

1. **Aperçu du monde MARKSTRAT**

1.1 Votre Rôle

Vous-même et les autres membres de votre équipe venez d'être recrutés par une grande entreprise pour diriger le département Marketing de l'une de ses divisions. Issue d'un environnement industriel complètement différent, la nouvelle équipe n'a aucune expérience du monde MARKSTRAT3. Au cours des prochaines années, vous serez chargés de commercialiser deux types de produits de consommation durables et serez en concurrence avec plusieurs autres firmes. Au cours de cet exercice, vous devrez formuler et mettre en œuvre la stratégie marketing à long terme de votre division. Vous et votre équipe devrez notamment :

Cibler les segments choisis et positionner vos produits sur un marché où la concurrence est très active.

- Assurer l'interface avec le département R & D pour concevoir et développer de nouveaux produits.
- Préparer le lancement de nouveaux produits, améliorer, soutenir ou retirer des produits existants.
- Assurer l'interface avec le département Production pour décider du planning de production.
- Prendre des décisions marketing-mix telles que prix ou budget de publicité pour chaque marque que vous avez en portefeuille.
- Décider de la taille et des priorités de votre force de vente.
- Commander des études de marché qui vous fourniront des informations actualisées et vous aideront à prendre vos décisions.

1.2 Aperçu de l'industrie MARKSTRAT

Le monde MARKSTRAT est une communauté industrielle fictive, constituée de 250 millions d'habitants et dont l'unité monétaire est le Dollar Markstrat (\$). Dans ce pays l'inflation et la croissance du PNB sont relativement stables et aucun événement d'ordre politique, social ou économique n'est prévu à court terme. Le monde MARKSTRAT ne prétend représenter aucun pays, marché ou secteur industriel en particulier. Cependant, il se comporte comme la plupart des marchés, et l'expérience en management et en marketing que vous avez acquise professionnellement ou au cours de vos études peut être appliquée à ce nouvel environnement.

Dans le monde MARKSTRAT3, il y a plusieurs firmes en concurrence qui fabriquent et commercialisent des biens de consommation durables. Ces biens peuvent être comparés à des produits comme des appareils hi-fi, des combinés

téléphoniques, des ordinateurs ou de l'équipement de bureaux, des voitures, des livres ou tout autre bien de consommation durable. Chaque firme démarre dans une position différente en termes de caractéristiques produit, groupes de clients cibles, niveaux de notoriété des marques, parts de marché, circuits de distribution, rentabilité, expertise du département R&D, etc. Par conséquent, la stratégie marketing de chaque firme devra être adaptée à sa position particulière dans l'industrie. Malgré ces différences, aucune firme n'est vraiment avantagée par rapport aux autres et, au départ, de nombreuses caractéristiques sont communes à toutes les firmes. Par exemple, toutes les firmes démarrent avec deux marques en portefeuille. Comme il a été mentionné précédemment, chaque firme aura la possibilité de concevoir, développer et lancer de nouveaux produits ou de modifier des produits existants. Tous les départements de R&D ont la même capacité de développer de nouveaux projets, en fonction de leur expérience. De même, toutes les forces de vente sont également qualifiées pour gérer les contacts avec les distributeurs.

1.3 Produits Sonite

Au début de la simulation, toutes les firmes rivales commercialisent deux marques *Sonite*. Les produits Sonite existent depuis plusieurs années et le marché s'est beaucoup développé depuis l'introduction de la première marque Sonite. Aujourd'hui, le marché est mature avec plusieurs marques fortes à des niveaux de prix différents et répondant à de nombreux besoins. Les experts ont la conviction que le marché Sonite continuera à se développer au cours des cinq prochaines années.

Un Sonite est un produit d'équipement sophistiqué constitué de plusieurs composants. Bien qu'elles puissent être évaluées sur plus de cinquante critères, les marques Sonite sont tout d'abord différenciées sur leurs cinq plus importantes caractéristiques physiques énumérées ci-après. Le coût de base est également un important paramètre, il correspond au prix auquel chaque unité sera produite, basé sur un premier lot de production de 100.000 unités. Le coût de base est décidé conjointement par le département Marketing – qui est surtout concerné par les marges et la rentabilité – et le département R&D - pour la faisabilité du produit. Seules les caractéristiques suivantes seront prises en compte au cours de la simulation.

Caractéristiques	Unité	Limites de faisabilité
Poids	Kg	10 – 20
Esthétique	Index	3 – 10
Volume	dm ³	20 – 100
Fréquence maximum	KHz	5 – 50
Puissance	Watts	5 – 100
Coût de base	\$	10 +

La caractéristique «esthétique» n'est pas liée à l'esthétique du produit, mais au type de matière première utilisée (bois, plastique, métal, ...) ou à l'aspect de ses divers composants. Un produit évalué à 8 sur l'échelle de l'esthétique n'est pas forcément meilleur ni plus facile à utiliser qu'un produit évalué à 5 sur la même échelle.

Toutes les marques commercialisées au cours d'une période donnée seront indiquées dans le Journal de l'Industrie, dans un tableau identique à celui de la Figure 1.

1.4 Produits Vodite

Récemment, le monde industriel a évoqué la possibilité d'émergence d'un nouveau produit, le Vodite. Bien qu'aucune marque Vodite ne soit disponible au début de la simulation, les experts de l'industrie ont une idée assez précise des caractéristiques des futurs produits Vodites.

Les produits Vodite répondront à des besoins très différents de ceux des produits Sonite. Les produits seront complètement indépendants en terme de demande. Ils ne seront pas non plus complémentaires et il n'y aura pas de

CARACTÉRISTIQUES DES MARQUES SONITE COMMERCIALISÉES										
Firme	Marqt	Nouvelle ou Modifiée	Caractéristiques physiques					Coût de base (\$)	Prix au détail (\$)	
			Poids (Kg)	Esthétique (Index)	Volume (Dm3)	Fréq Max (KHz)	Puissance (W)			
A	SACK	Non	18	5	70	15	10	103	260	
	SAND	Non	15	4	35	20	30	129	420	
E	SEAL	Non	13	7	40	40	75	165	420	
	SEXY	Non	15	4	40	45	90	206	550	
I	SIGN	Non	19	8	60	15	20	82	340	
	SILK	Non	14	7	50	35	70	154	500	
O	SOAP	Non	13	7	45	30	75	196	510	
	SONG	Non	16	4	75	48	88	191	350	
U	SUCH	Non	18	3	75	25	12	62	250	
	SUMO	Non	20	3	70	10	12	52	210	

Figure 1 - Exemple de liste des Marques

substitution possible de l'un par l'autre. L'expertise nécessaire aux futurs fournisseurs de Vodites, en termes de technologie, de fabrication, de marketing et de distribution, est la même pour les deux marchés. Cependant, votre division et vos concurrents sont les plus aptes à fournir des Vodites. Bien que les technologies des Sonites et des Vodites soient très semblables, toutes les firmes devront effectuer d'importants investissements en R&D pour développer leur premier produit Vodite. De récentes estimations évoquent des investissements de l'ordre de 10 millions de dollars.

Les experts s'accordent à penser que les principales caractéristiques physiques d'un Vodite seront celles indiquées dans le tableau ci-dessous. Enfin, les prévisions estiment que le marché Vodite accueillera très favorablement des bons produits proposés à des prix raisonnables.

Caractéristiques	Unités	Limites de faisabilité
Autonomie	mètres	5 – 100
Fréquence maximum	KHz	5 – 20
Diamètre	mm	10 – 100
Esthétique	index	3 – 10
Poids	g.	10 – 100
Coût de base	\$	10 +

1.5 Conventions d'attribution de noms aux marques

Dans MARKSTRAT3, les noms des marques sont composés de quatre caractères, comme indiqué dans le tableau ci-dessous. La première lettre doit être un 'S' pour un Sonite ou un 'V' pour un Vodite. La deuxième lettre sert à identifier la firme qui commercialise la marque, ce doit être une voyelle (A, E, I, O, U ou Y). Enfin, les deux derniers caractères peuvent être des lettres ou des chiffres et peuvent être choisis librement par chaque firme pour former des noms de marques différents.

S	I	B	I
-	-	-	-
Type du Produit S = Sonite V = Vodite	Firme commercialisant la marque A, E, I, ...	Lettres ou chiffres librement choisis	

Par exemple, les marques SIBI et SIRO seraient des Sonites commercialisées par la Firme I, et la marque VAIN serait un Vodite commercialisé par la Firme A. Toute nouvelle marque devra respecter ces conventions et un nouveau nom devra lui être attribué. Cependant, le nom choisi n'aura aucune influence sur la réponse du marché au produit.

1.6 Les consommateurs des produits Sonite

Les consommateurs de Sonites sont des adultes qui achètent des produits pour un usage personnel et professionnel. Les études de marché révèlent que le marché Sonite peut être divisé en 5 grands groupes de consommateurs ou segments, chacun ayant des besoins semblables et les mêmes comportements d'achat.

- **Les Passionnés (Pa)** - Les personnes de ce segment manifestent un très vif intérêt pour les Sonites ou les produits similaires. Ils sont bien informés de la technologie des Sonites et des différentes caractéristiques des marques existantes. Ils demandent des produits très performants. Cependant, ils sont très sensibles aux prix puisqu'ils achètent les produits Sonite pour un usage personnel et n'ont pas forcément d'importants revenus.
- **Les Célibataires (Cé)** - Comme le nom de ce segment l'indique, les Célibataires vivent seuls. Ils demandent aux produits Sonites des niveaux moyens de performance et de commodité. De même que les Passionnés, ils achètent des produits Sonites pour un usage personnel et sont très sensibles aux prix.
- **Les Professions Libérales (PL)** - Les individus de ce segment peuvent utiliser les produits Sonites de façon personnelle ou professionnelle. Ils recherchent donc des produits d'excellente qualité, avec de très bonnes performances et simples à utiliser. Ils peuvent se permettre d'acheter des produits chers et considèrent souvent le prix comme un critère de qualité
- **Les Hauts Revenus (HR)** – Ce groupe se caractérise par un très haut niveau de revenus. Ils achètent les produits Sonites pour un usage personnel. Les études révèlent qu'ils peuvent se permettre d'acheter des produits chers et que leurs achats sont en partie motivés par leur statut social. Bien qu'ils fassent un usage moins fréquent de leur Sonite que le consommateur moyen, ils exigent performance et commodité.
- **Autres (Au)** – Ce segment comprend les consommateurs qui n'appartiennent à aucun des groupes ci-dessus. Bien que ce segment soit le plus important et composé de plusieurs sous-groupes, la plupart des consommateurs ont des besoins identiques. Ils recherchent des produits bon marché, peu performants et de commodité moyenne. Les experts pensent que la pénétration sur ce marché sera plus faible que sur les autres segments. Par conséquent, leur taux de croissance futur pourrait dépasser les prévisions.

Chaque segment a des besoins spécifiques en termes de caractéristiques physiques et de prix. Les niveaux de notoriété et les intentions d'achat varient de façon significative d'un groupe à l'autre pour les produits existants. Les études de marché prévisionnelles démontrent que les tailles et les taux de croissance des cinq segments sont

très différents. Ceci s'explique en partie par le stade de développement de chaque segment, par les variations des offres produit et par l'intensité de l'effort marketing sur chaque segment.

1.7 Les consommateurs de Vodites

Si les consommateurs potentiels des Vodites sont les mêmes que ceux qui achètent des Sonites, ils seront segmentés de façon différente. Des études supplémentaires devront être effectuées, mais les experts pensent qu'il faudra regrouper les consommateurs en fonction de l'accueil qu'ils réservent aux nouveaux produits. De ce point de vue, on peut considérer trois segments pour les Vodites.

- **Les Innovateurs (In)** - Ces consommateurs seront les premiers utilisateurs des produits Vodites. Les individus qui appartiennent à ce segment sont plutôt aventureux et sont prêts à oser essayer de nouveaux concepts. Ce segment sera peut-être au départ le plus important, mais il ne représente qu'un faible pourcentage des consommateurs potentiels. Cependant, ils manifestent à la fois désir et intérêt à l'égard des produits Vodites et leur niveau de revenus est supérieur à la moyenne.
- **Les Adopteurs (Ad)** - Les consommateurs de ce segment n'adopteront pas les produits Vodites aussi rapidement que les Innovateurs, mais ils les adopteront certainement avant que cette nouvelle technologie soit généralement acceptée par la majorité. Comme ce groupe est en général plus important que le précédent, son influence sur les autres consommateurs est relativement forte. Les Adopteurs sont souvent leaders d'opinion et servent de « publicité » pour les autres acheteurs potentiels. Ils sont importants dans le processus d'adoption et ne devront pas être négligés par les responsables marketing. Ils ont un niveau de revenus moyen.
- **Les Suiveurs (Su)** – Ces individus représentent la masse des consommateurs potentiels. Parce qu'ils ont l'impression de prendre plus de risques en achetant un produit nouveau, ils attendent qu'un grand nombre de consommateurs l'aient essayé auparavant. Les Suiveurs sont particulièrement influencés par les Innovateurs et les Adopteurs. Leur niveau de revenus est souvent au-dessous de la moyenne.

1.8 Canaux de distribution

Les consommateurs de Sonites effectuent surtout leur acte d'achat dans les trois canaux de distribution suivants, ils auront sans doute le même comportement pour l'achat des Vodites.

- **Magasins Spécialisés** - Ces magasins sont en général de petite taille et n'appartiennent pas à des chaînes. Ils sont situés géographiquement à proximité de leurs clients et proposent un haut niveau de service et de support technique. Comme ils ne distribuent pas de nombreuses catégories de produits différents, les produits Sonite représentent une part importante de leurs ventes. Ces magasins proposent habituellement une large gamme de produits pour chaque catégorie, y compris les produits les plus chers et/ou les produits les plus

performants. Grâce à leur haut niveau d'expertise technologique, les Magasins Spécialisés seront le canal de distribution privilégié pour les produits Vodites.

- **Grands magasins** – Les Grands Magasins se caractérisent par la large gamme de produits qu'ils proposent. Ils ont souvent un rayon de Sonites. Ils ont un important service clientèle, mais leur expertise technologique est plus faible que celle des Magasins Spécialisés. Les Grands Magasins sont souvent organisés en chaînes ce qui leur permet de négocier leurs marges avec les distributeurs.
- **Grandes Surfaces** – Le fonctionnement de ces magasins est basé sur des prix peu élevés et des volumes importants. Ils essaient de réduire leurs frais généraux. Par voie de conséquence, le niveau de service offert est moins bon que dans les deux autres canaux. Les Grandes Surfaces offrent de nombreuses catégories différentes de produits, et chaque ligne de produit est souvent réduite à quelques unités. Ils distribuent souvent les produits les moins chers et de faible performance. Leur manque de compétence technique et le faible niveau de service qu'ils proposent pourraient les empêcher au début de distribuer des Vodites.

En ce qui concerne le marché des Sonite, les études démontrent que les trois canaux de distribution sont importants, et que chacun d'eux devra être visité par la force de vente des firmes. On estime à environ 30.000 le nombre de magasins spécialisés, 7.000 les grands magasins appartenant à 15 chaînes différentes, et 10.000 les Grandes Surfaces appartenant à 8 chaînes différentes.

Les différences entre les marges dégagées par les magasins dans chacun de ces trois circuits de distribution tiennent essentiellement à la qualité du service offert et au volume des ventes. Ces marges sont appliquées sur les prix de détail et sont à peu près constantes pour toutes les marques dans un canal donné. Dans MARKSTRAT les marges des distributeurs sont de 40% pour les Magasins Spécialisés, 30% pour les Grands Magasins et 30% pour les Grandes Surfaces.

2.

Vous dirigez votre Firme

Le Département Marketing pour lequel vous et votre équipe travaillerez est responsable de la conception et de la mise en œuvre de la stratégie marketing de votre division. Vous devrez décider de l'orientation générale de l'entreprise dans les domaines suivants :

- *la stratégie de portefeuille produits* : quelles marques la firme va-t-elle développer et commercialiser ?
- *la stratégie de segmentation et de positionnement* : quels segments de marché seront ciblés et comment les produits seront positionnés ?
- *la stratégie de marketing-mix* : les décisions opérationnelles quotidiennes telles que prix, production, communication et distribution

Votre département Marketing sera géré comme un centre de profit et vos résultats seront mesurés en fonction des indicateurs suivants : contribution nette, parts de marché des marques, capacité à augmenter les revenus de la firme, qualité des projets de R&D réalisés, etc. Enfin, la meilleure mesure de la réussite de votre firme sera l'indice du prix des actions, mesure qui tient compte de tous les indicateurs ci-dessus.

Ce chapitre décrit les décisions que vous aurez à prendre pour chaque période. Avant de vous lancer dans des décisions importantes, vous devrez essayer d'appréhender le comportement du marché. Ne sautez pas sur la première explication ou décision qui vous vient à l'esprit. Des solutions qui vous paraissent évidentes peuvent être basées sur une analyse incomplète. Utilisez les informations contenues dans les études de marché pour analyser votre situation et le comportement passé de la concurrence.

2.1 Production

A chaque période, vous serez chargé de soumettre un plan de production pour chacune des marques que vous commercialisez. Si l'une de vos marques ne marche pas très bien, vous pouvez décider de diminuer votre stock en le vendant en totalité ou en partie à une société commerciale. Le Département Production travaille pour plusieurs départements de votre firme et pourra donc être considéré comme un fournisseur externe très flexible. Vous n'êtes donc pas concernés par des problèmes d'investissement de fabrication, de coûts fixes ou d'utilisation de capacité de production. D'une période à l'autre vous pouvez librement choisir d'augmenter ou de réduire le planning de production pour un produit donné, sans pénalité. Le Département Production fabriquera toujours les quantités demandées dans des conditions optimales.

Dans une période donnée, le niveau de production réel pour chaque produit est automatiquement ajusté à plus ou moins 20% du plan de production soumis par le Marketing pour répondre à la demande réelle pour ce produit. Le tableau ci-dessous présente quelques exemples de situations différentes en termes de stock, de plan de production et de demande du marché (tous les montants sont unitaires).

	Stock de départ	Plan de Production	Ventes potentielles	Production réelle	Ventes réelles	Ventes perdues	Stock final
A	8 000	100 000	112 000	104 000	112 000	0	0
B	8 000	120 000	154 000	144 000	152 000	2 000	0
C	25 000	100 000	95 000	80 000	95 000	0	10 000
D	0	80 000	54 000	64 000	54 000	0	10 000

La flexibilité du département Production va au-delà de l'ajustement automatique des plans de production. Les unités produites ne sont facturées au département Marketing que lorsqu'elles ont été vendues aux distributeurs. Le prix payé à la production est appelé *coût de transfert*. Il comprend tous les coûts associés à ce haut niveau de flexibilité et inclut amortissement et coûts fixes. Les unités produites en surplus sont gardées en stock et les frais de gestion de stock sont facturés au département Marketing. Les frais de stock par unité sont calculés sur la base d'un pourcentage du coût de transfert indiqué dans le Journal.

Le coût de transfert d'un produit donné augmente avec l'inflation. D'un autre côté, il diminue en fonction des effets d'expérience et des économies d'échelle. En règle générale ce coût diminue dans le temps, et il sera réduit d'environ 15% chaque fois que la production cumulée d'un produit donné sera doublée.

2.2 Prix

Dans MARKSTRAT3, vous devez fixer le prix de détail recommandé pour chaque marque commercialisée. Le prix de détail est le prix du catalogue consommateurs. Le prix de vente moyen est le prix auquel vous vendez votre produit aux distributeurs. Il varie selon les canaux de distribution puisque les marges sont différentes dans chacun d'eux, comme il est expliqué en section 1.8.

Les Magasins Spécialisés et les Grands Magasins respectent en général les prix de détail recommandés fixés par les firmes. Par contre, les Grandes Surfaces font des promotions ou des offres spéciales pour vendre les produits ; elles sont en général à un taux d'escompte de 10% du prix catalogue. Par conséquent, dans l'absolu, les marges des

Grandes Surfaces sont plus faibles que celles des autres canaux, puisque les marges sont prises sur les prix escomptés. Le tableau ci-après présente un résumé des prix de détail, marges et escomptes :

Dans le monde MARKSTRAT3, il est interdit de faire du dumping. Le prix de détail recommandé doit être fixé de telle façon que le prix de vente plancher d'un produit soit plus élevé que son coût de transfert. Enfin, il est fortement déconseillé d'augmenter ou de diminuer des prix de plus de 30%, la réaction du marché pourrait être très négative. Une hausse de prix trop importante serait très mal perçue et dissuaderait les consommateurs d'acheter le produit. De la même façon, une baisse de prix trop importante entraînera une diminution de la marge des distributeurs et votre force de vente aura beaucoup de difficultés à trouver des distributeurs pour la marque. Un message vous avertira quand vous effectuerez ce genre de décisions. Si vous ignorez le message, le prix de détail recommandé sera automatiquement ajusté à la hausse ou à la baisse pour contrer les réactions défavorables du marché.

		Prix de détail recommandé = \$ 400		
		Magasins Spécialisés	Grands Magasins	Grandes Surfaces
Prix de détail appliqué	\$	400	400	360
Marge de	%	40%	3%	30%
distribution	\$	160	120	108
Prix de vente	\$	240	280	252
Coût de transfert	\$	123	123	123
Contribution unitaire avant marketing	\$	117	157	129

2.3 Communication

Vous aurez plusieurs décisions en communication à prendre chaque période. Tout d'abord, vous devrez fixer le budget de publicité alloué à chaque marque. Ce budget sera utilisé pour l'achat d'espace presse et audiovisuel. Ensuite, vous devrez spécifier le budget alloué à la recherche publicitaire. Il servira à financer le travail de création, la sélection des media ou toute action réalisée par les agences de publicité pour optimiser la qualité de votre message. Les années précédentes, les entreprises ont alloué une moyenne de 7% de leurs dépenses totales de communication en études de publicité. Les études de publicité vous aideront à augmenter l'impact de votre publicité, surtout lors du lancement d'une nouvelle marque, ou du repositionnement d'une marque existante. Dans ces deux derniers cas, il est recommandé d'augmenter ce pourcentage (entre 15 et 20%).

Troisièmement, vous devez spécifier quels segments devront être ciblés par votre publicité. De cette façon, l'agence de publicité pourra sélectionner les supports médias les plus appropriés aux segments ciblés.

Enfin, vous devrez fixer les objectifs perceptuels de publicité pour chaque marque. Ceci vous permettra de faire passer un message perceptuel, d'insister par exemple sur la légèreté d'un produit donné ou la commodité d'un autre. La section 5.3 est consacrée au positionnement d'une marque par la publicité et explique comment fixer des objectifs perceptuels.

2.4 Force de vente

Votre force de vente est organisée en trois réseaux, chaque groupe est spécialisé dans un seul type de canal de distribution. Le département Marketing doit préciser le nombre de vendeurs dans chaque réseau. Des coûts de licenciement ou de recrutement seront automatiquement facturés à votre département quand le total de la force de vente augmentera ou diminuera.

Chacun de vos vendeurs représente une ligne entière de produits, mais vous devez leur indiquer de quelle façon ils doivent répartir leur temps et leurs efforts sur les différentes marques de votre portefeuille.

2.5 Études de marché

Une des décisions que vous aurez à prendre sera de commander des études de marché. Toutes les études seront commandées au début d'une période et seront conduites pendant cette période par une société d'études spécialisée. Les résultats vous seront remis, en même temps que votre rapport annuel, à la fin de la période.

Toutes les études que vous achetez seront disponibles sur papier et/sur écran. Cependant, certaines études offrent plus de détails à l'écran. Les informations fournies correspondent à la situation du marché pendant la période étudiée, à l'exception de l'étude prévisions de marché. La liste des études disponibles est indiquée ci-dessous et toutes les études sont détaillées en section 3.3.

- Études Consommateurs
- Panel de Consommateur
- Panel de Distribution
- Échelles Sémantiques
- Échelles multidimensionnelles
- Publicité concurrente
- Force de vente de la concurrence
- Benchmarking de l'Industrie
- Expérience de publicité
- Expérience de force de vente
- Prévisions du marché
- Analyse conjointe

Toutes les études, sauf *Benchmarking de l'Industrie*, s'appliquent exclusivement soit au marché Sonite, soit au marché Vodite. Par conséquent, un maximum de 23 études différentes peut être commandé chaque période.

2.6 Recherche et développement

Il est du ressort du département Marketing de lancer des projets de recherche et développement. Prendre des décisions de R&D est très important pour les raisons suivantes : (1) les produits existants devront certainement être améliorés au cours de leur cycle de vie pour répondre aux besoins des consommateurs qui évoluent ; (2) de nouveaux produits devront être conçus pour cibler des segments inexploités dans des marchés nouveaux ou existants.

Quand le département Marketing lance un nouveau projet de R&D, il doit préciser les caractéristiques désirées, que ce soit pour un nouveau produit ou pour un produit existant, y compris le coût de transfert ciblé. Le département R&D a la responsabilité de mener les travaux de recherche et de développement. La section 5.5 concerne l'interface entre le marketing et la R&D.

2.7 Budget Marketing

A chaque période, le département Marketing se voit attribuer un budget pour couvrir ses dépenses, comme indiqué dans le tableau ci-après :

PUBLICITE	FORCE DE VENTE	R & D	ÉTUDES DE MARCHE
<ul style="list-style-type: none"> • Média publicitaire • Recherche Publicitaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût opérationnel • Coût de formation • Coût de licenciement 	<ul style="list-style-type: none"> • Budgets de développement 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût des études

Votre budget marketing est lié à la performance de votre département, il représente 40% de la contribution nette générée au cours de la période précédente. Cependant, il existe un niveau maximum au-delà duquel les ressources sont ré-allouées à d'autres départements de l'entreprise pour optimiser le retour sur investissement au niveau corporate. De même, un seuil minimum pour le budget attribué à chaque période a été fixé, et votre division pourra recevoir une subvention de la part du siège de l'entreprise si vous ne générez pas de contribution interne suffisante.

En général, le montant du budget alloué pour une période donnée sera entre \$7,000,000 et \$20,000,000. Vous ne devrez pas dépenser plus que votre budget. Si les dépenses totales dépassent votre budget, vos dépenses seront automatiquement coupées, en commençant par vos dépenses de publicité.

Notez que, si votre objectif est de réaliser un retour sur investissement maximum, vous ne devrez pas nécessairement dépenser la totalité de votre budget. Si vous réalisez de bonnes performances, un budget plus important vous sera peut-être alloué. Par conséquent ne risquez pas de le gaspiller en le dépensant en totalité.

3.

Votre Rapport Annuel

En début de chaque période, vous recevrez votre rapport annuel. Le rapport annuel vous fournit les résultats de la période qui vient de se terminer. Par exemple, pour la Période 5 vous prendrez des décisions qui seront basées sur le rapport annuel de la Période 4. Le rapport annuel est composé de trois documents séparés : le *Journal de l'Industrie*, le *Rapport de la Firme* et les *Études de Marché*. Quand vous lirez ce chapitre, nous vous suggérons de vous référer à l'exemple de Rapport Annuel présenté au chapitre 7 de ce manuel.

