

Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca

YPA9 - ESAME DI STATO DI ISTITUTO TECNICO COMMERCIALE

PERITI AZIENDALI E CORRISPONDENTI IN LINGUE ESTERE

CORSO SPERIMENTALE

**Indirizzo: COMUNICAZIONE E MARKETING
COMUNICAZIONE**

Tema di: MARKETING

Il candidato, dopo aver descritto i metodi e gli strumenti utilizzati per l'analisi di mercato necessaria per il lancio di un nuovo prodotto, consideri Alfa spa, impresa industriale che decide di ampliare il proprio mercato nazionale anche attraverso l'offerta di un nuovo prodotto e:

- descriva le leve di marketing per realizzare le politiche di prodotto, prezzo, distribuzione e promozione;
- predisponga il piano di marketing per l'esercizio 2010 evidenziando i seguenti aspetti:
 - punti di forza e di debolezza;
 - minacce e opportunità offerte dal mercato;
 - obiettivi strategici da perseguire;

Successivamente il candidato sviluppi uno dei seguenti punti.

1. Individuare il canale distributivo più idoneo per la commercializzazione dei prodotti da parte di Alfa spa sul nuovo mercato, motivando le scelte operate anche sotto l'aspetto economico.
2. Redigere il report dal quale risulta la scelta del canale comunicativo utilizzato da Alfa spa per lanciare il nuovo prodotto, basandosi sul confronto tra costi sostenuti e numero dei potenziali consumatori raggiungibili dal messaggio.
3. Presentare il report che illustra le possibili politiche di prezzo attuabili da Alfa spa per il lancio del nuovo prodotto e, successivamente, calcolare il prezzo applicando la *break even analysis* nell'ipotesi che le vendite risultino pari al 70% della capacità produttiva del reparto in cui è realizzata la nuova produzione.

Dati mancanti opportunamente scelti.

Durata massima della prova 6 ore.

Sono consentiti la consultazione del Codice Civile non commentato e l'uso di calcolatrici tascabili non programmabili. Non è consentito lasciare l'Istituto prima che siano trascorse 3 ore dalla dettatura del tema.

PROPOSTA DI SOLUZIONE

di Michele Devastato

ANALISI DI MERCATO

La comprensione delle *caratteristiche* e delle *dimensioni del mercato* in cui si intende operare costituisce il primo passo di una strategia di marketing.

Fare analisi di mercato vuol dire analizzare, sia sotto il profilo qualitativo sia sotto quello quantitativo, quali sono lo stato e l'andamento previsionale della domanda del bene che si intende promuovere. Sotto questo aspetto si usa distinguere tra *domanda attuale* (dimensione di quel mercato in un dato momento), *domanda potenziale* (dimensione massima che può raggiungere in assoluto quel mercato) e *domanda prevista* (dimensione che il mercato può raggiungere concretamente entro un determinato lasso temporale, solitamente corrispondente al periodo di lancio o di promozione del bene).

La seconda e la terza domanda, per essere analizzate correttamente, richiedono l'utilizzo di sofisticate tecniche di previsione, riconducibili sostanzialmente a due tipologie fondamentali:

- l'analisi delle opinioni;
- l'analisi statistica dei dati.

Nel primo caso si fa prevalentemente ricorso alla tecnica dell'intervista, realizzata in genere mediante questionari, i cui quesiti sono finalizzati alla stima dei volumi di vendita futuri, consultando sia gli specialisti di settore (in primis la propria forza di vendita, ma non secondariamente esperti quali distributori, fornitori, consulenti, centri di ricerca, associazioni di categoria ecc.) sia i potenziali acquirenti (saggiandone l'interesse e le intenzioni di acquisto).

Nel secondo caso, si fa largo uso di modelli matematici e statistici complessi, al fine di analizzare le *serie storiche* e formulare – sulla base di queste e con appositi correttivi – *previsioni* sui volumi di vendita futuri.

