



MANUEL DU PARTICIPANT

VERSION LONGUE

MARKETING STRATEGIQUE DIGITAL
BIENS DE CONSOMMATION DURABLE

Jean-Claude Larréché

Professeur de Marketing - Chaire Alfred H. Heineken
INSEAD

Hubert Gatignon

Professeur de Marketing et de l'administration des affaires - Chaire Claude Janssen
INSEAD



 *Il n'est pas nécessaire d'imprimer ce document, mais si vous souhaitez le faire, vous pouvez économiser du papier en choisissant l'option "plusieurs pages par feuille" et en imprimant en recto-verso.*

TABLE DES MATIERES

I. Introduction	1
1. Votre mission	1
2. Votre objectif	1
3. Votre équipe	1
4. Se préparer	2
5. Questions & Support technique	2
II. Le monde Digital Markstrat	3
1. Produits Sonite	3
2. Produits Vodite	4
3. Conventions d'attribution de noms aux marques	6
4. Consommateurs Sonite	6
5. Consommateurs Vodite	7
6. Canaux de Distribution	7
7. Types de Médias	8
8. Environnement Economique	8
III. Diriger votre firme	9
1. Tour de Jeu	9
2. Produit, Marque et Projet de base	9
3. Production	10
4. Prix	11
5. Publicité	12
6. Accélérateur Marketing	13
7. Marketing Digital	14
8. Force de vente	14
9. Etudes de Marché	15
10. Recherche & Développement	16
11. Gains de Productivité	18
12. Le Département Marketing comme Centre de Profit	19
IV. Comprendre Votre rapport annuel	21
1. Journaux du Marché	21
2. Résultats de l'Entreprise	23
3. Etudes de Marché	28
4. Outils	40
V. Guide de l'utilisateur du logiciel	43
1. Organiser des Sessions de Travail	43
2. Commencer une Session de Travail (se connecter)	43
3. Fermer une Session de Travail (se déconnecter)	44
4. Mise en page et Navigation dans Digital Markstrat	44
5. Décision sur l'Identité de l'Equipe	45
6. Prendre des Décisions concernant le Portefeuille de Marques	45
7. Commander des initiatives Marketing et Digitales avec l'Accélérateur Marketing	46
8. Prendre des Décisions concernant le Marketing-mix	48
9. Prendre les Décisions de Marketing Digital	49
10. Commander les Etudes de Marché	50
11. Prendre des Décisions concernant la Force de Vente	50
12. Prendre des Décisions concernant les Projets de Recherche et Développement	51
13. Décisions initiales	54

14. Vérifier vos Décisions _____	55
VI. Positionnement et recherche & Développement _____	57
1. Evaluer les Perceptions et les Préférences _____	57
2. Prédiction des Valeurs Idéales _____	58
3. Faire correspondre les Attributs d'un Produit avec sa Position _____	59
4. Situations où le Repositionnement est requis _____	62
5. Stratégies de Repositionnement _____	63
6. Recherche & Développement _____	65
VII. Guide d'utilisateur de l'outil 'plan marketing' _____	68
a. Etape 1 – Estimation de la taille des segments _____	68
b. Etape 2 – Estimations des Parts de Marché _____	69
c. Etape 3 – Ventes _____	69
d. Etape 4 – Contribution de la Marque _____	70
e. Etape 5 – Etat des Pertes et Profit de la Firme _____	72

TABLE DES FIGURES

Figure 1 – Les caractéristiques physiques principales des produits Sonite	4
Figure 2 – Les caractéristiques physiques principales des produits Vodite	6
Figure 3 – Inventaire et plan de production par rapport à la demande du marché	10
Figure 4 – Du prix au détail à la contribution unitaire	11
Figure 5 – Etudes de marché disponibles	16
Figure 6 – Gains de productivité	19
Figure 7 – Exemple de modalités de prêt	20
Figure 8 – Journaux du Marché – Tableau de bord Industrie (partie 1)	22
Figure 9 – Journaux du Marché – Tableau de bord Industrie (partie 2)	22
Figure 10 – Journaux du Marché – Caractéristiques des marques	22
Figure 11 – Tableau de bord	23
Figure 12 – Rapport Financier – Etat Pertes & Profits firme	24
Figure 13 – Rapport financier – Contribution des marques	25
Figure 14 – Rapport de Production – Ventes, Production et Inventaire	25
Figure 15 – Rapport R&D – Exemple de tableau et explications	26
Figure 16 – Etude de marché- Benchmarking de l’industrie	29
Figure 17 – Etudes de marché – Etude des Consommateurs – Notoriété Moyenne	29
Figure 18 – Etudes de marché – Etude des Consommateurs – Intentions d’achat par segment	29
Figure 19 – Etudes de marché – Etude des Consommateurs – Habitudes d’achat	30
Figure 20 – Etudes de marché – Panel de Consommateurs – Parts de marché	30
Figure 21 – Etudes de marché – Panel de Consommateurs – Parts de marché	30
Figure 22 – Etudes de marché – Focus Client – Tunnel de conversion	31
Figure 23 – Etudes de marché – Focus Client – Initiatives Marketing & Digitales	31
Figure 24 – Etudes de Marche – Panel de distribution- Ventes par canal	32
Figure 25 – Etudes de Marche – Panel de distribution – Couverture de distribution	32
Figure 26 – Etudes de Marché – Echelles sémantiques – Perceptions des marques	33
Figure 27 – Etudes de Marché – Echelles sémantiques – Valeurs idéales	33
Figure 28 – Etudes de marché - Echelles sémantiques – Importance des caractéristiques	33
Figure 29 – Etudes de marché - MDS – Carte perceptuelle (Economie X Performance)	35
Figure 30 – Etudes de marché - MDS – Influence des caractéristiques Produit	35
Figure 31 – Etudes de marché – Estimations des dépenses publicitaires – Dépenses par marque	36
Figure 32 – Etudes de marché – Estimation de la taille de la force de vente – Taille par firme et par canal	36
Figure 33 – Etudes de marché – Rapports Médias – Part des voix et couverture médiatique	37
Figure 34 – Etudes de marché – Tests de force de vente	37
Figure 35 – Prévisions du marché – Taille du marché par segment	38
Figure 36 – Analyse Conjointe – Importance relative des caractéristiques	39
Figure 37 – Analyse conjointe – Graphique d’utilité	39
Figure 38 – Outils – Outil ‘Graphiques’	41
Figure 39 – Outils – Tableau de Bord (extrait)	42
Figure 40 – Commencer une Session de Travail	44
Figure 41 – Ecran d’accueil Digital Markstrat	44
Figure 42 – Décision ‘Identité équipe’	45
Figure 43 – Décisions concernant le Portefeuille de Marques	45
Figure 44 – Décisions concernant le Portefeuille de Marques – Lancer une nouvelle marque	46
Figure 45 – Décisions concernant le Portefeuille de Marques – Modifier ou retirer une marque	46
Figure 46 – Ecran de décisions ‘Marketing mix’	49
Figure 47 – Formulaire de décisions pour les études de marché	50