3.1 *Journal de l'Industrie*

Le Journal de l'Industrie vous fournit des données générales et financières sur l'industrie, sur les firmes concurrentes et sur les marques commercialisées. Ces informations sont du domaine public, tous vos concurrents ont accès au même Journal de l'Industrie. Ce Journal comprend trois à quatre sections, en fonction de la disponibilité ou non des marques Vodites.

- ***Marché boursier et indicateurs-clés de performance*** – Cette section fournit des tableaux comparatifs avec différents indicateurs de performance marketing et financiers tels que : parts de marché, ventes, contribution, indices de prix des actions et taux de retour sur investissement. Tous les chiffres sont donnés en valeurs absolues et en pourcentages de variation par rapport à la période précédente.
- ***Variables économiques et coûts*** – L'évolution des variables économiques tels que le taux d'inflation le taux de croissance du PNB, sont mis en évidence dans cette partie du Journal. Divers coûts relatifs aux études de marché, forces de vente et stocks sont également indiqués.
- ***Informations sur le marché Sonite*** – Cette section détaille les caractéristiques physiques et le prix de tous les produits Sonites commercialisés. Elle indique également sur quelles marques des améliorations ont été apportées et quelles marques ont été introduites sur le marché. Elle indique également les parts de marché en unités et en dollars, le volume des ventes et le prix de détail de tous les produits Sonite. Le volume et le détail des ventes sont indiqués en valeurs absolues et en pourcentage de variation par rapport à la période précédente.
- ***Informations sur le marché Vodite*** – Les mêmes données que ci-dessus sont fournies pour les produits Vodites commercialisés.

3.2 *Rapport annuel de la firme*

Le rapport annuel de la firme vous donne des informations confidentielles sur votre firme. Vous et les membres de votre équipe êtes les seuls à avoir accès aux informations fournies dans votre rapport annuel, à l'exception des données de l'étude *Benchmarking de l'Industrie*. Le Rapport annuel comprend les cinq sections suivantes :

Résultats de l'entreprise – le tableau de bord de l'entreprise est présenté dans cette section. Il fournit divers indicateurs de performance marketing et financiers tels que : parts de marché, ventes, contributions, indice du prix des actions et taux de retour sur investissement. Tous les chiffres sont donnés en valeurs absolues et en pourcentage de variations depuis la période 0, moment où vous avez repris la direction de l'entreprise. Cette section comprend également le relevé de la Performance de l'Entreprise, illustrée en Figure 2.

Performance de la Firme

	Unité	Total	Marché Sonite	Marché Vodite
Ventes				
Unités vendues	U	431 617	405 606	26 011
Prix de détail moyen	\$	454	407	1 191
Prix de vente moyen	\$	300	270	768
Chiffre d'affaires	K\$	129 662	109 686	19 976
Production				
Unités produites	U	585 328	505 328	80 000
Coût des biens vendus	K\$	-59 998	-51 519	-8 479
Frais de stock	K\$	-2 783	-1 375	-1 408
Perte sur exportation du stock	K\$	-9 616	-1 198	-8 418
Contribution avant marketing	K\$	57 263	55 593	1 670
Marketing				
Dépenses de publicité	K\$	-7 000	-5 000	-2 000
Dépenses de recherche en publicité	K\$	-700	-600	-100
Force de vente	K\$	-1 900	-1 601	-298
Contribution après marketing	K\$	47 663	48 392	-728
Autres dépenses				
Études de marché	K\$	-1 038	-538	-462
Recherche et développement	K\$	-950	-450	-500
Intérêts payés	K\$	0		
Pertes et profits exceptionnels	K\$	-3 100		
Contribution nette	K\$	42 575		
Budget pour la période suivante	K\$	17 050		

Notes:

- *Prix de détail moyen* : Prix moyen payé par les consommateurs.
- *Prix de vente moyen* : Prix de détail moyen - Marges des distributeurs
- *Revenus* : Nombre d'unités vendues x Prix de vente moyen.
- *Unités produites* : Nombre d'unités produites par le département Production
- *Coût des biens vendus* : Nombre d'unités vendues x coût de transfert unitaire moyen.
- *Frais de stock* : Unités en stock x coût de transfert unitaire en %
- *Perte sur exportation de stock* : Perte encourue lors de la vente de stock à une société commerciale.
- *Contribution avant marketing (CBM)* : Revenus - coût des biens vendus – frais de stock – perte sur exportation de stock.
- *Contribution après marketing (CAM)* : CBM - (publicité + recherche en publicité + coût de force de vente)
- *Intérêts payés* : Intérêts payés sur prêts accordés dans les périodes précédentes.
- *Pertes et profits exceptionnels* : Coûts exceptionnels tels que frais de retrait d'une marque.
- *Contribution Nette* : CAM - (études de marché + R&D + intérêts + pertes et profits exceptionnels).
- *Budget de la période suivante* : 40% de la contribution nette ; minimum = M\$ 7 ; maximum = M\$ 20.

Figure 2– Calcul de la performance de l'entreprise

- **Résultats des marques** – Cette section fournit le tableau de contribution par marque, comme il est détaillé en Figure 3. Elle indique également la part de marché total de chaque marque, sa couverture de distribution, c'est à dire le nombre de magasins qui proposent la marque.

Contribution par Marque (Marques Sonite)

Marques Sonites	Unité	Total	SEAL	SEXY	SEFA
Projet R&D de base			PSPR2	PSBU1	PSHI2
Ventes					
Unités vendues	U	405 606	225 328	35 685	144 593
Prix de détail moyen	\$	407	394	341	444
Prix de vente moyen	\$	270	262	220	296
Revenus	K\$	109 684	59 035	7 850	42 799
Production					
Unités produites	U	505 328	225 328	120 000	160 000
Coût de transfert unitaire actuel	\$	-	121	165	125
Coût de transfert unitaire moyen	\$	127	121	165	127
Coût des biens vendus	K\$	-51 518	-27 264	-5 888	-18 366
Unités en stock	U	110 547	0	84 315	26 232
Frais de gestion de stock	K\$	-1 374	0	-1 112	-262
Perte sur exportation du stock	K\$	-1 198	0	-1 198	0
Contribution avant marketing	K\$	55 593	31 771	-348	24 170
Marketing					
Dépenses de publicité	K\$	-5 000	-500	-2 250	-2 250
Dépenses de recherche en publicité	K\$	-600	-50	-50	-500
Force de vente	K\$	-1 600	-809	-197	-594
Contribution après marketing	K\$	48 391	30 411	-2 846	20 826

Notes.

- *Prix moyen de détail* : Prix moyen payé par les consommateurs.
- *Prix moyen de vente* : Prix de détail moyen – marges des distributeurs.
- *Revenus* : Nombre d'unités vendues x prix moyen de vente.
- *Coût de Transfert Unitaire* : Prix payé par le département Marketing à la Production par unité vendue.
- *Coût des biens vendus* : Nombre d'unités vendues x Coût unitaire de transfert moyen.
- *Unités en stock* : Nombre d'unités produites mais Non vendues à la fin de la période.
- *Coût de maintien de stock* : Unités en stock x Coût de transfert unitaire x Coût de gestion de stock en %.
- *Perte sur transfert de stock* : Perte subie quand le stock est vendu à une société commerciale
- *Contribution avant marketing (CBM)* : Revenus – coût des biens vendus – coût de gestion de stock – perte sur transfert de stock.
- *Contribution après marketing (CAM)* : CBM – (publicité + recherche publicitaire + force de vente).

Figure 3– Calcul de contribution des marques

- **Résultats de la R&D** – cette section donne la liste de tous les projets de R&D lancés au cours des périodes précédentes et fournit les détails suivants pour chaque projet.
 - Les caractéristiques physiques du futur produit. Ces données sont données dans les unités correspondantes à chaque caractéristique : Kilos pour le poids, watts pour la puissance, etc.
 - Le coût de base actuel et minimum. Le coût de base représente le coût de transfert auquel le futur produit sera fabriqué. Il est calculé sur la base d'un lot de production initial de 100.000 unités. Le coût de transfert réel sera plus élevé que le coût de base si la production cumulée est inférieure à 100.000 unités, et plus faible que le coût de base si la production cumulée est supérieure à 100.000 unités. Le coût de base minimum est celui en deçà duquel il est impossible de fabriquer le futur produit (au moins pour un premier lot de 100.000 unités). Ce coût minimum tient compte de l'achat des matières premières, du travail nécessaire à la fabrication du produit et de l'amortissement des investissements nécessaires au processus de production
 - Le budget total cumulé déjà investi dans le projet. Notez qu'un projet pourra se dérouler sur plusieurs périodes, comme il est expliqué au chapitre 4.8.
 - Le budget nécessaire à l'aboutissement du projet. Ces informations ne s'appliquent que si le projet n'est pas terminé. Il indique le budget supplémentaire qu'il faut investir pour que le projet aboutisse à la période suivante. Notez que vous pouvez essayer de terminer le projet avec un budget moins élevé, mais sa réussite n'est pas garantie.
 - La période à laquelle le projet a été terminé.
- **Résultats cumulés** – Les résultats cumulés sur les ventes, la production, le marketing, sont fournis dans cette section. Elle indique les données cumulées depuis la période 0, début de votre prise de fonction, pour toutes les marques introduites et commercialisées depuis lors. Les résultats cumulés de la performance de l'entreprise sont donnés dans le même format que celui illustré dans la Figure 4.
- **Résumé des décisions** – Cette section récapitule les décisions qui ont été prises par votre équipe au début de la période en cours : gestion de marques, gestion de la force de vente, projets de R&D et études de marché achetées. En période 0, ces décisions ont été prises par la précédente équipe de direction.

Vous pouvez acheter jusqu'à 23 études de marché à chaque période. La liste ci-dessous vous donne un bref résumé des informations fournies par chaque étude.

Benchmarking de l'industrie – Le rapport de benchmarking contient la compilation des informations générales contenues dans les rapports annuels de chaque industrie concurrente MARKSTRAT. Les mêmes données sont fournies dans le même format pour toutes les entreprises, ce qui permet de comparer les performances des

concurrents. Les données fournies comprennent les ventes, les coûts de production, les dépenses de marketing et autres dépenses.

Enquête consommateurs – L'enquête consommateurs donne des informations sur : (1) le niveau de notoriété de la marque (pourcentage de consommateurs potentiels dans chaque segment qui se souviennent spontanément d'un nom de marque donné) ; Intentions d'achat par marque (pourcentage de consommateurs potentiels dans chaque segment qui avait l'intention d'acheter une marque donnée) ; Habitudes d'achat (pourcentage de consommateurs potentiels dans chaque segment qui préfèrent faire leurs achats dans un canal de distribution donné).

Panel de consommateurs – Cette étude donne les ventes totales unitaires pour chaque segment. La taille relative de chaque segment et les parts de marché, sur la base d'unités vendues, pour chaque marque dans chaque segment.

Panel de distribution – Le panel de distribution donne des informations sur les ventes totales en unités dans chaque canal de distribution, la taille relative de chaque canal et les parts de marché, sur la base d'unités vendues, pour chaque marque dans chaque canal. Un second tableau fournit la couverture de distribution pour chaque marque dans chaque canal, soit le pourcentage de magasins qui proposent une marque donnée.

Échelles sémantiques – Les échelles sémantiques décrivent la façon dont les consommateurs perçoivent les marques commercialisées. On demande aux personnes interrogées d'évaluer chaque marque d'après ses caractéristiques physiques sur une échelle de 1 à 7, d'après leur perception de la marque. Par exemple, une marque évaluée à 2.3 sur l'échelle de la puissance est perçue comme moins puissante qu'une marque évaluée à 5.5 sur la même échelle. L'étude fournit également les valeurs idéales pour chaque segment sur chacune des caractéristiques physiques. Enfin, elle indique l'importance de chaque caractéristique, autrement dit, l'importance de chaque caractéristique dans la décision d'achat. D'autres tableaux et graphiques sont disponibles à l'écran. Par exemple, vous pouvez obtenir un graphique représentant le rapport qui existe entre caractéristiques et perceptions, ou un graphique représentant l'évolution des besoins des consommateurs depuis le début de la simulation.

Échelle multidimensionnelle de similitudes entre les marques et de préférences (Carte Perceptuelle) – Cette étude est l'une des plus importantes parmi celles que vous pouvez acheter. Elle présente une carte qui montre les similitudes et les différences entre les marques commercialisées sur trois dimensions différentes. Deux marques proches l'une de l'autre sur la carte sont perçues comme semblables. A l'inverse, deux marques situées dans différents quadrants sont perçues comme étant très différentes. Par exemple, l'une peut être perçue comme moins économique ou plus pratique. Des informations plus complètes sur les cartes perceptuelles et sur leur interprétation seront données au chapitre 5.

Estimations des dépenses en publicité de la concurrence – L'étude de publicité de la concurrence donne une estimation des dépenses en publicité pour chaque marque concurrente et par segment. (Cette étude indique également les dépenses moyennes en publicité par marque et par firme, au total et pour chaque segment).

Estimations de la force de vente de la concurrence – Cette étude donne une estimation du nombre de vendeurs alloué à chaque marque concurrente, par canal de distribution et au total. (Elle indique aussi la taille moyenne de la force de vente par marque et par firme, au total et pour chaque canal de distribution)

Expérience de publicité – Cette étude évalue l'impact de votre budget publicitaire si vous l'augmentez d'un pourcentage donné. Elle fait une projection de notoriété et de part de marché pour chacune de vos marques si le budget publicitaire est augmenté de 20% - en supposant qu'il n'y a pas de changement dans les actions de la concurrence. Elle indique également l'impact sur la contribution après marketing. Une augmentation de la contribution pour une marque donnée indique que vous auriez dû augmenter vos dépenses de publicité pour cette marque.

Expérience de force de vente – L'expérience de force de vente évalue l'impact d'une augmentation du nombre de vendeurs sur la couverture de la distribution et la part de marché pour chacune de vos marques. Par exemple, vous pouvez tester l'impact de 10 vendeurs supplémentaires, si par ailleurs les actions de la concurrence n'ont pas changé. Elle indique également l'impact sur la contribution après marketing. Une augmentation de la contribution pour une marque donnée indique que ce marché est sensible à la force de vente et que vous auriez dû allouer plus de vendeurs à cette marque.

Prévisions du marché – Cette étude donne les prévisions de taille en unités et du taux de croissance de chaque segment pour la période suivante et à cinq ans. Ces estimations sont basées sur la situation actuelle du marché et suppose qu'aucun changement important n'interviendra dans le futur, tels qu'introductions de marques ou importantes hausses ou baisses des prix. Par conséquent, en fonction des actions réalisées par votre firme et par vos concurrents, la taille du marché sera plus ou moins importante. Pour le nouveau marché Vodite, les estimations sont basées sur des interviews auprès de consommateurs potentiels, elles sont moins précises et s'avèrent souvent trop optimistes.

Analyse conjointe – Cette étude est plutôt complexe et onéreuse et pas toujours disponible. Elle indique les *Utilités* – en chiffre réel entre 0 et 1 – des différents niveaux des quatre principales caractéristiques physiques pour chaque segment. Les *utilités* élevées, par exemple, proches de 1, indiquent de fortes préférences du consommateur pour les niveaux de caractéristiques physiques correspondants.

4.

Prise de Décisions

4.1 *Le processus de simulation*

Au début de chaque cycle de décision, on vous remettra le *Rapport Annuel* de votre firme, le *Journal de l'Industrie* et les *Études de Marché* que vous aurez commandées la période précédente. L'équipe devra commencer par analyser ces informations et se mettre d'accord sur la stratégie de l'entreprise. Lorsque vous aurez déterminé vos objectifs marketing, vous prendrez les décisions à mettre en œuvre pour la période suivante.

A la fin de ce cycle, vos décisions et celles de vos concurrents seront remises à l'administrateur du programme. Le modèle informatique MARKSTRAT3 va compiler ces données et générer les résultats. Ces résultats seront intégrés dans votre prochain Rapport Annuel, vous recevrez un nouveau Journal de l'Industrie et de nouvelles Études de Marché.

Après avoir étudié ce nouveau jeu d'informations, l'équipe réexaminera les objectifs fixés et décidera de poursuivre ou d'adapter la stratégie. Votre équipe prendra ensuite des décisions pour la période suivante, et ce pendant au maximum 12 années simulées.

4.2 *Dynamique de groupe*

Dès la première série de décisions, il est essentiel que vous développiez rapidement dans votre groupe une bonne relation de travail. Il est important que dès le début chaque membre de l'équipe soit impliqué dans la discussion de tous les enjeux et que chacun ait une bonne vision de la situation. Pour ces raisons, essayez d'éviter la tendance naturelle de chacun qui est de se concentrer sur son propre domaine d'expertise.

En avançant dans la simulation, chacun aura développé la même compréhension des enjeux stratégiques. Dans le même temps, le management de la firme deviendra de plus en plus complexe en termes du nombre de marques, d'interface avec la R&D, l'évolution du marché et l'intensité de la concurrence. Les périodes 3 et 4 sont des moments favorables pour que chaque membre de l'équipe commence à se concentrer sur un domaine de responsabilité spécifique.

4.3 *Écran Principal MARKSTRAT3*

L'écran principal de MARKSTRAT3 vous est montré en Figure 4. Les six gros boutons dans la barre supérieure nommés *Décisions*, *Journal*, ... *Interface*, vous permettent d'accéder aux six modules MARKSTRAT3.

Les trois modules *Rapport*, *Journal* et *Études de Marché* vous donnent les mêmes informations que celles imprimées dans votre rapport annuel, plus quelques graphiques supplémentaires pour certaines études. Le module *Analyse*, s'il est disponible, fournit un jeu complet de graphiques et d'outils pour vous aider à analyser le marché et les offres de la concurrence. La *barre de menu*, située juste en dessous de la barre supérieure, vous permet d'accéder aux menus spécifiques à chaque module.

A l'aide du module *Interface* vous pouvez ouvrir, fermer, enregistrer, sauvegarder ou restaurer des fichiers. Vous devrez utiliser ce module pour transférer les résultats mis à jour par l'instructeur ou pour transférer vos décisions à l'instructeur (par disquette ou par réseau).

Le module Décisions vous permet d'accéder aux cinq principales boîtes de dialogues que vous devrez utiliser pour prendre vos décisions : Portefeuille de marques ; Production, Prix et Publicité ; Force de Vente & Distribution ; Études de marché ; Recherche et Développement. Chaque boîte de dialogue peut être activée en cliquant d'abord sur décisions puis en cliquant sur le bouton correspondant.

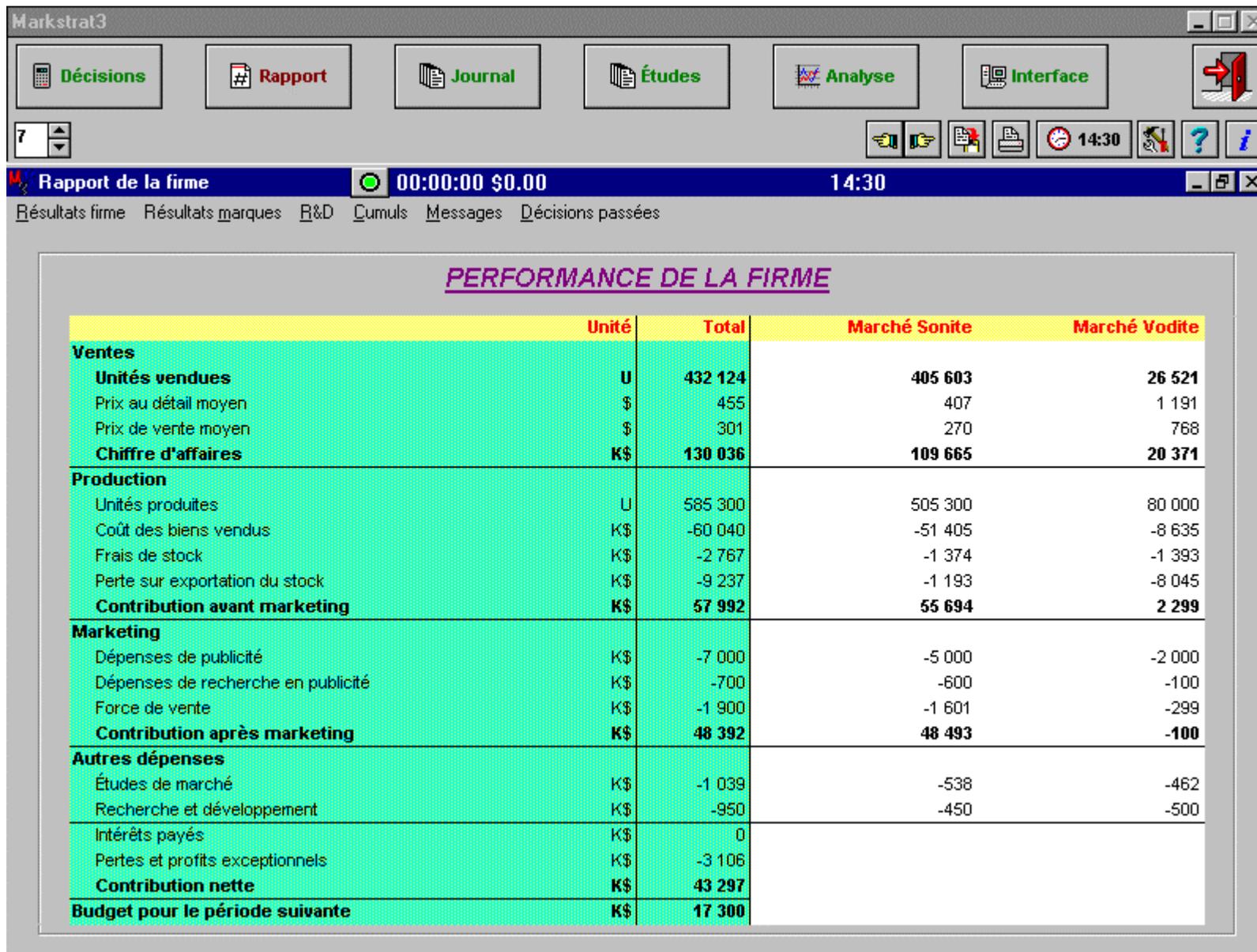


Figure 4- Écran Principal MARKSTRAT3



Figure 5– Boîte de dialogue Portfeuille de Marques

4.4 Décisions Portfeuille de Marques

La boîte de dialogue Portfeuille de marques (Figure 5) vous permet d'introduire de nouvelles marques et de modifier ou de retirer des marques existantes.

Introduction d'une nouvelle marque

Quand vous cliquez sur le bouton *Introduire nouvelle marque*, une boîte de dialogue apparaît, pour vous permettre d'introduire sur le marché une nouvelle marque Sonite ou Vodite. Vous devrez attribuer un nom à la nouvelle marque en utilisant les conventions décrites en section 1.5. Le nom d'un projet de R&D achevé peut être directement sélectionné dans la liste des projets de R&D disponibles, fournie à titre de référence. Notez que les caractéristiques de chaque projet peuvent être obtenues en cliquant sur le bouton *Visualiser le rapport R&D*.

Le bouton *Défaire* peut être utilisé pour annuler l'introduction d'une nouvelle marque ajoutée au portefeuille et que vous décidez finalement de ne pas lancer. Sélectionnez la nouvelle marque et cliquez sur le bouton *Défaire* pour la supprimer de la liste des marques commercialisées.

Modification d'une marque existante

Après avoir sélectionné la marque à modifier, cliquez sur le bouton *Modification*, une boîte de dialogue apparaît. Vous devrez sélectionner parmi les projets de R&D disponibles terminés les périodes précédentes, le nom du projet de

R&D correspondant aux caractéristiques du nouveau produit. Bien évidemment, une marque modifiée ne changera pas de nom, sinon ceci reviendrait à introduire une nouvelle marque.

Le bouton *Défaire* peut être utilisé pour supprimer un changement apporté à une marque en utilisant le bouton *Modification*. Sélectionnez la marque modifiée et cliquez sur le bouton *Défaire* pour revenir au projet sur lequel était basée la marque à la période précédente.

Retrait d'une marque

L'option *Retrait* retire une marque commercialisée à la période précédente. La marque ne sera ni commercialisée ni distribuée aux consommateurs. Sélectionnez la marque à retirer dans la liste *Marques commercialisées* et cliquez sur le bouton *Retrait*, la marque apparaît dans la liste des *Marques retirées*.

S'il reste des produits en stock quand une marque est retirée du marché, ceux-ci sont vendus à une société commerciale à un certain pourcentage du coût de transfert, ce qui engendre une perte. Une marque qui a été commercialisée dans le passé et retirée du marché ne pourra pas être réintroduite ultérieurement dans la simulation.

L'option *Défaire* permet à l'équipe d'annuler le retrait d'une marque. Sélectionnez le nom de la marque commercialisée et cliquez sur *Défaire*.

Production, Prix et Publicité

S V **Production, Prix & Publicité - SEAL** ?

Spécifications du produit		Pér. Préc.	Pér. Cour.	%Chgt										
Basée sur le projet R&D:		PSPR2	PSPR2											
Niveau de production (KU)		200	150	-25.0										
Stock vendu à l'export (KU) (stock courant : 0 KU)		0	0											
Prix														
Prix de détail recommandé (\$)		400	419	4.8										
Publicité														
Budget de publicité (K\$)		500	750	50.0										
Budget de recherche en publicité (K\$)		50	100	100.0										
Segments ciblés (%)		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Passion.</th> <th>Célibat.</th> <th>Prof. Lib.</th> <th>Haut Rev.</th> <th>Autres</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>5</td> <td>80</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>			Passion.	Célibat.	Prof. Lib.	Haut Rev.	Autres	5	5	80	5	5
Passion.	Célibat.	Prof. Lib.	Haut Rev.	Autres										
5	5	80	5	5										
Objectifs de communication														
<input type="radio"/> Pas d'objectifs <input checked="" type="radio"/> Dimensions EMD <input type="radio"/> Échelles sémantiques		Dimension 1	Objectif	Dimension 2	Objectif									
		Performance	12	Commodité	-5									

SEAL SEXY SEFA

Ok Annuler

Figure 6– Boîte de dialogue Production, Prix et Publicité

4.5 Production, Prix & Publicité

La Figure 6 montre la boîte de dialogue Production, Prix & Publicité. Quand vous cliquez sur le bouton S ou V situé dans la partie supérieure gauche, vous passez des Sonites aux Vodites et vice versa. Les marques que vous avez choisi de commercialiser à la période suivante sont listées sur les onglets situés en bas de l'écran. Cliquez sur l'onglet correspondant à la marque qui vous intéresse et entrez vos décisions sur la production, le prix et la publicité.

- Production – Entrez un plan de production qui sera basé sur vos prévisions de ventes pour la période suivante, en tenant compte des unités qui restent en stock. Le département production ajustera votre plan à plus ou moins 20% pour répondre à la demande réelle du marché. S'il vous reste une importante quantité en stock, vous pouvez fixer le plan de production à 0. Mais dans ce cas, aucun ajustement automatique ne sera possible.

