1.2. Metodo dell'importo fisso.
 - 1.3. Metodo della riserva del 10%.
 - 1.4. Il metodo del punto di pareggio.
 2. Metodi legati a percentuali o a rapporti sulle vendite.
 - 2.1. Metodo del rapporto tra pubblicità e vendite.
 - 2.2. Metodo del rapporto tra pubblicità e margine.
 - 2.3. Metodo dello stanziamento per cassa o per unità di prodotto.
 3. Metodo dello stanziamento per altri fattori.
 4. Metodi basati sui budget precedenti.
 - 4.1. Metodo della continuità.
 - 4.2. Metodo del moltiplicatore dell'inflazione.
 5. Metodi in base all'azione della concorrenza.
 - 5.1. Metodo del confronto competitivo.
 6. Metodo della disponibilità o del residuale.
 7. Metodo per obiettivi.
 8. Metodi basati sulla storia della marca.
 - 8.1. Metodo basato sulle quote di mercato.
 - 8.2. Metodo della differenza dinamica.
 9. Metodi per modelli.
 - 9.1. Modello della risposta delle vendite.
 - 9.2. Modelli del controllo flessibile.
 - 9.3. Modelli di tipo competitivo.
 10. Metodi per sperimentazioni.
- Oltre i metodi: i fattori da considerare.
- Il processo per la definizione del budget ottimale.
- Considerazioni finali

Introduzione.

La dimensione economica raggiunta dall'attività pubblicitaria e la sua rilevanza strategica all'interno della vita dell'azienda inducono ad una grande attenzione circa le modalità con cui viene determinato il budget della pubblicità e più in generale il budget della comunicazione.

Nella prassi aziendale una pluralità di metodi vengono usati per tale determinazione a secondo del livello di *maturità* raggiunta dall'azienda nello sviluppo di un ottica realmente *marketing oriented* di approccio al mercato ed alla competitività dei suoi prodotti o marche.

Nel lavoro svolto, oltre che ad indicare i vari metodi possibili nella determinazione del budget pubblicitario con i relativi vantaggi e svantaggi, ho cercato di sintetizzare al meglio, utilizzando la letteratura specifica del settore, le aree che condizionano maggiormente il processo decisionale ed i possibili approcci.

La definizione del budget pubblicitario: le difficoltà.

L'entità del budget promozionale deve essere definito attraverso un processo e non applicando una formula.

Attualmente, infatti, non esiste una formula semplice ed efficace per determinare il budget pubblicitario. Ciò è dovuto al fatto che non si conoscono ancora a sufficienza i meccanismi degli effetti della pubblicità. Pertanto non è possibile avere l'inequivocabile certezza di aver effettuato un investimento adeguato.

Anche se è difficile misurare tutti i diversi effetti della pubblicità, questo non significa affatto che la pubblicità stessa sia inefficace.

Le decisioni relative al budget pubblicitario sono direttamente legate agli obiettivi di marca che, essendo a volte molteplici, non prevedono un unico criterio in base al quale stabilire il budget. Inoltre le informazioni necessarie per poter decidere con sicurezza non sempre sono disponibili, poiché c'è spesso bisogno, oltre che delle informazioni relative alla propria azienda, anche di quelle riguardanti l'intera classe di prodotto e la concorrenza.

Oltre a tutto ciò occorre considerare altri tre importanti fattori:

1. I benefici che una marca può ottenere dalla pubblicità possono durare nel tempo al di là del periodo temporale del budget.
2. Oltre ai consumatori del target scelto, occorre tenere presente anche i canali di distribuzione. La pubblicità può agire sul trade ed anche sulla forza vendita di un'impresa.
3. Una buona pubblicità può aumentare il valore di una marca agli occhi del consumatore; questo valore aggiunto contribuisce ad agevolare le altre attività di marketing.

Normalmente nel determinare l'entità del budget le priorità sono, nell'ordine, la contribuzione, i volumi di vendita ed il valore della marca.

Molto spesso, però, la pubblicità agisce in senso opposto. Gli effetti maggiori infatti riguardano proprio il valore della marca, mentre per i volumi di vendita e la contribuzione sono influenti molti altri fattori non facilmente scindibili.

Chi prende le decisioni.

L'eccessivo affollamento pubblicitario e la spietata concorrenzialità dei mercati stanno facendo sì che l'entità dei budget pubblicitari stia aumentando in modo esponenziale, sia quanto a rilevanza strategica sia quanto a consistenza economica, nella vita di una impresa.

Pertanto le decisioni riguardanti il budget pubblicitario vengono sempre meno delegate al responsabile marketing e tendono sempre più ad essere frutto di un confronto (o scontro) che coinvolge il top management ed i responsabili finanziari ed amministrativi.

Il confronto tra due culture con approcci diversi (ad esempio l'ottica qualitativa e l'ottica quantitativa), spesso distanti, e la necessità di ottenere spesso risultati immediati (trimestrali o annuali) inducono la discussione sui budget pubblicitari a confronti anche duri e spesso, specialmente quando le risorse diventano particolarmente scarse, accade che la pubblicità venga sacrificata ad altre esigenze.

Tra l'altro la decisione che viene presa a proposito del budget della pubblicità è parte di una decisione più ampia, che riguarda l'intero investimento commerciale e che, quindi, coinvolge le altre operazioni integrate al piano di comunicazione quali le attività promozionali rivolte al consumatore finale, gli investimenti (o le spese) rivolte ai clienti intermedi relative a operazioni di trade marketing e di store marketing.

I manager sono esseri umani e spesso hanno obiettivi personali (bonus, promozioni) che non sempre coincidono con quelli aziendali. I budget ricchi, inoltre, sono fonte di prestigio e di potere e quindi ne risulta un generale atteggiamento a spendere di più.