Nell'analisi del mercato, un particolare significato conoscitivo va attribuito alla stima della **quota di mercato**, cioè del rapporto percentuale tra *le vendite conseguite da una singola impresa e le vendite complessive del mercato in cui essa opera*, naturalmente con riferimento al prodotto che si intende promuovere. Tale quota può essere espressa in denaro (fatturato) o in volumi (unità, litri, tonnellate ecc.) e solitamente è definita **assoluta**, distinguendola da quella **relativa**, basata sul *rapporto tra la quota assoluta della singola impresa e la quota assoluta del maggior concorrente*.

Non va poi trascurato lo studio che l'azienda – avvalendosi naturalmente degli esperti in materia e di quanto già scientificamente acquisito nel campo – deve dedicare alla comprensione del comportamento del consumatore e delle modalità attraverso cui si articola il processo di acquisto. Sotto questo aspetto risulta rilevante la distinzione tra *consumatori finali e consumatori intermedi* (acquirenti di beni e servizi da impiegare nel processo produttivo), trattandosi di tipologie di domanda molto diverse.

I primi, naturalmente, sono caratterizzati da comportamenti senz'altro meno prevedibili, più influenzati dall'ambiente e da fattori esterni, maggiormente soggetti a mutamenti e a fluttuazioni. Di conseguenza, diverse dovranno essere le strategie da mettere in atto e le tecniche di comunicazione da adottare.

STRATEGIE DI MARKETING

La definizione di una *strategia di marketing* può essere ricondotta in ultima analisi alla soluzione di due problemi di fondo: *quale prodotto* lanciare e a *quale/i consumatore/i* rivolgersi (*target*).

Per quanto riguarda il primo aspetto, risulta centrale il concetto di **differenziazione del prodotto**, consistente nel tentativo di promuovere un bene/servizio che appaia, o sia realmente, *poco sostituibile* rispetto a quelli già esistenti, negli aspetti tangibili (confezione, forma, colore ecc.) come in quelli non tangibili (utilità, significati simbolici ecc.).

Per quanto riguarda il secondo aspetto, va osservato che una mera strategia di differenziazione risulta evanescente se non calibrata su un *target* mirato di consumatori, di cui si riescano a cogliere i bisogni e le esigenze di fondo. Tale obiettivo viene perseguito procedendo alla **segmentazione della domanda** (o del mercato), operazione con la quale si individuano i consumatori con caratteristiche e comportamenti omogenei che possano risultare più sensibili al prodotto/servizio offerto. I criteri di segmentazione più ricorrenti sono quelli di tipo anagrafico, geografico, demografico, psicografico, comportamentale ecc.

Le politiche di *differenziazione* e di *segmentazione*, opportunamente combinate, preludono alla definizione del cosiddetto **posizionamento del prodotto**, attraverso cui il consumatore è portato ad attribuire al prodotto una specifica posizione nel proprio immaginario, privilegiando di volta in volta, o simultaneamente, vari aspetti dello stesso: le sue caratteristiche distintive, i benefici che gliene possono derivare, l'utilizzo che ne può fare, i contesti e le occasioni in cui può utilizzarlo e, ultimo ma non meno importante, il prezzo.

Definiti questi tre aspetti, l'impresa è chiamata a tradurre in termini operativi quanto analizzato e programmato, elaborando un vero e proprio **piano di marketing** in cui siano esplicitate, tra le altre cose, le scelte operate in merito al cosiddetto **marketing-mix**, vale a dire le decisioni prese riguardo alle politiche di **prodotto**, di **prezzo**, di **comunicazione** e di **distribuzione** del prodotto/servizio offerto, opportunamente combinate ("mix") e coordinate tra loro.

Prodotto

Si intende lanciare un prodotto (LMD) di largo consumo ma non *grocery*, poiché caratterizzato da un valore unitario superiore a euro 50,00, una bassa frequenza di acquisto e un processo di ricerca e di scelta relativamente *problematico*. Per tale ragione è rivolto a un target giovanile propenso ad acquisti consapevoli e mirati e poco incline a ripiegare su beni succedanei.

Di conseguenza, il packaging – pur essendo molto curato – non ha caratteristiche prevaricanti sul prodotto essenziale, che deve conservare una sua attrattiva per qualità e utilità intrinseche.

La commercializzazione del prodotto LMD rappresenta solo l'ultima fase di un processo strategico complesso, che va dal momento dell'esplorazione e generazione delle idee di partenza, a quelli della selezione, della valutazione economica, dello sviluppo tecnico (un prototipo di LMD è stato adeguatamente testato), della verifica di mercato e della fabbricazione.