Vous avez aussi la possibilité de vendre une partie de votre stock à une société commerciale qui l'achètera à un certain pourcentage de sa valeur. Ce pourcentage, entre 20% et 50%, est indiqué dans le Journal. Cette opération engendrera une perte égale à la valeur résiduelle du stock vendu à la société commerciale.

- **Prix** – Entrez le prix de détail recommandé en dollars. Cela correspond au prix habituellement payé par les consommateurs, sauf par les acheteurs qui vont dans les Grandes Surfaces qui pratiquent un discount de 10%.
- **Publicité** – Entrez le budget publicitaire media pour acheter de l'espace, et le budget recherche publicitaire pour optimiser la qualité et l'efficacité de votre publicité. Les deux budgets doivent être indiqués en milliers de dollars. Répartissez ensuite votre budget publicitaire sur les différents segments de marché, en indiquant la part de budget destinée à chaque segment. Les pourcentages devant totaliser 100%.
- **Objectifs perceptuels** – Quand vous désirez repositionner une marque par la publicité, comme il est expliqué en section 5.3, vous devez informer l'agence de publicité des objectifs perceptuels désirés pour la marque. C'est une décision complexe que vous n'aurez pas besoin de prendre en Période 1. Ne vous attardez pas sur cette section avant d'avoir revu avec votre Instructeur la session conceptuelle correspondante ou d'avoir lu et assimilé le Chapitre 5.
 - Si l'objectif de la publicité est simplement d'augmenter la notoriété sans changer la perception de la marque, cliquez l'option *Pas d'objectifs*.
 - Vous pouvez choisir les objectifs perceptuels sur l'une ou l'autre des deux dimensions de communication. Vous pouvez les indiquer soit sur les échelles sémantiques soit sur les dimensions composites indiquées dans l'étude Échelles multidimensionnelles. Cliquez sur l'échelle de votre choix : *Dimensions EMD* ou *Échelles sémantiques*. Puis sélectionnez les dimensions choisies dans les boîtes *Dimension 1* et *Dimension 2*. Enfin, entrez le niveau de vos objectifs pour chaque dimension. Pour les échelles basées sur l'étude Échelles multidimensionnelles, les chiffres devront se situer entre -20 et +20. Pour les échelles sémantiques, entre 1 et 7, avec un seul chiffre après la virgule.

Titres des études	Commande		Coût (K\$)
Industry benchmarking	<input checked="" type="checkbox"/> Tous les marc		43
Étude consommateurs	<input checked="" type="checkbox"/> Sonite	<input type="checkbox"/> Vodite	86
Panel de consommateurs	<input checked="" type="checkbox"/> Sonite	<input type="checkbox"/> Vodite	143
Panel de distribution	<input checked="" type="checkbox"/> Sonite	<input type="checkbox"/> Vodite	86
Échelles sémantiques	<input type="checkbox"/> Sonite	<input checked="" type="checkbox"/> Vodite	14
Échelles multidimensionnelles	<input checked="" type="checkbox"/> Sonite	<input type="checkbox"/> Vodite	50
Prévisions du marché	<input checked="" type="checkbox"/> Sonite	<input checked="" type="checkbox"/> Vodite	58
Publicité concurrente	<input checked="" type="checkbox"/> Sonite	<input type="checkbox"/> Vodite	43
Force de vente concurrente	<input checked="" type="checkbox"/> Sonite	<input type="checkbox"/> Vodite	21
Expérience de publicité	<input checked="" type="checkbox"/> Sonite	<input type="checkbox"/> Vodite	36
Expérience de force de vente	<input type="checkbox"/> Sonite	<input type="checkbox"/> Vodite	0
Analyse conjointe	<input checked="" type="checkbox"/> Sonite	<input type="checkbox"/> Vodite	50
	Coût total (K\$)		630

Buttons:

Figure 7– Boîte de dialogue Études de Marché

Les objectifs perceptuels véhiculent tout d'abord une information qualitative pour la conception de la plate-forme et de la copie publicitaires. On n'utilise la représentation numérique de ces objectifs perceptuels que dans un objectif de communication.

La communication peut également n'être axée que sur une seule dimension (unique proposition de vente). Dans ce cas, cochez *Aucune* dans la boîte de liste *Dimension 2* pour indiquer que la communication ne sera axée que sur une seule dimension indiquée dans la boîte de *Dimension 1*.

4.6 Études de Marché

La boîte de dialogue Études de Marché est montrée en Figure 7. Pour acheter des Études de Marché, cochez les cases correspondant à celles que vous désirez. Le coût de ces études apparaît lorsque vous les cochez.

Lorsque vous commandez une étude, le travail de recherche est réalisé au cours de la période suivante et vous aurez donc les résultats en fin de période. Ces informations seront disponibles pour les décisions de la période suivante.

Certaines études ne peuvent être réalisées que si des marques sont commercialisées au cours de la période (par exemple le panel des consommateurs pour le marché des Vodites). Vous pouvez utiliser l'étude de Benchmarking

	Magasins spécialisés	Grands magasins	Grandes surfaces	Coût de la force de vente
Nombre de vendeurs	20	25	30	
SEAL	33	45	47	K\$ 911
SEXY	14	8	10	K\$ 222
SEFA	19	27	43	K\$ 669
VETI	34	20	0	K\$ 336
Total	100%	100%	100%	K\$ 2 139

Buttons: Ok, Assistant..., Normaliser ..., Annuler

Figure 8– Boîte de dialogue Force de Vente et Distribution

pour tenter de prévoir le lancement de nouvelles marques par vos concurrents. De plus, si vous commandez ces études alors qu'aucune marque n'a été commercialisée au cours de la période, elles ne vous seront pas facturées.

4.7 Force de Vente et Distribution

La boîte de dialogue Force de Vente et Distribution est montrée en Figure 8. La Force de vente de votre entreprise est organisée par canal de distribution. Vous devez prendre deux décisions : (1) combien de vendeurs seront affectés à chacun des canaux de distribution et (2) comment répartir votre effort de vente sur les marques.

- **Nombre de vendeurs** – Entrez le nombre de vendeurs affectés à chaque canal de distribution. Tout changement dans le nombre de vos vendeurs aura vraisemblablement une influence sur la couverture de distribution de vos marques. Étant donné que votre force de vente a une bonne connaissance de tous vos produits, vous pouvez modifier, sans frais, la répartition des vendeurs entre les trois canaux de distribution

Répartition des efforts de vente – Conseillez à vos vendeurs, dans un canal de distribution donné, comment répartir leurs efforts entre les marques de votre firme. Cette décision est importante puisque certaines marques sont ciblées vers des segments qui ont plutôt l'habitude d'acheter dans certains canaux de distribution. La répartition est faite en entrant les pourcentages dans les cases appropriées ; Les pourcentages doivent totaliser 100.

Le bouton *Assistant* peut vous aider à répartir automatiquement les efforts de votre force de vente, selon 4 règles prédéfinies. *Égale répartition sur toutes les marques*, répartit le même pourcentage d'effort sur chaque

Recherche et Développement

Recherche & Développement - PSPR4

Spécifications du projet

Unité	Min	Max	Value
Poids (Kg)	10	20	15
Esthétique (Index)	3	10	4
Volume (dm ³)	20	100	60
Fréq Max (kHz)	5	50	40
Puissance (W)	5	100	40

Coût de base spécifié (\$) Coût de base minimum

Budget alloué (K\$): Étude de faisabilité

Réponse de la R&D pour les projets en cours

Coût de base minimum (\$)	<input type="text" value="-"/>
Coût de base courant (\$)	<input type="text" value="-"/>
Budget de développement cumulé (K\$)	<input type="text" value="0"/>
Budget supplémentaire nécessaire pour le coût de base	<input type="text" value="-"/>

PSHI4 PSPR4

Figure 9– Boîte de dialogue Recherche et Développement

marque dans un même canal. Les trois autres options, *Proportionnels aux unités vendues à la période précédente*, *Ventes au détail* ou *Contribution* sont basées sur les résultats de la période précédente. Notez que si vous utilisez ces options, aucun effort de vente ne sera alloué aux nouvelles marques introduites pendant la période en cours. Il vous faudra entrer des chiffres pour qu'une partie de l'effort de vente soit affecté aux nouvelles marques.

Normaliser, ajuste automatiquement au pro rata de vos entrées pour totaliser 100% dans chaque canal.

4.8 Recherche et Développement

Les décisions de Recherche et Développement sont complexes. Vous n'aurez sans doute pas besoin d'en prendre à la Première période. Ne vous attardez pas sur cette section avant d'avoir revu avec votre Instructeur la session conceptuelle correspondante ou d'avoir lu et assimilé le Chapitre 5.

La Figure 9 montre la boîte de dialogue Recherche et Développement. Les boutons situés au bas de la fenêtre sont utilisés pour *démarrer* de nouveaux projets de R&D, *suspendre* un projet non terminé ou *continuer* un projet qui a été provisoirement stoppé. Les projets sur lesquels votre département R&D va travailler à la période suivante sont listés

sur les onglets au bas de l'écran. Les projets Sonites ou Vodites apparaissent quand vous cliquez sur le bouton S ou V en haut de la fenêtre.

Pour chaque projet, entrez dans les cases correspondantes les valeurs des cinq principales caractéristiques physiques désirées pour le futur produit. Les valeurs techniquement réalisables pour chaque dimension sont indiquées entre parenthèses. Le *coût de base requis* est le coût de transfert qui sera facturé au département marketing pour chaque unité du futur produit, sur la base d'un premier lot de 100.000 unités. Vous pouvez demander au département R&D de rechercher le coût de transfert auquel le projet est techniquement réalisable en cliquant dans la boîte *Développer un projet à un coût de base minimum*. Le budget alloué correspond au budget consacré au projet sur la période suivante. Le budget R&D cumulé est également indiqué.

Vous pouvez commander au département R&D une étude de faisabilité, celle-ci vous coûtera \$100.000. Cette étude vous indiquera le coût minimum auquel le produit pourra être fabriqué, ainsi que le budget nécessaire pour garantir la finalisation du projet au prix de base demandé. Une étude de faisabilité prend une période, les informations sont fournies à la fin de la période suivante et se trouvent dans la section R&D du Rapport de la Firme.

Vous pouvez également formuler un maximum de cinq requêtes immédiates qui vous donneront gratuitement les mêmes informations que les études de faisabilité correspondantes. Cependant, ces résultats, pour instantanés qu'ils soient, sont souvent surestimés, parfois même de 50%.

4.9 Vérification de vos décisions

Avant de transmettre vos décisions à l'Instructeur, il est recommandé de vérifier que le programme n'a pas relevé d'erreurs dans vos entrées. Trois séries de tableaux vous aideront à vérifier vos décisions.

- **Budget** – Les tableaux Budget vous indiquent la façon dont vous avez décidé d'investir votre budget marketing pour la période suivante. Vous pouvez comparer à tout moment vos dépenses et le budget qui vous a été alloué. Si le budget est dépassé, un message d'avertissement apparaîtra. Vous ne devez pas ignorer ce message. Si vous l'ignorez, la simulation fera des coupes arbitraires dans vos dépenses, en commençant par la publicité.
- **Résumé** – Le bouton *Résumé* vous propose cinq tableaux qui vous indiquent de façon détaillée toutes les décisions prises par votre équipe.
- **Erreurs et Avertissements** – Les messages d'erreur indiquent les corrections qui devront être apportées en cas de décisions incohérentes, tandis que les avertissements vous préviennent d'éventuels problèmes. Dans ces cas, vérifiez soigneusement que toutes les décisions que vous avez entrées sont correctes.

5.

Positionnement et R&D

Comme vous pouvez vous y attendre, le marché évoluera au cours de la simulation. Par exemple, les besoins des consommateurs évolueront dans le temps (c'est à dire que certains segments peuvent désirer des marques plus puissantes, tandis que d'autres espèrent voir les prix baisser). Pour répondre à ces évolutions, les entreprises devront introduire de nouvelles marques Sonites ou Vodites, repositionner ou retirer des marques existantes. Étant donné que les ressources marketing sont limitées, il est très important d'adopter des stratégies de segmentation et de positionnement optimales, n'oubliez pas qu'une entreprise MARKSTRAT ne peut pas commercialiser plus de cinq marques dans une période donnée et dans chaque marché. Votre département sera confronté aux enjeux stratégiques de segmentation de marché et de positionnement produit suivants :

- Quels segments cibler ?
- Comment concevoir des produits qui satisfassent les besoins de ces segments ?
- Comment positionner efficacement une marque ?
- Comment repositionner des marques existantes pour qu'elles soient mieux adaptées aux besoins des consommateurs ?

L'objectif de ce chapitre est de décrire les différentes approches qui peuvent être utilisées dans MARKSTRAT3 pour aborder ces enjeux..

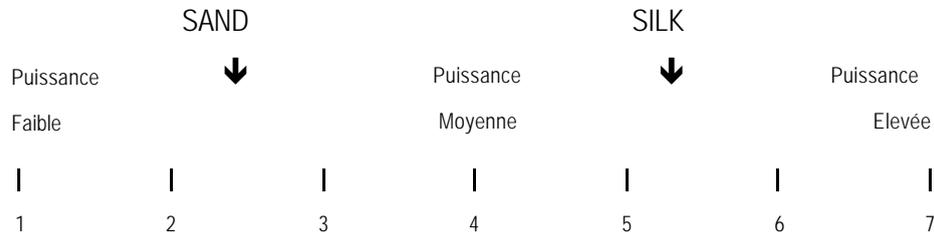
5.1 Échelles sémantiques et Multidimensionnelles

Les experts techniques peuvent facilement classifier les marques sur le marché en se basant sur des données objectives telles que caractéristiques techniques et prix. Cependant, les consommateurs qui sont sur le point de prendre une décision d'achat sont influencés par leurs perceptions des marques disponibles sur le marché plutôt que par les caractéristiques et propriétés réelles de ces marques.

Par définition, les perceptions sont subjectives et peuvent par conséquent, être différentes de la réalité. La simulation MARKSTRAT3 propose deux études de marché pour évaluer les besoins des consommateurs et analyser la façon dont les marques sont perçues : les échelles sémantiques et l'échelle multidimensionnelle.

Les échelles sémantiques – Cette étude décrit la façon dont les consommateurs perçoivent les marques sur le marché. Les personnes interrogées doivent évaluer les caractéristiques physiques de chaque marque sur une

échelle de 1 à 7. Par exemple, des consommateurs ont évalué la marque SAND à 2.41 sur l'échelle de puissance indiquée ci-après, parce qu'ils perçoivent cette marque comme étant moins puissante que la marque SILK, évaluée à 5.32 sur la même échelle.



L'échelle indique également la note idéale pour chaque caractéristique et chaque segment. Les résultats de cette étude sont indiqués en Figure 10. En comparant les évaluations de perception de vos marques, par rapport aux évaluations idéales d'un segment donné, vous pouvez déterminer si cette marque répond aux besoins des consommateurs de ce segment. Si, elle ne correspond pas, vous pouvez comparer ses caractéristiques physiques à celles des marques que les consommateurs préfèrent et étudier l'importance de l'écart technique. Si vous voulez combler un important écart technique, il vous faudra lancer un nouveau projet de R&D.

ÉCHELLES SÉMANTIQUES - VALEURS IDÉALES (1 À 7)						
Segment	Poids	Esthétique	Volume	Fréq Max	Puissance	Prix
Passion.	2.37	4.24	1.85	6.23	6.48	3.86
Célibat.	5.65	4.63	6.01	4.99	4.85	4.47
Prof. Lib.	4.57	5.00	5.09	4.80	2.26	4.35
Haut Rev.	5.27	4.24	5.15	5.26	2.80	5.90
Autres	6.37	1.95	6.18	2.21	5.31	3.38
Importance de la caractéristique (1)	4	2	4	10	4	7

(1) Échelle de 1 à 10 - 1 = Peu important - 10 = Très important

ÉCHELLES SÉMANTIQUES - PERCEPTIONS DES MARQUES (1 À 7)							
Firme	Marque	Poids	Esthétique	Volume	Fréq Max	Puissance	Prix
A	SACK	5.89	2.34	4.80	2.42	1.50	1.73
	SAND	4.00	1.63	1.97	3.09	2.41	6.22
	SAPR	4.00	4.23	2.04	6.29	4.95	5.25
	SASI	4.00	1.63	1.93	3.19	3.49	3.53
E	SEAL	3.62	2.46	3.71	5.40	3.73	5.26
	SEXY	4.00	3.01	2.43	6.02	6.13	4.30
	SEFA	4.43	4.37	4.72	5.07	3.08	6.06
I	SIGN	6.45	5.66	3.85	3.21	3.52	4.38
	SILK	3.28	4.77	3.30	4.63	5.32	5.66
O	SOAP	3.99	4.77	2.66	5.59	6.25	6.15
	SONG	3.89	2.74	4.12	6.50	6.33	4.90
	SOLO	4.71	1.50	2.97	6.22	1.50	5.62
U	SUCH	5.63	1.62	2.85	3.94	3.30	2.58
	SUMO	5.07	3.76	4.82	1.73	1.50	1.50
	SUBU	2.81	4.71	4.25	6.50	6.26	2.30

Figure 10- Étude d'Échelles sémantiques : Valeurs idéales et perceptions des marques

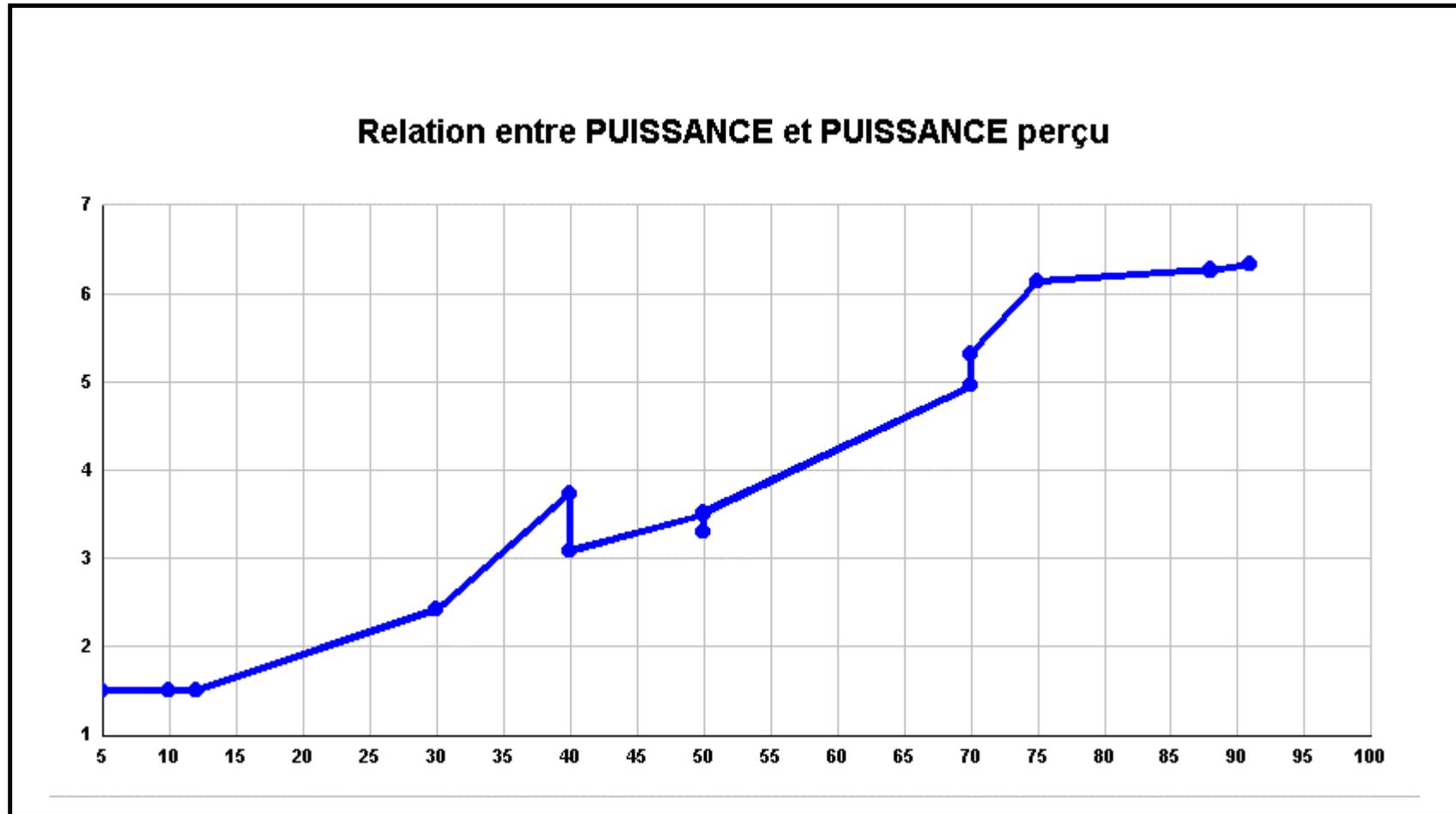


Figure 11- Relations entre caractéristiques physiques et échelles sémantiques

Notez que même la marque qui remporte le plus grand succès peut ne pas être positionnée de façon idéale. Dans ce cas, vous devez faire une extrapolation des caractéristiques physiques idéales (puissance, poids, prix) pour le groupe de consommateurs ciblé. Le graphique en Figure 11 est disponible à l'écran pour chaque caractéristique physique lorsque vous achetez l'étude d'échelles sémantiques. *Les perceptions sont représentées en fonction des caractéristiques réelles pour toutes les marques sur le marché. Une interpolation sur ce graphique vous permettra de calculer de façon précise quel niveau de caractéristiques physiques est nécessaire pour atteindre le niveau de perception recherché.*

Échelles multidimensionnelles des similitudes et préférences entre les marques – Cette étude présente une carte tridimensionnelle qui montre les similitudes et les préférences entre les marques sur le marché. Cette carte est élaborée à partir d'un mécanisme complexe. Au départ, on demande aux personnes interrogées d'évaluer par paires des marques commercialisées en fonction des similitudes et des préférences entre deux marques. Ensuite on applique des formules mathématiques sophistiquées à ces évaluations pour construire une carte en trois dimensions dans laquelle la distance entre deux marques est faible pour des marques semblables – les marques sont proches l'une de l'autre sur la carte – et grande pour des marques dissemblables – les marques sont éloignées l'une de l'autre sur la carte. La carte représente graphiquement les évaluations des personnes interrogées. Troisièmement, les experts donnent une interprétation de chacun de ces trois axes. Chaque axe est en général rattaché à une dimension comme la Commodité ou la Performance, c'est-à-dire une combinaison de plusieurs caractéristiques physiques. Enfin, on demande aux personnes interrogées d'indiquer quelle serait à leur avis la position idéale sur la carte.

La Figure 12 montre le résultat de ce long processus. Notez que seules deux dimensions sur trois peuvent être représentées simultanément. Les cercles *Pa*, *Cé*, *PL*, *HR* et *Au* situés sur le graphe, représentent les points idéaux des cinq segments. Chaque cercle ne représente que *le centre de gravité* de l'ensemble du segment. Les différentes formes géométriques (carré, triangle, étoile) correspondent au positionnement des marques telles qu'elles sont perçues par le marché au moment de l'étude. Chaque nom de marque est indiqué en toutes lettres. A chaque firme sont attribuées une couleur et une forme différentes (par exemple, tous les produits de la Firme A sont représentés par des étoiles rouges).

Pour le marché Sonite, la meilleure interprétation des trois axes est donnée dans le tableau ci-dessous.

Axe	Dimension composite	Importance relative	Influence des caractéristiques physiques					
			Poids	Esthétique	Volume	Freq Max.	Puissance	Prix
1	Économie	Forte	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible	Forte
2	Performance	Moyenne	Faible	Faible	Faible	Moyen	Forte	Faible
3	Commodité	Faible	Moyen	Forte	Moyen	Léger	Faible	Faible

Notez que pour le Poids, le Volume, le Diamètre et le Prix, le rapport entre l'attribut et la dimension composite correspondante est une fonction inversée. Par exemple, plus le poids est faible, plus la perception en terme de commodité et de flexibilité, est forte.

Des experts ont tenté d'élaborer le même tableau pour le marché Vodite et ont abouti aux résultats suivants (à utiliser avec prudence puisque aucune marque n'est encore commercialisée).

Axe	Dimension Composite	Importance Relative	Influence des caractéristiques physiques					
			Autonomie	Freq.Max	Diamètre	Esthétique	Poids	Prix
1	Efficacité	Forte	Faible	Forte	Faible	Moyenne	Faible	Faible
2	Flexibilité	Moyenne	Forte	Faible	Moyenne	Faible	Moyenne	Faible
3	Économie	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible	Forte

En réalité, ce travail complexe ne peut être réalisé que si un nombre significatif de marques est commercialisé. L'étude EMD ne sera donc disponible pour le marché Vodite que lorsqu'un nombre suffisant de marques auront été commercialisées.