Per contro anche ottenere un utile significativo nel breve apporta prestigio e potere nei reparti finanziari: ne risulta un generale incentivo a tagliare i costi.

Anche partecipare ad una campagna pubblicitaria di successo aggiunge prestigio ai suoi partecipanti. Così come, spesso, accade che vengano richieste modifiche alle campagne precedenti solo perchè il nuovo manager vuole distinguersi dai predecessori.

L'agenzia di pubblicità, dopo l'azienda, è la parte più interessata alla decisione in merito al budget. Normalmente l'agenzia è ritenuta troppo di parte per poter contribuire efficacemente alla determinazione del budget, anche se, nelle realtà aziendali piccole e medio-piccole, spesso viene chiesto il suo contributo.

Come agisce la pubblicità.

Il processo di azione della pubblicità si svolge secondo il seguente schema:

1. Esposizione
2. Elaborazione
3. Apprendimento
4. Azione
5. Vendite
6. Profitto.

Dal terzo punto in poi, oltre all'azione vera e propria della pubblicità, si uniscono tutte le altre variabili di marketing che influenzano il processo in vario modo. Proprio nell'area dell'elaborazione si sono susseguiti nel tempo vari ipotesi sul meccanismo d'azione della pubblicità.

Il primo metodo per la definizione delle fasi di azione della pubblicità fu quello messo a punto da Starck nel 1923 (*un annuncio deve: essere visto, essere letto, essere ricordato, indurre all'azione*). Successivamente il **DAGMAR** (*Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results*), nel 1961, rappresentò il tentativo di definire attentamente l'azione della pubblicità con il fine di valutarne l'impatto ed i risultati conseguibili.

Anche precedentemente il metodo denominato **AIDA** (*Attention, Interest, Desire, Action*) aveva posto l'attenzione alle fasi che si susseguivano nell'elaborazione del soggetto sottoposto all'azione pubblicitaria.

Il metodo delle **4 i** (*impatto, interesse, informazione e identificazione*) e delle **4 c** (*comprensione, credibilità, coerenza, convinzione*) proposto da Gianpaolo Fabbris rappresenta uno sviluppo ulteriore fornendo un approccio molto valido, anche se forse troppo elaborato.

Il metodo delle **4 c** proposto da Giorgio Corigliano (*coinvolgimento, comprensione, convinzione, comportamento*) sembra avere caratteristiche più immediate per una operatività che permetta di individuare non solo il meccanismo d'azione ma anche le misurazioni necessarie alla valutazione dei risultati ottenuti.

Da molti anni si è sviluppato un grande dibattito, con conseguenti molteplici studi, sulla gerarchia degli effetti (*effetti cognitivi, effetti affettivi, effetti comportamentali*) che ha determinato lo sviluppo di diversi modelli. Tra gli effetti cognitivi si rilevano quelli legati alla comprensione ed al ricordo, tra quelli affettivi emozioni e percezioni, tra quelli comportamentali intenzioni ed azioni.

Gli effetti a breve ed a lungo termine.

Molti studi sono stati effettuati per approfondire gli effetti della pubblicità sul comportamento del consumatore. Attraverso questi studi, sono stati individuati effetti dovuti all'azione della pubblicità a breve ed a lungo termine.

La maggiore difficoltà in queste ricerche consiste nell'isolare gli effetti attribuibili direttamente alla pubblicità rispetto a quelli determinati dalla sinergia di diverse variabili del marketing-mix (livello di prezzi, grado di copertura del mercato, promozioni in atto) di una azienda.

Tra gli effetti a breve si rilevano quelli legati all'attirare l'attenzione su un prodotto o una marca, a fungere da pro-memoria, a rendere accettabili variazioni di prezzo o promozioni. Da questi effetti possono risultare aumenti nelle vendite o atteggiamenti più favorevoli verso il prodotto.

Per quanto riguarda gli effetti a lungo termine si rilevano nei consumatori un generale mantenimento del valore di una marca insieme ad un livello stabile o crescente di vendite. Permettono, in genere, anche una giustificazione del livello dei prezzi ed una migliore efficacia delle promozioni.

Questi effetti dell'azione pubblicitaria si riversano anche sul trade favorendo, ad esempio, nel breve termine l'introduzione di nuovi formati, di varianti dei prodotti, di promozioni, mentre nel lungo termine permettono di mantenere la reputazione aziendale e le posizioni sul punto vendita.

L'azione pubblicitaria, inoltre, determina anche degli effetti sul mercato e sulla concorrenza.

Anche se non molto indagati dalle pratiche delle ricerche, è indubbio che oltre agli effetti sopra citati a breve ed a lungo termine esistono o si determinano a seguito di ogni azione pubblicitaria, non solo effetti diretti ed effetti indiretti, ma anche effetti non attesi o non desiderati dai committenti.

Per i motivi sopra esposti, non è possibile pianificare alcuna attività pubblicitaria senza averne previsto le conseguenze. Pertanto è necessario riflettere sul contributo che la pubblicità darà al prodotto o alla marca.

La pubblicità nel marketing-mix.

Comunicare con il consumatore non rappresenta più una opzione, ma un compito da realizzare con grande efficacia e determinazione. Nel processo evolutivo del marketing la dimensione comunicativa si sta sviluppando sempre più come quella che permea tutto il marketing-mix. La strategia di comunicazione ed il communication-mix diviene, allora, sempre più vitale per il successo di una azienda.

Definiti gli obiettivi del piano di marketing, si deve individuare la strategia di comunicazione ovvero l'insieme delle decisioni riguardanti gli obiettivi di comunicazione da raggiungere e i mezzi principali necessari per realizzarli.