Inizialmente il prodotto LMD sarà commercializzato in un'unica versione e quindi – per un certo periodo di tempo, la cui durata dipenderà dal sopraggiungere della fase di espansione e di sviluppo, allorché verranno lanciati nuovi modelli e varianti – andrà ad occupare l'intera linea.

LMD è un prodotto nuovo da introdurre in un mercato in espansione, nel quale sono già presenti prodotti concorrenti privi delle caratteristiche innovative che ne giustificano il lancio. A tal fine – e prima della sua distribuzione estensiva - sono state prese numerose iniziative di *test market*.

Prezzo

Trattandosi di un nuovo prodotto la fissazione del prezzo non può che partire dalla struttura dei costi da sostenere per produrlo e distribuirlo, anche se sul mercato esistono prodotti in qualche misura equivalenti, che possono rappresentare un vincolo o un riferimento. La tecnica adottabile in proposito è quella del *full cost pricing*, che però lascia margini di soggettività in merito al modo in cui debbano essere imputati i costi comuni e, di fatto, non tiene conto delle dinamiche della domanda e della situazione della concorrenza (è cioè rivolta quasi esclusivamente all'interno dell'azienda).

Per tale ragione tale tecnica deve essere assunta solo come punto di riferimento, rispetto al quale si imposta la politica di prezzo, che consiste nell'individuazione del prezzo che si intende praticare con riferimento al periodo di lancio e al contesto geografico di mercato.

In una fase di lancio, si può decidere di fissare un prezzo molto elevato e immediatamente remunerativo (prezzo di *scrematura*) oppure un prezzo relativamente basso (prezzo di *penetrazione*), anche inferiore al costo pieno, per favorire il raggiungimento rapido di elevati volumi di vendita. Ciò non potrà che influire sull'immagine che i consumatori si formeranno riguardo al prodotto, quindi sul suo *posizionamento*.

Viceversa, il tipo di target prescelto condiziona il comportamento dell'azienda orientandolo in un senso o nell'altro, a dimostrazione che il prezzo è solo una delle variabili del marketing mix e deve risultare estremamente coordinata alle altre.

Ad attenuare i due estremi citati potranno esserci il comportamento della concorrenza, la struttura dei costi, la notorietà del marchio, il prestigio e l'immagine dell'azienda sul mercato.

Comunicazione

La gestione della comunicazione aziendale è un'attività strategica cruciale, da cui può dipendere la capacità dell'impresa di raggiungere gli obiettivi competitivi, reddituali e sociali programmati. Soffermandosi in particolare sulla comunicazione *commerciale*, è possibile metterne a fuoco le singole tecniche.

Tra queste, la principale è la **pubblicità**, una forma di comunicazione impersonale effettuata con l'obiettivo di presentare o promuovere il prodotto e per la cui realizzazione è necessario individuare un preciso *target* (pubblico obiettivo) cui destinare il messaggio.

Il momento successivo consiste nella formulazione del *messaggio* (che cosa comunicare), definendone gli elementi che lo connotano: *promessa, prova e tono* (come comunicare).

Naturalmente, un aspetto estremamente importante in questo ambito è dato dalla determinazione dello *stanziamento pubblicitario*, che condiziona in maniera decisiva la scelta della combinazione ottimale dei mezzi pubblicitari cui far ricorso.

Infine, va tenuto conto del fatto che lo strumento pubblicitario coinvolge non solo il personale interno all'azienda, ma vede la partecipazione più o meno diretta di svariati altri soggetti (attori), in primo luogo gli utenti, le agenzie di pubblicità, le agenzie concessionarie.

Oltre alla pubblicità, vanno ricordate:

- le **pubbliche relazioni**, cioè l'insieme di iniziative – tra le quali meritano una citazione la *propaganda* e le *sponsorizzazioni* – mediante le quali un'azienda si fa conoscere e cerca di ottenere consenso per rafforzare la propria immagine e instaurare relazioni di fiducia;
- la **promozione delle vendite**, intesa come l'insieme di tecniche finalizzate a incoraggiare l'acquisto di prodotti/servizi mediante l'offerta di vantaggi supplementari rispetto alle normali condizioni di vendita;
- il **direct marketing**, una forma di comunicazione diretta, personalizzata e interattiva.