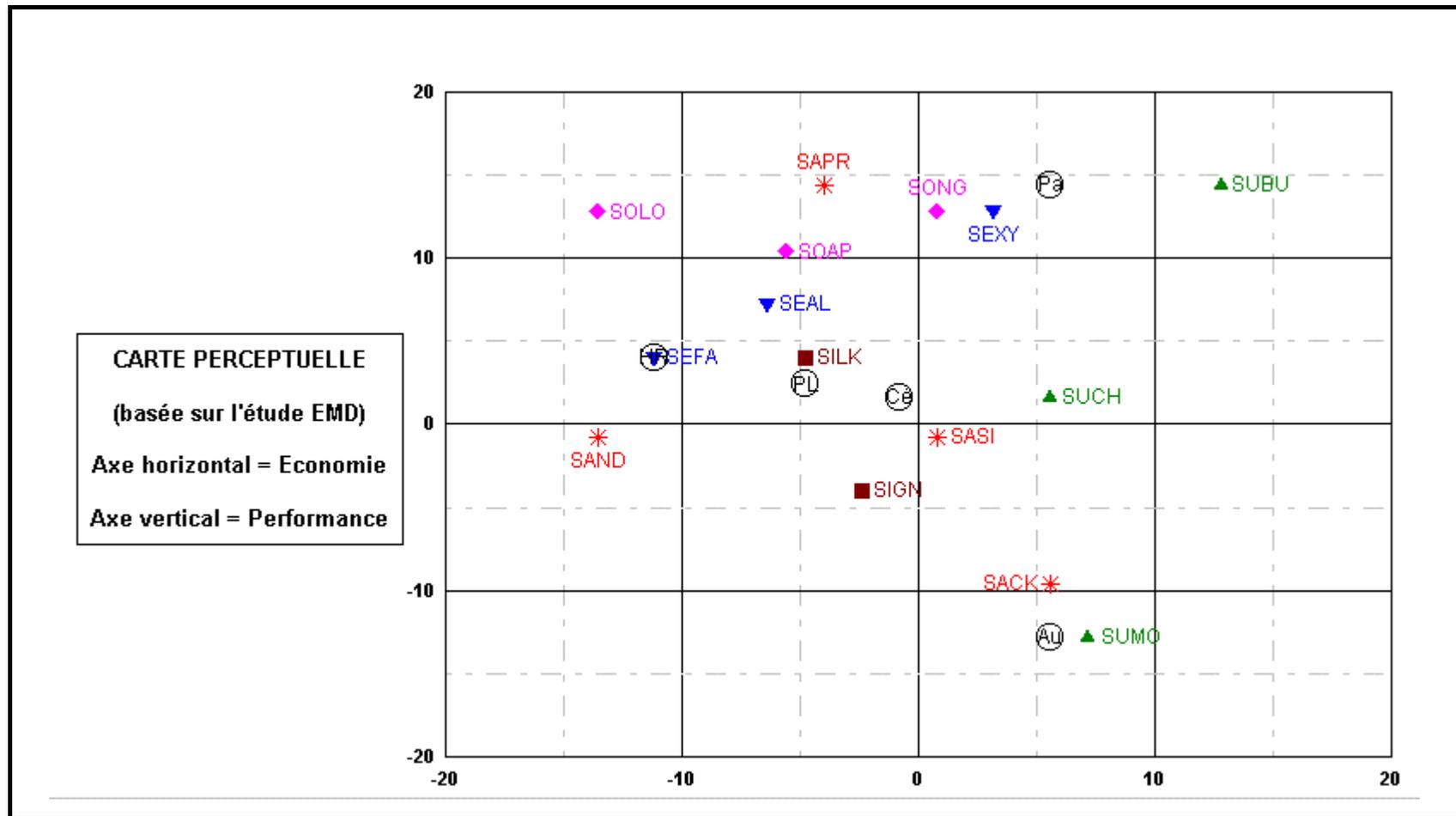


Figure 12- Carte Perceptuelle

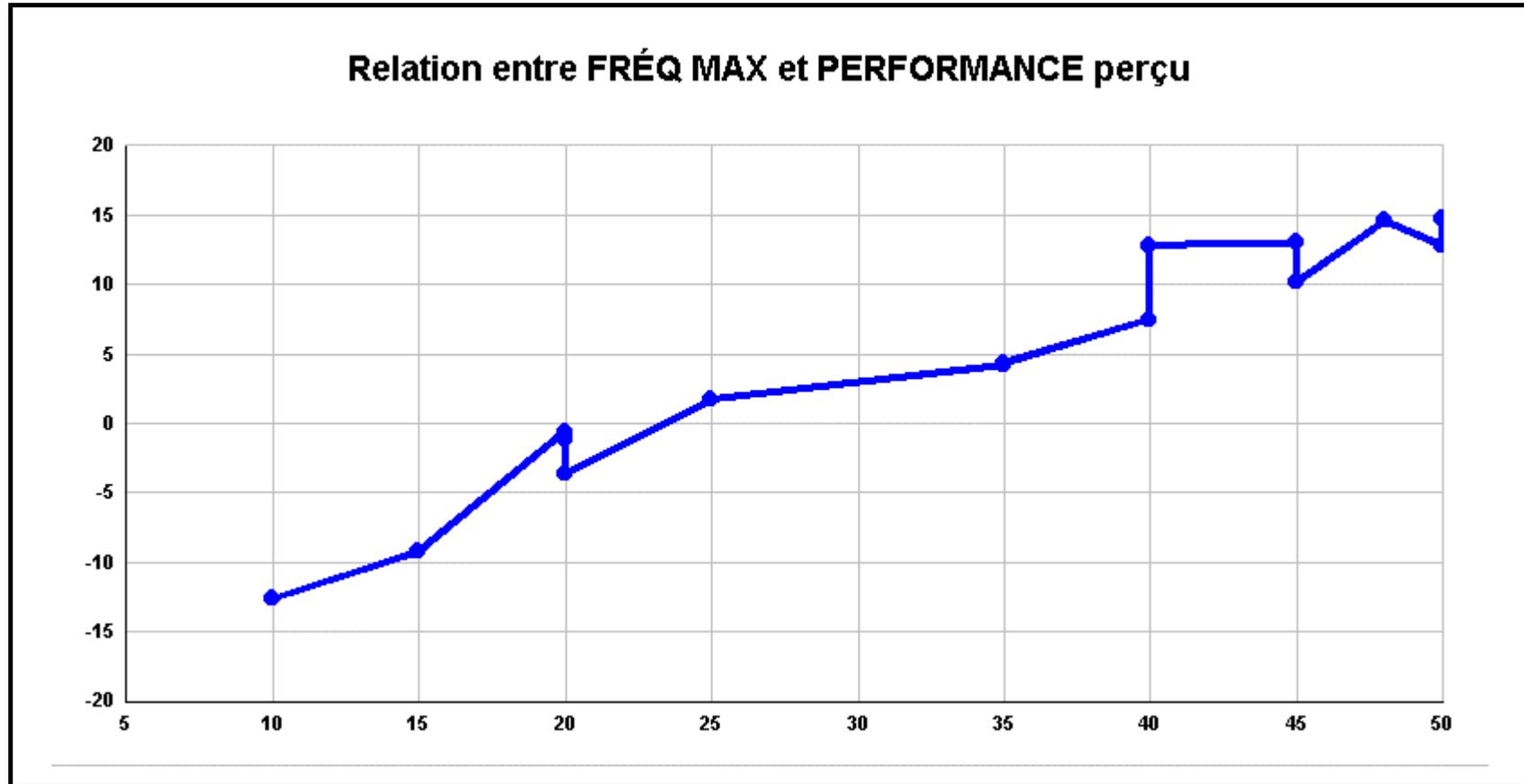


Figure 13- Rapport entre caractéristiques physiques et perceptions EMD

5.2 Stratégies de repositionnement

Les points idéaux sur la carte perceptuelle ou sur le tableau des échelles sémantiques reflètent les besoins des consommateurs ou le prix qu'ils sont prêts à payer pour un produit qui correspond à leurs besoins. Pour une marque donnée et un segment donné, la meilleure position sur la carte se rapproche au maximum du point idéal de ce segment. Cependant, il existe plusieurs raisons pour lesquelles les marques ne sont pas toujours positionnées de façon idéale.

- Évolution des besoins des segments. Les segments peuvent évoluer dans le temps en fonction de changements d'environnement, de valeurs ou de comportements des consommateurs. Par conséquent, une marque bien positionnée lors de son introduction sur le marché, peut être aujourd'hui perçue comme peu performante ou avoir une fréquence superflue quelques périodes plus tard. Période après période, la distance sur la carte entre la marque et le point idéal s'amplifie.
- Pression sur les prix. Cette situation est semblable à la précédente. Étant donné que le prix est la dimension la plus importante dans le marché Sonite, les fabricants devraient s'attendre à subir une pression de la part des consommateurs pour qu'ils baissent leur prix surtout dans les segments du bas de gamme. Si les prix des marques ne sont pas ajustés, la distance entre la marque et le point idéal sur l'axe prix ou économie, devrait augmenter.
- Nouveaux segments-cibles. Pour un nouveau marché, la bonne stratégie serait peut-être de satisfaire plusieurs segments avec une seule marque. Cette situation peut se produire si les besoins de deux segments sont à peu près semblables ou si l'un des segments est trop réduit pour permettre de faire les économies d'échelle nécessaires. Puis, au fur et à mesure que les besoins changent ou que la taille du segment augmente, il peut devenir nécessaire de positionner une marque le plus près possible de chaque point idéal.
- Entrée sur le marché d'un concurrent. En absence de concurrence, une firme pourra réussir à satisfaire des consommateurs avec un produit qui n'est pas exactement adapté à leurs besoins. Puis, si un concurrent introduit une nouvelle marque qui répond mieux à leurs besoins, il peut s'avérer nécessaire de repositionner une marque ancienne plus près du point idéal.

Dans toutes les situations ci-dessus, les marques doivent être repositionnées pour s'adapter aux nouvelles conditions de l'environnement. Notez qu'une marque ne doit pas forcément être repositionnée sur toutes les dimensions. Par exemple, une marque ancienne de deux ou trois ans pourra être aujourd'hui perçue comme ayant une performance faible. Dans ce cas, il n'y a aucune raison de changer la perception de la dimension commodité. Le repositionnement peut être effectué en changeant le prix de la marque, par la publicité ou par la R&D.

5.3 Positionnement par la publicité

Dans MARKSTRAT3 on utilise la publicité pour créer une notoriété et pour informer sur les caractéristiques physiques d'un produit. La publicité peut également être utilisée pour repositionner une marque. Bien que les perceptions des consommateurs soient liées aux caractéristiques physiques d'une marque, elles peuvent être légèrement influencées par la communication. Mais l'effet produit par le repositionnement est limité, surtout quand le niveau de notoriété est élevé. En effet, une marque que les consommateurs connaissent est plus difficile à repositionner. Au-delà d'un certain seuil, le repositionnement d'une marque uniquement par la publicité sera insuffisant, il sera donc nécessaire de réaliser un projet de R&D en améliorant les caractéristiques physiques pour répondre aux besoins des consommateurs. La réalisation des projets R&D prendra au moins une période, par contre, un repositionnement par la publicité a un effet immédiat.

Le repositionnement d'un produit par la publicité se fait en quatre étapes.

1. Identifier la position de la cible sur la carte perceptuelle ou sur l'échelle sémantique.
2. Spécifier les objectifs perceptuels pour la marque quand vous prendrez les décisions Production, Prix & Publicité, comme il est indiqué en section 4.5. Vous pouvez choisir d'établir les objectifs perceptuels soit sur les échelles sémantiques soit sur les dimensions EMD. Par exemple, pour rapprocher une marque du segment Célibataires sur les dimensions Poids et Puissance, vous devez d'abord essayer d'évaluer les futures positions idéales de ce segment sur ces deux dimensions, en étudiant le tableau Évolution de la Valeur Idéale dans l'étude des échelles sémantiques, puis vous devrez sélectionner les deux dimensions choisies et entrer les coordonnées du point que vous voulez atteindre sur le tableau des échelles sémantiques. Vous ne devrez spécifier que deux dimensions au maximum si vous voulez garder un message simple et efficace.
3. Allouer à la marque un budget de publicité média pour acheter de l'espace presse et audiovisuel, et également un budget de recherche publicitaire. La recherche publicitaire a deux effets. Tout d'abord, elle rend votre campagne de publicité plus efficace, par le choix du meilleur média et une meilleure conception de la copie publicitaire. Ensuite, l'impact du repositionnement destiné à atteindre les objectifs perceptuels sera plus grand. Il y aura cependant une limite à l'influence de la publicité sur les perceptions.
4. Indiquer les pourcentages alloués aux segments ciblés. Évidemment, les segments ciblés devront être en cohésion avec les objectifs perceptuels. Cette décision seule n'étant pas suffisante pour repositionner une marque. Le ciblage de segments spécifiques est principalement réalisé par le choix des médias les plus appropriés à la communication du message, mais il n'a que peu d'impact sur le contenu du message.

Enfin, vous devrez également effectuer la même démarche lorsque vous changez les caractéristiques physiques d'un marque – en réalisant un nouveau projet de R&D – ou quand vous augmentez ou diminuez son prix de façon significative, pour informer les consommateurs de ces nouvelles caractéristiques et du nouveau prix.

5.4 Positionnement par la Recherche et le Développement

Comme il a été expliqué précédemment, une marque doit être repositionnée par l'intermédiaire d'un projet de R&D quand la distance sur la carte perceptuelle – ou sur la carte des échelles sémantiques – entre la marque et la position idéale du segment cible est trop grande. La R&D peut également être utilisée pour introduire de nouvelles marques, étant donné que toutes les marques commercialisées doivent être basées sur des projets de R&D.

Le repositionnement d'un produit par la R&D se fait en quatre étapes :

1. Identifier la position de la cible sur la carte perceptuelle ou sur le tableau des échelles sémantiques
2. Évaluer les caractéristiques physiques qui correspondent à la position de cette cible. Ceci peut être fait de trois manières différentes :
 - La meilleure solution est d'utiliser l'un des deux tableaux qui établit les relations qui existent entre les différentes caractéristiques physiques (puissance, poids, prix, ...) et les échelles sémantiques ou les coordonnées de la carte perceptuelle. Ces deux tableaux sont disponibles à l'écran, avec l'étude des échelles sémantiques (voir Figure 11) et l'autre avec l'étude EMD (voir Figure 13) Une simple extrapolation graphique sur la carte appropriée vous permettra de calculer très précisément quel niveau de caractéristiques physiques est nécessaire pour atteindre une échelle sémantique donnée ou une position EMD donnée.
 - Ces tableaux peuvent ne pas être disponibles quand il n'existe que quelques marques commercialisées. Ce peut être le cas au début du marché Vodite. Dans ce cas, la meilleure solution est simplement d'observer, pour un segment donné, la caractéristique physique optimale de la marque disponible sur le marché la plus proche de ce segment. Par exemple, sur la carte de la Figure 12, la marque SUCH semble avoir le niveau de performance approprié au segment Célibataires, et la marque SUMO au segment Autres.
 - La carte perceptuelle n'est pas disponible quand aucune marque n'est commercialisée. Vous pouvez cependant obtenir des informations sur les besoins des segments à partir de l'étude d'échelles sémantiques. Par exemple, les consommateurs pourraient indiquer qu'ils recherchent des marques ayant une grande autonomie, notée 5.5 sur une échelle de 1 à 7. La meilleure solution est d'estimer qu'il existe une relation linéaire entre l'autonomie exprimée en mètres et les échelles sémantiques, c'est à dire que l'autonomie la plus faible (5 mètres) serait notée 1, et que l'autonomie la plus grande (100 mètres) serait notée 7. Dans ce cas, les formules de conversion sont les suivantes :

$$S = [(X - BI) / (BS - BI)] \times 6 + 1 \quad \text{ou} \quad X = [(S - 1) / 6] \times (BS - BI) + BS$$

S étant la cible de l'échelle sémantique, X le niveau physique correspondant et BI et BS les bornes inférieures et supérieures de faisabilité des caractéristiques physiques. Dans l'exemple précédent, l'autonomie correspondant à 5.5 est $[(5.5 - 1) / 6] \times (100 - 5) + 5 \approx 76$.

Cette méthode, bien qu'imparfaite, vous permettra d'agir par approximation jusqu'au moment où des informations complémentaires seront disponibles.

3. Développer un projet de R&D avec les caractéristiques physiques calculées ci-dessus, en coopération avec le département R&D (voir ci-après).
4. Introduire une nouvelle marque ou modifier une marque existante. Des projets de R&D déjà finalisés peuvent être utilisés pour repositionner des marques existantes en modifiant les caractéristiques physiques qui sont à la base des perceptions des consommateurs. Ils peuvent également être utilisés pour introduire de nouvelles marques. Dans les deux cas, une campagne publicitaire cohérente devra être lancée simultanément pour informer les consommateurs de ces changements.

Notez que ce processus prendra au moins une période.

5.5 Recherche & Développement

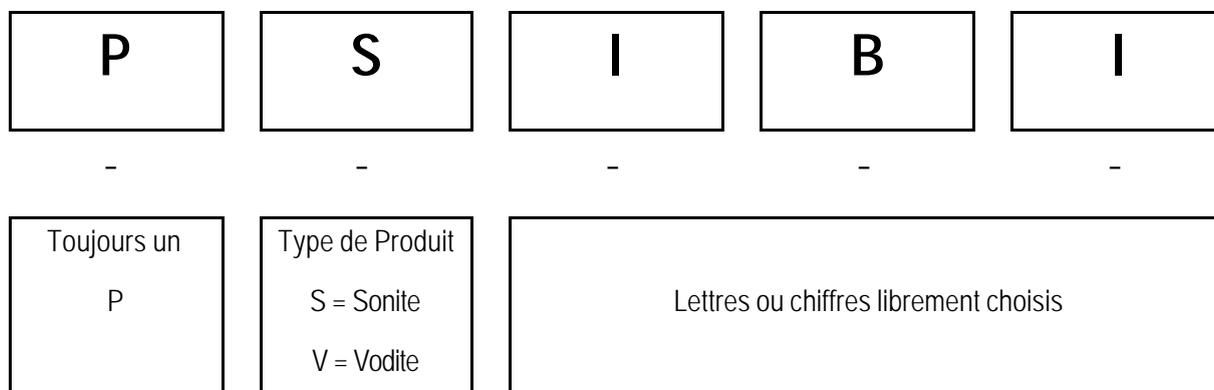
Le département Marketing (vous) peut demander au département de lancer des projets spécifiques pour améliorer des produits existants ou en introduire de nouveaux. Le département R&D de la firme travaille pour tous les départements, y compris le vôtre, et fonctionne comme un centre de profit. Un maximum de 10 projets de R&D peut être commandé chaque période pour les deux marchés, 5 produits Sonite et 5 projets Vodite. Au cours de la simulation, un maximum de 30 projets Sonite et 30 projets Sonite pourront être développés.

Dans la passé, chaque firme a déjà réalisé deux projets de R&D sur lesquels sont basées les marques commercialisées en Période 0. Le nom d'un projet commence par la lettre *P* suivie du nom de la marque correspondante. Par exemple, le nom du projet correspondant à la marque existante *SAMA* s'appelait *PSAMA*. Pour commander un nouveau projet, le département Marketing doit spécifier les informations suivantes :

- Nom du projet
- Caractéristiques techniques du produit désiré
- Coût unitaire de fabrication ciblé
- Budget de développement alloué

5.5.1 Nom du Projet

Le nom des projets de R&D est composé de 5 caractères. La première lettre est toujours *P* pour Projet. La seconde lettre identifie le type de produit développé, *S* pour Sonite et *V* pour Vodite. Les trois derniers caractères sont librement choisis par la firme.



Le nom d'un projet qui a été terminé ne peut jamais être réutilisé pour un nouveau projet, même s'il n'apporte qu'une légère modification par rapport à l'ancien projet.

5.5.2 Spécifications techniques

Le département Marketing doit fixer les caractéristiques physiques du nouveau produit. Chacun des cinq attributs doit être spécifié, dans les limites de faisabilité ; par exemple, un projet Sonite doit comprendre des spécifications de Poids, Esthétique, Volume, Fréquence maximum et Puissance. La Section 0 explique la façon d'évaluer les caractéristiques physiques pour développer un produit.

5.5.3 Coût unitaire de fabrication visé

Le département marketing doit également fixer le coût unitaire de fabrication du produit désiré. Étant donné que ce coût diminue en fonction de l'expérience et du volume de production, vous devez spécifier au départ le coût de transfert des 100.000 premières unités du nouveau produit. Ce coût est appelé *Coût de base*.

Les coûts de base n'ont pas de limite supérieure. Si vous donnez un coût de base élevé, la R&D trouvera plus facilement les matériaux et les processus de fabrication appropriés. Par conséquent, le projet sera plus facile à développer et moins onéreux en terme de budget total de développement.

La limite inférieure du coût de base pour un produit donné dépend de ses spécifications techniques : plus un produit est sophistiqué, plus le prix de base minimum sera élevé. De hauts niveaux d'esthétique, de fréquence maximum, de puissance et d'autonomie augmentent le coût de base. De la même façon, des poids, diamètres et volumes faibles

augmenteront le coût de base. Un petit Sonite léger et puissant est plus complexe qu'un grand Sonite lourd et de faible puissance.

Il y a différentes façons d'évaluer le coût de base d'un produit :

- Une des solutions consiste à partir du prix idéal du segment ciblé, c'est à dire, le prix que les consommateurs de ce segment sont prêts à payer pour un produit répondant à leurs besoins. Le coût de base est alors obtenu en soustrayant la marge moyenne des distributeurs, plus la marge minimum qui fera que le futur produit sera pour vous économiquement attractif à commercialiser. Ce coût sera plus élevé que le coût minimum dans la plupart des cas, mais au moins cette méthode vous indiquera le coût de base maximum économiquement réalisable.
- Une autre méthode consiste à demander au département R&D de développer un projet à un coût de base minimum. Cette solution est très séduisante en termes de marges, mais peut être plus onéreuse au total étant donné que le budget de développement sera vraisemblablement plus élevé que celui nécessaire dans l'option précédente.
- Une troisième procédure est de faire une requête immédiate ou une étude de faisabilité, comme il est expliqué en section 4.8. Les requêtes immédiates et les études de faisabilité donnent une estimation du coût de base et du budget de développement nécessaire. Les requêtes immédiates sont gratuites et donnent des réponses instantanément, mais elles ont tendance à surestimer les budgets nécessaires. Les études de faisabilité coûtent \$100,000, leur réalisation prend une période mais les résultats sont très précis.

5.5.4 Dépenses R&D

Un projet R&D comprend le travail de recherche nécessaire à la réalisation d'un prototype du produit désiré, la sélection des fournisseurs potentiels et la mise en place du processus de fabrication. Votre département doit allouer un budget à chaque projet pour couvrir ces dépenses de R&D. Quand le projet est réalisé, le département Production est prêt à produire les premières unités du produit au coût de transfert spécifié dans le rapport R&D, pour un premier lot de production de 100.000 unités.

Le budget nécessaire à la réalisation d'un projet dépend de plusieurs paramètres. Le budget dépend des caractéristiques physiques recherchées : plus le futur produit sera sophistiqué, plus le budget sera élevé. Il dépend également de l'expérience de la firme dans des produits comparables, c'est-à-dire le nombre de projets réalisés dans le passé avec les mêmes caractéristiques. Enfin, le budget développement dépend du coût de base requis, comme il est expliqué dans le paragraphe précédent. Notez que le département R&D est géré comme un centre de profit et n'effectuera aucun remboursement si vous allouez des budgets trop importants.

5.5.5 Réponses du département R&D

Tous les projets de R&D sur lesquels la firme a travaillé au cours des précédentes périodes sont listés dans la section R&D du rapport annuel de la firme. Cette section détaille les projets réalisés et non réalisés, y compris les deux projets qui existaient déjà au début de la simulation. Un exemple de rapport est donné dans le tableau ci-dessous.

Nom	Caractéristiques Physiques					Coût de base \$		Budget Alloué K\$	
	Poids (Kg)	Esthétique (Index)	Volume (Dm3)	Freq. Max. . (KHz)	Puissance (W)	courant	Minimum réaliste	Cumulé	Nécessaire terminaison
PSEAL	13	7	40	40	75	203	177	1 500	Dispo en P-1
PSEXY	15	4	40	45	90	253	188	2 000	Dispo en P-1
PSEA1	13	7	40	40	75	178	177	400	Dispo en P2
PSEX1	15	4	40	45	90	188	188	600	Dispo en P2
PSPR1	15	4	40	40	80	172	171	1 000	Dispo en P3
PSHI1	15	4	40	35	50	129	128	1 100	Dispo en P4
PSPR2	15	4	60	40	40	175	114	500	Dispo en P5
PSBU1	15	7	40	40	75	177	177	850	Dispo en P6
PSHI2	15	7	70	35	40	164	120	500	Dispo en P5
PSHI3	15	7	70	35	40	121	120	100	440
PSPR3	15	4	60	40	40	114	114	350	420

(*) Les projets écrits en gras ont été terminés cette période.

Utilisons l'exemple suivant pour illustrer les réponses possibles du Département R&D. Le tableau donné en Figure 14 résume les réponses données pour un nouveau projet ayant des caractéristiques physiques identiques mais avec quatre différentes requêtes au niveau des coûts de base et de budgets alloués.

Notez que le *Coût de base minimum* est le même dans tous les cas puisqu'il ne dépend que des spécifications techniques. De la même façon, le budget normal pour la réalisation du projet est le même dans les cas A et B ou dans les cas C et D, parce qu'il dépend des spécifications techniques et du coût de base requis. Le projet n'a abouti que dans les cas A et C. Pour ce dernier, le département Marketing pourrait décider de lancer immédiatement un projet de réduction de coût, pour réaliser un nouveau projet avec les mêmes caractéristiques physiques et un coût de base de \$110.

Les projets de R&D n'ayant pas abouti pourront être poursuivis à la période suivante ou être suspendus pendant une ou plusieurs périodes avant d'être repris. Si vous choisissez d'abandonner le projet définitivement, le budget alloué jusqu'alors est perdu. Les caractéristiques physiques d'un projet repris ne pourront pas être modifiées, à l'exception du coût de base.

	Unité	Cas A	Cas B	Cas C	Cas D
Spécifications du Projet					
Poids	Kg	17	17	17	17
Esthétique	Index	6	6	6	6
Volume	Dm3	85	85	85	85
Freq. Max	KHz	35	35	35	35
Puissance	W	70	70	70	70
Coût de base requis	\$	80	80	130	130
Budget alloué	K\$	1 000	300	1 000	300
Paramètres calculés par la R&D au début du projet					
Budget normal pour réalisation	K\$	800	800	550	550
Coût de base minimum	\$	110	110	110	110
Réponse de la R&D à la fin de la Période					
Projet abouti	O/N	Oui	Non	Oui	Non
Coût de base courant	\$	110	110	130	130
Coût de base minimum	\$	110	110	110	110
Budget supplémentaire pour réalisation	K\$	N/A	500	N/A	250

Figure 14 - réponses possibles du Département R&D

5.5.6 Introduction, modification ou retrait d'une marque

Les projets de R&D peuvent être utilisés dès qu'ils sont terminés pour lancer de nouvelles marques ou modifier des marques existantes. Ils peuvent également être utilisés ultérieurement. Les décisions de portefeuille de marques sont résumées ci-dessous et détaillées au paragraphe 4.4.

Une nouvelle marque est introduite sur le marché avec un nouveau nom. Ce nom de marque est complètement indépendant de la convention utilisée pour les projets de R&D. Une marque existante est modifiée par de nouvelles caractéristiques physiques correspondant à un nouveau projet réalisé mais ne change pas de nom. Utiliser un nouveau nom de marque facilitera le positionnement du produit, mais la notoriété de la marque sera à reconstruire. Utiliser un nom de marque existant rendra son repositionnement plus difficile, car les consommateurs sont familiers de la marque telle qu'elle était précédemment. Cependant, comme le niveau de notoriété est maintenu, les intentions d'achat de la marque seront vraisemblablement plus importantes que pour une nouvelle marque

Le même produit peut être commercialisé sous des noms différents. La présence sur le marché de plusieurs marques ciblant le même segment est une bonne stratégie pour mettre des barrières à l'entrée de nouveaux produits concurrents. Une firme peut également commercialiser plusieurs marques basées sur le même projet R&D à l'intention de différents segments désireux de payer des prix différents, tout en ayant les mêmes attentes en terme de technique.

Lorsqu'une marque est modifiée, le département Production commencera immédiatement à fabriquer la nouvelle version du produit. Les stocks obsolètes sont vendus par le département Production à une société commerciale à un certain pourcentage de leur valeur, de l'ordre de 80%. Cette société exportera les anciens produits en dehors du monde MARKSTRAT3. Par conséquent, une perte de x% (100% - moins un certain pourcentage) de la valeur du stock est facturée au département Marketing. Par exemple, si le département Marketing décide de modifier ou de retirer la marque SEXY dans la Figure 3, la perte sera calculée de la manière suivante :

$$84\,315 \text{ unités} \times \$165 \times (100\% - 80\%) = \text{K\$ } 2\,782$$

Le pourcentage exact de la perte est communiqué avec les variables économiques dans le Journal de l'Industrie.