Figure 48 – Ecran Force de vente _____	51
Figure 49 – Décisions R&D _____	51
Figure 50 – Décisions R&D– Projet mis de côté _____	52
Figure 51 – Décisions R&D – Reprendre un projet _____	53
Figure 52 – Décisions R&D – Lancer un nouveau projet _____	53
Figure 53 – Outil de Décisions – Aperçu du Budget _____	55
Figure 54 – Décisions – Erreurs et Avertissements _____	56
Figure 55 – Etude MDS – Evolution des valeurs idéales – Tableau _____	59
Figure 56 – Etude échelles sémantiques –Evolution des valeurs idéales – Graphique _____	59
Figure 57 – Relation entre les attributs et les perceptions – Etude Echelles Sémantiques _____	60
Figure 58 – Relation entre les attributs et les perceptions – Etude MDS _____	62
Figure 59 – Interface avec le département R&D _____	67
Figure 60 – Plan Marketing – Estimation des tailles de segments _____	69
Figure 61 –Plan Marketing – Parts de marché estimées _____	69
Figure 62 – Plan Marketing – Estimation des ventes du marché _____	70
Figure 63 – Plan Marketing – Contribution des marques _____	71
Figure 64 – Plan Marketing – Etat Pertes et Profits de la firme _____	72

I. INTRODUCTION

Bienvenue dans Digital Markstrat et félicitations pour votre nouveau poste !

Votre équipe a été recrutée par une grande firme pour diriger le département Marketing de l'une de ses divisions. Venant d'un secteur différent, votre équipe n'a aucune expérience dans le monde Digital Markstrat. Vous serez en concurrence avec plusieurs autres firmes pour commercialiser deux types de produits de consommation durables auprès des consommateurs.

1. Votre mission

Au cours de cet exercice, vous devrez formuler et mettre en œuvre la stratégie marketing à long terme de votre division. En particulier, vous et les membres de votre équipe devrez :

- Travailler sur un marché hautement concurrentiel ;
- Cibler les segments choisis et positionner vos produits ;
- Assurer l'interface avec le département R&D pour concevoir et développer de nouveaux produits ;
- Préparer le lancement de nouveaux produits, améliorer, maintenir ou retirer des produits existants ;
- Assurer l'interface avec le département Production pour décider du planning de production ;
- Prendre des décisions marketing-mix (prix, publicité, ...) pour chaque produit ;
- 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.

2. Votre objectif

Votre objectif pour les prochaines années est de maximiser l'indice du prix des actions (SPI – *Share Price Index*) de votre division. Le SPI prend en compte plusieurs indicateurs, notamment la contribution nette générée, la part de marché des produits, votre capacité à accroître les revenus de l'organisation et la qualité des projets menés à bien.

3. Votre équipe

Un aspect important du *Digital Markstrat Challenge* est que vous faites partie d'une équipe. Il est utile d'établir une bonne relation de travail avec vos coéquipiers et d'organiser votre travail avec eux. Voici les questions à prendre en considération :

- Travaillerez-vous sans arrêt sur votre exercice Digital Markstrat pendant 3 heures du début à la fin ou répartirez-vous votre travail sur plusieurs jours ?
- Tous les membres de l'équipe se rencontreront-ils lorsqu'ils prendront des décisions ou serez-vous géographiquement dispersés ?
- Tous les membres de l'équipe seront-ils impliqués dans toutes les décisions ou leur attribuerez-vous des responsabilités (R&D, production, finance, etc.), chacun prenant ses propres décisions ?

Concernant ce dernier point, essayez d'éviter de laisser chaque membre se concentrer uniquement sur son domaine d'expertise professionnelle. Dans un premier temps, nous recommandons vivement que chaque membre de l'équipe soit impliqué dans toutes les discussions, afin que chacun ait la même compréhension de la situation de l'entreprise. Au fur et à mesure de l'évolution de la simulation, votre équipe développera une compréhension commune des questions stratégiques. Parallèlement, la gestion de l'organisation deviendra de plus en plus complexe. À un moment donné, les membres de l'équipe pourront commencer à se concentrer sur un domaine de responsabilité spécifique.

En suivant ce processus, non seulement vous maximiserez vos ressources internes, mais vous ferez également en sorte que tout le monde bénéficie de l'expérience Digital Markstrat.

4. Se préparer

La préparation comprend la lecture du manuel et l'essai du logiciel Digital Markstrat avec les données de prévisualisation.

A. Prélecture

Il est fortement recommandé de lire attentivement ce manuel avant le début du *Digital Markstrat Challenge*. Si vous ne le faites pas, vous risquez de désavantager votre équipe.

Sauf instructions contraires de votre instructeur, vous devez lire les quatre chapitres suivants avant le Round 1 :

- Introduction
- Vue d'ensemble du monde Digital Markstrat
- Gérer votre entreprise
- Comprendre votre rapport annuel

Dans ces quatre chapitres, vous découvrirez votre *challenge* et vos objectifs, à quoi ressemble le monde Digital Markstrat en termes de produits, de consommateurs, de canaux de distribution, de concurrents, etc... Vous découvrirez également comment fonctionne votre entreprise, quelles décisions vous devrez prendre pour la diriger au cours des 5 à 10 prochaines années, et quelles informations seront mises à votre disposition dans votre rapport annuel.

Il vous est ensuite conseillé de lire les deux derniers chapitres **avant** le Round 2 :

- Positionnement et Recherche & Développement
- Guide d'utilisation de l'outil de plan marketing

Vous y apprendrez plus en détail : comment utiliser les échelles sémantiques et les études multidimensionnelles pour repositionner les marques ; comment et quand repositionner les marques ou en lancer de nouvelles ; comment les départements R&D et Marketing travaillent ensemble.

B. Prévisualisation de Digital Markstrat

Sauf instructions contraires de votre instructeur, vous êtes invités à visualiser en ligne une équipe Digital Markstrat pour tester vos connaissances de l'environnement Digital Markstrat. Tous les utilisateurs enregistrés ont accès aux données de PREVIEW. Reportez-vous à la section V.2 pour savoir comment y accéder. Les données PREVIEW ont été obtenues lors d'un cours antérieur de Digital Markstrat, avec de *vrais* étudiants prenant les décisions. Vous serez autorisés à parcourir tous les tableaux et graphiques et à ouvrir les écrans de décision. Veuillez noter que vous pourrez visualiser le contenu des écrans de décision mais que vous ne pourrez pas saisir de décisions ni exécuter le modèle mathématique sur ces données PREVIEW.