Naturalmente la scelta di una specifica forma di comunicazione piuttosto che un'altra, o la possibilità di utilizzarne molteplici in modo combinato e complementare, dipende da vari fattori, quali ad esempio la dimensione del budget pubblicitario, la fisionomia del pubblico obiettivo, il contenuto e la forma del messaggio, le tipologie di strumenti utilizzati, le caratteristiche del prodotto, le modalità comunicative adottate dalla concorrenza.

Data le scelte di prezzo e di prodotto sopra delineate, il prodotto LMD potrebbe essere promosso con campagne pubblicitarie diffuse tramite canali televisivi e telematici, che rappresentano i veicoli cui accede di preferenza il target prescelto. A tal fine, sarà importante elaborare alcuni indicatori di efficacia del messaggio pubblicitario, quali ad esempio:

- la **copertura**, con cui si misura il numero di persone raggiunte almeno una volta in un dato intervallo di tempo dalla comunicazione pubblicitaria; tale misurazione può essere espressa in valori assoluti o quale percentuale rispetto all'intero target ipotizzato;
- la **continuità**, riferita all'intervallo temporale ricoperto dalla campagna pubblicitaria (un mese, due, tre, sei ecc.), nell'ambito del quale va determinata la cosiddetta *frequenza*;
- la **frequenza**, appunto, che indica il numero di volte che un messaggio raggiunge il relativo target nel periodo di tempo considerato.

Distribuzione

Nell'ambito delle decisioni di carattere generale da prendere in materia di politica di distribuzione rientra quella relativa alla scelta del **canale di distribuzione**, cioè del percorso che il prodotto deve seguire per passare dai magazzini del produttore ai consumatori finali.

In base al numero di passaggi di proprietà che il prodotto attraversa e alla presenza (o meno) e composizione degli intermediari, si possono distinguere tre tipi di canale:

- **diretto**: il prodotto giunge direttamente al mercato senza alcuna intermediazione;
- **corto** (o *breve*): tra produttore e consumatore esiste un solo intermediario (ad esempio il dettagliante);
- **lungo**: prevede l'intermediazione di almeno due figure, il dettagliante e il grossista.

Allorché si ricorra alla seconda o alla terza soluzione – entrambe riconducibili al cosiddetto canale *indiretto*, che non cambia la sua natura se si è in presenza di agenti o rappresentanti che agiscono in nome e per conto dell'azienda produttrice – si tratterà di decidere in merito al numero e al tipo di intermediari.

Queste scelte dipendono dal triplice orientamento di fondo che in proposito può assumere l'impresa.

Se si opta per una distribuzione *estensiva*, il prodotto da lanciare verrà proposto a tutti a tutti gli intermediari compatibili.

Propendendo per una distribuzione *selettiva*, invece, ne deriverà un'attenta scelta degli intermediari con cui commercializzare il prodotto.

Adottando una soluzione in *esclusiva*, infine, si vincolerà la distribuzione del prodotto a un solo intermediario per una data area territoriale.

Un secondo insieme di decisioni fa riferimento:

- all'**organizzazione** della rete di vendita, cioè dell'insieme di risorse umane coinvolte nella funzione commerciale e solitamente composta da tre *figure* principali, quali i dirigenti e/o funzionari, gli ispettori e i venditori;
- alla **struttura** della rete di vendita, per cui, in caso di adozione della forma diretta i venditori saranno legati da un rapporto di lavoro subordinato, in caso di adozione della forma indiretta i venditori saranno collaboratori autonomi;
- all'**articolazione** della rete di vendita; qualunque sia la forma prescelta, si tratterà di optare tra un'articolazione per *zone* (a ogni soggetto è assegnata un'area geografica in esclusiva), per *prodotti* (il criterio discriminante sarà quello della omogeneità degli stessi), per tipo di *clientela* (consumatori finali, grossisti, dettaglianti).