6. Exemple de formulaire de décisions

Les pages suivantes montrent un exemple de formulaire de prise de décisions. Étant donné que MARKSTRAT3 comprend un système informatique d'aide à la décision convivial, vous n'aurez pas à remplir de formulaires pendant la formation. Cet exemple est destiné à vous présenter l'étendue des décisions que vous devrez prendre.

Les décisions que vous aurez à saisir seront écrites en lettre scriptes, par exemple : *115, 32 580, Flexibilité, Oui*, etc.

GESTION DE MARQUES – MARQUES SONITE

Marques Sonites		SEAL	SEXY	SEFA
Projet R&D de base		PSPR2	PSBU1	PSHI2
Planning de Production	KU	200	150	200
Stock exporté	KU	0	38	0
Prix de détail recommandé	\$	400	350	450
Budget de Publicité	K\$	500	2 250	2 250
Budget de recherche en publicité	K\$	50	50	500
Segments ciblés en %	Passionnés	5	100	0
	Célibataires	5	0	0
	Professions Libérales	80	0	5
	Haute revenus	5	0	95
	Autres	5	0	0
Objectifs de communication	Dimension 1	<i>Économie</i>	<i>Économie</i>	<i>Performance</i>
	Objectif 1 [1,7] or [-20, +20]	-5.0	5.0	4.0
	Dimension 2	<i>Commodité</i>	<i>Performance</i>	<i>Commodité</i>
	Objectif 2 [1,7] or [-20, +20]	1.0	15.0	-5.0

GESTION DE MARQUES – MARQUES VODITES

Marques Vodite		VETI
Projet de Base R&D		PVETA
Planning de Production	KU	100
Stock exporté	KU	142
Prix de détail recommandé	\$	1 200
Budget de Publicité	K\$	2 000
Budget de recherche en publicité	K\$	100
Segments ciblés en %	Innovateurs	0
	Adopteurs	100
	Suiveurs	0
Objectifs de communication	Dimension 1	<i>Efficacité</i>
	Objectif 1 [1,7] or [-20, +20]	1.0
	Dimension 2	<i>Flexibilité</i>
	Objectif 2 [1,7] or [-20, +20]	3.0

GESTION DE LA FORCE DE VENTE

Canaux de Distribution		Magasins spéc.	Grands Mag.	Gdes Surfaces.
Nombre de vendeurs		20	25	30
Allocation force de vente par marque (%)	SEAL	33	45	47
	SEXY	14	8	10
	SEFA	19	27	43
	VETI	34	20	0
TOTAL		100	100	100

PROJETS R&D SONITE

Projet	Dépenses K\$	Caractéristiques du Produit					
		Poids Kg	Esthétique Index	Volume Dm3	Freq. Max. KHz	Puissance W	Coût de base \$
PSHI3	100	15	7	70	35	40	10
PSPR3	350	15	4	60	40	40	10

PROJETS R&D VODITE

Projet	Dépenses K\$	Caractéristiques du Produit					
		Autonomie M	Freq. Max. KHz	Diamètre Mm	Esthétique Index	Poids g	Coût de base \$
PVET1	500	60	10	50	5	50	10

ÉTUDES DE MARCHÉ

Étude	Marché concerné par l'étude		
	Tous marchés	Sonite	Vodite
Benchmarking de l'industrie	Oui	-	-
Étude Consommateurs	-	Oui	Oui
Panel de Consommateur	-	Oui	Oui
Panel de Distribution	-	Oui	Oui
Échelles Sémantiques	-	Oui	Oui
Échelles Multidimensionnelles	-	Oui	Non
Prévisions du Marché	-	Oui	Oui
Publicité concurrente	-	Oui	Oui
Force de vente concurrente	-	Non	Oui
Expérience de Publicité	-	Non	Non
Expérience de Force de Vente	-	Oui	Oui
Analyse conjointe	-	Non	Non

7.

Exemple de Rapport Annuel

Les pages suivantes vous proposent un modèle de rapport annuel, composé d'un *Journal de l'Industrie*, d'un *Rapport de Firme* et d'*études de marché*. Par souci de simplification, seules les études Sonite sont présentées, et les résultats de l'analyse conjointe ne sont pas donnés.

Le rapport annuel que vous recevrez en Période 0 sera plus succinct. Il ne comprendra que le rapport de votre firme, le journal et quelques études de marché. De plus, votre firme n'ayant pas encore commercialisé de produits Vodite, votre rapport sera plus court.

Les données de ce rapport ne sont fournies qu'à titre d'illustration. Ne vous basez pas sur ces données pour prendre vos décisions.

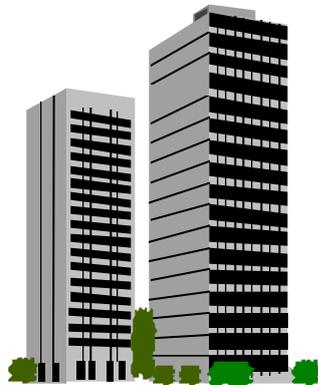
RAPPORT DE LA FIRME

INDUSTRIE PRACTICE - FIRME E

Basée sur le scenario

PÉRIODE 7

*Professor XYZ
Strategic Marketing Course
From 03/01/98 to 03/31/98
Green Forest University
Fontainebleau - France*



MARKSTRAT3 DEMONSTRATION VERSION

StratX
Boston - London - Paris

Use of this demonstration version of the Markstrat3 simulation is limited to testing and demonstration of the simulation. Any other use of Markstrat3 requires licensing. To obtain a license for Academic or Professional application, please contact StratX Licensing Division via email at Licensing@StratX.com.

RÉSULTATS DE LA FIRME

TABLEAU DE BORD

	Unité	Résultats annuels			Évolution depuis P0	
		Période 6	Période 7	%chgt.	Ratio P7/P0	Croissance moyenne
Part de marché						
Total	;%\$	17.2%	14.9%	-13.3%	x 0.78	-3.4%
Marché Sonite	;%\$	23.6%	26.6%	12.5%	x 1.40	4.9%
Marché Vodite	;%\$	5.8%	4.5%	-22.4%	-	-
Ventes de détail						
Total	K\$	164,596	196,797	19.6%	x 3.67	20.4%
Marché Sonite	K\$	144,448	165,203	14.4%	x 3.08	17.4%
Marché Vodite	K\$	20,148	31,594	56.8%	-	-
Contribution						
Avant marketing	K\$	36,892	57,992	57.2%	x 4.64	24.5%
Après marketing	K\$	24,547	48,392	97.1%	x 6.67	31.2%
Nette	K\$	20,545	43,297	110.7%	x 6.18	29.7%
Nette cumulée	K\$	67,721	111,018	63.9%	x 15.85	48.4%
Valeur pour les actionnaires						
Indice du prix des actions	Base 1000	1,741	2,081	19.6%	x 2.08	11.0%
Retour sur invest. courant	Ratio	1.27	3.74	194.7%	x 2.92	16.6%
Retour sur invest. cumulé	Ratio	1.00	1.40	39.9%	x 1.10	1.3%

PERFORMANCE DE LA FIRME

	Unité	Total	Marché Sonite	Marché Vodite
Ventes				
Unités vendues	U	432,124	405,603	26,521
Prix au détail moyen	\$	455	407	1,191
Prix de vente moyen	\$	301	270	768
Chiffre d'affaires	K\$	130,036	109,665	20,371
Production				
Unités produites	U	585,300	505,300	80,000
Coût des biens vendus	K\$	-60,040	-51,405	-8,635
Frais de stock	K\$	-2,767	-1,374	-1,393
Perte sur exportation du stock	K\$	-9,237	-1,193	-8,045
Contribution avant marketing	K\$	57,992	55,694	2,299
Marketing				
Dépenses de publicité	K\$	-7,000	-5,000	-2,000
Dépenses de recherche en publicité	K\$	-700	-600	-100
Force de vente	K\$	-1,900	-1,601	-299
Contribution après marketing	K\$	48,392	48,493	-100
Autres dépenses				
Études de marché	K\$	-1,039	-538	-462
Recherche et développement	K\$	-950	-450	-500
Intérêts payés	K\$	0		
Pertes et profits exceptionnels	K\$	-3,106		
Contribution nette	K\$	43,297		
Budget pour la période suivante	K\$	17,300		

MESSAGES DE LA SIMULATION OU DE L'INSTRUCTEUR

Messages	
La marque SECU a été retirée du marché cette période. Le stock périmé a été vendu à une société d'import-export à 80.0 % du coût de transfert. La différence a été comptabilisée comme une perte exceptionnelle de K\$3106.	
Les caractéristiques physiques de la marque SEXY on été modifiées cette période. Le stock périmé (37625 unités) a été vendu à une société d'import-export à 80.0 % du coût de transfert. La différence a été comptabilisée comme une perte sur exportation de K\$1193.	
Les caractéristiques physiques de la marque VETI on été modifiées cette période. Le stock périmé (135941 unités) a été vendu à une société d'import-export à 80.0 % du coût de transfert. La différence a été comptabilisée comme une perte sur exportation de K\$8045.	

RÉSULTATS PAR MARQUE

CONTRIBUTION PAR MARQUE

Marques Sonite Projet R&D de base	Unité	Total	SEAL PSPR2	SEXY PSBU1	SEFA PSHI2
Ventes					
Unités vendues	U	405,603	225,325	35,687	144,591
Prix au détail moyen	\$	407	394	341	444
Prix de vente moyen	\$	270	262	220	296
Chiffre d'affaires	K\$	109,665	58,986	7,845	42,834
Production					
Unités produites	U	505,300	225,300	120,000	160,000
Coût de transfert unitaire courant	\$	-	121	165	125
Coût de transfert unitaire moyen	\$	127	121	165	127
Coût des biens vendus	K\$	-51,405	-27,171	-5,881	-18,352
Unités en stock	U	110,551	4	84,313	26,233
Frais de stock	K\$	-1,374	0	-1,112	-262
Perte sur exportation du stock	K\$	-1,193	0	-1,193	0
Contribution avant marketing	K\$	55,694	31,815	-341	24,220
Marketing					
Dépenses de publicité	K\$	-5,000	-500	-2,250	-2,250
Dépenses de recherche en publicité	K\$	-600	-50	-50	-500
Force de vente	K\$	-1,601	-809	-198	-594
Contribution après marketing	K\$	48,493	30,455	-2,838	20,876

CONTRIBUTION PAR MARQUE

Marques Vodite Projet R&D de base	Unité	Total	VETI PVETA
Ventes			
Unités vendues	U	26,521	26,521
Prix au détail moyen	\$	1,191	1,191
Prix de vente moyen	\$	768	768
Chiffre d'affaires	K\$	20,371	20,371
Production			
Unités produites	U	80,000	80,000
Coût de transfert unitaire courant	\$	-	326
Coût de transfert unitaire moyen	\$	326	326
Coût des biens vendus	K\$	-8,635	-8,635
Unités en stock	U	53,479	53,479
Frais de stock	K\$	-1,393	-1,393
Perte sur exportation du stock	K\$	-8,045	-8,045
Contribution avant marketing	K\$	2,299	2,299
Marketing			
Dépenses de publicité	K\$	-2,000	-2,000
Dépenses de recherche en publicité	K\$	-100	-100
Force de vente	K\$	-299	-299
Contribution après marketing	K\$	-100	-100

PARTS DE MARCHÉ ET DISTRIBUTION

Marques Sonite	Unité	Total	SEAL	SEXY	SEFA
Parts de marché	%U	25.3%	14.0%	2.2%	9.0%
	\$\$	26.6%	14.3%	2.0%	10.3%
Couverture des distributeurs en %					
Magasins spécialisés (11,091 magasins)	%		30.6%	15.4%	21.9%
Grands magasins (4,033 magasins)	%		41.1%	10.8%	32.7%
Grandes surfaces (11,379 magasins)	%		30.3%	10.8%	29.9%

PARTS DE MARCHÉ ET DISTRIBUTION

Marques Vodite	Unité	Total	VETI
Parts de marché	%U	4.4%	4.4%
	\$\$	4.5%	4.5%
Couverture des distributeurs en %			
Magasins spécialisés (11,091 magasins)	%		28.6%
Grands magasins (4,033 magasins)	%		28.8%
Grandes surfaces (11,379 magasins)	%		1.0%

RÉSULTATS DE LA RECHERCHE & DÉVELOPPEMENT

PROJETS R&D SONITE

Nom	Caractéristiques physiques					Coût de base \$		Budget développement K\$	
	Poids (Kg)	Esthétique (Index)	Volume (Dm3)	Fréq Max (KHz)	Puissance (W)	Courant	Minimum réaliste	Cumulé	Nécessaire terminaison
PSEAL	13	7	40	40	75	203	177	1,500	Dispo. en P-1
PSEXY	15	4	40	45	90	253	188	2,000	Dispo. en P-1
PSEA1	13	7	40	40	75	178	177	400	Dispo. en P2
PSEX1	15	4	40	45	90	188	188	600	Dispo. en P2
PSPR1	15	4	40	40	80	172	171	1,000	Dispo. en P3
PSH11	15	4	40	35	50	129	128	1,100	Dispo. en P4
PSPR2	15	4	60	40	40	175	114	500	Dispo. en P5
PSBU1	15	7	40	40	75	177	177	850	Dispo. en P6
PSH12	15	7	70	35	40	164	120	500	Dispo. en P5
PSH13	15	7	70	35	40	121	120	100	440
PSPR3	15	4	60	40	40	114	114	350	420

(*) Les projets écrits en gras ont été terminés cette période.

PROJETS R&D VODITE

Nom	Caractéristiques physiques					Coût de base \$		Budget développement K\$	
	Autonomie (M)	Fréq Max (KHz)	Diamètre (Mm)	Esthétique (Index)	Poids (g)	Courant	Minimum réaliste	Cumulé	Nécessaire terminaison
PVENI	10	10	30	4	30	276	275	100	3,050
PVEDI	90	15	90	8	90	222	222	100	4,040
PVICI	50	10	50	7	50	271	270	100	1,760
PVETI	40	10	75	6	35	327	262	8,000	Dispo. en P4
PVETA	60	10	50	5	50	318	270	2,500	Dispo. en P6
PVET1	60	10	50	5	50	271	270	500	100

(*) Les projets écrits en gras ont été terminés cette période.

RÉSULTATS CUMULÉS

RÉSULTATS CUMULÉS PAR MARQUE

Marque	En vente depuis période	Ventes			Production		Marketing		Contrib. après mktg. K\$
		Unités vendues	Ventes de détail	Chiffre d'affaires	Coût des biens vendus	Frais de stock	Publicité	Force de vente	
		KU	K\$	K\$	K\$	K\$	K\$	K\$	
SEAL	0	992	417,127	274,511	134,632	7,330	13,733	7,235	111,582
SEXY	0	279	118,608	77,403	53,634	6,900	12,598	2,602	1,668
SEFA	4	291	129,108	86,050	39,966	9,361	9,414	2,160	25,149
SECU	5	26	7,922	5,288	3,258	1,923	2,600	589	-3,082
VETI	5	51	60,265	38,763	16,375	14,491	5,400	786	1,711
Total Sonite		1,588	672,765	443,252	231,490	25,515	38,345	12,586	135,317
Total Vodite		51	60,265	38,763	16,375	14,491	5,400	786	1,711
Total tous marchés		1,638	733,031	482,015	247,865	40,006	43,745	13,372	137,027

RÉSULTATS CUMULÉS DE LA FIRME

	Unité	Total	Marché Sonite	Marché Vodite
Ventes				
Unités vendues	KU	1,638	1,588	51
Ventes de détail	K\$	733,031	672,765	60,265
Chiffre d'affaires	K\$	482,015	443,252	38,763
Productior				
Coût des biens vendus	K\$	-247,865	-231,490	-16,375
Frais de stock	K\$	-40,006	-25,515	-14,491
Marketing				
Dépenses de publicité totales	K\$	-43,745	-38,345	-5,400
Force de vente	K\$	-13,372	-12,586	-786
Contribution après marketing	K\$	137,027	135,317	1,711
Autres dépenses				
Études de marché	K\$	-5,383	-3,345	-1,794
Recherche et développement	K\$	-16,700	-5,400	-11,300
Intérêts payés	K\$	-821		
Pertes et profits exceptionnels	K\$	-3,106		
Contribution nette	K\$	111,018		

RÉSUMÉ DES DÉCISIONS**GESTION DES MARQUES**

Marques Sonite Projet R&D de base		SEAL PSPR2	SEXY PSBU1	SEFA PSHI2
Plan de production	KU	200	150	200
Stock exporté	KU	0	38	0
Prix de vente recommandé	\$	400	350	450
Budget de publicité	K\$	500	2,250	2,250
Budget de recherche en publicité	K\$	50	50	500
Segments ciblés en %	Passionnés	5	100	0
	Célibataires	5	0	0
	Prof. Lib.	80	0	5
	Haut Rev.	5	0	95
	Autres	5	0	0
Objectifs de communication				
Dimension 1		Economie	Economie	Performance
Objectif 1	[1,7] ou [-20,+20]	-5.0	5.0	4.0
Dimension 2		Commodité	Performance	Commodité
Objectif 2	[1,7] ou [-20,+20]	1.0	15.0	-5.0

GESTION DES MARQUES

Marques Vodite Projet R&D de base		VETI PVETA
Plan de production	KU	100
Stock exporté	KU	136
Prix de vente recommandé	\$	1,200
Budget de publicité	K\$	2,000
Budget de recherche en publicité	K\$	100
Segments ciblés en %	Innovateurs	0
	Adopteurs	100
	Suiveurs	0
Objectifs de communication		
Dimension 1		Efficacité
Objectif 1	[1,7] ou [-20,+20]	1.0
Dimension 2		Flexibilité
Objectif 2	[1,7] ou [-20,+20]	3.0

GESTION DE LA FORCE DE VENTE

Canux de distribution	Magasins spécialisés	Grands magasins	Grandes surfaces
Nombre de vendeurs	20	25	30
Allocation force de vente par marque (%)			
SEAL	33	45	47
SEXY	14	8	10
SEFA	19	27	43
VETI	34	20	0
TOTAL	100	100	100

PROJETS R&D SONITE

Projet	Dépenses K\$	Caractéristiques du produit					Coût de base \$
		Poids	Esthétique	Volume	Fréq Max	Puissance	
		Kg	Index	Dm3	KHz	W	
PSH13	100	15	7	70	35	40	10
PSPR3	350	15	4	60	40	40	10

PROJETS R&D VODITE

Projet	Dépenses K\$	Caractéristiques du produit					Coût de base \$
		Autonomie	Fréq Max	Diamètre	Esthétique	Poids	
		M	KHz	Mm	Index	g	
PVET1	500	60	10	50	5	50	10

ÉTUDES DE MARCHÉ

Étude	Marché couvert par l'étude		
	Tous les marchés	Sonite	Vodite
Industry benchmarking	Oui	-	-
Étude consommateurs	-	Oui	Oui
Panel de consommateurs	-	Oui	Oui
Panel de distribution	-	Oui	Oui
Échelles sémantiques	-	Oui	Oui
Échelles multidimensionnelles	-	Oui	Oui
Prévisions du marché	-	Oui	Oui
Publicité concurrente	-	Oui	Oui
Force de vente concurrente	-	Oui	Oui
Expérience de publicité	-	Oui	Oui
Expérience de force de vente	-	Oui	Oui
Analyse conjointe	-	Oui	Oui

EMPRUNT ET MODIFICATION DE BUDGET

	Unité	
Département des finances		
Augmentation de budget	K\$	3,000
Diminution de budget	K\$	0
Banque		
Capital emprunté	K\$	0
Durée en nombre de périodes		
Taux d'intérêts	%	

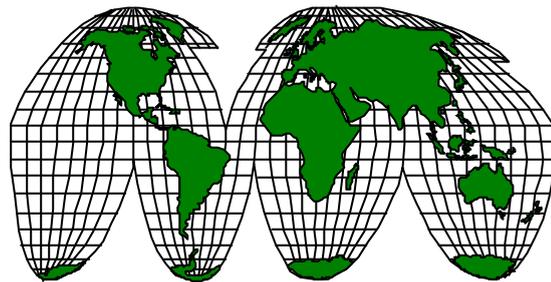
JOURNAL DE L'INDUSTRIE

INDUSTRIE PRACTICE

Basée sur le scenario

PÉRIODE 7

*Professor XYZ
Strategic Marketing Course
From 03/01/98 to 03/31/98
Green Forest University
Fontainebleau - France*



MARKSTRAT3 DEMONSTRATION VERSION

StratX
Boston - London - Paris

Use of this demonstration version of the Markstrat3 simulation is limited to testing and demonstration of the simulation. Any other use of Markstrat3 requires licensing. To obtain a license for Academic or Professional application, please contact StratX Licensing Division via email at Licensing@StratX.com.

MARCHÉ DES ACTIONS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE PRINCIPAUX

MARCHÉ FINANCIER

Firme	Indice des actions	Capitalisation K\$	Contribution nette (K\$)	
	base 1000		Période 7	Cumulée
A	3,839	1,158,048	171,372	649,065
U	2,467	536,399	60,186	251,616
E	2,081	295,195	43,297	111,018
I	1,977	731,519	104,486	341,788
O	1,279	206,231	16,937	136,443

INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS

(valeurs pour la période 7)

	Unité	A	E	I	O	U
Part de marché						
Total	%\$	34.0%	14.9%	25.3%	8.5%	17.3%
Marché Sonite	%\$	24.4%	26.6%	20.7%	18.1%	10.2%
Marché Vodite	%\$	42.5%	4.5%	29.5%	0.0%	23.6%
Ventes de détail						
Total	K\$	449,000	196,797	334,803	112,625	228,517
Marché Sonite	K\$	151,817	165,203	128,506	112,625	63,642
Marché Vodite	K\$	297,182	31,594	206,297	0	164,874
Contribution						
Avant marketing	K\$	195,483	57,992	127,135	27,640	80,697
Après marketing	K\$	172,246	48,392	105,226	16,937	65,678
Nette	K\$	171,372	43,297	104,486	16,937	60,186
Nette cumulée	K\$	649,065	111,018	341,788	136,443	251,616
Valeur pour les actionnaires						
Indice du prix des actions	Base 1000	3,839	2,081	1,977	1,279	2,467
Retour sur invest. courant	Ratio	7.11	3.74	4.68	1.58	2.95
Retour sur invest. cumulé	Ratio	5.07	1.40	3.49	1.86	2.60

INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS

(% chgt. de la période 6 à la période 7)

	A	E	I	O	U
Part de marché					
Total	0.2%	-13.3%	48.5%	-27.0%	-14.4%
Marché Sonite	-14.0%	12.5%	18.0%	-0.9%	-16.2%
Marché Vodite	-2.6%	-22.4%	81.3%	-	-31.4%
Ventes de détail					
Total	38.3%	19.6%	104.8%	0.8%	18.1%
Marché Sonite	-12.6%	14.4%	19.9%	0.8%	-14.8%
Marché Vodite	96.8%	56.8%	266.4%	-	38.7%
Contribution					
Avant marketing	30.7%	57.2%	96.1%	-25.1%	8.6%
Après marketing	30.3%	97.1%	112.0%	-35.4%	8.9%
Nette	36.1%	110.7%	125.1%	-31.2%	14.9%
Nette cumulée	35.9%	63.9%	44.0%	14.2%	31.4%
Valeur pour les actionnaires					
Indice du prix des actions	21.4%	19.6%	34.2%	-7.6%	-3.2%
Retour sur invest. courant	34.0%	194.7%	85.5%	-21.2%	22.1%
Retour sur invest. cumulé	10.3%	39.9%	11.2%	-2.5%	3.7%

VARIABLES ÉCONOMIQUES ET COÛTS

VARIABLES ÉCONOMIQUES

	Unité	Valeur courante	Valeur prévue	%chgt.
		Période 7	Période 8	
Taux de croissance PNB	%	3.0%	3.0%	0.0%
Taux d'inflation	%	3.0%	3.0%	0.0%
Production				
Frais de stock annuels	% coût transf.	8.0%	8.0%	0.0%
Perte sur exportation	% coût transf.	20.0%	20.0%	0.0%
Force de vente				
Coût opérationnel d'un vendeur	\$	25,335	26,095	3.0%
Coût de formation d'un vendeur	\$	3,800	3,914	3.0%
Coût de licenciement d'un vendeur	\$	6,334	6,524	3.0%

COÛT DES ÉTUDES DE MARCHÉ LA PÉRIODE PROCHAINE

(tous les nombres sont en K\$)

Étude	Marché couvert par l'étude		
	Tous les marchés	Sonite	Vodite
Industry benchmarking	39		
Étude consommateurs		78	52
Panel de consommateurs		130	91
Panel de distribution		78	65
Échelles sémantiques		13	13
Échelles multidimensionnelles		46	46
Prévisions du marché		26	26
Publicité concurrente		39	39
Force de vente concurrente		20	20
Expérience de publicité		33	33
Expérience de force de vente		46	46
Analyse conjointe		46	46
Total	39	555	477
Total pour toutes les études	1,071		

INFORMATIONS SUR LE MARCHÉ SONITE

CARACTÉRISTIQUES DES MARQUES SONITE COMMERCIALISÉES

Firme	Marque	Nouvelle ou Modifiée	Caractéristiques physiques					Coût de base (\$)	Prix au détail (\$)
			Poids (Kg)	Esthétique (Index)	Volume (Dm3)	Fréq Max (KHz)	Puissance (W)		
A	SACK	Non	18	5	70	15	10	60	180
	SAND	Non	15	4	35	20	30	93	525
	SAPR	Non	15	7	35	50	70	206	410
	SASI	Non	15	4	35	20	50	144	300
E	SEAL	Non	15	4	60	40	40	175	400
	SEXY	Modifiée	15	7	40	40	75	177	350
	SEFA	Non	15	7	70	35	40	164	450
I	SIGN	Modifiée	19	8	60	20	50	151	380
	SILK	Non	14	7	50	35	70	190	500
O	SOAP	Non	15	7	40	45	88	232	520
	SONG	Modifiée	13	7	33	45	91	242	380
	SOLO	Non	16	3	47	50	5	114	490
U	SUCH	Non	18	4	40	25	50	121	260
	SUMO	Non	15	7	70	10	12	66	150
	SUBU	Nouvelle	13	7	75	48	88	193	237