Il processo per articolare una efficace strategia di comunicazione prevede le seguenti fasi:

1. Analisi degli obiettivi di marketing
2. Analisi situazionale
3. Definizione del target group di riferimento
4. Definizione dell'azione da ottenere da parte del target
5. Definizione degli obiettivi pubblicitari
6. Definizione del posizionamento della marca
7. Piano integrato di comunicazione
8. Copy strategy
9. Copy brief.

In particolare gli obiettivi pubblicitari discendono direttamente dagli obiettivi del piano di marketing di riferimento. Gli obiettivi della pubblicità dovrebbero essere formulati in modo specifico indicando anche in che modo verrà valutato e misurato il risultato. Inoltre sarebbe bene anche indicare un orizzonte temporale entro cui ci si aspetta il risultato.

Nelle realtà aziendali, invece, molte volte gli obiettivi assegnati alla pubblicità sono legati al raggiungimento di quote di mercato o incrementi delle vendite, tra l'altro non direttamente imputabili solo all'azione pubblicitaria, o, peggio ancora, consistono in risultati qualitativi (migliorare l'immagine della marca) non meglio specificati.

Per quanto riguarda il problema della determinazione del budget della pubblicità in generale si hanno due approcci: il primo discende dal processo sopra descritto ed individua il budget necessario al conseguimento degli obiettivi pubblicitari prefissati, nel secondo il budget sarà determinato in precedenza elaborando, quindi, il processo come un adeguamento o una valorizzazione rispetto alle possibilità offerte dallo stanziamento previsto.

Un approccio strategico al budget della marca.

Per poter meglio identificare i criteri che vengono impiegati per la formulazione del budget pubblicitario, occorre tener conto della cultura manageriale e del contesto strategico in cui l'azienda opera.

Esistono fondamentalmente due diverse valutazioni attribuite al budget pubblicitario, a seconda delle quali esso viene considerato *come investimento o come spesa*. Queste valutazioni sono condizionate dal modo in cui ogni azienda interfaccia il mercato. Generalmente si riscontra una forte coerenza tra l'approccio innovativo e la considerazione del budget pubblicitario come investimento e tra l'approccio competitivo e la valutazione del budget come spesa.

La natura economica del budget ha implicazioni differenti sulle attribuzioni di costo e sulle dimensioni dello stesso. Il budget come investimento, tenderà ad essere identificato come un *costo fisso*, il budget come spesa, tenderà ad essere considerato un *costo variabile*.

Inoltre le competenze sugli investimenti e sui costi coinvolgono altre funzioni aziendali, come precedentemente indicato: l'amministrazione e la finanza, il controllo di gestione, il top management. Ciascuna spesso interviene, nell'ambito delle sue funzioni specifiche, sulla messa a punto del budget, rendendo molto difficile la ricostruzione del percorso intrapreso e la definizione dei criteri che hanno contribuito a stabilire il livello scelto.

Un altro punto critico riguarda l'alternativa tra *ottimizzare l'investimento e ottimizzare la pressione*. Nel primo caso, prima viene stabilito il budget disponibile in virtù del quale si fissa il livello di pressione pubblicitaria, mentre nel secondo caso viene prima determinata la pressione necessaria a raggiungere gli obiettivi di comunicazione, e successivamente viene definita la relativa campagna pubblicitaria che verrà valorizzata nel budget necessario.

Le tre coppie di criteri per la definizione del budget (*investimento/spesa, costo fisso/costo variabile, budget disponibile/budget necessario*), non devono essere confuse con i criteri di misurazione e di controllo del budget, quali l'incidenza sul fatturato, sui volumi di vendita, sul totale investimenti nel mercato, rispetto all'anno precedente, rispetto ad analoghe attività passate o ad azioni svolte in altri Paesi. La casistica e la statistica relative alla misurazione e al controllo del budget pubblicitario sono molto diffuse e discusse e, a volte, vengono erroneamente utilizzate come criteri per la definizione del budget. In questi casi, si rischia di prendere decisioni sbagliate.

Seguendo l'approccio proposto da *Luigi Mozzi*, si può utilizzare la posizione strategica della marca (incrociando le variabili *mercato competitivo o innovativo, pro-*

dotto competitivo o innovativo) come possibile quadro di riferimento e, applicando le tre coppie di criteri per la definizione del budget, si avranno le coordinate per individuare le più frequenti tipologie di approccio all'investimento pubblicitario.

In una *situazione strategica di sviluppo* (mercato innovativo, prodotto innovativo) il fattore chiave della campagna è la continuità (per preparare, guidare ed accompagnare le nuove scelte proposte ai consumatori), generalmente il messaggio è definito sulla base delle caratteristiche di prodotto (tecnologia, qualità, immagine), si assiste all'impiego simultaneo di media differenti, tutti convergenti al target, si tiene sotto controllo la ripetizione del messaggio.

Il budget è un investimento, si colloca di preferenza in una logica di costo fisso e dovrebbe essere determinato ad ottimizzare la pressione (ipotesi di budget necessario), valorizzando la campagna prevista.

In una *situazione strategica di guerra* (mercato competitivo, prodotto competitivo), invece, l'elemento di maggior criticità è la quota di pressione rispetto a quanto realizzato dai concorrenti. In tale circostanza si osserva la massima concentrazione (di periodo, di frequenza, di copertura) per favorire l'impatto della campagna, generalmente il messaggio è definito sulla base dei benefit offerti al consumatore.

Il budget è una componente di costo del prodotto, con ipotesi di budget disponibile (ottimizzare l'investimento) funzionale agli investimenti dei concorrenti.

Quando la *strategia prevede un obiettivo di nicchia* (mercato competitivo, prodotto innovativo), il fattore base è la continuità di campagna per proteggere la marca, il messaggio porta promesse focalizzate, i media sono i più affini al target.