5. Questions & Support technique

Nous avons fait de notre mieux pour rendre ce guide aussi clair et complet que possible, mais la simulation Digital Markstrat est assez complexe et nous savons par expérience que certains sujets nécessiteront des explications supplémentaires.

Si vous avez des questions concernant ce guide ou la simulation, nous vous suggérons de consulter la Foire aux Questions (FAQ), accessible depuis l'icône en forme de point d'interrogation située dans la barre verticale à gauche de l'écran. Il se peut que d'autres participants aient déjà posé des questions similaires et qu'une réponse soit disponible dans la FAQ. Gagnez donc du temps en consultant d'abord le site.

Les réponses aux questions fréquemment posées n'abordent pas les situations spécifiques des équipes et ne fournissent ni conseils ni indications sur la stratégie, la gestion, le marketing, les finances ou tout autre sujet. Pour ces sujets, vous ne devez compter que sur vos connaissances et votre expérience.

II. LE MONDE DIGITAL MARKSTRAT

Le monde Digital Markstrat est un pays industrialisé fictif, constitué de 80 millions d'habitants, dont l'unité monétaire est le Dollar Digital Markstrat (\$). Ce monde ne prétend représenter aucun pays, marché ou secteur industriel en particulier. Cependant, il se comporte comme la plupart des marchés, et les connaissances que vous avez acquises en termes de management et de marketing à l'aide de votre expérience professionnelle et de vos études s'appliquent à ce nouveau monde.

Dans le monde Digital Markstrat, 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. Il y a une poignée de firmes en concurrence, qui produisent et commercialisent des biens de consommation durables. Les caractéristiques de ces biens dans Digital Markstrat font référence à des produits électroniques tels que des appareils photo numériques, des GPS, téléphones portables ou ordinateurs, mais c'est à titre d'exemple. Le modèle de Digital Markstrat pourrait s'apparenter à n'importe quel type de bien de consommation durable, comme l'équipement de bureau, des voitures, des livres, etc.

Au démarrage du jeu, les firmes en concurrence sont identifiées par une lettre unique : **L, M, N, R, S ou T**. Votre première mission est de donner un nom à votre entreprise, ce nom commençant par la lettre qui vous est attribuée et reflétant l'esprit de votre équipe.

Dans la plupart des cas, chaque firme de votre marché démarre dans une position différente en termes de caractéristiques produit, segments de clients cibles, niveaux de notoriété des marques, parts de marché, couverture de la distribution, rentabilité, expertise du département R&D, etc. Ceci implique que la stratégie marketing devra être adaptée à la situation particulière de la firme au sein de l'industrie. Digital Markstrat peut cependant être configuré de manière que toutes les firmes démarrent le jeu avec des situations égales. Votre instructeur vous communiquera la configuration choisie.

Néanmoins, aucune firme ne présente un avantage particulier par rapport aux autres, et plusieurs caractéristiques sont communes à toutes les firmes au début du jeu. Par exemple, le portefeuille de marques de toutes les firmes est composé de deux marques. Comme mentionné plus haut, chaque firme a l'opportunité de concevoir et développer de nouveaux projets de R&D afin d'introduire de nouveaux produits ou de modifier des produits existants. Les départements R&D de toutes les firmes ont les mêmes capacités à développer de nouveaux projets dans leur domaine d'expertise. De manière similaire, toutes les équipes commerciales (force de vente) ont les mêmes compétences pour gérer les relations avec les distributeurs.

1. Produits Sonite

Toutes les firmes en concurrence commercialisent au départ deux marques Sonite. Les produits Sonite existent depuis plusieurs années et le marché a grandi avec régularité depuis l'introduction de la première marque de ce marché. Il s'agit maintenant d'un marché bien établi, avec plusieurs marques fortes, présentant des niveaux de prix différents et couvrant une large étendue de besoins. Les analystes pensent que le marché Sonite va continuer à grandir durant les 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 se différencient principalement sur les cinq caractéristiques considérées comme les plus importantes par les experts du secteur. Ces caractéristiques sont décrites ci-après ; la Figure 1 donne davantage de précisions sur celles-ci.

- **Puissance du Processeur.** Cette caractéristique mesure la vitesse du processeur interne. Disposer d'une puissance élevée est essentiel pour les applications utilisant des graphiques de manière extensive ou nécessitant des calculs importants. Cela permet également au produit Sonite d'effectuer plusieurs tâches simultanément. La puissance du processeur est mesurée en gigaflops (milliards d'opérations en virgule flottante par seconde), une mesure standard et acceptée, qui tient compte de plusieurs facteurs : le nombre de 'noyaux', la taille de la mémoire interne, la fréquence, etc.
- **Taille d'Affichage.** Il s'agit de la taille de l'écran, en nombre de pouces (*inch*). Une taille d'affichage plus élevée permet au produit Sonite d'afficher des images et vidéos de meilleure qualité, ou d'afficher simultanément plusieurs informations à l'utilisateur du produit.

- **Indice de Design.** Cette caractéristique n'est pas liée à l'esthétique du produit, mais au type de matériaux bruts utilisés (bois, plastique, métal, ...), au nombre de composants (*tout-en-un* versus multi-composants), et enfin à l'aspect des différents composants (position, taille, ...). Ainsi, un produit avec un indice de design élevé sur l'échelle du design (8, par exemple) n'est pas nécessairement mieux ou plus facile à utiliser qu'un autre produit disposant d'un indice plus bas sur la même échelle (4, par exemple).
- **Autonomie de la Batterie.** Il s'agit du nombre d'heures durant lesquelles le produit Sonite peut fonctionner sans être rechargé sur le secteur.
- **Nombre de Fonctionnalités.** Il s'agit du nombre total de fonctionnalités offertes par le produit Sonite. Elles peuvent être liées à l'appareil en tant que tel (telle que la possibilité de connecter au produit Sonite plusieurs appareils externes) ou au logiciel utilisé. Il y a un nombre minimum de fonctionnalités principales que chaque produit Sonite doit offrir. Les fonctionnalités supplémentaires peuvent éventuellement intéresser certains consommateurs.

