

Caso Camay B - Soluzione

Prima di tutto è utile operare una profonda riflessione sul target a cui il prodotto è da destinare. Il nuovo prodotto adotta un *brand* molto targettizzato, di conseguenza i destinatari quasi esclusivi saranno le donne. Inoltre, bisogna considerare che il marchio ha un vissuto di prodotto destinato a persone non giovanissime, per cui è ipotizzabile che la fascia di età più rilevante sia quella degli over 45 e – più marginalmente – quella 30-45 anni. Si può quindi affermare che il bagnoschiuma ha come target circa il 27,5% del mercato [calcolo approssimativo effettuato considerando che la popolazione sia equidistribuita per sesso, per cui si ha $50\% \text{ (donne)} * (30\% + 25\%) = 27,5\%$]. Tale valore corrisponde a 3.410.000 confezioni nel primo anno e 4.042.500 “a regime”.

Su questo target Camay si trova ad operare come follower per cui è ipotizzabile che nell'anno di introduzione la quota obiettivo debba essere non superiore al 3%-4%, mentre a regime sarà possibile attestarsi a ridosso dei leader con una quota del 7%-8%. In tal senso sembra impossibile prevedere che il prodotto possa raggiungere e superare il leader di mercato (Vidal) nonostante questo abbia dimostrato di essere in crisi (-2% come trend). Inoltre non va sottostimata la rilevanza dell'arrivo sul mercato di prodotti non profumati, che sono destinati a togliere significative quote di mercato ai produttori di bagnoschiuma “profumati”.

Passando a considerare il prezzo di vendita al consumatore finale, bisognerà tenere presente che:

- a) il prodotto è nuovo;
- b) il marchio è molto targettizzato;
- c) il mercato dei bagnoschiuma profumati è esposto alla minaccia dei prodotti neutri.

Si può procedere ad un'elaborazione dei dati contenuti in Tab.4 definendo il valore percepito dal cliente nel test cieco per ognuno dei prodotti considerati. In tal senso si può procedere effettuando la sommatoria dei punteggi riportati per ogni attributo moltiplicata per l'importanza dello stesso. Si ottiene quindi:

Attributo	Importanza attributo	Camay	Vidal	Lux	Nidra	Robert's
Profumo	0,35	30	20	20	20	30
Effetto sulla pelle	0,15	15	30	10	10	30
Consistenza	0,25	20	10	20	20	30
Freschezza	0,25	20	30	10	10	10
Valore percepito		22,75	21,5	16	16	25

A questo punto è possibile costruire un numero indice del valore percepito dai clienti considerando come base (=100) il risultato conseguito da Camay. Si avrà quindi:

	Camay	Vidal	Lux	Nidra	Robert's
Valore percepito	22,75	21,5	16	16	25
Numero indice	100,00	94,51	70,33	70,33	109,89

Conseguentemente si potrà determinare il prezzo dei diversi prodotti come funzione del numero indice a loro associato tenendo conto del prezzo praticato dal prodotto "migliore". Si può procedere in tal senso rispetto a Robert's (leader in termini di apprezzamento di valore da parte del cliente) e rispetto a Vidal (leader per quota di mercato). Si avrà quindi:

	Camay	Vidal	Lux	Nidra	Robert's
Valore	22,75	21,5	16	16	25
Indice	100	94,51	70,33	70,33	109,89
Prezzo sul Robert's	2,457	2,322	1,728	1,728	2,7
Prezzo attuale	0	2,5	2,4	2,3	2,7
Differenza		-0,178	-0,672	-0,572	0
	Camay	Vidal	Lux	Nidra	Robert's
Valore	22,75	21,5	16	16	25
Indice	100	94,51	70,33	70,33	109,89
Prezzo su Vidal	2,645	2,5	1,86	1,86	2,91
Prezzo attuale	0	2,5	2,4	2,3	2,7
Differenza		0	-0,54	-0,440	0,207

Il prezzo calcolato avendo come riferimento Robert's risulta particolarmente interessante anche per il fatto che è inferiore a quello del leader di mercato (Vidal vende a € 2,5) che – nonostante un valore percepito considerevolmente inferiore – beneficia dell'essere già da tempo conosciuto dai consumatori.

Va però sottolineato che il trend fortemente negativo di Vidal (-2%) – che si viene a realizzare in un contesto di massicci investimenti in marketing, addirittura doppi rispetto al follower (che ha una quota di mercato di circa 2/3) - sembra rispecchiare le problematiche

del prodotto. Allo stesso tempo, però, il prezzo identificato appare significativamente superiore a quello dei follower, rispetto ai quali si ha, però, un valore percepito maggiore. Si può quindi ipotizzare di partire con un prezzo leggermente più basso rispetto al valore percepito (ad esempio con un prezzo intorno a € 2,4), tenendo presente che lo stesso deriva da un test cieco, che non può tener conto dell'effetto "marchio", ovvero del fatto che si utilizzi un marchio già chiaramente posizionato nell'immaginario del consumatore. In seguito, potrà essere praticata una lieve variazione dello stesso verso l'alto (ad esempio con un prezzo intorno a € 2,6), puntando sul fatto che il prodotto è di qualità superiore. A questo punto si dovranno definire gli investimenti in marketing, tenendo presente anche lo sforzo in tal senso operato dai concorrenti.

Azienda	Quota di mercato	Volumi	Investimenti mktg	Investimenti mktg per bottiglia
Henkel	12%	1.488.000	€ 3.500.000,00	€ 2,35
Lever	8%	992.000	€ 2.300.000,00	€ 2,32
Colgate	8%	992.000	€ 1.700.000,00	€ 1,71
Manetti & Robert's	5%	620.000	€ 1.400.000,00	€ 2,26
		4.092.000		

Sulla base di queste considerazioni si ritiene opportuno effettuare un investimento di marketing significativo nei primi anni per poi diminuirlo successivamente.

Si potrebbe, ad esempio, considerare la seguente ipotesi:

	Primo anno	A regime
Mercato (Confezioni da 500 ml)	12.400.000	14.700.000
Quota di mercato in volume (%)	3,00%	8,00%
Volumi di vendita (Confezioni da 500 ml)	372.000	1.176.000
Prezzo al cliente finale (euro/confezione)	€ 2,46	€ 2,65
Costi produzione e spedizione (18% del prezzo di vendita)	€ 0,44	€ 0,48
Investimenti di marketing (euro/confezione)	€ 1,71	€ 1,80
Profitto (euro/confezione)	€ 0,30	€ 0,37
Profitto (in percentuale sul prezzo)	12,40%	13,96%
Obiettivo profitto	15%	15%

Si noti come andando a regime, Camay, con una quota di mercato dell'8%, comincerebbe ad avvicinarsi al suo obiettivo di profittabilità fissato al 15%.