

## CASO 6

### La società Newfood

*Caso curato da G.S. Day et al. Tratto da: Cases in Computer and Model Assisted Marketing Planning, The Scientific Press. Riproduzione autorizzata.*

Dubois, responsabile del reparto «nuovi prodotti» della società Newfood, studia le condizioni di lancio di un nuovo prodotto, ricco di sostanze nutritive e che può essere consumato come snack o come alimento per il campeggio o di tipo dietetico. Data la grande varietà di possibili impieghi, Dubois non è in grado di stabilire con precisione le dimensioni del mercato potenziale, tanto più che il prodotto non ha concorrenti diretti.

I primi test tecnici e commerciali del prodotto si sono rivelati incoraggianti: Dubois stima che si possano facilmente vendere nel corso del primo anno due milioni di casse (24 bottiglie a cassa), adottando una politica di prezzo di penetrazione, ossia 24 centesimi a bottiglia, e con un budget pubblicitario pari a 3 milioni di dollari. Adottando questo programma e tenendo conto di un margine di distribuzione (massimo) pari al 30%, il primo anno il risultato atteso sarebbe il seguente:

- Volume delle vendite	2.000.000 casse
- Costo di produzione = $(0,24 \$ \times 24 \times 0,70)$	4,03 \$/cassa
- Costo diretto unitario	1 \$/cassa
- Oneri fissi annuali	1.000.000 \$
- Spese pubblicitarie annuali	3.000.000 \$
- Utile lordo del primo anno	2.000.000 \$

La politica aziendale esclude l'introduzione di nuovi prodotti sin quando l'utile lordo atteso risulti inferiore a 0,5 milioni di dollari annui. L'orizzonte di pianificazione è generalmente di 3 anni.

Dubois è fiducioso sulla stima del volume di vendite, ammettendo tutt'al più la possibilità che le vendite del primo anno non superino il milione e che, nella migliore delle ipotesi, superino di un milione la stima media adottata come base di calcolo del risultato revisionale. A suo parere, le possibilità che questi due casi estremi vengano a realizzarsi sono pari a 10 su 100. La Tabella 1 riporta le stime di Dubois.

#### Tabella 1

Stima delle vendite del primo anno

<b>Vendite in casse (in milioni)</b>	<b>Probabilità</b>
0,5 – 1,0	0,10
1,0 – 1,5	0,20
1,5 – 2,0	0,25
2,0 – 2,5	0,25
2,5 – 3,0	0,10
3,0 – 3,0	0,10

A preoccuparlo maggiormente sono invece le previsioni di vendita negli anni successivi al primo.

Generalmente, in questa categoria merceologica, le vendite di nuovi prodotti tendono a diminuire al di sotto del limite raggiunto il primo anno, con un tasso di deprezzamento variabile in funzione della rilevanza delle iniziative di marketing intraprese.

Sulla base delle curve di penetrazione osservate in passato per prodotti analoghi, sono stati rilevati tassi di decremento compresi tra +10% e -40% con le frequenze riportate nella Tabella 2.

### **Tabella 2**

Tassi di deprezzamento osservati

<b>Intervalli</b>	<b>Probabilità</b>
Da +10% a -10%	0,25
Da -10% a -30%	0,50
Da -30% a -40%	0,25

È possibile adottare altri programmi di marketing. Una prima alternativa consiste nell'aumentare il prezzo al dettaglio di 10 centesimi (ossia 34 centesimi a bottiglia), potendo così sostenere un budget pubblicitario di lancio più elevato (per esempio un budget di 6 milioni di dollari). L'aspetto interessante di questa strategia è legato alla pubblicità di lancio più intensa in grado di spingere un numero maggiore di consumatori a provare il nuovo prodotto e, di conseguenza, al sensibile aumento del suo tasso di notorietà. A questo proposito, l'efficacia di un'azione pubblicitaria più intensa sarebbe almeno pari a quella di un prezzo contenuto, tanto più che negli anni successivi la spesa in pubblicità potrebbe essere ridotta a 4 milioni di dollari. Permane tuttavia un timore: che il prezzo elevato possa far diminuire il tasso di riacquisto del prodotto e che, pertanto, il decremento delle vendite dopo il primo anno risulti maggiore. In tale ipotesi, si stima che il tasso di svalutazione possa aumentare del 50%.

Ci sono altre strategie adottabili: per esempio adottare un prezzo pari a 24 centesimi e un budget pubblicitario pari a 6 milioni di dollari; o, ancora, praticare un prezzo di 29 centesimi e prevedere spese pubblicitarie complessive

per 4,5 milioni di dollari. Le implicazioni finanziarie e strategiche di tali alternative non sono state esaminate in dettaglio.

Dubois ritiene che sia necessario prendere rapidamente una decisione. Il reparto Ricerche di marketing segnala tuttavia che permane una grande incertezza sul successo di questo progetto e suggerisce di ricorrere a un test di mercato prima di assumere una decisione definitiva. Il responsabile del reparto Ricerche di marketing ritiene che, oltre a ridurre l'incertezza sulla stima delle vendite, il test di mercato consentirà anche una maggiore comprensione del ruolo svolto, sul mercato, dal prezzo e dalla pubblicità. In questa fase, il responsabile non dispone di un piano sperimentale dettagliato, ma ritiene di poter realizzare un test di mercato della durata di sei mesi a un costo non superiore a 75.000 \$. Grazie a questa sperimentazione sarebbe possibile stimare le vendite del primo anno a un livello inferiore alle 250.000 casse circa.

Dubois indugia nell'accettare questa proposta, non solo per via del costo e della durata, ma soprattutto perché dubita dell'utilità dei risultati. Il test può infatti tutt'al più fornirgli informazioni sulle vendite del primo anno, mentre la sua preoccupazione principale è legata all'andamento delle vendite nel corso degli anni successivi. D'altra parte, egli dubita che il risultato ottenuto possa rispettare i margini di errore indicati.

### **Domande**

- 1 Determinate la soglia di redditività prevista rispettivamente a 1 anno ed a 3 anni dal programma di marketing di base di Dubois?
- 2 Utilizzando la distribuzione delle probabilità soggettive attribuite da Dubois alle vendite del primo anno, calcolate l'aspettativa matematica degli utili attesi nel quadro dello scenario di base.
- 3 A seguito di questa prima analisi, siete maggiormente propensi a un lancio immediato o preferite «riflettere prima di agire»?
- 4 Quali altri programmi di marketing, in grado di ridurre il rischio della decisione di lancio di questo nuovo prodotto, si potrebbero adottare?