Il est essentiel de comprendre qu'offrir *plus* sur certaines caractéristiques n'est pas nécessairement *mieux*. Par exemple, un processeur disposant d'une puissance élevée peut nécessiter un système de refroidissement sophistiqué, ce qui a un impact sur le poids, le volume et le bruit de l'appareil. Les consommateurs qui n'ont pas besoin d'une puissance élevée vont certainement choisir un produit Sonite moins puissant, qui va être relativement petit, léger et silencieux. De manière similaire, disposer d'un grand écran peut être très attractif pour certains utilisateurs, mais pas pour d'autres, en raison du poids plus élevé de l'appareil et de sa consommation plus élevée également. Des avantages et inconvénients similaires existent pour la plupart des caractéristiques : une batterie longue durée est volumineuse et lourde ; un produit avec beaucoup de fonctionnalités peut être difficile à utiliser et peu clair pour des utilisateurs nouveaux ou occasionnels ; etc.

Le *coût de base* est également un facteur important ; il s'agit du coût de production unitaire, basé sur un lot de production de 100,000 unités. Le coût de base est fixé conjointement par le département Marketing (qui est surtout soucieux des marges et de la rentabilité) et par le département R&D (qui s'inquiète principalement de la faisabilité du produit).

Caractéristique	Abréviation	Unité de mesure	Echelle
Puissance du Processeur	Puissance	Gigaflops (GFLOPS)	5 – 100
Taille d’Affichage	Affichage	Pouces - Inches (“)	4 – 40
Indice de Design	Design	Index	3 – 10
Autonomie de la Batterie	Batterie	Heures (H)	24 – 96
Nombre de Fonctionnalités	Fonctionnalités	Nombre (#)	5 – 20
Coût de Base Unitaire	Coût de Base	\$	25+

Figure 1 – Les caractéristiques physiques principales des produits Sonite

2. Produits Vodite

Récemment, le monde industriel a évoqué la possibilité d'émergence d'un nouveau type de produit électronique, 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 Vodite.

Les produits Vodite répondront à des besoins très différents de ceux des produits Sonite ; ainsi, les deux types de produits (Sonite et Vodite) seront complètement *indépendants* en termes de demande. Ils ne seront pas non plus complémentaires et il n'y aura pas de substitution possible de l'un par l'autre. Les experts estiment que le marché Vodite accueillera favorablement des bons produits proposés à des prix raisonnables.

L'expertise nécessaire aux fournisseurs potentiels de Vodite, en termes de technologie, de fabrication, de marketing et de distribution, est la même pour les deux marchés. Par conséquent, votre entreprise 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 ainsi des investissements de l'ordre de 5 à 10 millions de dollars.

Les experts s'accordent sur le fait que les principales caractéristiques physiques d'un Vodite seront les cinq présentées ci-après. La figure 2 donne davantage de précisions sur celles-ci.

- **Résolution.** Cette caractéristique est liée à la précision et à la clarté des images fournies par le produit Vodite. Ainsi, un produit disposant d'une résolution élevée permet un niveau de détail plus fin. A ne pas confondre avec la *définition*, qui fait référence à la taille totale de l'image. La *résolution* est habituellement exprimée en *lignes par millimètre* (LPM).
- **Efficacité Énergétique.** Cette caractéristique est liée à une utilisation efficiente de l'énergie ; en d'autres termes, il s'agit d'utiliser moins d'énergie pour fournir le même niveau de performance et de commodité. Plus l'efficacité énergétique de l'appareil est élevée, plus la consommation d'électricité est faible. L'efficacité énergétique peut être améliorée grâce à des technologies plus efficaces (des microcircuits à portes plus petites et à plus basse fréquence). Cette caractéristique se mesure en milliards de calculs par heure/watt (bC/Wh).
- **Connectivité.** Cette caractéristique mesure la capacité du produit à se connecter à différents réseaux et/ou bases de données, ainsi que la rapidité de connexion. Un indice de connectivité plus élevé garantit que l'appareil pourra se connecter à un réseau dans presque toutes les situations et échanger des données avec un débit rapide.
- **Nombre d'Applications ou Apps.** Il s'agit du nombre d'applications qui peuvent être installées et utilisées sur un Vodite. Les applications permettent à l'utilisateur de personnaliser son produit et de l'adapter à ses propres besoins. Bien qu'il n'y ait qu'un nombre restreint d'applications réellement nécessaires à un Vodite, certains produits peuvent offrir un panel beaucoup plus large.
- **Empreinte Carbone** (ou émission de gaz à effet de serre). Cette caractéristique mesure l'impact carbone du produit au long de son cycle de vie : production, transport, utilisation, recyclage et/ou déchet. Elle se mesure en kilogrammes de CO₂ relayés dans l'atmosphère.

Selon le scénario Digital Markstrat choisi par votre instructeur, une 'taxe d'émission de gaz à effet de serre' peut être imposée par le gouvernement Digital Markstrat. Dans ce cas, vous serez prévenus un ou deux ans en avance du montant que vous serez imposés si vous commercialisez un Vodite produisant une empreinte carbone supérieure au seuil recommandé (en kilogrammes de CO₂). Cette taxe apparaîtra comme 'coût exceptionnel' et sera proportionnelle au nombre de kilogrammes de CO₂ émis par votre produit au-dessus du seuil. Il s'agira d'un montant fixe qui ne dépendra pas de votre volume de ventes.

Caractéristique	Abréviation	Unité de mesure	Echelle
Résolution	Résolution	Lignes par Millimètre (L/mm)	20 – 100
Efficacité Énergétique	Energie	Milliards de calculs par heure-watt (bC/Wh)	10 – 100
Connectivité	Connect	Index	3 – 10
Nombre d'Applications	Apps	Nombre (#)	5 – 100
Emprunte Carbone	Carbone	Kilogramme (Kg)	5 – 50
Coût de Base Unitaire	Coût de Base	\$	30+

3. Conventions d'attribution de noms aux marques

Les noms des marques sont composés de six caractères au maximum. La 1ère lettre identifie la firme qui commercialise la marque (M, R, S, T, L ou N). La seconde doit être un 'O' pour un produit Sonite ou un 'E' pour un produit Vodite. Les autres caractères peuvent être des lettres ou chiffres et peuvent être choisis librement par l'équipe. Par exemple, les marques TONE et TOPS seraient des produits Sonite commercialisés par la firme TIGERS, tandis que MEGA et MEMO seraient des produits Vodite commercialisés par l'entreprise MARMOTTE. Toutes les nouvelles marques doivent suivre ces conventions et doivent porter des noms différents de ceux existant sur le marché. Les noms n'ont aucune influence sur l'attractivité de la marque sur le marché.

4. Consommateurs Sonite

Les consommateurs Sonite sont des adultes qui achètent des produits pour un usage personnel ou professionnel. Les études existantes montrent que le marché Sonite peut être divisé en 5 grands groupes de consommateurs ou segments, ayant des besoins et un comportement d'achat similaires.

