**Esettanulmány**

**Misirka, érdekes az íze, de egészséges**

Cégünk különböző alapanyagokból snackek gyártásával és viszonteladóknak történő értékesítésével foglalkozik. A Misirka (török misir = kukorica) egy új, kukoricából készült snack. Előállításának módja a reggelire fogyasztott kukoricapehelyéhez hasonlít, de sós snack-ként árusítják. Kinézetre olyan, mint a burgonya chips, de aranyszínű és szabályosabb alakú. Az alapanyagok beszerzési költségei és az előállítás drágább, de a termék egészségesebb - alapvető formájában ugyanannyi kalóriát, de kevesebb telített zsírsavat és koleszterint tartalmaz. Édeskésebb a burgonyasziromnál, de ízesíthető. A fejlesztés még dolgozik az ízeken azért, hogy a terméket négy olyan ízben vezessék be, melyeket a fogyasztók kedvezően fogadnak: normál, édes-savanyú, mézzel sütött sonkás, és "ezer- sziget" ízekkel.

A terméket eredetileg a szabad kukoricapehely-gyártó kapacitás kihasználására tervezték, a kifejlesztett termék gyártása azonban önálló részleget igényelt. Ez tonnánkénti 1500 GBP közvetlen költséggel dolgozik. A burgonya snack 3000 GBP értékesítési ára mellett a márkamenedzser biztos volt az Amaizer nyereségében.

A termékmenedzser elvesztette magabiztosságát, amikor az értékesítési, pénzügyi és a marketingkutató megállapította a javasolt értékesítési árat. A pénzügyi vezető elvárta, hogy az árat úgy állapítsák meg, hogy fedezze a 100%-os rezsi költségeket és a 20%-os haszonkulcsot. Az általa javasolt 3600 GBP tonnánkénti eladási ár igen kielégítő 180000 GBP nyereséget biztosítana évi 300 tonnás értékesítés mellett.

Sajnos a pénzügyi vezető véleménye ütközött az értékesítési menedzserével, aki az árat a burgonyaszirom áránál 100 GBP-vel alacsonyabban akarta megállapítani tonnánként. Az értékesítési vezető szerint csak ezzel az árelőnnyel érhetik el a kitűzött forgalmat a versenytársakkal szemben. Az értékesítési vezető hozzátette, hogy az alacsony bevezető ár a kereskedőket is kompenzálná az üzletekben az Amaizer által felhasznált többlet polcokért. Az Amaizer nagyobb terjedelme miatt 20%-kal nagyobb helyet igényel.

A marketingkutató hozzászólása csak még jobban összezavarta a termékmenedzsert. Ahelyett, hogy árat mondott volna, a lehetséges árak és forgalmak egy sorozatát illetve, a pénzügyi vezető bosszúságára, néhány pénzügyi információt adott meg. Becslése szerint a termék állandó költségei évente 300000 GBP-t tesznek ki, és az eszközökbe történő befektetés az előállított éves mennyiségtől függ a következőképpen:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ár (GBP/tonna)** | **2 500** | **3 000** | **3 500** | **4 000** | **4 500** |
| **Éves forgalom (tonna)** | **400** | **350** | **280** | **200** | **100** |
| **Tőkebefektetés (ezer GBP)** | **2 250** | **2 000** | **1 650** | **1 200** | **600** |

„Ez mind nagyon érdekes" mondta a termékmenedzser, "de milyen árat számítsunk fel?" "Ez attól, függ, hogy mit szeretne elérni," válaszolta a marketing-kutató.

**Kérdések:**

* + - 1. Értékelje az értékesítési, a pénzügyi és a marketing vezetők árképzési javaslatait cégünk, illetve a viszonteladók szempontjából! Milyen tényezőket vettek figyelembe, illetve hagytak figyelmen kívül a különböző területek szakemberei az ár meghatározásánál?
      2. Hogyan becsülhették meg a marketing-vezető által nyújtott árrugalmasságokat?
      3. Milyen ár mellett lesz maximális a forgalom értéke és mennyisége, a haszonkulcs, és a befektetésre jutó hozam? Milyen árat alkalmazna, ha a cég általában azokat a projekteket fogadja el, melyeknél a megtérülési idő hét évnél kisebb?
      4. Ön milyen árat választana és miért? Mit tud megállapítani az optimális ár körüli mozgástérről?
      5. Figyelembe véve a reklámköltségeket és feltéve, hogy az ár 3500 GBP tonnánként, milyen lenne a legjobb reklámstratégia, ha feltesszük, hogy a reklám és a forgalom kapcsolatát az alábbi táblázat jellemzi (a közvetlen költségek 1500 GBP/tonna, a fix költségek évi 300000 GBP-t tesznek ki):