INFORMATION MARCHÉ SONITE - VENTES ET PARTS DE MARCHÉ

Firme	Marque	Volume de ventes				Ventes de détail			
		Période 6 U	Période 7 U	Chgt. %	Part %U	Période 6 K\$	Période 7 K\$	Chgt. %	Part %\$
A	SACK	75,832	74,427	-1.9%	4.6%	12,610	12,402	-1.6%	2.0%
	SAND	220,341	209,496	-4.9%	13.1%	114,979	109,467	-4.8%	17.6%
	SAPR	51,545	15,025	-70.8%	0.9%	20,921	6,106	-70.8%	1.0%
	SASI	87,084	83,062	-4.6%	5.2%	25,113	23,843	-5.1%	3.8%
E	SEAL	207,371	225,325	8.7%	14.0%	81,713	88,790	8.7%	14.3%
	SEXY	27,502	35,687	29.8%	2.2%	9,402	12,164	29.4%	2.0%
	SEFA	109,175	144,591	32.4%	9.0%	48,494	64,250	32.5%	10.3%
I	SIGN	38,688	120,000	210.2%	7.5%	14,146	43,801	209.6%	7.0%
	SILK	189,637	173,157	-8.7%	10.8%	93,022	84,705	-8.9%	13.6%
O	SOAP	122,588	106,910	-12.8%	6.7%	62,989	54,948	-12.8%	8.8%
	SONG	98,157	92,225	-6.0%	5.7%	36,671	34,456	-6.0%	5.5%
	SOLO	24,838	47,665	91.9%	3.0%	12,097	23,221	91.9%	3.7%
U	SUCH	240,230	160,779	-33.1%	10.0%	66,354	41,403	-37.6%	6.7%
	SUMO	70,816	48,589	-31.4%	3.0%	8,351	6,603	-20.9%	1.1%
	SUBU	0	67,454	-	4.2%	0	15,635	-	2.5%
Total Sonite		1,578,801	1,604,392	1.6%	100.0%	622,506	621,793	-0.1%	100.0%

INFORMATIONS SUR LE MARCHÉ VODITE

CARACTÉRISTIQUES DES MARQUES VODITE COMMERCIALISÉES

Firme	Marque	Nouvelle ou Modifiée	Caractéristiques physiques					Coût de base (\$)	Prix au détail (\$)
			Autonomi e (M)	Fréq Max (KHz)	Diamètre (Mm)	Esthétiqu e (Index)	Poids (g)		
A	VAZY	Modifiée	50	18	50	5	50	290	1,299
	VAZA	Modifiée	70	15	50	7	50	306	1,199
	VAZF	Nouvelle	35	10	75	9	75	348	999
E	VETI	Modifiée	60	10	50	5	50	318	1,200
I	VIZU	Non	45	13	55	8	45	348	1,500
	VIXI	Non	45	15	55	8	45	437	1,300
U	VUAD	Non	50	15	50	6	50	284	937

INFORMATION MARCHÉ VODITE - VENTES ET PARTS DE MARCHÉ

Firme	Marque	Volume de ventes				Ventes de détail			
		Période 6 U	Période 7 U	Chgt. %	Part %U	Période 6 K\$	Période 7 K\$	Chgt. %	Part %\$
A	VAZY	63,335	120,000	89.5%	19.9%	91,840	151,855	65.3%	21.7%
	VAZA	47,384	117,209	147.4%	19.5%	59,196	136,080	129.9%	19.4%
	VAZF	0	9,767	-	1.6%	0	9,248	-	1.3%
E	VETI	16,904	26,521	56.9%	4.4%	20,148	31,594	56.8%	4.5%
I	VIZU	18,290	83,425	356.1%	13.9%	26,988	122,897	355.4%	17.6%
	VIXI	23,076	65,296	183.0%	10.8%	29,317	83,400	184.5%	11.9%
U	VUAD	88,725	180,000	102.9%	29.9%	118,854	164,874	38.7%	23.6%
Total Vodite		257,713	602,219	133.7%	100.0%	354,588	699,947	97.4%	100.0%

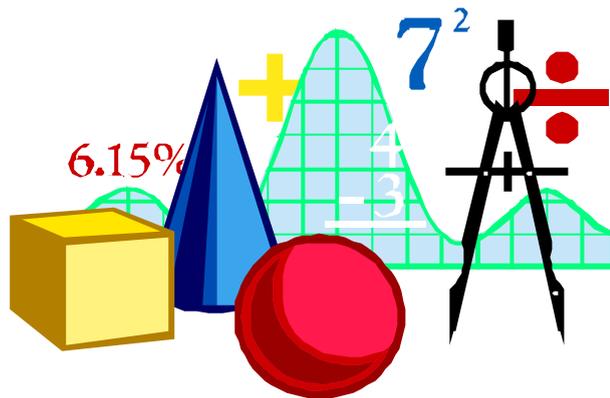
ÉTUDES DE MARCHÉ

INDUSTRIE PRACTICE - FIRME E

Basée sur le scenario

PÉRIODE 7

*Professor XYZ
Strategic Marketing Course
From 03/01/98 to 03/31/98
Green Forest University
Fontainebleau - France*



MARKSTRAT3 DEMONSTRATION VERSION

StratX
Boston - London - Paris

Use of this demonstration version of the Markstrat3 simulation is limited to testing and demonstration of the simulation. Any other use of Markstrat3 requires licensing. To obtain a license for Academic or Professional application, please contact StratX Licensing Division via email at Licensing@StratX.com.

INDUSTRY BENCHMARKING**BENCHMARKING - PERFORMANCE GLOBALE ESTIMÉE**

	Unité	A	E	I	O	U
Ventes						
Ventes de détail	K\$	449,000	196,797	334,803	112,625	228,517
Chiffre d'affaires	K\$	295,464	130,036	217,403	72,821	148,757
Production						
Coût des biens vendus	K\$	-94,706	-60,040	-87,643	-43,399	-65,497
Frais de stock	K\$	-5,266	-2,767	-1,886	-1,781	-2,563
Perte sur exportation du stock	K\$	-8	-9,237	-739	-2	0
Contribution avant marketing	K\$	195,483	57,992	127,135	27,640	80,697
Marketing						
Dépenses de publicité	K\$	-17,800	-7,000	-17,300	-7,500	-7,500
Dépenses recherche en publicité	K\$	-2,650	-700	-1,900	-1,100	-450
Force de vente	K\$	-2,787	-1,900	-2,708	-2,103	-7,069
Contribution après marketing	K\$	172,246	48,392	105,226	16,937	65,678
Autres dépenses						
Études de marché	K\$	-874	-1,039	0	0	-684
Recherche et développement	K\$	0	-950	-420	0	-4,710
Intérêts payés	K\$	0	0	-320	0	-98
Pertes et profits exceptionnels	K\$	0	-3,106	0	0	0
Contribution nette	K\$	171,372	43,297	104,486	16,937	60,186
Budget pour la période suivante	K\$	25,350	17,300	25,350	8,850	24,050

BENCHMARKING - PERFORMANCE SONITE ESTIMÉE

	Unité	A	E	I	O	U
Ventes						
Ventes de détail	K\$	151,817	165,203	128,506	112,625	63,642
Chiffre d'affaires	K\$	100,694	109,665	85,186	72,821	41,806
Production						
Coût des biens vendus	K\$	-25,271	-51,405	-34,647	-43,399	-27,098
Frais de stock	K\$	-3,263	-1,374	-1	-1,781	-2,563
Perte sur exportation du stock	K\$	0	-1,193	-739	-2	0
Contribution avant marketing	K\$	72,161	55,694	49,799	27,640	12,145
Marketing						
Dépenses de publicité	K\$	-8,800	-5,000	-9,300	-7,500	-5,500
Dépenses recherche en publicité	K\$	-850	-600	-900	-1,100	-350
Force de vente	K\$	-1,376	-1,601	-1,851	-2,103	-4,854
Contribution après marketing	K\$	61,135	48,493	37,748	16,937	1,441

BENCHMARKING - PERFORMANCE VODITE ESTIMÉE

	Unité	A	E	I	O	U
Ventes						
Ventes de détail	K\$	297,182	31,594	206,297	0	164,874
Chiffre d'affaires	K\$	194,769	20,371	132,217	0	106,950
Production						
Coût des biens vendus	K\$	-69,435	-8,635	-52,996	0	-38,398
Frais de stock	K\$	-2,003	-1,393	-1,885	0	0
Perte sur exportation du stock	K\$	-8	-8,045	0	0	0
Contribution avant marketing	K\$	123,322	2,299	77,336	0	68,552
Marketing						
Dépenses de publicité	K\$	-9,000	-2,000	-8,000	0	-2,000
Dépenses recherche en publicité	K\$	-1,800	-100	-1,000	0	-100
Force de vente	K\$	-1,411	-299	-857	0	-2,215
Contribution après marketing	K\$	111,111	-100	67,479	0	64,237

ÉTUDE CONSOMMATEURS - MARCHÉ SONITE

ENQUÊTE CONSOMMATEURS - NOTORIÉTÉ PAR SEGMENT

Firme	Marque	Passion.	Célibat.	Prof. Lib.	Haut Rev.	Autres	Total
A	SACK	38.2%	42.7%	63.4%	32.9%	61.7%	39.7%
	SAND	52.3%	45.3%	78.6%	68.1%	52.4%	58.1%
	SAPR	20.9%	18.1%	83.0%	37.9%	21.1%	29.3%
	SASI	12.5%	33.7%	44.8%	11.0%	13.2%	18.8%
E	SEAL	51.6%	43.7%	73.5%	51.8%	49.8%	49.7%
	SEXY	52.2%	30.1%	61.1%	31.7%	37.4%	35.4%
	SEFA	18.1%	17.5%	73.6%	31.2%	22.3%	25.5%
I	SIGN	44.0%	53.6%	66.6%	39.2%	54.5%	46.0%
	SILK	62.8%	53.5%	88.3%	64.8%	59.9%	61.3%
O	SOAP	52.8%	43.1%	85.5%	62.9%	47.2%	54.8%
	SONG	64.9%	49.0%	66.6%	45.5%	44.8%	49.7%
	SOLO	19.4%	15.3%	56.0%	42.2%	17.0%	29.2%
U	SUCH	52.8%	66.2%	72.4%	57.0%	52.4%	59.0%
	SUMO	44.5%	45.8%	69.5%	34.3%	73.1%	43.2%
	SUBU	33.2%	14.6%	33.5%	15.0%	15.3%	18.0%

ENQUÊTE CONSOMMATEURS - INTENTIONS D'ACHAT

Firme	Marque	Passion.	Célibat.	Prof. Lib.	Haut Rev.	Autres	Total
A	SACK	1.1%	3.0%	1.4%	0.8%	55.5%	8.9%
	SAND	1.8%	3.5%	6.4%	19.4%	1.6%	8.8%
	SAPR	4.7%	1.0%	3.1%	2.4%	0.3%	2.0%
	SASI	0.8%	25.2%	6.0%	0.8%	0.9%	8.9%
E	SEAL	5.5%	6.6%	14.4%	22.0%	1.2%	11.5%
	SEXY	22.4%	2.4%	2.2%	1.4%	0.7%	4.9%
	SEFA	1.0%	1.7%	12.4%	21.3%	0.5%	8.8%
I	SIGN	1.9%	17.3%	6.9%	3.2%	5.0%	7.9%
	SILK	6.6%	7.9%	30.3%	9.1%	1.6%	7.8%
O	SOAP	8.4%	3.9%	7.5%	8.5%	0.9%	5.9%
	SONG	21.7%	3.8%	2.9%	2.5%	0.8%	5.7%
	SOLO	1.0%	0.6%	1.7%	5.3%	0.3%	2.3%
U	SUCH	3.3%	20.6%	3.2%	2.5%	3.5%	8.7%
	SUMO	1.1%	2.0%	1.2%	0.6%	27.0%	4.7%
	SUBU	18.6%	0.4%	0.5%	0.3%	0.2%	3.1%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

ENQUÊTE CONSOMMATEURS - HABITUDES D'ACHAT

Segment	Magasins spécialisés	Grands magasins	Grandes surfaces	Total
Passionnés	50.0%	20.0%	30.0%	100.0%
Célibataires	30.0%	30.0%	40.0%	100.0%
Prof. Lib.	35.0%	25.0%	40.0%	100.0%
Haut Rev.	40.0%	50.0%	10.0%	100.0%
Autres	10.0%	30.0%	60.0%	100.0%
Total	35.9%	37.6%	26.6%	100.0%

PANEL DE CONSOMMATEURS - MARCHÉ SONITE**PANEL DE CONSOMMATEURS - PARTS DE MARCHÉ EN UNITÉS**

Firme	Marque	Passion.	Célibat.	Prof. Lib.	Haut Rev.	Autres	Total
A	SACK	0.5%	1.6%	0.6%	0.2%	46.7%	4.6%
	SAND	2.3%	4.4%	6.8%	24.4%	2.1%	13.1%
	SAPR	2.1%	0.4%	1.2%	1.0%	0.2%	0.9%
	SASI	0.5%	16.5%	3.4%	0.4%	0.8%	5.2%
E	SEAL	6.2%	8.1%	15.2%	22.6%	1.9%	14.0%
	SEXY	10.9%	1.2%	1.0%	0.5%	0.4%	2.2%
	SEFA	1.0%	1.8%	11.0%	17.6%	0.8%	9.0%
I	SIGN	1.7%	18.2%	6.2%	2.5%	7.4%	7.5%
	SILK	9.4%	11.5%	38.7%	10.9%	2.8%	10.8%
O	SOAP	9.5%	4.2%	7.1%	8.3%	1.1%	6.7%
	SONG	23.6%	3.9%	2.7%	2.3%	0.9%	5.7%
	SOLO	1.2%	0.7%	1.6%	5.6%	0.3%	3.0%
U	SUCH	4.3%	25.7%	3.4%	3.2%	4.4%	10.0%
	SUMO	0.5%	1.2%	0.6%	0.1%	29.9%	3.0%
	SUBU	26.4%	0.6%	0.6%	0.3%	0.4%	4.2%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Ventes totales (U)		232,426	466,612	36,449	731,390	137,515	1,604,392
Ventes totales (% Total)		14.5%	29.1%	2.3%	45.6%	8.6%	100.0%

PANEL DE DISTRIBUTION - MARCHÉ SONITE**PANEL DE DISTRIBUTEURS - PARTS DE MARCHÉ EN UNITÉS**

Firme	Marque	Magasins spécialisés	Grands magasins	Grandes surfaces	Total
A	SACK	0.7%	2.3%	15.6%	4.6%
	SAND	14.2%	17.7%	2.8%	13.1%
	SAPR	1.2%	1.0%	0.4%	0.9%
	SASI	3.7%	3.8%	10.1%	5.2%
E	SEAL	13.0%	17.6%	9.4%	14.0%
	SEXY	3.1%	1.1%	2.6%	2.2%
	SEFA	7.8%	12.3%	5.1%	9.0%
I	SIGN	4.7%	6.8%	13.3%	7.5%
	SILK	12.1%	9.7%	10.6%	10.8%
O	SOAP	9.1%	6.1%	3.5%	6.7%
	SONG	8.8%	3.6%	4.4%	5.7%
	SOLO	3.7%	3.5%	0.8%	3.0%
U	SUCH	11.6%	11.7%	4.3%	10.0%
	SUMO	0.1%	0.4%	12.9%	3.0%
	SUBU	6.2%	2.3%	4.2%	4.2%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Ventes totales (U)		608,924	640,815	354,653	1,604,392
Ventes totales (% Total)		38.0%	39.9%	22.1%	100.0%

PANEL DE DISTRIBUTEURS - COUVERTURE DE LA DISTRIBUTION

Firme	Marque	Magasins spécialisés	Grands magasins	Grandes surfaces
A	SACK	4.9%	7.5%	15.2%
	SAND	49.5%	54.6%	11.2%
	SAPR	17.3%	19.0%	5.0%
	SASI	13.1%	15.2%	14.7%
E	SEAL	30.6%	41.1%	30.3%
	SEXY	15.4%	10.8%	10.8%
	SEFA	21.9%	32.7%	29.9%
I	SIGN	22.8%	35.2%	32.3%
	SILK	52.7%	43.1%	37.2%
O	SOAP	48.7%	33.1%	17.4%
	SONG	46.6%	30.9%	17.1%
	SOLO	49.4%	42.8%	15.8%
U	SUCH	55.7%	59.1%	1.6%
	SUMO	0.3%	0.6%	39.3%
	SUBU	56.1%	48.9%	34.3%
Nombre total de magasins		11,091	4,033	11,379

ÉCHELLES SÉMANTIQUES - MARCHÉ SONITE

ÉCHELLES SÉMANTIQUES - VALEURS IDÉALES (1 À 7)

Segment	Poids	Esthétique	Volume	Fréq Max	Puissance	Prix
Passion.	2.37	4.24	1.85	6.23	6.48	3.86
Célibat.	5.65	4.63	6.01	4.99	4.85	4.47
Prof. Lib.	4.57	5.00	5.09	4.80	2.26	4.35
Haut Rev.	5.27	4.24	5.15	5.26	2.80	5.90
Autres	6.37	1.95	6.18	2.21	5.31	3.38
Importance de la caractéristique (1)	4	2	4	10	4	7

(1) Échelle de 1 à 10 - 1 = Peu important - 10 = Très important

ÉCHELLES SÉMANTIQUES - PERCEPTIONS DES MARQUES (1 À 7)

Firme	Marque	Poids	Esthétique	Volume	Fréq Max	Puissance	Prix
A	SACK	5.89	2.34	4.80	2.42	1.50	1.73
	SAND	4.00	1.63	1.97	3.09	2.41	6.22
	SAPR	4.00	4.23	2.04	6.29	4.95	5.25
	SASI	4.00	1.63	1.93	3.19	3.49	3.53
E	SEAL	3.62	2.46	3.71	5.40	3.73	5.26
	SEXY	4.00	3.01	2.43	6.02	6.13	4.30
	SEFA	4.43	4.37	4.72	5.07	3.08	6.06
I	SIGN	6.45	5.66	3.85	3.21	3.52	4.38
	SILK	3.28	4.77	3.30	4.63	5.32	5.66
O	SOAP	3.99	4.77	2.66	5.59	6.25	6.15
	SONG	3.89	2.74	4.12	6.50	6.33	4.90
	SOLO	4.71	1.50	2.97	6.22	1.50	5.62
U	SUCH	5.63	1.62	2.85	3.94	3.30	2.58
	SUMO	5.07	3.76	4.82	1.73	1.50	1.50
	SUBU	2.81	4.71	4.25	6.50	6.26	2.30

ÉCHELLES MULTIDIMENSIONNELLES - MARCHÉ SONITE

ÉCHELLES MULTIDIMENSIONNELLES - VALEURS IDÉALES (-20 À +20)

Segment	Economie	Performance	Commodité
Passion.	5.6	14.7	8.1
Célibat.	-0.5	1.6	-6.4
Prof. Lib.	-5.1	2.2	-0.6
Haut Rev.	-11.3	4.4	-5.5
Autres	5.5	-12.6	-15.2

EMD - PERCEPTIONS DES MARQUES (-20 À +20)

Firme	Marque	Economie	Performance	Commodité
A	SACK	5.3	-9.2	-12.2
	SAND	-13.5	-1.1	-4.7
	SAPR	-3.9	14.7	0.5
	SASI	1.2	-0.6	-4.7
E	SEAL	-6.4	7.5	-1.3
	SEXY	2.9	12.7	-2.0
	SEFA	-11.4	4.2	-1.3
I	SIGN	-2.8	-3.7	-8.1
	SILK	-5.1	4.3	4.9
O	SOAP	-5.5	10.2	1.6
	SONG	0.5	13.0	-2.0
	SOLO	-13.3	12.8	-9.3
U	SUCH	5.2	1.6	-12.4
	SUMO	6.9	-12.7	-5.5
	SUBU	12.5	14.6	7.0

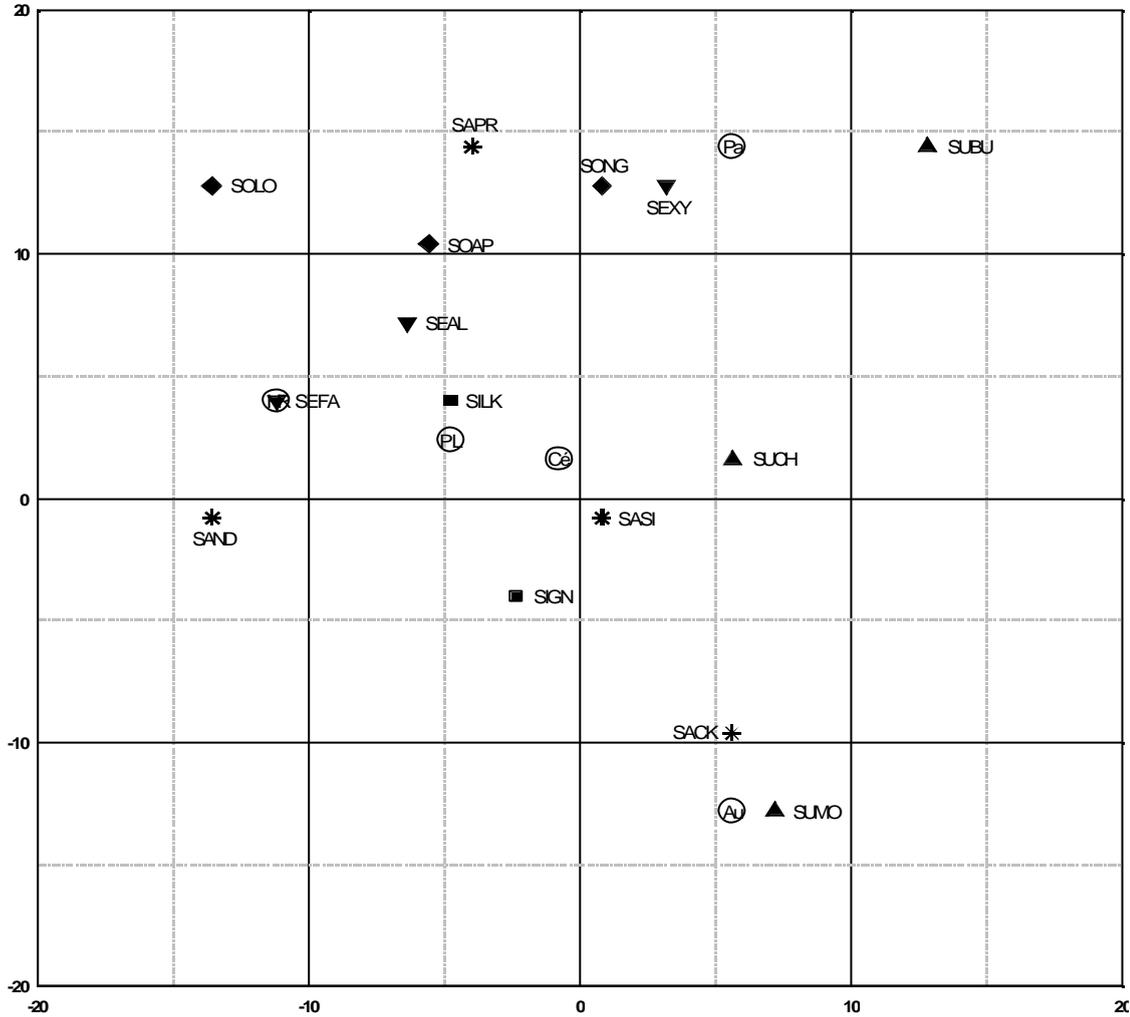
ÉCHELLES MULTIDIMENSIONNELLES

INFLUENCE DES CARACTÉRISTIQUES PHYSIQUES SUR LES DIMENSIONS EMD

	Poids (Kg)	Esthétique (Index)	Volume (Dm3)	Fréq Max (KHz)	Puissance (W)	Prix (\$)
Economie	Faible	Faible	Faible	Faible	Modérée	Modérée
Performance	Faible	Faible	Modérée	Forte	Faible	Faible
Commodité	Modérée	Modérée	Faible	Faible	Faible	Faible

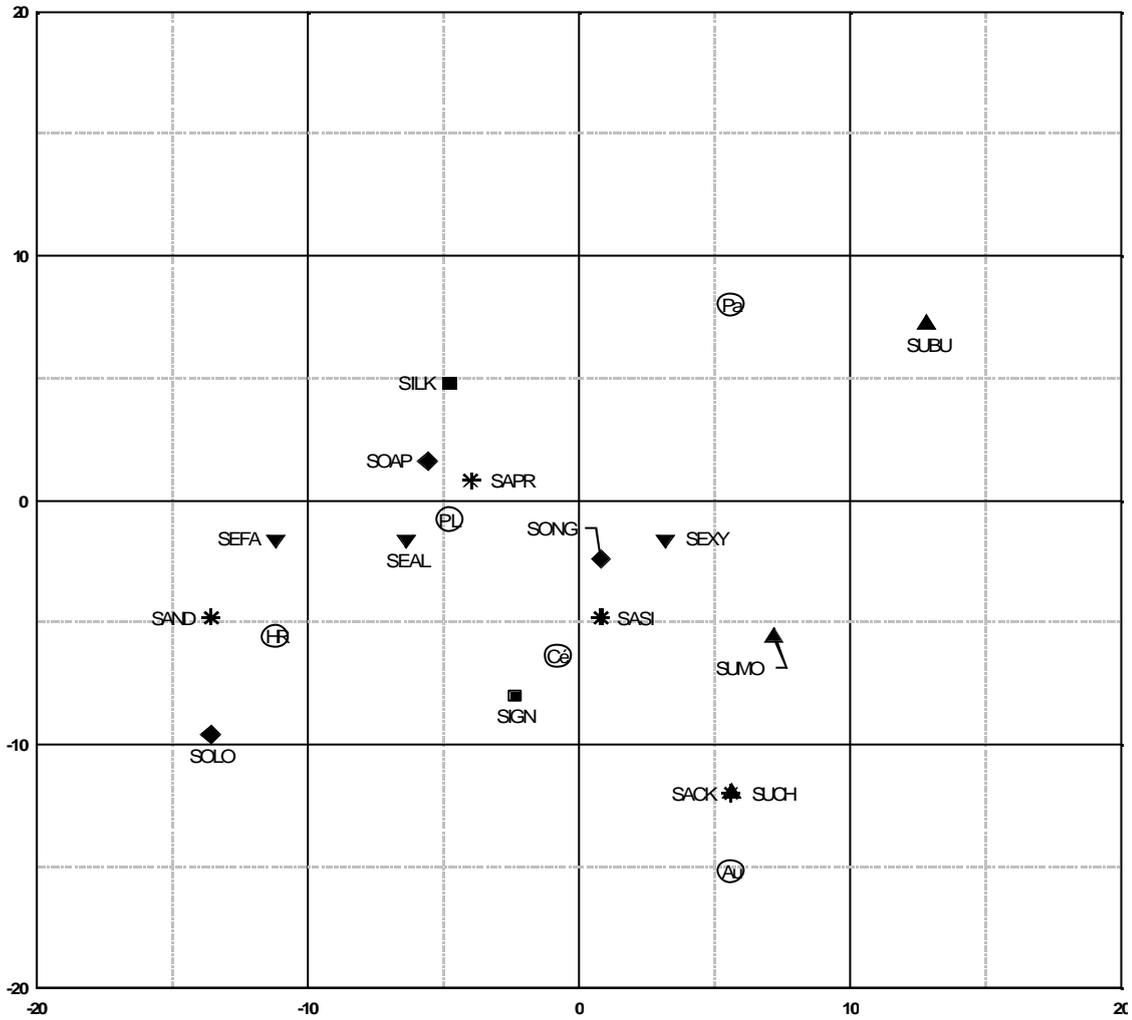
ÉCHELLES MULTIDIMENSIONNELLES - CARTE PERCEPTUELLE ECONOMIE X PERFORMANCE

Axe horizontal : Economie (economie perçue, augmente de gauche à droite)
 Vertical axis : Performance (performance perçue, augmente de bas en haut)