- **Explorateurs (Ex)** - Ils manifestent un très vif intérêt pour les Sonites ou les produits similaires. Ils sont extrêmement bien informés de la technologie des Sonites et des différentes caractéristiques des marques existantes. Ils sont probablement parmi les premiers à avoir utilisé les produits Sonite. Ils demandent des produits très performants, en termes de puissance du processeur et de taille d'affichage, et sont moins soucieux de leur commodité (autonomie de la batterie, design, nombre de fonctionnalités). Cependant, ils sont assez sensibles au prix, puisqu'ils achètent les produits Sonite pour un usage personnel et n'ont pas nécessairement d'importants revenus.
- **Shoppers (Sh)** – Comme son nom l'indique, ce segment fait beaucoup de shopping. Ils ont une bonne connaissance des marques commercialisées et les comparent fortement les unes par rapport aux autres. Ils cherchent des produits avec un bon rapport qualité/prix et sont attirés par un niveau moyen de performance et de commodité. Comme les explorateurs, ils achètent des produits Sonite pour un usage personnel et sont assez sensibles au prix.
- **Professionnels (Pr)** – Les consommateurs de ce segment ont un usage professionnel et personnel des produits Sonite. Par conséquent, ils recherchent 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.
- **Hauts Revenus (Ha)** – Ce segment est composé de consommateurs disposant de hauts revenus et ayant un usage personnel des produits Sonite. Les études montrent qu'ils achètent habituellement des produits assez chers et que leurs achats sont en partie motivés par leur statut social. Bien qu'ils utilisent moins leurs Sonites que le consommateur moyen, ils exigent performance et commodité.
- **Economes (Sa)** – Ce segment inclut tous les consommateurs prudents dans leurs dépenses. Bien que ce segment soit le plus grand et soit composé de plusieurs sous-segments, la plupart d'entre eux ont des besoins similaires. Ils recherchent des produits bon marché, peu performants et de commodité moyenne. Les experts pensent que la pénétration sur ce segment est actuellement 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 d'intentions d'achat varient de manière significative d'un segment à l'autre pour les produits existants. Les études de marché prévisionnelles montrent que les tailles et taux de croissance attendus des cinq segments sont très différents d'un segment à l'autre. Ceci s'explique en partie par le stade de développement de chaque segment, par les offres produit qui sont différentes d'un segment à l'autre, et par l'intensité de l'effort marketing sur chaque segment.

5. Consommateurs Vodite

Bien que les consommateurs potentiels des produits Vodite soient les mêmes individus que ceux qui achètent les Sonites, il est probable qu'une segmentation différente soit plus appropriée pour les Vodites. Des études approfondies devront être menées, mais les experts marketing pensent qu'il sera plus efficace de regrouper les consommateurs en fonction de la manière dont ils adoptent de nouveaux produits. De ce point de vue, on peut considérer trois segments pour les Vodites :

- **Innovateurs (In)** – Ces consommateurs seront les premiers utilisateurs des produits Vodite. Les individus qui appartiennent à ce segment sont plutôt aventuriers et sont prêts à oser essayer de nouveaux concepts, même si cela présente un certain niveau de risque. Ce segment sera peut-être au départ le plus important, mais il ne représente qu'un faible pourcentage des consommateurs potentiels. Les innovateurs manifestent à la fois désir et intérêt à l'égard des produits Vodite. Leur niveau de revenu est supérieur à la moyenne.
- **Adopteurs (Ad)** – Les consommateurs de ce segment n'adopteront pas les produits Vodite aussi rapidement que les 'Innovateurs', mais ils les adopteront certainement avant que cette nouvelle technologie ne soit 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 sont utiles pour vanter les mérites du nouveau produit aux autres acheteurs potentiels. Ils sont importants dans le processus d'adoption du produit et ne devront pas être négligés par les responsables marketing. Ils ont un niveau de revenu moyen.
- **Suiveurs (Fo)** – Ces individus représentent la masse des consommateurs potentiels. Parce qu'ils ont l'impression de prendre plus de risques en achetant un produit nouveau sur le marché, ils attendent qu'un grand nombre de consommateurs l'aient essayé avant de l'adopter. Les 'Suiveurs' sont particulièrement influencés par les 'Innovateurs' et les 'Adopteurs'. Leur niveau de revenu est souvent en-dessous de la moyenne.

6. Canaux de Distribution

Les consommateurs Sonite et Vodite font leurs achats dans les trois canaux de distribution suivants :

- **Magasins Spécialisés** – Ces magasins sont généralement 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 ces magasins 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 probablement le canal de distribution privilégié pour les produits Vodite.
- **Grandes Surfaces** – Ces magasins proposent des prix peu élevés, en travaillant sur des volumes importants et en essayant de réduire leurs frais généraux. Par conséquent, le niveau de service offert est moins élevé que dans les deux autres canaux. Les 'Grandes Surfaces' offrent de nombreuses catégories de produits, mais chaque ligne de produit est peu profonde, souvent réduite à quelques unités. Elles distribuent souvent les produits les moins chers et de faible performance. Leur manque d'expertise technique et le faible niveau de service qu'elles proposent pourraient les empêcher de distribuer des Vodites durant les premières années de commercialisation de ces produits.
- **Boutiques en Ligne** – Cette catégorie de magasins inclut les *pure players* (comme *amazon.com* ou encore *newegg.com*), ainsi que les sites *e-commerce* d'enseignes traditionnelles (*BestBuy.com*, *Walmart.com*, etc). Bien qu'un faible pourcentage des ventes de produits électroniques soit réalisé via le net, ce pourcentage s'avère beaucoup plus élevé pour les produits Sonite, surtout chez les consommateurs très connectés, tels que les 'Shoppers'. La commodité est l'avantage clé de ce canal, étant donné que les consommateurs peuvent faire leurs achats de chez eux, au moment qui les arrange. De plus, ils ont accès à un choix presque illimité et peuvent facilement comparer les caractéristiques des produits et leurs prix. Les consommateurs *en ligne* sont soucieux du respect de la vie privée (*privacy*) et de la sécurité de leurs achats effectués en ligne, et sont rassurés par le fait que

de nouveaux mécanismes soient mis en place par les banques et les sites *e-commerce* pour réduire les fraudes. Ces canaux vont probablement croître de manière importante dans les 5 à 10 prochaines années.