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Reklámozás (ezer GBP)** | **0** | **50** | **100** | **150** | **200** |
| **Éves forgalom (tonna)** | **280** | **310** | **350** | **400** | **420** |
| **Tőkebefektetés (ezer GBP)** | **1 650** | **1 850** | **2 000** | **2 250** | **2 300** |

Milyen reklámstratégiát választana, ha a legnagyobb éves haszon, illetve a leggyorsabb megtérülés alapján döntene?

1. A megtérülési rátán alapuló döntéseknek milyen hátrányaik és előnyeik, ill. alternatívái vannak?
2. Hogyan változna az 5. kérdés alapján kialakított optimális reklámstratégia, ha az állandó költségek 50000 GBP, míg a változó költségek tonnánként 2500 GBP lenne?

**Megoldás**

* + - 1. A pénzügyi vezető költségalapú árat kalkulált, míg az értékesítési vezető csak a versenytársak árait vette figyelembe. A marketing-vezető a kereslet árrugalmasságát mutatta be.
      2. Az árrugalmasságok becslésére felmérést, bolti tesztet alkalmazhatunk.
      3. Számoljuk ki és foglaljuk táblázatba a különböző árvariánsokhoz tartozó árbevétel, költség, nyereség, haszonkulcs és megtérülési idő adatokat. Innen könnyű megkeresni az egyes célok szerinti maximális értéket:

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  | **becslés-1** | **becslés-2** |
| **ár (GBP/tonna)** | **2 500,00** | **3 000,00** | **3 500,00** | **4 000,00** | **4 500,00** | **3 750,00** | **4 250,00** |
| **éves forgalom (tonna)** | **400,00** | **350,00** | **280,00** | **200,00** | **100,00** | **240,00** | **150,00** |
| **tőkebefektetés (1000 GBP)** | **2 250,00** | **2 000,00** | **1 650,00** | **1 200,00** | **600,00** | **1 450,00** | **800,00** |
| **árbevétel (1000 GBP)** | **1 000,00** | **1 050,00** | **980,00** | **800,00** | **450,00** | **900,00** | **637,50** |
| **fix költség (1000 GBP)** | **300,00** | **300,00** | **300,00** | **300,00** | **300,00** | **300,00** | **300,00** |
| **arányos ktg (1000 GBP)** | **600,00** | **525,00** | **420,00** | **300,00** | **150,00** | **360,00** | **225,00** |
| **összköltség (1000 GBP)** | **900,00** | **825,00** | **720,00** | **600,00** | **450,00** | **660,00** | **525,00** |
| **nyereség (1000 GBP)** | **100,00** | **225,00** | **260,00** | **200,00** | **0,00** | **240,00** | **112,50** |
| **Haszonkulcs (%)** | **11,11** | **27,27** | **36,11** | **33,33** | **0,00** | **36,36** | **21,43** |
| **Befektetésre jutó hozam (%)** | **4,44** | **11,25** | **15,76** | **16,67** | **0,00** | **16,55** | **14,06** |
| **Megtérülési idő (év)** | **22,50** | **8,89** | **6,35** | **6,00** | **nem térül** | **6,04** | **7,11** |

Az árbevétel maximumát 3000 GBP árnál, a maximális forgalmi volument a 2500 GBP, a maximális haszonkulcsot a 3500 GBP illetve a befektetésre jutó maximális hozamot a 4000 GBP árnál érjük el. Ha a cég maximum hét éves megtérülési idejű projekteket fogad el, akkor az árat

3500-4000 GBP között kell megválasztania.

4. Mind a 3500 mind a 4000 GBP ár mellett szólnak érvek. Az első mellett szól, hogy itt a maximális a nyereség volumene, ez az ár közelebb van a konkurencia áraihoz, viszont magasabb a beruházási (tőkebefektetés) összege, ezért nagyobb a kockázata. A 4000 GBP ár mellett szól a maximális befektetésre jutó hozam, a kisebb tőkebefektetés összege és ezért alacsonyabb a kockázat. Az optimális ár környezetének felmérésére lineáris interpolációval készítettünk két becslést 3750 illetve 4250 GBP ár mellett. Ebből látszik, hogy 4000 GBP ár felett a mutatók gyorsan romlanak, míg 3750 GBP-nél pedig alig rosszabbak a 4000-es árhoz képest. Az optimum környezetét alaposabban is elemezhetjük, ha a 3750-4000, ill. a 4000-4250 közötti árakra újabb becsléseket készítünk. Ez a felezéses módszer alkalmas az optimális ár pontosabb közelítésére.