Il budget è probabilmente una componente di costo del prodotto ma dovrebbe essere determinato secondo la logica del budget necessario, che viene valorizzato dopo avere determinato la pressione che si intende raggiungere.

Quando la *strategia è orientata al contrasto* (mercato innovativo, prodotto competitivo), infine, è importante il controllo della share of voice e, quindi, la quota di pressione ottenuta rispetto ai competitori diretti; è utile la massima concentrazione e, nella maggior parte dei casi, può essere di forte vantaggio cercare la sovrapposizione con i mezzi utilizzati dal concorrente di riferimento.

Il messaggio riprende promesse comparative, e anche il budget disponibile sarà comparato a quanto fatto o previsto per il concorrente.

La determinazione dei budget pubblicitari.

Attualmente non esiste ancora un metodo rigoroso per calcolare il livello ottimale dei budget pubblicitari. Infatti il problema centrale della misura dell'efficacia della pubblicità non è ancora definitivamente risolto, ragione per cui, la determinazione dei budget pubblicitari è necessariamente affidata all'empirismo.

Decidere quanto investire e, soprattutto, su quali indicatori si debbano valorizzare le risorse necessarie sono domande per le quali non esiste una risposta generalizzabile né un modello matematico inequivocabile e certo. Esistono, quindi, diversi metodi per stabilire l'entità del budget pubblicitario ciascuno dei quali presenta vantaggi e svantaggi. Ne consegue che non è possibile considerare ognuno di essi come l'optimum per operare valutazioni certe.

Per tutte queste ragioni è frequente, quando una azienda incontra delle difficoltà, assistere a tagli del budget, operati secondo criteri poco chiari o, il più delle volte, in modo arbitrario, ad esempio diminuendo della stessa percentuale tutte le voci. In questo modo è facile che l'apparente risparmio si traduca, nei fatti, in uno spreco. Alcune campagne strategiche, come ad esempio quelle istituzionali, possono richiedere diversi anni per raggiungere il loro scopo. Bloccarle all'inizio del secondo anno vuol dire buttar via i soldi.

Alcuni rapporti importanti.

Nella determinazione dei budget pubblicitari spesso vengono calcolati e confrontati con il mercato specifico o con le attività della concorrenza alcuni rapporti che possono essere usati come indicatori nella determinazione del budget ideale per una marca o un prodotto.

1. Rapporto contribuzione/ricavi (il contributo della marca all'azienda, dedotti i costi)
2. Rapporto margine lordo/ricavi (quanto rimane dopo i costi variabili legati al prodotto)
3. Rapporto investimenti pubblicitari/ricavi
4. Rapporto (investimenti pubblicitari + promozioni)/margine
5. Rapporto investimenti pubblicitari puri/investimenti pubblicitari + promozioni.

Di seguito verranno illustrati i metodi attualmente disponibili per la determinazione dei budget pubblicitari.

1. Metodi base o minimi.

Questi metodi sono facilmente applicabili nelle realtà aziendali, determinando in modo semplice il budget pubblicitario. Per contro sono molto sommari e non inquadrano la determinazione del budget in modo strategico rispetto agli obiettivi aziendali.

1.1 Metodo del possibile.

Molte imprese, soprattutto quelle di minor dimensione, utilizzano per la determinazione del budget pubblicitario questo metodo che consiste nello stanziare, per la pubblicità, quanto è possibile in rapporto alle capacità di spesa o di investimento aziendali.

Plus

- facile e semplice da amministrare

Minus

- arbitrarietà della decisione
- mancanza di visione strategica.

1.2. Metodo dell'importo fisso.

Questo metodo consiste nello stanziare il budget pubblicitario in misura pre-stabilita sulla base del fatturato; per prodotti al di sotto di una determinata soglia non sono previsti investimenti, mentre, da un certo livello in su, l'investimento è stabilito in maniera fissa.

Plus

- facile e semplice da amministrare

Minus

- arbitrarietà della decisione
- mancanza di visione strategica.

1.3. Metodo della riserva del 10%.

Si basa su un'operazione di aggiunta del 10% al budget concordato per la

campagna da utilizzare come riserva o per emergenza nel caso la campagna non raggiunga gli obiettivi desiderati.

Plus

- il metodo aiuta a far fronte agli imprevisti

Minus

- nella prassi aziendale spesso la riserva non viene aggiunta, ma dedotta dal budget.

1.4. Il metodo del punto di pareggio.

Questo metodo consiste nel calcolare quante unità bisogna vendere (o quale fatturato realizzare) per recuperare la somma investita in pubblicità.

Ad esempio un prodotto è venduto a 5.000 lire (ricavo unitario), il costo variabile unitario è di 3.000 lire. La contribuzione unitaria alle spese fisse e al profitto (o margine sul costo variabile) è dunque di 2.000 lire. Per questo prodotto, che ha una quota di mercato del 25%, si spendono 100 milioni di lire all'anno di pubblicità. Si cerca di valutare l'opportunità di un aumento del budget pubblicitario di 5 milioni. E' un aumento di spese fisse perché le spese di pubblicità sono spese fisse. Il punto di pareggio corrispondente a questo aumento di oneri fissi è: *Aumento del budget/Contribuzione unitaria* ovvero $5.000.000 / 2.000 = 2.500$ unità. Ciò significa che, perché l'operazione non rappresenti nell'immediato né un guadagno né una perdita, i 5 milioni di budget pubblicitario supplementare dovrebbero portare come conseguenza diretta una vendita di 2.500 unità supplementari. E' realistico sperare in un incremento di 2.500 unità? Con questo metodo si ha, per esperienza, un'idea di ciò che è ragionevole sperare dalla pubblicità. Si può, in particolare, tradurre le 2.500 unità da vendere in quote di mercato da conquistare. Se ciò corrisponde, ad esempio, a un incremento di 2 punti (la quota di mercato deve passare dal 25% al 27%), se la concorrenza non è particolarmente forte, si prenderà seriamente in esame la possibilità di accrescere il budget di 5 milioni di lire. Se invece le 2.500 unità da vendere presuppongono un aumento del 30% della quota di mercato, si riterrà probabilmente che l'ipotesi non sia realistica. Si rinuncerà o si cambierà politica.