Sur le marché Sonite, les études de marché montrent que les trois canaux de distribution sont importants ; ainsi, chacun devra être visité par les équipes commerciales ('force de vente') des firmes. On estime à environ 10 000 le nombre de magasins spécialisés ; 6 000, le nombre de grandes surfaces appartenant à 6 chaînes différentes ; et à 1 000, le nombre de boutiques en ligne.

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 au détail et sont à peu près constantes pour toutes les marques, dans un canal donné : 40 % pour les 'magasins spécialisés', et 30 % pour les autres canaux.

7. Types de Médias

Les consommateurs de Sonites et Vodites peuvent être atteints grâce aux médias suivants :

- **Les médias traditionnels** : ils regroupent toute forme de communication de masse disponible avant l'avènement des médias digitaux. Cela comprend la télévision, la radio, les journaux, les livres et les magazines.
- **La publicité extérieure** : ce sont toutes les communications qui s'adressent aux consommateurs lorsqu'ils sont à l'extérieur de chez eux. Aujourd'hui, les formes courantes de publicité extérieure sont réparties en trois catégories : affichage, transport public, événements sponsorisés.
- **Le Digital owned media** : il s'agit d'un support qui appartient et est contrôlé par l'entreprise. Cela inclut le site Web de l'entreprise, les applications mobiles, les blogs et les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, Twitter, etc.).
- **Le paid media** : il s'agit d'un espace acheté par la société et comprend généralement l'affichage de publicités sur des sites, la recherche payante (Ad words) ou les contenus sponsorisés. Idéalement, cet investissement alimente les médias « owned » et crée du « earned ».
- **Le Digital earned media** : ce type de support en ligne fait essentiellement appel au bouche-à-oreille, que l'on retrouve généralement sous la forme de contenus viraux, de mentions, de partages, de reposts, d'avis, de recommandations ou de contenus récupérés par des sites tiers

Chaque segment préfère des médias différents, et chaque média a un retour sur investissement marketing différent. De plus, certains médias sont plus appropriés pour faire progresser les prospects et les clients dans le tunnel de conversion.

8. Environnement Economique

Vous fonctionnez dans une économie dont le taux d'inflation moyen est de l'ordre de 2%. L'inflation affecte la production, la publicité, les coûts liés aux équipes commerciales et aux études de marché. Il est peu probable que l'inflation augmente dans le futur. Si cela devait être le cas, le gouvernement pourrait décider d'imposer un contrôle des prix sur l'ensemble des marques.

Le Produit National Brut (PNB) indique les tendances de l'économie dans le monde Digital Markstrat. Jusqu'ici, le Produit National Brut (PNB) a eu un taux de croissance de 4%.

III. DIRIGER VOTRE FIRME

Vous et votre équipe serez responsables de la conception et de la mise en œuvre de la stratégie marketing de votre division. Vous devrez décider de la stratégie générale de l'entreprise en ce qui concerne :

- La stratégie du portefeuille de produits – les marques que l'entreprise développera et commercialisera ;
- 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 de marketing, telles que la fixation des prix, la production, la communication et la distribution.

Votre performance sera mesurée par plusieurs indicateurs, tels que la contribution nette générée, les parts de marché de la marque, votre capacité à accroître les revenus de l'entreprise, la qualité des projets de R&D menés à bien, etc. Enfin, la meilleure mesure de la réussite de votre entreprise sera son indice boursier, une mesure qui tient compte de tous les indicateurs mentionnés.

Ce chapitre décrit le fonctionnement de votre entreprise ainsi que les décisions que vous devrez prendre à chaque période. Avant de procéder à des changements radicaux, vous devez essayer de vous faire une idée du comportement du marché. Ne tirez pas de conclusions hâtives et gardez à l'esprit que des solutions évidentes peuvent être basées sur une analyse incomplète. Pour prendre des décisions plus judicieuses, utilisez les informations provenant des 'résultats de votre entreprise' (rapport de l'entreprise), du 'journal du marché' et des 'études de marché' pour analyser votre situation et votre comportement concurrentiel passé. Ces rapports sont décrits dans le chapitre intitulé 'Comprendre votre rapport annuel'.

Vous gérerez le département Marketing comme un centre de profit. Nous verrons dans les prochaines sections que la plupart de vos décisions vous coûteront de l'argent : budgets publicitaires, dépenses de l'équipe commerciale, dépenses de R&D, etc. Nous récapitulerons ces coûts à la fin du chapitre et nous vous expliquerons d'où vient votre argent.

1. Tour de Jeu

Vous allez suivre un cycle de prise de décision qui se répètera chaque année simulée, par exemple 8 ans au total. Ce cycle est appelé 'tour de jeu' / 'Decision Round'. Une année simulée est également appelée 'Période'.

1. Au début de chaque tour, l'instructeur vous fournira vos résultats de l'année précédente (ventes, R&D, production, etc.), ainsi que des informations complémentaires sur le marché et vos concurrents. Au cours de la première année, vous et votre équipe devriez commencer à analyser ces informations, puis à formuler une stratégie pour votre entreprise et à convenir d'objectifs. Au cours des années suivantes, vous devriez évaluer vos résultats, vérifier si vous avez atteint vos objectifs et éventuellement revoir votre stratégie initiale et décider des changements à apporter ou non.
2. L'étape précédente aboutira à une série de décisions, qui seront introduites dans les formulaires de décisions prévus à cet effet. Les décisions peuvent être modifiées et affinées tout au long du cycle de décision, jusqu'à ce que le temps soit écoulé.
3. Si tout semble correct, l'instructeur fait tourner le modèle mathématique Digital Markstrat pour lancer la simulation (*round*) et produire de nouveaux résultats. À ce stade, vous êtes prêts à commencer un nouveau tour.

2. Produit, Marque et Projet de base

Chacun de vos produits Sonite et Vodite est vendu aux consommateurs sous un *nom de marque*, tel que MOST, ROCK, SEEK ou NEXT. Les caractéristiques physiques et le coût de production unitaire du produit sont définis par son *projet R&D de base*, c'est-à-dire le projet qui a été mené par votre département R&D pour développer le premier prototype du produit. Les projets de R&D reçoivent un nom lorsqu'ils sont lancés ; les noms des projets commencent par la lettre 'P'.

Au départ, chaque entreprise commercialise deux produits Sonite, par exemple MOST et MOVE, chacun étant caractérisé par son projet de base, par exemple POMOST et POMOVE.

Au cours de la simulation, vous devrez modifier vos produits existants pour vous adapter à l'évolution des besoins des consommateurs ou aux mouvements de la concurrence. Vous devrez peut-être aussi lancer de nouveaux produits pour cibler de nouveaux segments de consommateurs ou pour explorer de nouveaux marchés. Le chapitre VI vous fournit de plus amples informations sur les situations dans lesquelles la modification ou le lancement de produits est nécessaire.