Per quanto concerne il prodotto LMD, la scelta del canale di distribuzione non può prescindere dalle scelte già effettuate in precedenza per gli altri prodotti commercializzati dalla stessa azienda. Di fatto, la scelta più ragionevole consiste proprio nell'utilizzo ottimale dei canali esistenti, producendo non trascurabili economie di scala. In proposito, si può ipotizzare che, essendo il prodotto LMD non di massa, il canale della grande distribuzione non sia particolarmente idoneo, mentre sarebbe preferibile sfruttare le soluzioni già adottate per le altre linee, come ad esempio il canale diretto (attraverso un ampliamento dei punti vendita esistenti e l'apertura di nuovi in zone non ancora raggiunte) e quello breve incentrato sull'utilizzo di agenti e rappresentanti.

PIANO DI MARKETING

Per individuare i tre aspetti indicati dalla traccia, si deve tener conto preliminarmente dell'analisi della **situazione precedente il lancio del prodotto LMD**. Precisamente è necessario:

- esaminare le *tendenze storiche* relative ai mercati serviti (dimensioni, tasso di sviluppo ecc.);
- valutare il grado di *raggiungimento degli obiettivi* fissati nel corso del piano precedente, al fine di individuare eventuali scostamenti;
- descrivere nelle linee generali la *situazione del macroambiente*;
- delineare le *tendenze in atto nella domanda e nella concorrenza*.

L'individuazione dei punti di **forza** e di **debolezza** rappresenta un momento complementare a quello della valutazione delle **opportunità** e delle **minacce**; infatti, questi quattro elementi costituiscono quella che viene definita **SWOT Analysis** (SWOT è l'acronimo di *Strength, Weakness, Opportunities, Threats*, vale a dire, nell'ordine, *Forza, Debolezza, Opportunità, Minacce*). I punti di forza e di debolezza vanno ricercati all'interno dell'azienda, le opportunità e le minacce vengono individuate con riferimento all'ambiente esterno.

Per quanto concerne Alfa spa ipotizziamo che i principali **punti di forza** individuati sono:

- il *marchio già affermato*, che consente di lanciare il prodotto LMD da una posizione di mercato certamente favorevole;
- i *buoni rapporti con la catena della fornitura*, la quale ad ogni stadio è sottoposta a controlli di qualità che garantiscono ad Alfa risorse e input produttivi di livello soddisfacente;
- il ricorso ad *agenti commerciali di consolidata esperienza* e in grado di mantenere e migliorare ulteriormente i buoni rapporti con le aziende della distribuzione specializzata;
- l'*assistenza tecnica* alla clientela e la *puntualità nelle consegne*;
- la presenza, all'interno dell'organico, di un *team di marketing* che già in passato ha dimostrato capacità previsionali e doti pionieristiche che hanno portato al successo di prodotti ormai affermati.

I **punti di debolezza** riguardano invece:

- una *certa rigidità del processo produttivo*, non sempre idoneo a favorire le riconversioni e i riattrezzaggi richiesti in una fase di fabbricazione di un nuovo prodotto;
- una conseguente *struttura di costi* troppo sbilanciata verso quelli fissi;
- un *turnover del personale* amministrativo alquanto accentuato, che non facilita i processi di elaborazione e di trasmissione della comunicazione interna.

Le **opportunità** e le **minacce** possono, dal canto loro, essere meglio esaminate adottando il modello proposto da Porter, che individua in cinque variabili fondamentali gli elementi in grado di rendere più o meno attrattivo un mercato:

- in primo luogo, la *concorrenza all'interno del settore* in cui opera Alfa spa; questa rappresenta una opportunità, in quanto la concorrenza è piuttosto frazionata e non si riscontra la presenza di imprese in posizione di marcato predominio;
- in secondo luogo, il *ruolo dei fornitori*; come detto in precedenza, la catena della fornitura è efficiente ed efficace, frutto di un processo di selezione e di collaborazione sinergica ultradecennale;
- in terzo luogo, le *caratteristiche della clientela*, le cui tendenze e propensioni risultano piuttosto mutevoli e non facilmente prevedibili, e pertanto rappresentano una minaccia al mantenimento di una posizione di mercato stabile;
- in quarto luogo, la *presenza di prodotti sostitutivi*; nel caso del prodotto LMD, pur essendo un bene con caratteristiche particolari di differenziazione, esso non rappresenta comunque una proposta del tutto innovativa, per cui non va trascurato il rischio di possibili controiniziative emulative da parte dei concorrenti;
- infine – altra minaccia – l'*esistenza di potenziali concorrenti*, cioè di aziende che, pur non essendo strettamente operanti nello stesso contesto di mercato di Alfa spa, potrebbero essere indotte, in un futuro non remoto, a tentare di entrarvi.