ÉCHELLES MULTIDIMENSIONNELLES - CARTE PERCEPTUELLE ECONOMIE X COMMODITÉ

Axe horizontal : Economie (économie perçue, augmente de gauche à droite)
 Vertical axis : Commodité (commodité perçue, augmente de bas en haut)



PRÉVISIONS DU MARCHÉ - MARCHÉ SONITE**PRÉVISIONS DE VENTES - TAILLE ET CROISSANCE DES SEGMENTS**

Segment	Passion.	Célibat.	Prof. Lib.	Haut Rev.	Autres	Total
Taille des segments en KU						
Taille réelle cette période	232	467	36	731	138	1,604
Taille prévue dans une période	215	505	34	829	135	1,717
Taille prévue dans cinq périodes	159	690	25	1,366	123	2,363
Taille relative des segments en %						
Taille réelle cette période	14.5%	29.1%	2.3%	45.6%	8.6%	100.0%
Taille prévue dans une période	12.5%	29.4%	2.0%	48.3%	7.8%	100.0%
Taille prévue dans cinq périodes	6.7%	29.2%	1.1%	57.8%	5.2%	100.0%
Taux de croissance prévu en %						
La période prochaine	-7.3%	8.2%	-7.3%	13.3%	-2.2%	7.0%
Total sur les cinq prochaines périodes	-31.5%	48.0%	-31.5%	86.7%	-10.3%	47.3%
Moyenne sur cinq prochaines périodes	-7.3%	8.2%	-7.3%	13.3%	-2.1%	8.1%

PUBLICITÉ CONCURRENTTE - MARCHÉ SONITE**PUBLICITÉ DES CONCURRENTS - DÉPENSES TOTALES ESTIMÉES***(les valeurs sont en K\$)*

Firme	Marque	Passion.	Célibat.	Prof. Lib.	Haut Rev.	Autres	Total
A	SACK	150	350	150	150	850	1,650
	SAND	450	450	450	2,000	450	3,800
	SAPR	200	200	800	800	200	2,200
	SASI	200	1,300	200	200	200	2,100
	TOTAL	1,000	2,300	1,600	3,150	1,700	9,750
E	SEAL	50	50	300	50	50	500
	SEXY	1,450	200	200	200	200	2,250
	SEFA	250	250	300	1,700	250	2,750
	TOTAL	1,750	500	800	1,950	500	5,500
I	SIGN	800	2,600	500	500	1,100	5,500
	SILK	700	400	2,250	950	400	4,700
	TOTAL	1,500	3,000	2,750	1,450	1,500	10,200
O	SOAP	250	250	1,000	1,000	250	2,750
	SONG	650	250	100	100	100	1,200
	SOLO	400	400	400	2,950	400	4,550
	TOTAL	1,300	900	1,500	4,050	750	8,500
U	SUCH	150	1,000	150	150	150	1,600
	SUMO	150	150	150	150	1,000	1,600
	SUBU	1,700	250	250	250	250	2,700
	TOTAL	2,000	1,400	550	550	1,400	5,900
TOTAL	7,550	8,100	7,200	11,150	5,850	39,850	
MOYENNE PAR MARQUE	503	540	480	743	390	2,657	
MOYENNE PAR FIRME	1,510	1,620	1,440	2,230	1,170	7,970	

FORCE DE VENTE CONCURRENTE - MARCHÉ SONITE**FORCE DE VENTE DES CONCURRENTS - TAILLES ESTIMÉES***(en nombre de vendeurs)*

Firme	Marque	Magasins spécialisés	Grands magasins	Grandes surfaces	Total
A	SACK	1	1	3	5
	SAND	14	19	2	35
	SAPR	2	3	1	6
	SASI	2	2	4	8
	TOTAL	19	25	10	54
E	SEAL	7	11	14	32
	SEXY	3	2	3	8
	SEFA	4	7	13	23
	TOTAL	13	20	30	63
I	SIGN	4	8	12	25
	SILK	17	11	20	48
	TOTAL	21	19	33	72
O	SOAP	15	8	5	28
	SONG	15	8	5	28
	SOLO	13	10	5	27
	TOTAL	43	25	15	83
U	SUCH	30	45	0	75
	SUMO	0	0	45	45
	SUBU	30	18	18	66
	TOTAL	59	63	63	185
TOTAL	156	152	150	458	
MOYENNE PAR MARQUE	10	10	10	31	
MOYENNE PAR FIRME	31	30	30	92	

EXPÉRIENCE DE PUBLICITÉ - MARCHÉ SONITE**RÉSULTATS ESTIMÉS AVEC UN BUDGET PUBLICITÉ SUPÉRIEUR**

	SEAL	SEXY	SEFA
Changement en notoriété (%)			
Passionnés	0.1%	1.6%	0.4%
Célibataires	0.0%	0.2%	0.2%
Prof. Lib.	1.0%	1.2%	1.0%
Haut Rev.	0.1%	0.1%	1.3%
Autres	0.0%	0.3%	0.5%
Changement en part de marché (%)			
Passionnés	0.0%	1.6%	0.0%
Célibataires	0.1%	0.0%	0.1%
Prof. Lib.	0.4%	0.0%	0.3%
Haut Rev.	0.8%	0.0%	2.0%
Autres	0.0%	0.1%	0.0%
Chgt. en contribution après marketing (K\$)	922	-202	2,261

Notes.

Ces résultats auraient été atteints pour une marque donnée si son budget publicité avait été augmenté de 20% et si les actions de la concurrence étaient restées inchangées.

EXPÉRIENCE DE FORCE DE VENTE - MARCHÉ SONITE

RÉSULTATS ESTIMÉS AVEC UNE FORCE DE VENTE PLUS GRANDE

	SEAL	SEXY	SEFA
Changement en nombre de distributeurs (U)			
Magasins spécialisés	668	464	604
Grands magasins	191	97	214
Grandes surfaces	248	192	275
Changement en part de marché (%)			
Magasins spécialisés	1.0%	0.6%	1.5%
Grands magasins	0.6%	0.2%	1.7%
Grandes surfaces	0.3%	0.4%	0.6%
Chgt. en contribution après marketing (K\$)	1,857	352	4,195

Notes.

Ces résultats auraient été atteints si le nombre de vendeurs avait été augmenté de 10 dans chaque canal et si les actions de la concurrence étaient restées inchangées.

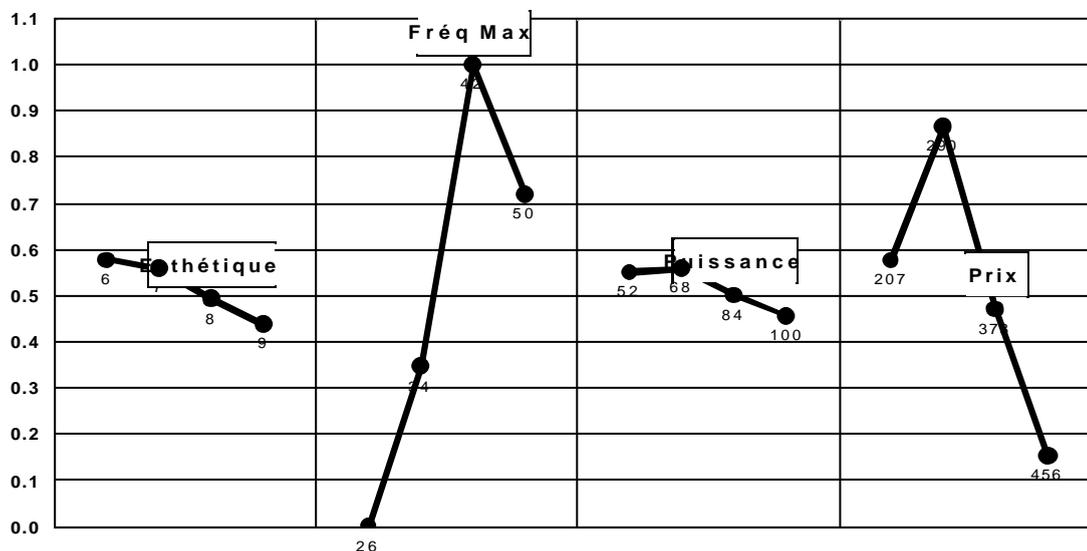
ANALYSE CONJOINTE - MARCHÉ SONITE

ANALYSE CONJOINTE - IMPORTANCE DES CARACTÉRISTIQUES

Segment	Esthétique	Fréq Max	Puissanc	Prix	Total
Passion.	7.2%	51.2%	5.2%	36.4%	100.0%
Célibat.	18.8%	53.4%	2.1%	25.7%	100.0%
Prof. Lib.	15.2%	51.7%	4.5%	28.6%	100.0%
Haut Rev.	19.7%	55.0%	3.5%	21.7%	100.0%
Autres	23.8%	44.6%	5.9%	25.7%	100.0%

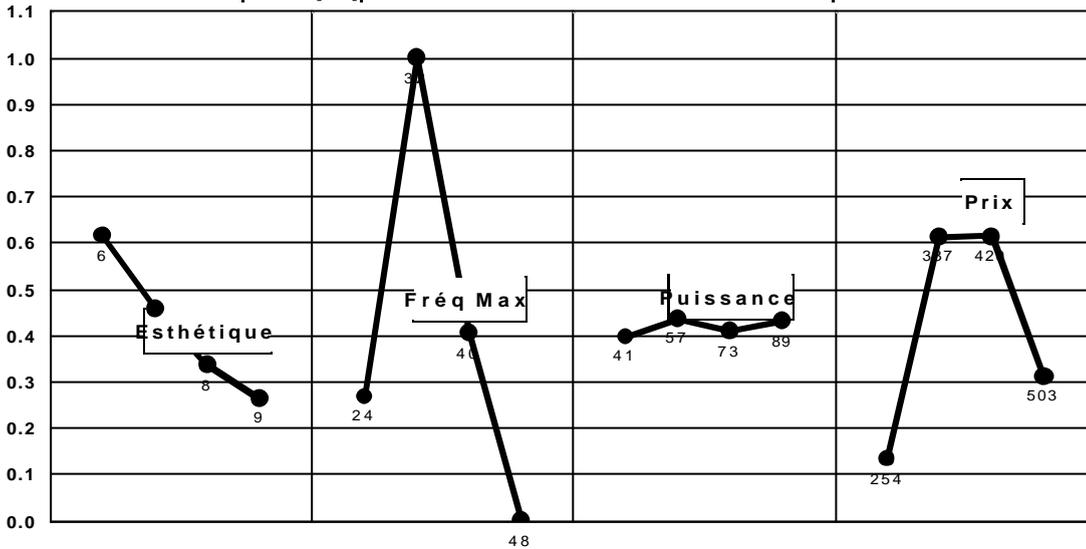
ANALYSE CONJOINTE - UTILITÉS - SEGMENT PASSIONNÉS

	Unité	1	2	3	4	Importance	
Esthétique	Niveau	Index	6	7	8	9	7.2%
	Utilité	[0,1]	0.58	0.56	0.49	0.44	
Fréq Max	Niveau	KHz	26	34	42	50	51.2%
	Utilité	[0,1]	0.00	0.35	1.00	0.72	
Puissance	Niveau	W	52	68	84	100	5.2%
	Utilité	[0,1]	0.55	0.56	0.50	0.46	
Prix	Niveau	\$	207	290	373	456	36.4%
	Utilité	[0,1]	0.58	0.87	0.47	0.15	



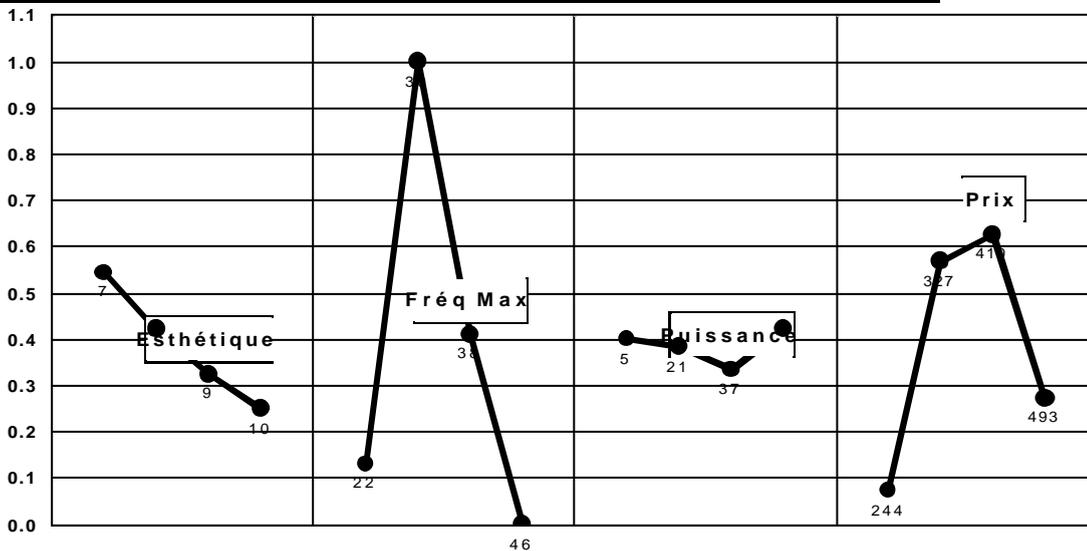
ANALYSE CONJOINTE - UTILITÉS - SEGMENT CÉLIBATAIRES

		Unité	1	2	3	4	Importance
Esthétique	Niveau	Index	6	7	8	9	18.8%
	Utilité	[0,1]	0.62	0.46	0.34	0.26	
Fréq Max	Niveau	KHz	24	32	40	48	53.4%
	Utilité	[0,1]	0.27	1.00	0.41	0.00	
Puissance	Niveau	W	41	57	73	89	2.1%
	Utilité	[0,1]	0.40	0.44	0.41	0.43	
Prix	Niveau	\$	254	337	420	503	25.7%
	Utilité	[0,1]	0.13	0.61	0.62	0.31	



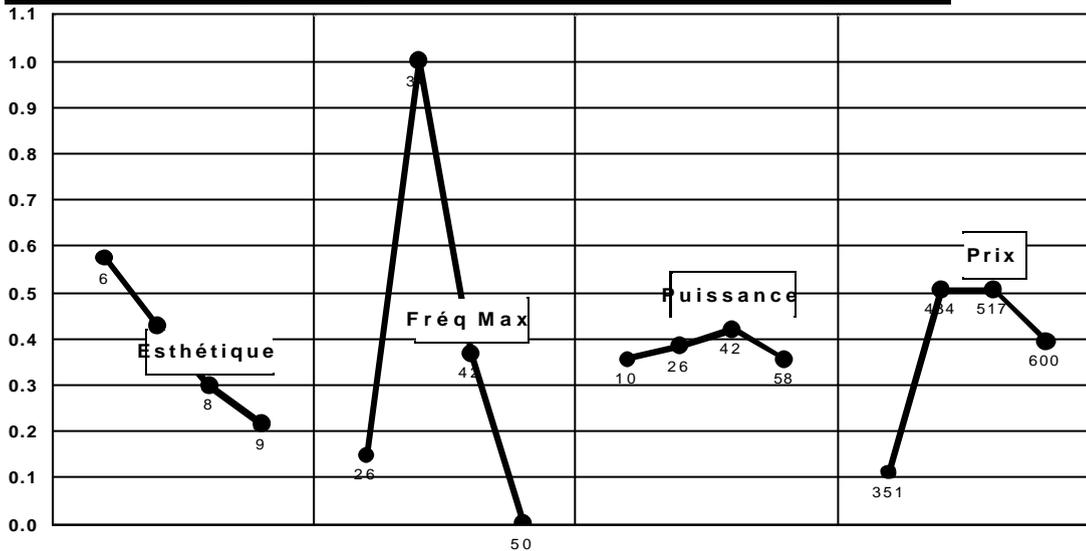
ANALYSE CONJOINTE - UTILITÉS - SEGMENT PROF. LIB.

		Unité	1	2	3	4	Importance
Esthétique	Niveau	Index	7	8	9	10	15.2%
	Utilité	[0,1]	0.55	0.42	0.33	0.25	
Fréq Max	Niveau	KHz	22	30	38	46	51.7%
	Utilité	[0,1]	0.13	1.00	0.41	0.00	
Puissance	Niveau	W	5	21	37	53	4.5%
	Utilité	[0,1]	0.40	0.38	0.34	0.42	
Prix	Niveau	\$	244	327	410	493	28.6%
	Utilité	[0,1]	0.07	0.57	0.63	0.27	



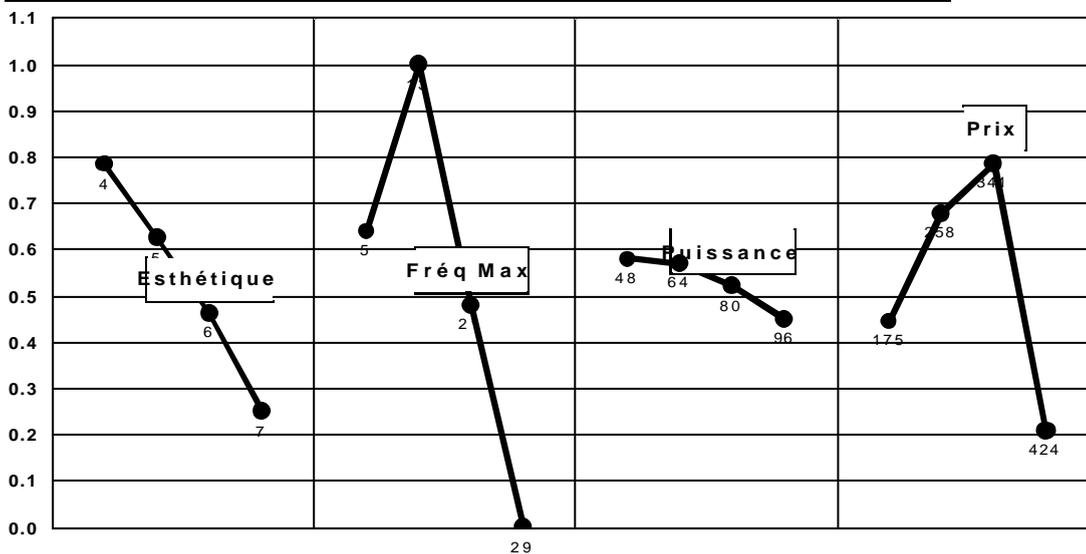
ANALYSE CONJOINTE - UTILITÉS - SEGMENT HAUT REV.

		Unité	1	2	3	4	Importance
Esthétique	Niveau	Index	6	7	8	9	19.7%
	Utilité	[0,1]	0.57	0.43	0.30	0.22	
Fréq Max	Niveau	KHz	26	34	42	50	55.0%
	Utilité	[0,1]	0.15	1.00	0.37	0.00	
Puissance	Niveau	W	10	26	42	58	3.5%
	Utilité	[0,1]	0.36	0.38	0.42	0.36	
Prix	Niveau	\$	351	434	517	600	21.7%
	Utilité	[0,1]	0.11	0.51	0.51	0.39	



ANALYSE CONJOINTE - UTILITÉS - SEGMENT AUTRES

		Unité	1	2	3	4	Importance
Esthétique	Niveau	Index	4	5	6	7	23.8%
	Utilité	[0,1]	0.78	0.63	0.46	0.25	
Fréq Max	Niveau	KHz	5	13	21	29	44.6%
	Utilité	[0,1]	0.64	1.00	0.48	0.00	
Puissance	Niveau	W	48	64	80	96	5.9%
	Utilité	[0,1]	0.58	0.57	0.52	0.45	
Prix	Niveau	\$	175	258	341	424	25.7%
	Utilité	[0,1]	0.45	0.68	0.79	0.21	



ÉTUDE CONSOMMATEURS - MARCHÉ VODITE**ENQUÊTE CONSOMMATEURS - NOTORIÉTÉ PAR SEGMENT**

Firme	Marque	Innovs	Adopteurs	Suiveurs	Total
A	VAZY	55.2%	41.5%	57.8%	47.7%
	VAZA	30.9%	41.1%	56.6%	37.7%
	VAZF	11.9%	8.7%	41.9%	11.4%
E	VETI	20.2%	22.7%	24.3%	21.8%
I	VIZU	56.3%	29.5%	35.1%	40.5%
	VIXI	32.2%	27.6%	36.1%	29.8%
U	VUAD	60.2%	48.0%	56.7%	53.3%

ENQUÊTE CONSOMMATEURS - INTENTIONS D'ACHAT

Firme	Marque	Innovs	Adopteurs	Suiveurs	Total
A	VAZY	15.9%	18.2%	16.0%	17.4%
	VAZA	8.4%	22.1%	14.9%	17.8%
	VAZF	0.9%	1.8%	14.2%	2.8%
E	VETI	2.8%	7.9%	5.3%	6.3%
I	VIZU	12.9%	11.0%	9.1%	11.3%
	VIXI	10.2%	11.1%	12.5%	11.0%
U	VUAD	48.9%	28.0%	28.1%	33.4%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

ENQUÊTE CONSOMMATEURS - HABITUDES D'ACHAT

Segment	Magasins spécialisés	Grands magasins	Grandes surfaces	Total
Innovateurs	60.0%	25.0%	15.0%	100.0%
Adopteurs	40.0%	30.0%	30.0%	100.0%
Suiveurs	10.0%	30.0%	60.0%	100.0%
Total	46.7%	28.0%	25.3%	100.0%

PANEL DE CONSOMMATEURS - MARCHÉ VODITE**PANEL DE CONSOMMATEURS - PARTS DE MARCHÉ EN UNITÉS**

Firme	Marque	Innovs	Adopteurs	Suiveurs	Total
A	VAZY	18.8%	20.8%	19.2%	19.9%
	VAZA	9.9%	26.3%	19.9%	19.5%
	VAZF	0.6%	1.4%	14.2%	1.6%
E	VETI	2.5%	5.9%	2.9%	4.4%
I	VIZU	16.5%	12.3%	9.0%	13.9%
	VIXI	10.9%	10.8%	11.0%	10.8%
U	VUAD	40.7%	22.6%	23.9%	29.9%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Ventes totales (U)		241,463	334,373	26,382	602,219
Ventes totales (% Total)		40.1%	55.5%	4.4%	100.0%

PANEL DE DISTRIBUTION - MARCHÉ VODITE**PANEL DE DISTRIBUTEURS - PARTS DE MARCHÉ EN UNITÉS**

Firme	Marque	Magasins spécialisés	Grands magasins	Grandes surfaces	Total
A	VAZY	19.4%	19.3%	21.8%	19.9%
	VAZA	15.6%	20.6%	26.2%	19.5%
	VAZF	0.7%	1.5%	3.6%	1.6%
E	VETI	4.9%	6.2%	1.4%	4.4%
I	VIZU	17.4%	10.3%	10.5%	13.9%
	VIXI	11.5%	12.0%	8.1%	10.8%
U	VUAD	30.4%	30.2%	28.5%	29.9%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Ventes totales (U)		296,835	163,452	141,932	602,219
Ventes totales (% Total)		49.3%	27.1%	23.6%	100.0%

PANEL DE DISTRIBUTEURS - COUVERTURE DE LA DISTRIBUTION

Firme	Marque	Magasins spécialisés	Grands magasins	Grandes surfaces
A	VAZY	41.1%	35.0%	39.1%
	VAZA	26.2%	28.0%	33.3%
	VAZF	17.0%	21.7%	36.2%
E	VETI	28.6%	28.8%	1.0%
I	VIZU	40.6%	18.2%	18.7%
	VIXI	28.7%	26.3%	12.7%
U	VUAD	60.0%	61.6%	60.5%
Nombre total de magasins		11,091	4,033	11,379

ÉCHELLES SÉMANTIQUES - MARCHÉ VODITE**ÉCHELLES SÉMANTIQUES - VALEURS IDÉALES (1 À 7)**

Segment	Autonomie	Fréq Max	Diamètre	Esthétique	Poids	Prix
Innovs	4.19	6.19	3.64	2.96	3.50	5.04
Adopteurs	6.16	4.63	3.12	4.60	2.52	3.33
Suiveurs	3.72	2.67	4.92	5.56	5.08	2.18
Importance de la caractéristique (1)	10	3	3	1	3	5

(1) Échelle de 1 à 10 - 1 = Peu important - 10 = Très important

ÉCHELLES SÉMANTIQUES - PERCEPTIONS DES MARQUES (1 À 7)

Firme	Marque	Autonomie	Fréq Max	Diamètre	Esthétique	Poids	Prix
A	VAZY	4.11	5.36	3.45	3.14	3.45	6.49
	VAZA	4.46	4.62	3.57	4.52	3.57	6.18
	VAZF	3.20	2.61	5.28	6.22	5.28	5.50
E	VETI	4.10	2.61	4.32	2.95	3.16	6.12
I	VIZU	3.89	4.45	3.78	5.40	3.00	6.26
	VIXI	4.00	5.39	4.20	5.40	3.43	6.37
U	VUAD	4.20	5.58	3.63	3.48	3.63	5.44

ÉCHELLES MULTIDIMENSIONNELLES - MARCHÉ VODITE

ÉCHELLES MULTIDIMENSIONNELLES - VALEURS IDÉALES (-20 À +20)

Segment	Efficacité	Flexibilité	Economie
Innovs	1.3	2.9	-0.5
Adopteurs	14.4	7.9	4.4
Suiveurs	-1.8	-6.7	5.8

EMD - PERCEPTIONS DES MARQUES (-20 À +20)