5. A cég reklámstratégiájának kialakítására az alábbi táblázatot célszerű elkészíteni. A legkedvezőbb befektetésre jutó hozam, azaz a legrövidebb megtérülési idő a 150000 GBP reklámnál van, ha a nulla reklámköltséget, mint nem megengedett megoldást kizárjuk.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ár (GBP/tonna)** | **3 500,00** | **3 500,00** | **3 500,00** | **3 500,00** | **3 500,00** |
| **Reklámköltség (1000 GBP)** | **0,00** | **50,00** | **100,00** | **150,00** | **200,00** |
| **Éves forgalom (tonna)** | **280,00** | **310,00** | **350,00** | **400,00** | **420,00** |
| **Tőkebefektetés (1000 GBP)** | **1 650,00** | **1 850,00** | **2 000,00** | **2 250,00** | **2 300,00** |
| **Árbevétel (1000 GBP)** | **980,00** | **1 085,00** | **1 225,00** | **1 400,00** | **1 470,00** |
| **Fix költség (1000 GBP)** | **300,00** | **300,00** | **300,00** | **300,00** | **300,00** |
| **Arányos ktg (1000 GBP)** | **420,00** | **465,00** | **525,00** | **600,00** | **630,00** |
| **Összköltség (1000 GBP)** | **720,00** | **815,00** | **925,00** | **1 050,00** | **1 130,00** |
| **Nyereség (1000 GBP)** | **260,00** | **270,00** | **300,00** | **350,00** | **340,00** |
| **Haszonkulcs (%)** | **36,11** | **33,13** | **32,43** | **33,33** | **30,09** |
| **Befektetésre jutó hozam (%)** | **15,76** | **14,59** | **15,00** | **15,56** | **14,78** |
| **Megtérülési idő (év)** | **6,35** | **6,85** | **6,67** | **6,43** | **6,76** |

6. A megtérülési időre alapozott döntés előnye, hogy közvetlenül a tőkebefektetésre jutó hozamot vizsgálja, és így a pénzügyi befektető érdekei szerint jár el. A számítások gyenge pontja, hogy nem vette figyelembe a kamattényezőt, azaz nem számolt jelenértéket. Ez kicsit bonyolultabb számítással kiküszöbölhető. A másik gyenge pont a jövőbeli bizonytalanság, ami viszont nem küszöbölhető ki.

7. Ha a fix és a változó költségek aránya megváltozik és a fix költség 50000-re csökken, a mutatók új értékeit az alábbi tábla tartalmazza. A legjobb megtérülési időt az 50000 GBP reklámmal érjük el, értéke azonban ekkor is meghaladja a küszöbként megkívánt hét évet.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ár (GBP/tonna)** | **3 500,00** | **3 500,00** | **3 500,00** | **3 500,00** | **3 500,00** |
| **Reklámköltség (1000 GBP)** | **0,00** | **50,00** | **100,00** | **150,00** | **200,00** |
| **éves forgalom (tonna)** | **280,00** | **310,00** | **350,00** | **400,00** | **420,00** |
| **Tőkebefektetés (1000 GBP)** | **1 650,00** | **1 850,00** | **2 000,00** | **2 250,00** | **2 300,00** |
| **Árbevétel (1000 GBP)** | **980,00** | **1 085,00** | **1 225,00** | **1 400,00** | **1 470,00** |
| **fix költség (1000 GBP)** | **50,00** | **50,00** | **50,00** | **50,00** | **50,00** |
| **Arányos ktg (1000 GBP)** | **700,00** | **775,00** | **875,00** | **1 000,00** | **1 050,00** |
| **Összköltség (1000 GBP)** | **750,00** | **875,00** | **1 025,00** | **1 200,00** | **1 300,00** |
| **Nyereség (1000 GBP)** | **230,00** | **210,00** | **200,00** | **200,00** | **170,00** |
| **Haszonkulcs (%)** | **30,67** | **24,00** | **19,51** | **16,67** | **13,08** |
| **Befektetésre jutó hozam (%)** | **13,94** | **11,35** | **10,00** | **8,89** | **7,39** |
| **Megtérülési idő (év)** | **7,17** | **8,81** | **10,00** | **11,25** | **13,53** |