Tutto ciò porta il management di Alfa spa a stabilire i seguenti **obiettivi strategici**:

- in primo luogo quelli economici di profitto, creando valore per gli azionisti e massima soddisfazione per la clientela;
- in secondo luogo, quelli relativi alla conquista di un solido vantaggio competitivo, da perseguire principalmente con la ricerca di un vantaggio di costo, puntando su economie di scala;
- in terzo luogo, quelli relativi al soddisfacimento dei bisogni sociali dei diversi stakeholder.

PUNTO 1

Come anticipato in precedenza, l'individuazione del canale distributivo più conveniente non può prescindere dalla struttura di vendita di cui l'azienda in esame è già dotata. Eventualmente, si potrebbero ipotizzare l'apertura di nuovi punti vendita o il ricorso ad agenti, in zone in cui l'azienda stessa non sia ancora presente. In ogni caso, solo con un po' di forzatura è possibile presentare i dati riferiti al solo prodotto LMD, estrapolandoli da quelli relativi all'intera gamma distribuita.

Ipotizziamo l'esistenza di due soluzioni alternative:

- la prima prevede l'ampliamento o l'apertura di propri punti di vendita, affidati a dipendenti dell'azienda;
- la seconda, il ricorso a una rete di agenti di commercio con il compito di rivolgersi alla distribuzione specializzata.

I costi e i ricavi stimati nelle due ipotesi sono i seguenti:

Voci di costo/ricavo	Vendita diretta	Utilizzo di agenti
Quota canoni di locazione locali	90 000,00	
Quota retribuzioni, magazzinaggio ecc.	185 000,00	
Incentivi al personale addetto alle vendite	5,00%	
Quota costi amministrativi e gestionali	140 000,00	180 000,00
Provvigione ai rappresentanti		10,00%
Volume di vendite previsto	80 000	90 000
Prezzo di vendita	60,00	62,00

Individuiamo preliminarmente il canale più conveniente; successivamente calcoleremo il volume di vendite corrispondente al punto di indifferenza, per verificare se e in che misura in futuro sarà possibile ricorrere a una soluzione combinata dei due canali.

Ricavi canale diretto		4 800 000,00
Costi fissi canale diretto	415 000,00	
Costi variabili canale diretto	240 000,00	
Costi totali canale diretto		655 000,00
Risultato economico		4 145 000,00
Ricavi canale breve		5 580 000,00
Costi fissi canale breve	180 000,00	
Costi variabili canale breve	558 000,00	
Costi totali canale breve		738 000,00
Risultato economico		4 842 000,00

Dati i quantitativi ipotizzati, il canale economicamente più conveniente è quello breve.

Adesso verifichiamo quale è il volume di vendite corrispondente al punto di indifferenza, in corrispondenza del quale i risultati economici delle due ipotesi risultano uguali.

$$60,00x - 415 000,00 - 3,00x = 62,00x - 180 000,00 - 6,20x;$$

$$60,00x - 3,00x - 62,00x + 6,20x = 415 000,00 - 180 000,00;$$

$$1,20x = 235 000,00;$$

$$x = 235 000,00 / 1,20 = \mathbf{195\ 833}$$

Siccome i volumi di vendita previsti sono nettamente inferiori a quelli di equilibrio tra i due canali, si conferma che la scelta del canale breve è quella preferibile. Solo per volumi di vendita superiori a 195 833 risulterebbe conveniente il ricorso al canale diretto.

In conclusione, l'adozione di una soluzione combinata dei due canali, dati i volumi di vendita inizialmente previsti, è ancora prematura.