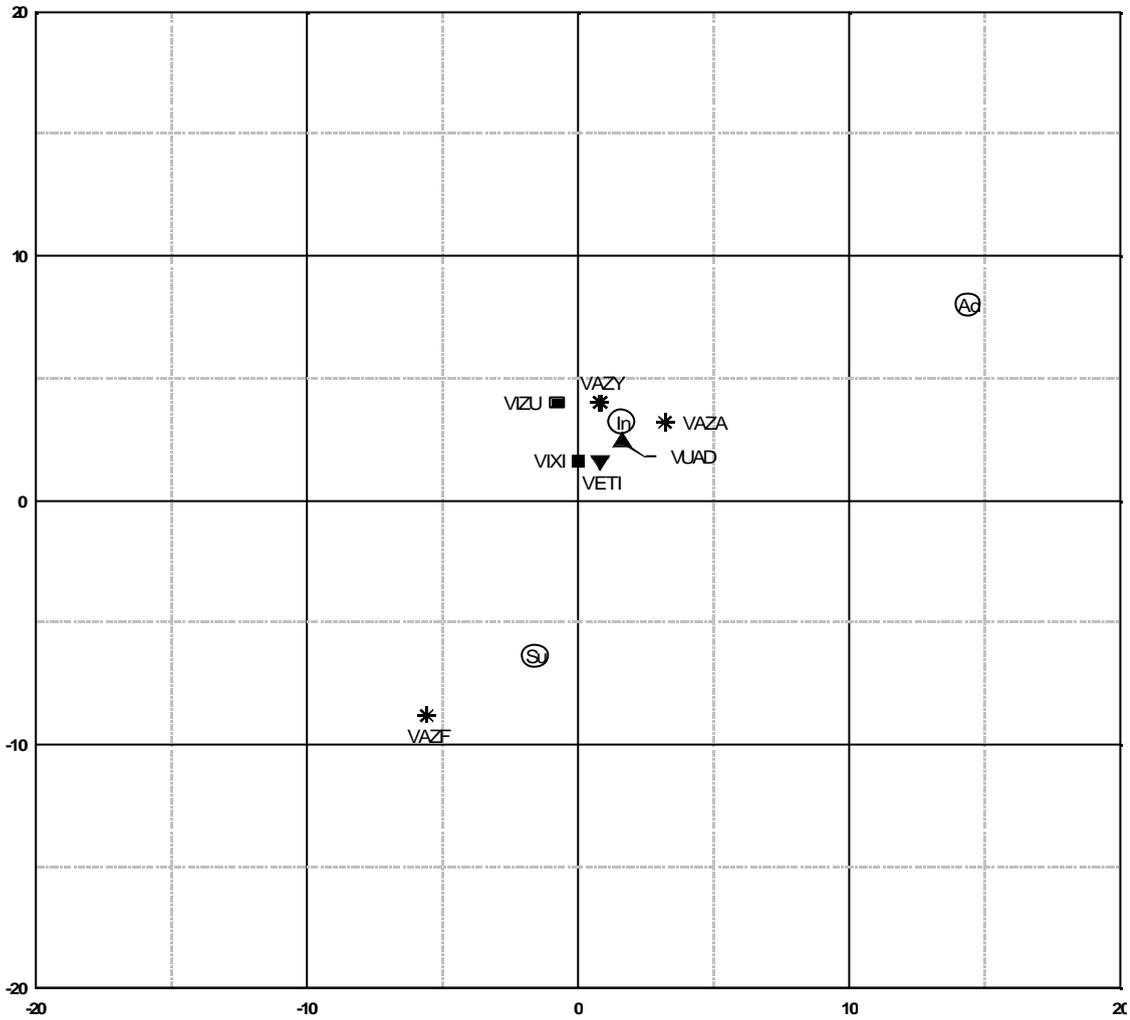
Firme	Marque	Efficacité	Flexibilité	Economie
A	VAZY	0.8	3.7	-8.9
	VAZA	3.1	2.9	-8.9
	VAZF	-5.4	-8.5	-9.8
E	VETI	0.7	1.7	-12.7
I	VIZU	-0.7	4.1	-9.7
	VIXI	0.0	1.2	-8.3
U	VUAD	1.3	2.5	-3.6

ÉCHELLES MULTIDIMENSIONNELLES INFLUENCE DES CARACTÉRISTIQUES PHYSIQUES SUR LES DIMENSIONS EMD

	Autonomie (M)	Fréq Max (KHz)	Diamètre (Mm)	Esthétique (Index)	Poids (g)	Prix (\$)
Efficacité	Modérée	Faible	Forte	Faible	Faible	Faible
Flexibilité	Faible	Faible	Forte	Faible	Forte	Faible
Economie	Faible	Modérée	Faible	Faible	Faible	Modérée

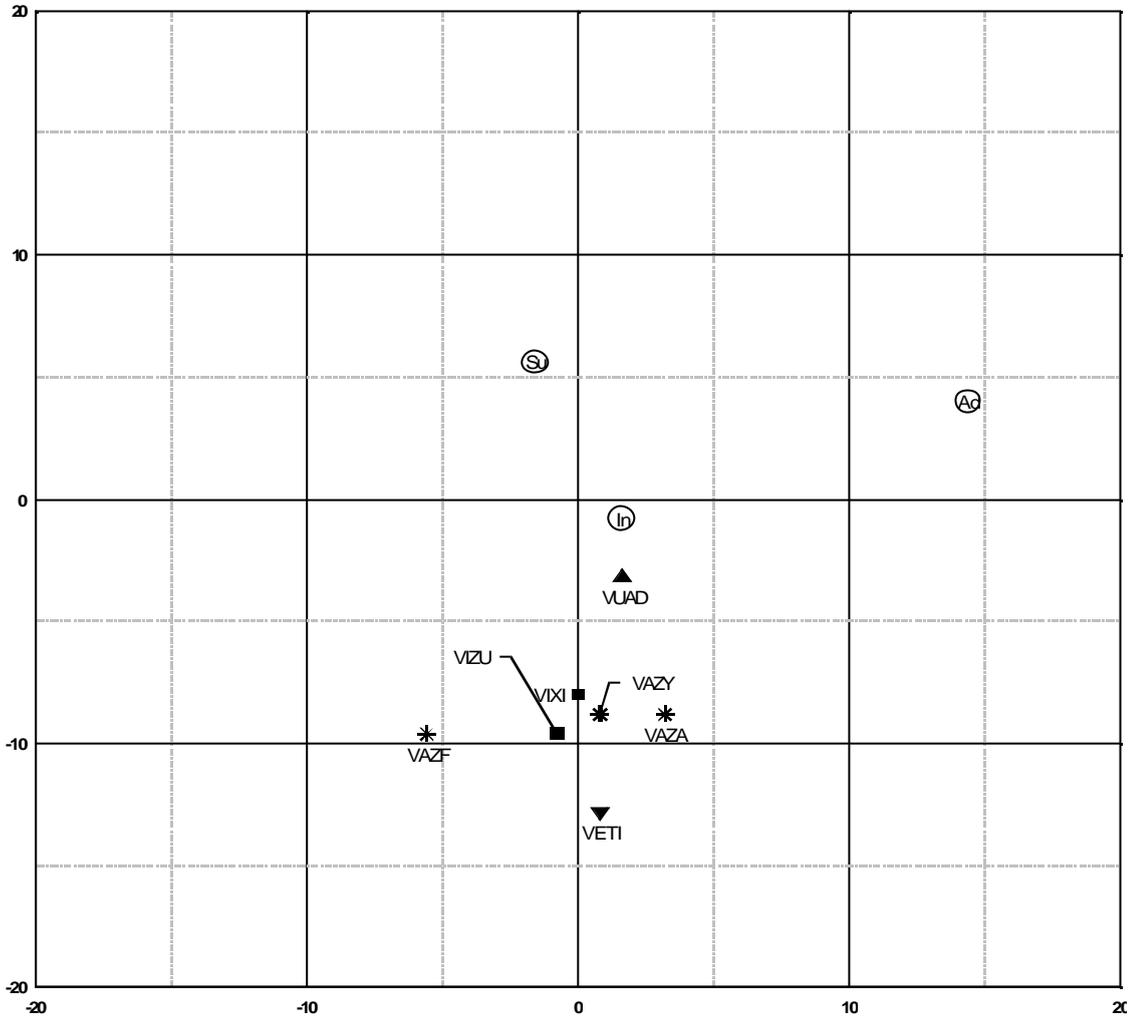
ÉCHELLES MULTIDIMENSIONNELLES - CARTE PERCEPTUELLE EFFICACITÉ X FLEXIBILITÉ

Axe horizontal : Efficacité (efficacité perçue, augmente de gauche à droite)
 Vertical axis : Flexibilité (flexibilité perçue, augmente de bas en haut)



ÉCHELLES MULTIDIMENSIONNELLES - CARTE PERCEPTUELLE EFFICACITÉ X ECONOMIE

Axe horizontal : Efficacité (efficacité perçue, augmente de gauche à droite)
 Vertical axis : Economie (économie perçue, augmente de bas en haut)



PRÉVISIONS DU MARCHÉ - MARCHÉ VODITE**PRÉVISIONS DE VENTES - TAILLE ET CROISSANCE DES SEGMENTS**

Segment	Innovs	Adopteurs	Suiveurs	Total
Taille des segments en KU				
Taille réelle cette période	241	334	26	602
Taille prévue dans une période	274	689	30	992
Taille prévue dans cinq périodes	119	1,785	13	1,916
Taille relative des segments en %				
Taille réelle cette période	40.1%	55.5%	4.4%	100.0%
Taille prévue dans une période	27.6%	69.4%	3.0%	100.0%
Taille prévue dans cinq périodes	6.2%	93.1%	0.7%	100.0%
Taux de croissance prévu en %				
La période prochaine	13.3%	106.0%	13.3%	64.8%
Total sur les cinq prochaines périodes	-50.9%	433.8%	-50.9%	218.2%
Moyenne sur cinq prochaines périodes	-13.3%	39.8%	-13.3%	26.1%

PUBLICITÉ CONCURRENTÉ - MARCHÉ VODITE**PUBLICITÉ DES CONCURRENTS - DÉPENSES TOTALES ESTIMÉES***(les valeurs sont en K\$)*

Firme	Marque	Innovs	Adopteurs	Suiveurs	Total
A	VAZY	2,500	550	550	3,600
	VAZA	550	2,500	550	3,600
	VAZF	550	550	2,500	3,600
	TOTAL	3,600	3,600	3,600	10,800
E	VETI	300	1,450	300	2,050
I	VIZU	2,650	1,150	650	4,450
	VIXI	1,400	2,150	900	4,450
	TOTAL	4,050	3,300	1,550	8,900
U	VUAD	1,450	300	300	2,050
TOTAL		9,400	8,650	5,750	23,800
MOYENNE PAR MARQUE		1,343	1,236	821	3,400
MOYENNE PAR FIRME		2,350	2,163	1,438	5,950

FORCE DE VENTE CONCURRENTÉ - MARCHÉ VODITE**FORCE DE VENTE DES CONCURRENTS - TAILLES ESTIMÉES***(en nombre de vendeurs)*

Firme	Marque	Magasins spécialisés	Grands magasins	Grandes surfaces	Total
A	VAZY	11	6	8	25
	VAZA	6	5	6	17
	VAZF	4	4	7	14
	TOTAL	21	15	20	56
E	VETI	7	5	0	12
I	VIZU	13	3	3	18
	VIXI	8	5	2	16
	TOTAL	21	8	4	34
U	VUAD	31	27	27	85
TOTAL		79	55	52	186
MOYENNE PAR MARQUE		11	8	7	27
MOYENNE PAR FIRME		20	14	13	46

EXPÉRIENCE DE PUBLICITÉ - MARCHÉ VODITE**RÉSULTATS ESTIMÉS AVEC UN BUDGET PUBLICITÉ SUPÉRIEUR**

	VETI
Changement en notoriété (%)	
Innovateurs	0.7%
Adopteurs	1.2%
Suiveurs	1.0%
Changement en part de marché (%)	
Innovateurs	0.1%
Adopteurs	0.6%
Suiveurs	0.1%
Chgt. en contribution après marketing (K\$)	741

Notes.

Ces résultats auraient été atteints pour une marque donnée si son budget publicité avait été augmenté de 20% et si les actions de la concurrence étaient restées inchangées.

EXPÉRIENCE DE FORCE DE VENTE - MARCHÉ VODITE**RÉSULTATS ESTIMÉS AVEC UNE FORCE DE VENTE PLUS GRANDE**

	VETI
Changement en nombre de distributeurs (U)	
Magasins spécialisés	678
Grands magasins	207
Grandes surfaces	5
Changement en part de marché (%)	
Magasins spécialisés	1.1%
Grands magasins	1.1%
Grandes surfaces	0.1%
Chgt. en contribution après marketing (K\$)	2,394

Notes.

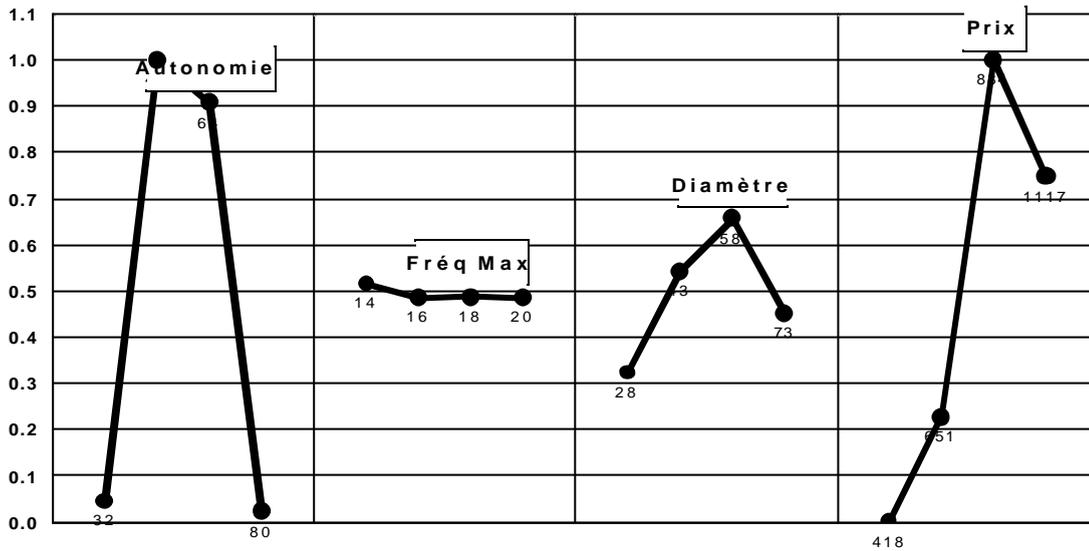
Ces résultats auraient été atteints si le nombre de vendeurs avait été augmenté de 10 dans chaque canal et si les actions de la concurrence étaient restées inchangées.

ANALYSE CONJOINTE - MARCHÉ VODITE**ANALYSE CONJOINTE - IMPORTANCE DES CARACTÉRISTIQUES**

Segment	Autonomie	Fréq Max	Diamètre	Prix	Total
Innovs	41.7%	1.3%	14.2%	42.7%	100.0%
Adopteurs	77.8%	7.1%	5.9%	9.3%	100.0%
Suiveurs	69.1%	3.5%	11.3%	16.0%	100.0%

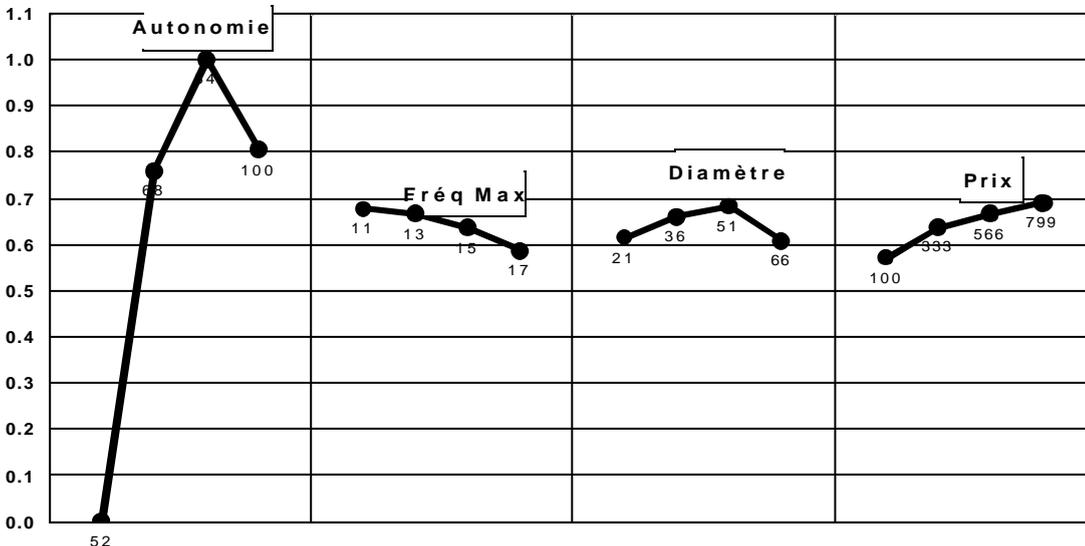
ANALYSE CONJOINTE - UTILITÉS - SEGMENT INNOVATEURS

		Unité	1	2	3	4	Importance
Autonomie	Niveau	M	32	48	64	80	41.7%
	Utilité	[0,1]	0.04	1.00	0.91	0.02	
Fréq Max	Niveau	KHz	14	16	18	20	1.3%
	Utilité	[0,1]	0.52	0.49	0.49	0.49	
Diamètre	Niveau	Mm	28	43	58	73	14.2%
	Utilité	[0,1]	0.32	0.54	0.66	0.45	
Prix	Niveau	\$	418	651	884	1,117	42.7%
	Utilité	[0,1]	0.00	0.23	1.00	0.75	



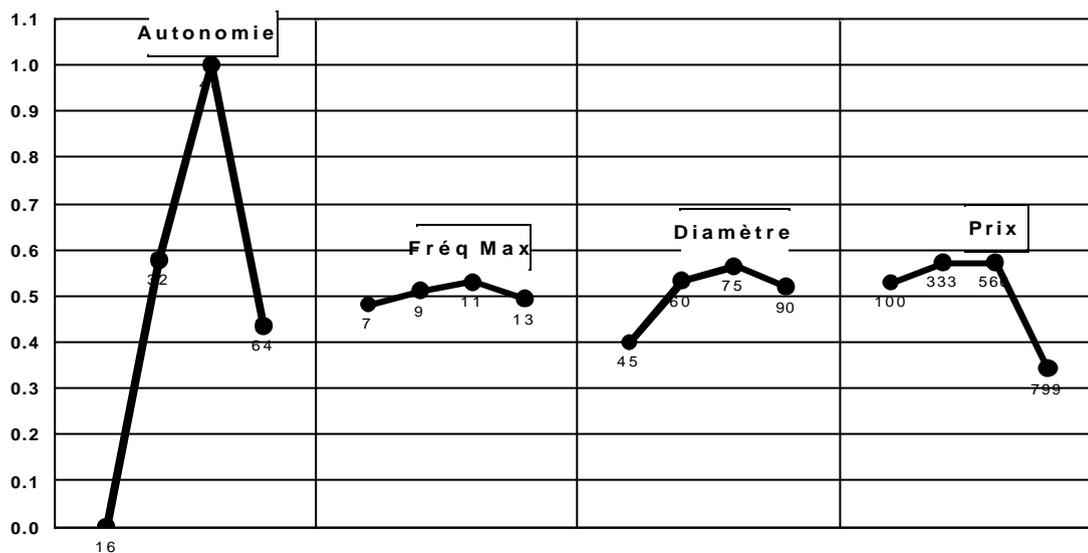
ANALYSE CONJOINTE - UTILITÉS - SEGMENT ADOPTEURS

		Unité	1	2	3	4	Importance
Autonomie	Niveau	M	52	68	84	100	77.8%
	Utilité	[0,1]	0.00	0.76	1.00	0.80	
Fréq Max	Niveau	KHz	11	13	15	17	7.1%
	Utilité	[0,1]	0.68	0.67	0.64	0.59	
Diamètre	Niveau	Mm	21	36	51	66	5.9%
	Utilité	[0,1]	0.61	0.66	0.68	0.61	
Prix	Niveau	\$	100	333	566	799	9.3%
	Utilité	[0,1]	0.57	0.64	0.67	0.69	

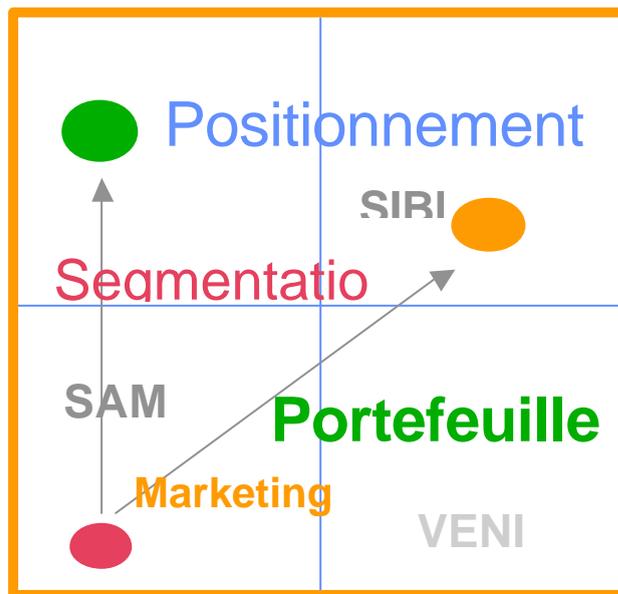


ANALYSE CONJOINTE - UTILITÉS - SEGMENT SUIVEURS

		Unité	1	2	3	4	Importance
Autonomie	Niveau	M	16	32	48	64	69.1%
	Utilité	[0,1]	0.00	0.58	1.00	0.44	
Fréq Max	Niveau	KHz	7	9	11	13	3.5%
	Utilité	[0,1]	0.48	0.51	0.53	0.49	
Diamètre	Niveau	Mm	45	60	75	90	11.3%
	Utilité	[0,1]	0.40	0.53	0.56	0.52	
Prix	Niveau	\$	100	333	566	799	16.0%
	Utilité	[0,1]	0.53	0.57	0.57	0.34	



A la découverte de **MARKSTRAT[®]3**



STRATX Licensing Division

Boston - London - Paris

TABLE DES MATIÈRES

1.	Aperçu du monde MARKSTRAT	1
1.1	Votre Rôle	1
1.2	Aperçu de l'industrie MARKSTRAT	1
1.3	Produits Sonite	2
1.4	Produits Vodite	3
1.5	Conventions d'attribution de noms aux marques	4
1.6	Les consommateurs des produits Sonite	5
1.7	Les consommateurs de Vodites	6
1.8	Canaux de distribution	6
2.	Vous dirigez votre Firme	8
2.1	Production	8
2.2	Prix	9
2.3	Communication	10
2.4	Force de vente	11
2.5	Études de marché	11
2.6	Recherche et développement	12
2.7	Budget Marketing	12
3.	Votre Rapport Annuel	13
3.1	Journal de l'Industrie	13
3.2	Rapport annuel de la firme	14
4.	Prise de Décisions	20
4.1	Le processus de simulation	20
4.2	Dynamique de groupe	20
4.3	Écran Principal MARKSTRAT3	20
4.4	Décisions Portefeuille de Marques	23
4.5	Production, Prix & Publicité	25
4.6	Études de Marché	27
4.7	Force de Vente et Distribution	28
4.8	Recherche et Développement	29
4.9	Vérification de vos décisions	30
5.	Positionnement et R&D	31
5.1	Échelles sémantiques et Multidimensionnelles	31
5.2	Stratégies de repositionnement	39
5.3	Positionnement par la publicité	40
5.4	Positionnement par la Recherche et le Développement	41
5.5	Recherche & Développement	42
6.	Exemple de formulaire de décisions	48
7.	Exemple de Rapport Annuel	50

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 - Exemple de liste des Marques.....	3
Figure 2– Calcul de la performance de l’entreprise.....	15
Figure 3– Calcul de contribution des marques.....	16
Figure 4– Écran Principal MARKSTRAT3.....	22
Figure 5– Boîte de dialogue Portefeuille de Marques.....	23
Figure 6– Boîte de dialogue Production, Prix et Publicité.....	25
Figure 7– Boîte de dialogue Études de Marché.....	27
Figure 8– Boîte de dialogue Force de Vente et Distribution.....	28
Figure 9– Boîte de dialogue Recherche et Développement.....	29
Figure 10– Étude d’Échelles sémantiques : Valeurs idéales et perceptions des marques.....	33
Figure 11– Relations entre caractéristiques physiques et échelles sémantiques.....	34
Figure 12– Carte Perceptuelle.....	37
Figure 13– Rapport entre caractéristiques physiques et perceptions EMD.....	38
Figure 14 - réponses possibles du Département R&D.....	46

Introduction

MARKSTRAT3 est la toute dernière version de la simulation MARKSTRAT¹. Utilisé en association avec des méthodes de formation plus traditionnelles (sessions conceptuelles ou études de cas), MARKSTRAT3 est un outil d'apprentissage aux concepts de marketing stratégique très efficace (portefeuille de marques, segmentation et positionnement, marketing opérationnel, etc.).

Les programmes de formation basés sur MARKSTRAT3 sont destinés à apporter une véritable culture marketing à une grande majorité de dirigeants et d'étudiants. Développer une culture marketing nécessite souvent un changement d'état d'esprit des dirigeants et des employés à tous les niveaux de l'entreprise. MARKSTRAT3 contribuera à mettre en place de nouveaux comportements et aidera les dirigeants à aborder ce changement non pas comme une menace mais comme une perspective d'avenir. Cette formation permet de développer de nouvelles compétences en marketing stratégique dans un environnement sans risques. La simulation marketing, semblable à un simulateur de vol, permet de tester les nouvelles compétences à un rythme intensif, avant de les appliquer à un environnement professionnel.

Le modèle mathématique des simulations MARKSTRAT et MARKSTRAT3 s'appuie sur des bases théoriques solides. Un grand nombre de cadres dans de nombreuses organisations de divers secteurs ont déjà bénéficié de cette expérience.

¹ La première version de la simulation MARKSTRAT a été développée il y a plus de vingt ans par Jean-Claude Larréché, professeur de marketing à l'INSEAD titulaire de la chaire Alfred H. Heineken et Hubert Gatignon, Professor de Marketing et doyen associé à l'INSEAD.

StratX, société internationale de conseil et de formation au marketing et au management, a été fondée en 1984 par Jean-Claude Larréché, titulaire de la chaire Alfred Heineken de marketing à l'INSEAD. La spécificité de Strat* est d'améliorer les performances des sociétés clientes en développant les capacités de leurs managers à formuler et mettre en place des stratégies marketing efficaces. Travaillant avec de nombreuses entreprises leader au niveau international, StratX joue le rôle de catalyseur du changement de trois manières essentielles : (1) par le biais de programmes de formation destinés aux cadres d'une entreprise afin de bâtir au travers de l'organisation une véritable culture marketing ; (2) en réalisant des audits marketing pour aider les clients à identifier les domaines dans lesquels leurs performances peuvent être améliorées ; (3) en agissant en tant que conseil pour aider ses clients à formuler et mettre en oeuvre des stratégies spécifiques.

Notre expérience nous permet d'accompagner nos clients dans l'identification de leurs enjeux stratégiques, d'évaluer leur niveau de culture marketing et d'identifier les décalages qui peuvent exister à différents niveaux, de façon à ce qu'il puissent atteindre leur objectifs stratégiques. A partir de cette analyse, nous faisons des recommandations pour répondre aux besoins qui ont été identifiés, notamment par le biais d'un programme de développement conçu pour atteindre ces objectifs.

Le format et le contenu d'un programme de formation au marketing stratégique sont modulables et s'adaptent aux besoins spécifiques de chaque client. Ce programme pourra être conçu avec des sessions ou des ateliers spécifiques en fonction des objectifs, et de l'expérience des participants. Les consultants de nos différents bureaux de Boston, Londres, Munich ou Paris sauront définir la configuration la mieux adaptée. StratX possède également un département Recherche et Développement intégré qui développe de nouvelles simulations et optimise en permanence les simulations existantes. MARKSTRAT3 et MARKPRO Business-to-Business sont les plus récentes simulations développées par ce Département. Elles intègrent tous les concepts qui ont fait le succès des simulations précédentes, en y ajoutant la convivialité et les possibilités graphiques des outils de développement d'aujourd'hui.