

Il budget di marketing e comunicazione

Pianificare le risorse di marketing per costruire e implementare la strategia in modo più efficace ed efficiente

Vincenzo Ferragina
Partner KON Spa,
dottore commercialista
e docente a contratto
di Web marketing presso
l'Università di Firenze

Fabrizio Bencini
Partner Kon Spa,
dottore commercialista

Il budget di marketing è una delle componenti del budget aziendale che si inserisce all'interno del piano di marketing e trae da esso i principali input di elaborazione.

Il budget di un'impresa ovvero di un'organizzazione è in generale la traduzione in termini monetari del suo piano di azione. Tale definizione vale anche per il budget di marketing, che esprime la quantificazione delle risorse complessive generate e spese dall'area marketing. Parliamo di risorse generate e spese, in quanto, in un'ottica organizzativa coerente e orientata al cliente, è all'interno dell'area marketing che si sintetizzano le previsioni tanto di vendita quanto di costi commerciali e di marketing.

In tale sede ci concentreremo solo sul secondo aspetto, vale a dire la parte della spesa relativa al budget di marketing e comunicazione.

Il budget di marketing, essendo la traduzione monetaria di un piano d'azione, diventa un punto di riferimento organizzativo dell'attività attraverso il quale si pongono le basi per la realizzazione degli obiettivi di breve periodo, ma implicitamente anche di quelli di medio-lungo termine.

Si pongono le basi per verificare l'effettivo limite economico e finanziario sopportabile dall'impresa, si responsabilizza chi sviluppa i piani di azione e deve poi tradurli in impegni di spesa strumentali per la realizzazione degli obiettivi e costituisce la cornice di raffronto per la valutazione dei risultati periodici infrannuali.

Si intuisce, quindi, che il budget di marketing prende vita e corpo a valle della definizione degli obiettivi dell'impresa di tipo sia commerciale, sia finanziario, sia di comunicazione.

Se vi è una chiara definizione di questi obiettivi e un chiaro sviluppo delle strategie operative per la loro realizzazione, l'elaborazione del budget di marketing risulta più agevole e soprattutto più realistica nella determinazione della propria quota di costi e investimenti.

Nella determinazione del budget di marketing alcune tra le più comuni criticità sono:

- eccessiva enfasi critica sulle nuove voci e poca analisi sulle spese storiche;
- in caso di difficoltà, le spese di marketing sono la prima voce soggetta a taglio;
- elaborazione del budget di marketing spesso effettuato in ritardo;
- determinazione del plafond di spesa da parte dell'area finanza e non sulla base di input dell'area commerciale e/o marketing;
- mancanza di partecipazione attiva di tutti i

componenti dell'area *marketing* e commerciale;
 - assenza di revisioni periodiche.

All'interno del processo di *budgeting* è estremamente eterogenea l'importanza attribuita al *budget* di *marketing*.

Questo aspetto organizzativo è legato sia alla dimensione dell'impresa sia alla cultura manageriale presente. Si riscontrano realtà che lo determinano solo in via residuale, oppure realtà che gli attribuiscono un ruolo di primo piano e lo collocano correttamente subito dopo il *budget* delle vendite che rappresenta il punto di partenza del *budget* aziendale.

Dal punto di vista organizzativo, dovrebbe essere il responsabile *marketing* a elaborare il relativo *budget* sulla base degli obiettivi della direzione generale sintetizzando gli *input* delle diverse aree cui trasmette gli obiettivi ricevuti dal vertice e dai quali riceve i piani di azione e di spesa e le relative tempistiche.

Nelle piccole e medie imprese è spesso sviluppato solamente il *budget* commerciale e l'elaborazione di quello relativo ai costi o anche agli investimenti di *marketing* è demandato per alcuni elementi di spesa al direttore commerciale o vendite e per altri elementi è gestito direttamente dalla proprietà o dalla direzione generale.

In ogni caso, al di là della distribuzione organizzativa dei singoli compiti e responsabilità, sarebbe comunque opportuno e auspicabile, anche nelle piccole e medie imprese, che prima dell'inizio dell'anno nascesse un documento unico di *budget* di *marketing* come sintesi degli impegni di risorse dell'area *marketing*.