Plus

- il metodo è molto semplice da applicare.

Minus

- è molto sommario

- se si prendono in considerazione gli effetti a lungo termine dell'investimento pubblicitario, le altre variabili che contribuiscono alla realizzazione delle vendite, l'effetto *qualitativo* della pubblicità, le reazioni della concorrenza, diventa un metodo teoricamente molto più corretto ma inutilizzabile perché troppo complicato.

2. Metodi legati a percentuali o a rapporti sulle vendite.

Questi metodi sono semplici da applicare, da spiegare, da giustificare ed esprimono chiaramente il tasso di sforzo pubblicitario inquadrando bene l'investimento pubblicitario in rapporto alle altre voci di costo. Inoltre sono metodi flessibili, che possono essere perfezionati adattandoli ad ogni situazione particolare.

2.1. Metodo del rapporto tra pubblicità e vendite.

Secondo questo metodo il budget viene stanziato sulla base di una percentuale del fatturato stimato (ad esempio, se il fatturato stimato è di 100 miliardi, ipotizzando uno stanziamento percentuale del 5%, si avrà un investimento pubblicitario di 5 miliardi).

Plus

- il metodo è facile da utilizzare, una volta stabilita la percentuale
- consente di supportare facilmente un prodotto con vendite elevate
- la percentuale può essere ricavata sulla base di quella della concorrenza.

Minus

- rischio di una stima arbitraria dei comportamenti passati dell'azienda e/o dei concorrenti
- necessità periodica di aggiornamento
- rischio di investire più del dovuto (es. dopo un forte incremento delle vendite)
- rischio di investire meno del dovuto (es. dopo un calo delle vendite)
- non si prevede una soglia minima di spesa.

Da considerare con attenzione il rischio che il metodo, applicato a tutti i prodotti dell'azienda, porti a sfavorire quelli che hanno un margine superiore, ma producono un fatturato minore. Inoltre non si considera il valore della marca, che può dare risultati superiori nel rapporto pubblicità/vendite.

Il limite principale di questo metodo è, tuttavia, il fatto che non è ipotizzabile una consequenzialità diretta tra pubblicità e vendite, considerazione che lo rende pertanto fondamentalmente improprio.

2.2. Metodo del rapporto tra pubblicità e margine.

In base a questo metodo il budget viene stanziato in rapporto ad una percentuale del margine lordo moltiplicato per le vendite stimate (ad esempio se il mar-

gine lordo unitario è di £ 2.000 a pezzo e si prevede la vendita di centomila pezzi applicando il 10% di quota si avrà: $100.000 \times 2.000 \times 10\% = £ 20.000.000$).

Plus

- il metodo si presenta di facile utilizzo, una volta stabilita la percentuale da stanziare
- consente alle marche con margini superiori di avere un supporto pubblicitario maggiore
- premia le marche con costi di produzione inferiori a parità di prezzo di vendita
- tiene conto degli aumenti di prezzo e fronteggia l'inflazione dei media.

Minus

- difficoltà e rischio di arbitrarietà nella determinazione della percentuale
- necessità di continui aggiornamenti del rapporto
- rischio di spendere troppo o troppo poco
- se non si prevede una soglia minima, il metodo può risultare troppo limitato
- improprietà del rapporto pubblicità/vendite.

2.3. Metodo dello stanziamento per cassa o per unità di prodotto.

Dopo aver fissato il volume delle vendite unitarie, il budget si stabilisce sulla base di una somma fissa per ogni unità (o cassa) di prodotto venduta.

Plus

- il metodo risulta semplice una volta stabilito l'ammontare dell'importo fisso
- le marche di successo con vendite elevate sono maggiormente avvantaggiate.

Minus

- l'arbitrarietà nello stanziamento della somma fissa
- necessità di continuo aggiornamento
- rischio di investire troppo o troppo poco
- se non si prevede una soglia minima, il metodo può risultare troppo limitato
- improprietà del rapporto pubblicità/vendite.

3. Metodo dello stanziamento per altri fattori.

Sono individuabili sotto questa voce tutte quelle operazioni che, svincolando la determinazione del budget dalle vendite, cercano di individuare altri parametri a cui correlare direttamente la pubblicità, ad esempio al numero di persone appartenenti al target nelle differenti aree geografiche, oppure al numero di punti vendita trattanti il prodotto (ad esempio se vi sono 200 punti vendita trattanti il prodotto, decidendo di investire £ 500.000 per ognuno, si avrà uno stanziamento di $500.000 \times 200 = £ 100.000.000$).

Plus

- il metodo è utile per distribuire il peso degli investimenti in aree geografiche
- permette di concentrare la pubblicità nelle zone in cui si prevedono le vendite maggiori.

Minus

- si possono trascurare le aree geografiche in via di sviluppo
- il metodo trascura i mutamenti dell'ambiente esterno (es. l'aumento delle tariffe dei mezzi).

4. Metodi basati sui budget precedenti.

Questi metodi partono da una base conosciuta e accettata (il budget dell'anno precedente) e procedono per riaggiustamenti specifici in funzione dell'aumento previsto delle vendite, dell'evoluzione della concorrenza, ecc. Questi metodi hanno il vantaggio della semplicità, per contro si rischia di perpetuare gli errori dei budget precedenti.