PUNTO 2

La *copertura* e la *frequenza* di una campagna pubblicitaria costituiscono due indicatori dall'andamento inverso e contrapposto, poiché – dato un certo budget pubblicitario – si tratta di decidere se indirizzare l'investimento maggiormente verso l'uno o l'altro obiettivo. Infatti, un'iniziativa volta a raggiungere il maggior numero di persone assorbe risorse che inevitabilmente vengono sottratte alla possibilità di reiterare il messaggio con una elevata frequenza, mentre viceversa concentrando la campagna pubblicitaria su una fascia più ristretta di consumatori appartenenti al target, è possibile esporli a sollecitazioni più frequenti.

Un indicatore sintetico capace di valutare simultaneamente le variabili in esame è rappresentato dal **Gross rating point** (Grp), che esprime il numero di esposizioni totali cui può essere soggetto il pubblico obiettivo, moltiplicando i due valori (C x F).

Nel caso del prodotto LMD, per il lancio del quale ipotizziamo siano stati stanziati inizialmente euro 300 000, ci troviamo davanti alle due seguenti possibilità:

1. perseguire un obiettivo di copertura del 40% del nostro target, esponendolo a messaggi diffusi complessivamente 5 volte al giorno per 2 mesi;
2. perseguire un obiettivo di copertura dell'80% del nostro target, esponendolo a messaggi diffusi complessivamente 3 volte al giorno per 40 giorni.

Nel primo caso, il numero di esposizioni totali sarebbe di 12 000 (40 x 5 x 60); nel secondo caso il Grp sarebbe di 9 600 (80 x 3 x 40).

La prima soluzione, privilegiando la frequenza, consentirebbe un'intensità pubblicitaria maggiore; non è da escludere, tuttavia, che ragioni di altra natura possano indurre il management a puntare maggiormente su una scelta di copertura.

Ciò per quanto attiene all'intensità pubblicitaria, che non considera il rapporto costi-benefici. Quest'ultimo, può essere meglio valutato ricorrendo a un indicatore di efficacia quale la stima delle persone raggiunte o raggiungibili da un certo messaggio.

Per calcolare tale indicatore è necessario determinare preliminarmente il numero di **persone raggiungibili** dal messaggio; si tratta di un calcolo che può essere basato su ipotesi standard. Ad esempio, per determinare il numero di persone raggiungibili con un quotidiano si è soliti moltiplicare le copie distribuite giornalmente per un coefficiente che varia da 2 a 3 (tanti potrebbero essere i lettori non acquirenti). Si considerano le copie distribuite e non quelle “tirate” (stampate) o vendute poiché le prime comprendono anche quelle invendute, mentre quelle vendute potrebbero essere inferiori a quelle effettivamente distribuite (omaggi, donazioni, diffusione tramite biblioteche, esercizi pubblici ecc.).

Ma più che le persone raggiungibili, il cui numero rappresenta un elemento discriminante solo in partenza (è un misuratore di potenzialità), l’efficacia va misurata con riferimento alle persone effettivamente raggiunte, facendo il rapporto tra costo totale del messaggio e numero di persone raggiunte, detto **costo contatto utile**. In tal caso la stima del denominatore va fatta basandosi su indagini campionarie (poiché sarebbe impossibile una quantificazione assolutamente certa).

Per quanto riguarda il prodotto LMD, e limitandoci al solo canale telematico, si dispone dei seguenti dati (puramente indicativi e non reali; N.d.A.):

- costo per link e banner pubblicitari su social network: euro 300,00 al giorno;
- costo per link e banner pubblicitari su portali e siti di interesse giovanile: euro 280,00 al giorno;
- costo per spedizione di e-mail e messaggi personalizzati: euro 20,00 a spedizione.

Gli utenti che stabiliscono contatti ogni giorno con i tre canali citati sono mediamente e rispettivamente 2 milioni, 1 milione e 400 mila, 160 mila.

Il costo contatto nelle tre situazioni è il seguente:

- $300,00 / 2\,000\,000 =$ euro 0,15
- $280,00 / 1\,400\,000 =$ euro 0,20
- $20,00 / 160\,000 =$ euro 0,000125.

Il costo-contatto più economico è senza dubbio il terzo, che però ha lo svantaggio di raggiungere un numero più esiguo di consumatori.