Tale documento potrebbe contenere nella sua forma più evoluta due sezioni: una in cui si evidenziano i costi correnti annuali con una funzione di sostegno delle vendite e dell'immagine e una sezione in cui si evidenziano i costi e/o gli investimenti con una logica di impatto pluriennale (per esempio, ricerche di mercato, sviluppo di nuovi prodotti, lancio di nuovi prodotti, creazione di una rete di vendita diretta ecc.).

Volendo tracciare uno schema sintetico di un *budget* di *marketing* possiamo identificare le seguenti aree:



La variabilità o fissità di un costo sarà legata, oltre che alla natura del costo, anche alla logica di gestione del costo stesso (una fiera può diventare un costo fisso all'interno di un *budget* di *marketing* annuale, se gli impegni di spesa sono già stati presi e l'impresa non può privarsi in corso d'anno di questo strumento di *marketing* per sostenere le vendite e sviluppare i contatti, in quanto per limitate risorse è l'unico scelto per contattare un certo *target* di clienti).

In relazione poi alla complessità e alle dimensioni dell'impresa, potrebbe essere utile che i singoli impegni di spesa fossero declinati per Paese e *brand*.

Dal punto di vista dei contenuti, è opportuno considerare quando si sviluppa il *budget* di *marketing* e comunicazione dei costi previsionali relativi non soltanto agli strumenti operativi di comunicazione e *marketing* in senso stretto (quali la pubblicità, le promozioni, il personale di vendita, le fiere, le sponsorizzazioni, le PR), ma anche a tutte quelle leve operative che diventano forme implicite di comunicazione come: il servizio, la confezione, le istruzioni d'uso dei prodotti, la garanzia, il canale di distribuzione sino a considerare come elemento di comunicazione lo stesso bilancio ufficiale dell'impresa.

Dal punto di vista delle misure, lo schema di *budget* dovrebbe avere sia lo stanziamento della

spesa decisa per l'anno corrente, sia il consuntivo delle varie voci al momento di elaborazione del *budget* e infine la previsione di spesa per l'anno successivo.

Da queste considerazioni si rafforza quanto evidenziato in precedenza, ovvero che il *budget* di *marketing* è fortemente correlato e dipendente dal piano di *marketing* dell'azienda, dato che ne rappresenta l'espressione economico-finanziaria. Ciò non deve, quindi, indurre a ritenere il *budget* di *marketing* un semplice insieme di numeri, espressione delle risorse che il *management* ha attribuito all'area *marketing* (anche se in alcune realtà è così!), ma uno strumento a supporto dell'elaborazione delle politiche di *marketing* aziendali, poiché, evidenziando il vincolo economico-finanziario degli strumenti che si intenderebbe attivare, consente di ritrarre tanto gli obiettivi strategici, quanto quelli operativi in sede di pianificazione annuale e infrannuale.

Per quanto concerne i tempi di sviluppo e approvazione, il processo di elaborazione dovrebbe partire a valle del consuntivo del primo semestre di un anno per pianificare l'anno successivo. Questo sia perché si hanno già delle informazioni sull'andamento delle vendite e si iniziano a sviluppare le stime commerciali per l'anno successivo; inoltre sono disponibili informazioni sull'andamento e sull'efficacia degli strumenti adoperati nell'anno in corso.

Tale stima dovrebbe poi essere approvata entro novembre così da avere un quadro chiaro degli impegni per l'anno successivo.

Il *budget* di *marketing* dovrebbe essere approvato quasi contestualmente alle previsioni di vendita e quindi all'inizio del processo di approvazione di *budgeting*, dato che le decisioni di *marketing*, soprattutto in alcune imprese, sono in grado di influenzare in modo importante il livello di vendite previsto (per esempio, per determinare il volume delle vendite previsto, è necessario determinare il *mix* di prodotti e a tale proposito risultano molto importanti le indicazioni che fornisce un responsabile *marketing* e le relative azioni che devono essere attuate per supportare le vendite stesse). Nella

realtà della piccola e media impresa italiana l'iter appena proposto non è sempre rispettato divenendo l'area *marketing* quella residuale e cuscinetto di chiusura del *budget*.

Dal punto di vista dei criteri di determinazione del valore da stimare a *budget* e poi da ripartire tra gli strumenti operativi, le metodologie utilizzate e/o utilizzabili sono diverse. Non ce n'è una ideale e sicuramente una sintesi equilibrata tra di esse è la cosa più opportuna.