4.1. Metodo della continuità.

Consiste nel mantenimento dello stesso budget stanziato l'anno precedente; ovviamente questo fattore è applicabile solo ad aziende con una posizione consolidata e per la quali la pubblicità è una parte minore del marketing mix.

Plus

- facile da applicare.

Minus

- approccio non strategico
- non tiene conto della perdita di efficacia legata all'aumento delle tariffe dei mezzi
- non considera gli obiettivi aziendali nè gli effetti delle campagne pubblicitarie precedenti.

4.2. Metodo del moltiplicatore dell'inflazione.

Rispetto a quello della continuità, questo metodo considera che al budget dell'anno precedente vengano aggiunti gli aumenti delle tariffe dei mezzi per ottenere il mantenimento dei risultati sul target specifico.

Plus

- facile da applicare
- il metodo si basa sull'ipotesi che vi sia una continuità di successo delle esperienze passate.

Minus

- non tiene conto di altri valori economici (es. le variazioni della contribuzione)
- non porta a studiare e a migliorare l'efficienza della pianificazione media.

5. Metodi in base all'azione della concorrenza.

Il modo corretto di stare sul mercato non può non prevedere uno studio approfondito di ciò che fa la concorrenza. Infatti il più delle volte si fa pubblicità per lottare contro la concorrenza, per strapparle punti di quota di mercato, per resistere ai suoi attacchi, per conservare clienti che hanno la memoria corta e possono andare verso altre marche.

La quota di pubblicità sviluppata da un'azienda non dovrebbe essere una semplice constatazione, a posteriori, per analizzare la sua posizione concorrenziale. Dovrebbe essere invece un obiettivo che porta l'azienda a determinare lo stanziamento pubblicitario.

Non c'è una relazione perfetta e costante fra la quota di mercato e la quota di pubblicità da un utente all'altro e da un settore all'altro. Non c'è un'equivalenza sistematica fra queste due quote.

5.1. Metodo del confronto competitivo.

Il metodo si basa sull'analisi degli investimenti pubblicitari dei concorrenti e sul rapporto con la propria quota di mercato.

Si può decidere di stanziare lo stesso budget complessivo che viene speso dal leader di mercato, oppure lo stesso budget del leader di mercato per punto di quota (ovvero suddividendo il budget per il numero percentuale della quota di mercato).

Si può anche tenere conto delle proprie quote di mercato stanziando una percentuale del fatturato proporzionale alle proprie quote.

Plus

- il metodo è facile da usare
- consente di fare una più attenta analisi delle attività pubblicitarie della concorrenza
- tende a supportare maggiormente le marche di successo.

Minus

- non è detto che i concorrenti investano correttamente
- la quota di mercato non è sempre una conseguenza diretta dell'investimento pubblicitario
- si tende a sottovalutare le marche con minore quota di mercato
- rischio di investire in maniera eccessivamente ridotta
- se non si prevede una soglia minima, il metodo può risultare troppo limitato.

6. Metodo della disponibilità o del residuale.

Il budget viene determinato in modo residuale come differenza tra i ricavi di vendita, le voci di costo e la contribuzione.

$$\text{Ricavi} - \text{costi di produzione} - \text{costi generali} = \text{budget} + \text{altri costi} + \text{contribuzione.}$$

Plus

- il budget non supera le disponibilità (residuo delle voci principali del budget globale).

Minus

- non tiene conto delle condizioni ambientali e delle caratteristiche della marca
- rischio di investire troppo poco, se non si fissa una soglia minima di spesa
- lo stanziamento del budget è ancora legato alle vendite
- stessa relazione impropria dei metodi precedenti.

7. Metodo per obiettivi.

Il metodo consiste nel definire il budget pubblicitario proporzionalmente al costo delle operazioni necessarie per raggiungere gli obiettivi di marketing e quelli pubblicitari come, ad esempio, un determinato aumento delle vendite, delle quote di mercato, della notorietà di marca, delle caratteristiche dell'immagine. Se si superano le possibilità dell'azienda, si ricomincia partendo da obiettivi meno ambiziosi.

Plus

- il metodo è più rigoroso e strategico
- considera la pubblicità nell'ottica di un'attività finalizzata a risultati misurabili
- stabilisce una relazione più diretta con la notorietà o la formazione dell'immagine.

Minus

- difficoltà di isolare e attribuire le azioni della pubblicità a determinati fattori
- raramente la pubblicità agisce in maniera isolata
- molti casi si stabilisce la cifra globale prima di decidere le azioni pubblicitarie
- funziona meglio nella suddivisione fra i media per una valutazione globale.

8. Metodi basati sulla storia della marca.

Il metodo prevede una attenta analisi della storia recente della marca e dei principali concorrenti. L'obiettivo è quello di individuare il ruolo avuto dalla pubblicità tra tutte le leve del marketing mix messe in atto.

Si cerca di individuare, in questo modo, medie, tendenze, correlazioni tipiche della categoria merceologica specifica ed infine di stimare quale possa essere stato il ruolo specifico della pubblicità a fronte di investimenti differenti.

Plus

- fornisce una visione realistica della produttività degli investimenti in comunicazione.
- può correggere false aspettative circa i progetti futuri
- si possono tentare correlazioni tra pubblicità e vendite.

Minus

- i dati sono indicativi e suscettibili di errori di interpretazione e di imprecisioni
- impossibilità di controllare pienamente tutte le variabili intervenienti.

8.1. Metodo basato sulle quote di mercato.

Attraverso rappresentazioni grafiche dell'andamento delle quote di mercato, è possibile individuare, in molti casi, ricorrenze di determinati fenomeni in una determinata categoria merceologica.

Lo stesso budget stanziato da un'azienda va a costituire un punto all'interno del grafico, permettendo così di stabilire se l'investimento proposto appare tipico oppure insolito per la determinata categoria.