PUNTO 3

Abbiamo preso in esame tre possibili alternative riguardo la politica di prezzo da adottare per il prodotto LMD, poiché dalle nostre indagini di mercato è emerso come la domanda di esso sia caratterizzata da una certa elasticità, quindi in qualche misura sensibile alle variazioni di prezzo:

- la prima, concerne la possibilità di praticare un prezzo di *penetrazione*, allo scopo di entrare nel mercato cercando di acquisirne in breve tempo una quota rilevante, anticipando le contromisure della concorrenza;
- la seconda, si riferisce alla possibilità di praticare un prezzo di *scrematura*, allo scopo di recuperare i costi di ricerca, progettazione e lancio sostenuti inizialmente attraverso più elevati margini unitari, anziché tramite maggiori volumi;
- la terza, consistente in una soluzione intermedia tra le prime due, considerando che una rigorosa politica di scrematura sarebbe più idonea in presenza di una domanda del tutto anelastica rispetto al prezzo.

Per la commercializzazione del nuovo prodotto si dispone dei seguenti dati:

- costi fissi di produzione: euro 1 800 000,00;
- costo variabile unitario: euro 30,00;
- capacità produttiva: 107 500 unità.

Da stime previsionali risulta che:

- in corrispondenza di un prezzo di euro 60,00 le vendite potrebbero attestarsi sulle 86 000 unità; in tal caso i costi di pubblicità e di distribuzione necessari ammonterebbero a euro 390 000,00;
- in corrispondenza di un prezzo di euro 65,00 le vendite potrebbero attestarsi sulle 78 000 unità; in tal caso i costi di pubblicità e di distribuzione lieviterebbero fino a un ammontare di euro 580 000,00;
- in corrispondenza di un prezzo di euro 70,00 le vendite potrebbero attestarsi sulle 60 000 unità; in tal caso i costi di pubblicità e di distribuzione necessari aumenterebbero fino a euro 800 000,00.

Nelle tre ipotesi il punto di equilibrio risulta essere di volta in volta:

- a. $1\,800\,000,00 + 390\,000,00 / 60,00 - 30,00 = 73\,000$ unità
- b. $1\,800\,000,00 + 580\,000,00 / 65,00 - 30,00 = 68\,000$ unità
- c. $1\,800\,000,00 + 800\,000,00 / 70,00 - 30,00 = 65\,000$ unità

Come si può notare, l'ipotesi c – pur presentando una quantità di equilibrio più bassa delle altre - non consente di vendere volumi superiori alla quantità di equilibrio stessa; quindi la scelta deve ricadere sulle altre due ipotesi. Essendo previsti volumi di vendita diversi a seconda del prezzo praticato, non è sufficiente considerare il solo margine di contribuzione unitario, ma occorre moltiplicare quest'ultimo per le quantità vendibili in eccedenza rispetto a quella di equilibrio.

- a. $(60,00 - 30,00) \times (86\,000 - 73\,000) = \text{euro } 390\,000,00$
- b. $(65,00 - 30,00) \times (78\,000 - 68\,000) = \text{euro } 350\,000,00$

La scelta ricade sull'ipotesi a, che consente di guadagnare euro 40 000,00 in più rispetto all'ipotesi b, pur lanciando il prodotto a un prezzo più basso. Pertanto, l'adozione di una politica di prezzo di penetrazione risulta positivamente confermata da tali dati.

Inoltre, i volumi di vendita programmati, pari a 86 000 unità, comportano uno sfruttamento della capacità produttiva del reparto di lavorazione del prodotto LDM pari all'80% ($86\,000 \times 100 : 107\,500$), ipotizzando trascurabili le scorte di magazzino.

Nel caso di uno sfruttamento più ridotto della capacità produttiva, pari al 70%, le quantità producibili e vendibili sarebbero 75 250. In tal caso, il prezzo di equilibrio, ipotizzando inalterata la struttura dei costi prevista per l'ipotesi a., diventerebbero (partendo dall'equazione $P \times q = CF + cv \times q$):

$$P_e = \frac{CF + cv \times q}{q};$$

quindi:

$$P_e = 2\,190\,000 + (30,00 \times 75\,250) / 75\,250;$$

sviluppando:

$$4\,447\,500 / 75\,250 = \text{euro } \mathbf{59,10}.$$