Infatti sono diversi i metodi di determinazione del *budget* di *marketing* che si possono utilizzare nella prassi aziendale:

- *criterio dell'importo disponibile*: il *budget* è determinato in via residuale in base alle disponibilità finanziarie residue dopo l'inserimento in bilancio di tutte le previsioni di spesa delle altre aree. In imprese già in crisi questo metodo può essere fatale e avviare un circolo vizioso di riduzione di costi utili a sostenere le vendite con la mancata realizzazione di vendite e quindi la richiesta di ridurre nuovamente il *budget* e così via sino ad arrivare a una soglia minima in cui il livello di vendite è sotto il punto di pareggio;
- *criterio della percentuale sulle vendite*: le spese di *marketing* sono determinate sulla base di una percentuale predefinita delle vendite passate o future. Il metodo contiene una contraddizione, poiché, se le vendite si riducono, potrebbe essere utile incrementare le spese di *marketing* e non ridurle;
- *criterio storico*: il *budget* è costruito prendendo a riferimento i bilanci degli anni precedenti, dai quali si determina il livello di spesa per l'anno prossimo. Prendere in esame i livelli di spesa passati è un passo utile, ma che deve essere solo di ausilio nella determinazione del *budget*, altrimenti denota un atteggiamento passivo nelle decisioni future di *marketing*;
- *criterio basato sul ritorno dell'investimento*: i costi sono fissati in base alla soglia di redditività dell'investimento, che si misura considerando anche l'incremento di vendite necessario a recuperare i costi stessi;
- *criterio degli obiettivi di marketing*: spese di

marketing definite non con un'ottica interna, ma in base a specifici obiettivi di *marketing*;

– *criterio della parità con la concorrenza*: spese fissate in base al dimensionamento medio prescelto dai concorrenti o con riferimento al concorrente più aggressivo o ritenuto più indicativo per la nostra impresa.

Alcuni di questi metodi possono essere utilizzati anche simultaneamente per giungere a una determinazione più puntuale del *budget* di *marketing*.

A nostro avviso, il metodo di partenza più opportuno è quello che, sulla base degli obiettivi e dei relativi piani di azione specifici, traduce queste azioni in termini di costi di *marketing*, creando quel nesso di causalità: obiettivi-azioni-risultati.

Sviluppata questa stima, al fine di renderla concreta e contenerla nei limiti economici e finanziari dell'impresa, ma anche in linea con l'attività di comunicazione dei concorrenti, essa viene confrontata con i risultati degli altri metodi, giungendo a una sintesi sostenibile degli impegni di *marketing* che contempla un equilibrio tra la visione strategica e operativa dell'impresa e le risorse umane e finanziarie a disposizione.

Gli strumenti e le politiche di *marketing* scelti determinano quindi le possibili voci di costo per natura accolte nel *budget* di *marketing*.

Senza volontà di essere esaustivi, si elencano alcu-

ne voci tipiche del *budget* di questa area:

- pubblicità (stampa, radio, tv, manifesti esterni, cinema, mezzi di trasporto ecc.);
- promozioni (sconti, offerte di periodo, concorsi a premio, raccolta punti ecc.);
- *direct marketing*;
- sponsorizzazioni;
- fiere;
- *web-marketing* (sito, *banner*, posizionamento sui motori, *link* sponsorizzati, mini siti, *advertorial* ecc.);
- materiale di supporto alla vendita personale e in *shop* (espositori, catalogo, *brochure*, *company profile*, *guide book*, campionari, *packaging*, *shopper* ecc.);
- canali di distribuzione e forza vendita;
- *p.r.* ed eventi.

In particolare, la leva dei canali di distribuzione è frutto non soltanto di scelte operative relative al *display* o al *layout*, ma anche di scelte strategiche per lo sviluppo del formato distributivo che non hanno un impatto annuale, ma pluriennale. Stessa logica la pubblicità istituzionale.

Infine un accenno sulla diversità del pubblico cui sono rivolte le leve di comunicazione. La strutturazione del *budget* può anche accogliere, ove sia rilevante tale elemento di differenziazione, le voci di spesa relative alla comunicazione con un impatto verso il cliente finale e quella rivolta al *trade*.