Plus

- il metodo permette un'analisi empirica della situazione che può fornire utili indicazioni.

Minus

- il metodo risente delle classiche improprietà di relazione
- considera l'investimento in comunicazione come variabile diretta dell'ottenimento delle quote di mercato.

8.2. Metodo della differenza dinamica.

Questo metodo si basa sull'osservazione delle quote di mercato e degli inve-

stimenti pubblicitari relativi a determinate marche, ma, a differenza del metodo precedente, in più anni successivi.

Nella costruzione del grafico per ogni marca e per ogni anno, si calcolano sulle ascisse la share of voice meno la quota di mercato dell'anno precedente (differenza dinamica), mentre sulle ordinate si fa la differenza tra la quota di mercato attuale e la quota di mercato dell'anno precedente.

Plus

- il metodo consente di fare un'analisi pluriennale e di individuare altre azioni di marketing
- permette di migliorare la conoscenza della categoria.

Minus

- nella pratica, è raro riscontrare regolarità tra le curve
- mancano i riferimenti ad altre variabili fondamentali, quali il prezzo o le promozioni.

9. Metodi per modelli.

Questi metodi in genere prevedono un supporto informatico e si basano su un insieme di equazioni adeguate alle informazioni ricavate dalle vendite in rapporto a valori noti relativi alla pubblicità, al prezzo, alla distribuzione.

Sono utili (anche se è consigliabile utilizzarli in abbinamento con altre tecniche), ma non tengono assolutamente conto di fattori quali l'azione della pubblicità nel lungo termine, dando indicazioni solo sul breve periodo. Inoltre tendono, come i precedenti metodi, a porre un rapporto diretto di causa effetto tra pubblicità e vendite.

Prendiamo, ad esempio, i modelli citati da *Philip Kotler* nel suo principale testo *Marketing Management*.

9.1. Modello della risposta delle vendite.

In questo modello la variazione del livello delle vendite nel tempo t è fatto dipendere da quattro fattori: l'investimento pubblicitario, la costante di risposta alle vendite, il livello di saturazione delle vendite, e la costante di perdita di vendite.

L'equazione fondamentale del modello è la seguente:

$$dV/dt = r A (M-V)/M - I V$$

dove:

V = livello delle vendite nel tempo t

dV/dt = modifica del livello delle vendite nel tempo t

A = livello degli investimenti pubblicitari nel tempo t

r = costante di risposta delle vendite

(definita come le vendite generate da 1 dollaro di pubblicità per $V=0$)

M = livello di saturazione delle vendite

I = costante di perdita di vendite

(definita come il quantitativo di vendite perdute se $A = 0$)

L'equazione pone in evidenza come l'incremento delle vendite sia tanto maggiore quanto più elevata è la costante di risposta delle vendite, quanto più alti gli investimenti pubblicitari e consistente il potenziale di vendita non sfruttato, e quanto minore è la costante di perdita di vendite.

Il modello di può essere utilizzato per stimare le conseguenze in termini di profitto che possono derivare dall'utilizzo di strategie alternative per la definizione degli stanziamenti pubblicitari. Il suo pregio maggiore sta nel considerare e mettere in relazione reciproca tre concetti utili per definire il volume globale dello stanziamento pubblicitario.

9.2. Modelli del controllo flessibile.

I modelli per il controllo flessibile dello stanziamento pubblicitario partono dal presupposto che la funzione della risposta delle vendite alla pubblicità non sia stabile, ma si modifichi nel tempo.

Infatti vi sono invece buoni motivi per ritenere che questi parametri non siano stabili, a causa del dinamismo dell'attività competitiva, delle frequenti modifiche delle caratteristiche dei prodotti e del mutamento del quadro economico.

Little ha elaborato il modello del controllo flessibile per la definizione delle spese pubblicitarie esposto qui di seguito.

Supponiamo che un'impresa abbia stabilito di fissare il livello di investimento pubblicitario per il periodo successivo basandosi sulle informazioni più recenti a disposizione sulla funzione di risposta delle vendite. L'impresa decide inoltre di applicare lo stesso criterio in tutti i mercati, tranne in un sottoinsieme di $2n$ di questi scelti a caso. In n dei mercati di prova, l'impresa spende somme inferiori, mentre nei rimanenti n spende somme più elevate. Da questo esperimento si potranno ricavare informazioni sulle vendite medie determinate da tassi di spesa pubblicitaria bassi, medi e alti, utili per aggiornare i parametri della funzione di risposta alle vendite. A questo punto, la funzione così definita può essere utilizzata per determinare il livello di investimento migliore per il periodo successivo. Se questa procedura viene attuata sistematicamente, le spese pubblicitarie correnti tenderanno a coincidere con le spese pubblicitarie ottimali.

9.3. Modelli di tipo competitivo.

I modelli precedenti non tengono conto a livello esplicito del comportamento della concorrenza per quanto riguarda gli investimenti in esame. Questo può essere corretto, o giustificabile, nel caso in cui i concorrenti siano numerosi e nessuno abbia una dimensione particolarmente rilevante, oppure nel caso in cui sia veramente difficile conoscere quanto stiano spendendo in pubblicità i concorrenti stessi. In molte situazioni, però, le imprese conoscono questi dati e, anzi, cercano di mantenere una situazione di parità concorrenziale. In questi casi le imprese non possono non tener conto delle reazioni della concorrenza nel momento in cui vogliono determinare il livello degli stanziamenti pubblicitari.