3. Production

À chaque période, vous devez présenter un plan de production pour chacune de vos marques commercialisées, c'est-à-dire que vous devez préciser le nombre d'unités que vous souhaitez produire pour la période. Cette décision doit tenir compte des ventes potentielles de la marque, du stock existant au début de la période et de la flexibilité du département Production.

Le département Production de votre entreprise travaille pour plusieurs divisions. Il peut donc être considéré comme un fournisseur externe très flexible. Par conséquent, vous ne devez pas vous soucier des investissements de fabrication, des coûts fixes ou de l'utilisation de la capacité de production.

D'une période à l'autre, vous êtes totalement libre d'augmenter ou de diminuer le plan de production d'un produit donné, sans aucune pénalité. Le service Production fabriquera toujours les quantités requises dans les meilleures conditions possibles.

De plus, le niveau de production réel de chaque produit est automatiquement ajusté en fonction de la demande réelle de ce produit au cours de la période, dans la limite de 20 % de votre plan de production initial. Ainsi, si vous n'avez pas commandé suffisamment d'unités pour couvrir la demande, la production sera automatiquement augmentée (20% d'augmentation maximum). Au contraire, si vous avez commandé trop d'unités et que vous ne pouvez pas les vendre pendant la période, la production sera automatiquement réduite (20% de réduction maximum). Si votre plan de production était inexact de plus de 20 %, vous perdrez des ventes ou vous constituerez un stock.

La Figure 3 donne quelques exemples de situations variables en matière de stock, de plan de production et de demande du marché (tous les chiffres sont exprimés en unités).

		Cas A	Cas B	Cas C	Cas D
Ventes potentielles	(a)	154 000	154 000	154 000	154 000
Inventaire de départ	(b)	20 000	20 000	20 000	None
Plan de production (votre décision)	(c)	150 000	100 000	200 000	200 000
Production réelle (ajustement automatique)	(d)	134 000 <i>Réduit à (a) - (b)</i>	120 000 <i>Augmenté à (c) + 20%</i>	160 000 <i>Réduit à (c) - 20%</i>	160 000 <i>Réduit à (c) - 20%</i>
Ventes réelles	(e)	154 000 <i>= (a) = (d) + (b)</i>	140 000 <i>= (d) + (b)</i>	154 000 <i>= (a)</i>	154 000 <i>= (a)</i>
Ventes perdues <i>Egal à (a) - (e)</i>	(f)	Aucune	14 000	Aucune	Aucune
Inventaire de clôture <i>Egal à (b) + (d) - (e)</i>	(g)	Aucun	Aucun	26 000	6 000

Figure 3 – Inventaire et plan de production par rapport à la demande du marché

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 sont expédiées aux distributeurs pour être vendues aux consommateurs. Le prix payé par le département Marketing à la Production est appelé le 'coût de transfert' ; il intègre tous les coûts liés à ce haut niveau de flexibilité, y compris les amortissements et les coûts fixes.

Le 'coût de transfert' d'un produit est initialement égal au 'coût de base' de son projet de base, en supposant que le premier lot de production soit de 100 000 unités. Le 'coût de base' est le coût unitaire qui a été décidé lorsque le projet a été développé par la R&D. Le 'coût de transfert' augmentera ensuite avec l'inflation et

diminuera au fil du temps, en raison des effets d'expérience et des économies d'échelle. En règle générale, on peut s'attendre à ce que le 'coût de transfert' soit réduit d'environ 15% chaque fois que la production cumulée d'un produit donné est doublée. Si le premier lot de production est inférieur à 100 000 unités, alors le 'coût de transfert' sera supérieur au 'coût de base' du projet. Par exemple, si la production initiale est de 50 000 unités, le 'coût de transfert' sera supérieur de 15 % au 'coût de base'.

Les unités produites en excédent sont gardées en stock, et les coûts de stockage sont imputés au département Marketing jusqu'à ce que ces unités soient vendues. Les coûts d'inventaire par unité sont calculés en pourcentage du coût de transfert. Ce pourcentage se trouve dans les 'Informations de l'industrie' ('Journaux du marché').

Les plans de production doivent être encodés à chaque période dans le formulaire de décisions Marketing Mix. Ces décisions doivent être basées sur vos prévisions de ventes pour la période à venir et doivent tenir compte des unités en stock. Si vous détenez un niveau de stock élevé, vous pouvez mettre le plan de production à 0 mais dans ce cas, aucun ajustement automatique n'est possible.

4. Prix

À chaque période, vous devez fixer *le prix au détail recommandé* pour chacune des marques que vous commercialisez. Le 'prix au détail' est le prix catalogue pour les clients. Le *prix de vente moyen* est le prix auquel vous vendez votre produit aux distributeurs. Il varie en fonction du canal de distribution, car des marges différentes s'appliquent à chacun des trois canaux, comme expliqué dans la section 'Canaux de distribution'.

Les magasins spécialisés ont tendance à respecter les prix au détail recommandés par les entreprises. Cependant, les 'grandes surfaces' et les 'boutiques en ligne' utilisent des promotions ou des offres spéciales pour vendre leurs produits. En moyenne, ces promotions équivalent à une remise de 10 % sur le prix catalogue pour les grandes surfaces et de 5 % pour les boutiques en ligne. La Figure 4 présente un résumé des prix, des marges et des remises pour un prix au détail recommandé de 400 \$ et un coût de transfert unitaire de 123 \$.

Le *dumping* est strictement interdit ; par conséquent, dans tous les canaux, le prix de détail recommandé doit être fixé de manière que le prix de vente d'un produit soit supérieur à son coût de transfert.

Les prix doivent être inscrits à chaque période dans le formulaire de décisions 'Marketing Mix'. Les augmentations ou diminutions de prix supérieures à 30 % au cours d'une période sont fortement déconseillées car elles entraînent souvent des réactions négatives du marché. D'une part, une augmentation de prix excessive n'est généralement pas acceptée par les consommateurs, qui peuvent réagir vivement et cesser d'acheter la marque. D'autre part, une baisse de prix excessive entraînera une réduction proportionnelle de la marge des distributeurs et votre équipe commerciale pourrait avoir des difficultés à trouver des distributeurs. Un message vous avertira lorsque de telles décisions seront prises. *Si vous ignorez l'avertissement, le prix au détail recommandé sera automatiquement ajusté à la hausse ou à la baisse, pour éviter ces effets indésirables.*

	Magasins Spécialisés	Grandes Surfaces	Boutiques en Ligne
Prix au détail actuel	\$400	\$360	\$380
Marge des distributeurs	40% – \$160	30% – \$108	30% – \$114
Prix de vente	\$240	\$252	\$266
Coût de transfert	\$123	\$123	\$123
Contribution unitaire	\$117	\$129	\$143

Figure 4 – Du prix au détail à la contribution unitaire

5. Publicité

Les décisions en matière de publicité doivent être prises à chaque période pour chacune de vos marques commercialisées. En effet, il s'agit dans Digital Markstrat de faire de la publicité pour les 'marques' plutôt que pour les noms des entreprises. Par conséquent, même si votre entreprise commercialise plusieurs marques, éventuellement auprès du même segment de consommateurs, ces marques ne bénéficieront pas de l'identité et de l'image de l'entreprise.