Il problema può essere affrontato in termini di teoria dei giochi. Friedman ha sviluppato alcuni modelli applicabili a situazioni di duopolio in cui viene indicato come i duopolisti dovrebbero assegnare gli stanziamenti pubblicitari a zone diverse per trarne il massimo vantaggio dagli errori dell'altro. L'autore distingue due situazioni: il caso in cui le vendite effettive sono proporzionali alla quota della spesa pubblicitaria, e il caso in cui l'impresa con una pubblicità globale di più del 50 per cento conquista l'intero mercato (come nel caso in cui esista un solo cliente).

10. Metodi per sperimentazioni.

Sono sicuramente i metodi con la maggiore portata strategica e la miglior completezza e scientificità dei risultati. Consistono in una vera e propria ricerca sul campo che si pone l'obiettivo di valutare l'effetto della pubblicità sulle vendite, in relazione a variazioni della pressione pubblicitaria e mantenendo per lo più costanti le altre attività di marketing.

In genere si utilizza un'area test ed un'area di controllo nella quale viene mantenuta la pressione originale. I metodi sperimentali implicano ovviamente l'aver a disposizione del materiale pubblicitario.

Plus

- la sistematicità dell'indagine
- possono fornire informazioni continue ed utili per individuare livelli soglia oltre i quali il rendimento della pressione pubblicitaria risulta sproporzionato
- sono utili nel momento in cui si pubblicizzano prodotti nuovi o vi siano pochi concorrenti o all'interno del settore merceologico non vengano fatti grandi investimenti pubblicitari
- sono indicativi delle variazioni delle vendite in rapporto alla pressione pubblicitaria
- sono utili per controllare importanti decisioni strategiche su territori limitati, prima di applicarle a livello nazionale.

Minus

- il costo
- la difficoltà di effettuare test al riparo dalla concorrenza
- non danno indicazioni sugli effetti della pubblicità nel medio e lungo termine
- la presenza in molti casi di eccessivi fattori di influenza esterni all'ambito della ricerca.

Oltre i metodi: i fattori da considerare.

Al di là dei metodi esposti, lo stanziamento del budget deve tenere conto di determinati fattori che prescindono da semplici formule matematiche ricavate per lo più a tavolino; ad esempio, nessuno dei metodi presentati prende in considerazione i reali obiettivi della comunicazione nè le variabili legate al mercato dei mass-media.

La valutazione più importante è quella inerente la coerenza degli obiettivi di marketing e di comunicazione, in rapporto con lo stanziamento disponibile, e questo può avvenire solo tenendo presenti altri importanti fattori quali:

- la dimensione, le caratteristiche del target e la facilità a contattarlo
- la distribuzione del prodotto sul territorio
- la stagionalità del prodotto
- le strategie comunicative della concorrenza
- l'area merceologica allargata del prodotto (altri mercati indirettamente concorrenti)
- il ciclo di vita del prodotto (consolidato, nuovo oppure in declino)
- il ciclo di vita della marca (consolidata, nuova oppure in declino)
- il design e l'impatto visivo del prodotto
- la campagna pubblicitaria se consolidata oppure nuova
- il messaggio semplice o con un forte impatto creativo
- la pubblicità del prodotto assente da molto o poco tempo.

Solo la considerazione di questi ulteriori elementi potrà condurre l'azienda ad uno stanziamento del budget adeguato ai risultati attesi, e solo la sistematicità del controllo di questi dati sarà fonte per la creazione di un bagaglio informativo utile anche all'insieme delle restanti decisioni.

Il processo per la definizione del budget ottimale.

Il processo suggerito da *Simon Broadbent* per la definizione del budget ottimale per la marca è costituito da sei fasi:

1. Gli obiettivi di marca.

Si tratta di valutare l'importanza della marca nell'ambito della azienda e che cosa ci si aspetta in termini competitivi o finanziari.

2. Il budget della marca.

I budget attuali e futuri forniranno informazioni su come la marca si è comportata in passato nel mercato.

3. La storia del mercato e le previsioni.

Si tratta di riesaminare i dati storici del mercato nell'ottica dell'attività di marketing e valutare come tenderanno a comportarsi i concorrenti nel futuro.

4. Gli effetti della pubblicità.

Sulla base delle fasi precedenti si creeranno degli scenari sui risultati della spesa promozionale, basandosi sull'esperienza di mercato e sul buon senso.

5. La determinazione dei budget.

Dopo la revisione strategica della marca, occorre utilizzare più metodi per confrontare le varie possibilità.

6. La verifica della fattibilità.

Il budget proposto dovrà essere analizzato per verificarne la fattibilità rispetto agli altri obiettivi di performance ed ai budget di altre marche e della azienda nel suo complesso.

Considerazioni finali.

Nella esperienza professionale molte volte, soprattutto nelle piccole realtà aziendali, il problema della determinazione del budget pubblicitario è stato affrontato insieme al cliente fornendo una consulenza che non si limitava solo al budget, ma rivedeva l'intero impianto del piano di marketing o degli obiettivi e della strategia di comunicazione.

Senza dubbio un approccio strategico orientato alla valutazione di ogni investimento, tenendo conto delle risorse disponibili, in termini di risultati conseguibili e misurabilità degli stessi garantisce un rapporto professionale corretto e proficuo con le aziende clienti.

Oggi, dunque, i pubblicitari non possono ancora esimersi dal compito di guidare i propri clienti nella giungla dei "punti di vista" e degli approcci, aiutandoli a comprendere la natura e le caratteristiche dell'attività pubblicitaria per meglio utilizzarne tutte le potenzialità.

Questo ruolo diventa ancor più cruciale se messo in relazione con la situazione socio-economica attuale, nella quale l'aver un approccio di tipo strategico sta diventando sempre più necessario, quando non addirittura urgente ed indispensabile.

E' pertanto fuor di dubbio che una relazione fondata sullo scambio di conoscenze tra pubblicitari e clienti non potrà che portare ad una ulteriore crescita di entrambi, sia dal punto di vista culturale sia da quello strategico.