L'objectif principal de la publicité est de développer la *notoriété* des marques et de *familiariser* le consommateur avec les caractéristiques et le prix de vos produits. La publicité est cruciale pour les nouvelles marques, mais elle est également importante pour les marques qui sont sur le marché depuis quelques années. En effet, les consommateurs ont tendance à oublier une marque en l'absence de publicité.

Un autre objectif de la publicité est de développer la demande pour l'ensemble du *marché*. En effet, à mesure que les consommateurs potentiels se familiarisent avec les produits et leurs caractéristiques, ils sont plus susceptibles d'en acheter. La taille et le taux de croissance des segments de consommateurs sont influencés par le montant dépensé en publicité par l'ensemble des firmes de l'industrie.

Enfin, la publicité influencera la décision des *distributeurs* de commercialiser vos produits. En dépensant davantage en publicité, vous augmenterez très probablement votre couverture de distribution. Cela créera également une barrière à l'entrée pour vos concurrents.

Le montant total des dépenses publicitaires consacrées à vos marques est un facteur clé de la réussite de votre campagne. Mais en raison de la nature concurrentielle du monde Digital Markstrat, votre *part de voix* de publicité est également importante. La *part de voix* est calculée en divisant votre propre budget publicitaire (généralement plusieurs millions de dollars pour une marque et une période donnée) par le budget publicitaire total de l'industrie. Une part de voix supérieure à celle de vos concurrents directs est nécessaire pour la réussite d'un lancement d'une nouvelle marque ou pour le repositionnement d'une marque.

Il existe deux budgets publicitaires distincts : la 'publicité média' et la 'recherche publicitaire'. Comme son nom l'indique, le budget 'publicité média' est utilisé pour l'achat d'espace presse et audiovisuel. La 'recherche publicitaire' concerne le travail de création, la sélection des médias ou toute action réalisée par les agences de publicité pour optimiser la qualité de votre message.

Si votre objectif est d'accroître ou de maintenir la notoriété, vous devriez consacrer la majeure partie de votre budget à l'achat d'espace médiatique, et seulement un petit pourcentage à la recherche publicitaire pour rendre votre publicité plus efficace (par exemple 4 à 8 %). Si votre objectif est de repositionner une marque, c'est-à-dire de modifier la perception des consommateurs, vous devriez alors consacrer un pourcentage important de votre budget total à la recherche en publicité (généralement de 10 à 15 %). Ces dernières années, les entreprises ont consacré en moyenne 4 % de leurs dépenses publicitaires totales à la recherche publicitaire.

Vous devez également préciser les 'segments' à cibler avec votre publicité. Cette décision doit être cohérente avec la stratégie marketing de votre entreprise et/ou de votre marque. L'agence de publicité choisira le support média le plus approprié pour les segments ciblés (par exemple, cibler les professionnels par le biais de magazines spécifiques, d'associations professionnelles ou sur les salons professionnels). La sélection des médias n'étant pas une science exacte, certains consommateurs peuvent être exposés à votre campagne publicitaire même si vous ne les ciblez pas explicitement.

Enfin, vous devez fixer les 'objectifs perceptuels' pour chaque marque. Cela vous permet de transmettre un 'message perceptuel' et de souligner, par exemple, qu'une marque donnée est très puissante ou qu'une autre a un très grand affichage et de nombreuses fonctionnalités. Vous en apprendrez davantage dans la section 'Repositionnement' à la fin du manuel ; elle est consacrée au positionnement de la marque par la publicité, et explique comment fixer les objectifs perceptuels.

Les budgets publicitaires doivent être encodés à chaque période dans le formulaire de décisions 'Marketing Mix'. Les budgets 'publicité media' et 'recherche publicitaire' doivent être indiqués en milliers de dollars.

Vous devez également indiquer la proportion du budget ciblé pour chaque segment. La somme de ces pourcentages doit être égale à 100 %.

6. Accélérateur Marketing

Cette section porte sur le lancement des initiatives marketing et digitales visant à renforcer vos efforts marketing de manière générale. Vous devez cliquer sur une initiative pour obtenir sa description complète et décider si vous souhaitez la lancer ou non. Certaines initiatives seront disponibles plus tard au cours de la simulation, et certains événements suivront une saisonnalité. Par exemple, un événement qui aura lieu tous les 4 ans sera activable dans les années 1, 5, 9, etc. Vous pouvez mettre en œuvre jusqu'à trois initiatives par an.

Initiatives marketing

- **Offres de reprise - Offres groupées** : le regroupement de votre offre de produits par lot se fait généralement pour créer davantage de valeur et donc améliorer l'offre faite au client. Ce type d'initiative incitera les clients sensibles aux prix à acheter et augmentera le prix moyen du panier. Il peut toutefois rebuter ceux qui ne peuvent pas se permettre d'acheter plusieurs produits à la fois. Pour encourager les clients à acheter vos derniers modèles, vous pouvez lancer des offres de reprise disponibles sur votre boutique en ligne. Ces offres peuvent inclure les remises sur l'achat d'un nouveau modèle ou une offre spéciale sur le retour d'un ancien modèle pour le faire évoluer. Ce type d'initiative devrait avoir un effet immédiat sur vos ventes, à tout moment de l'année.
- **Partenariat** : votre entreprise peut s'associer à une institution éducative ou commerciale pour fournir gratuitement ou à un prix réduit les produits technologiques de l'entreprise. S'engager pour l'éducation rehaussera l'image de responsabilité sociale de votre entreprise et pourrait aboutir à une clientèle plus fidèle, fière de l'implication de l'entreprise dans une telle initiative.
- **Placement de produit** : le placement de produit consiste à inclure un produit de marque dans un média, généralement sans explicitement faire référence au produit. Les films à gros budget attirent généralement des gens de toutes les générations et sont appréciés pour leur production de haute qualité. Investir dans un placement de produit dans les films et séries Blockbuster devrait faire connaître vos produits auprès de tous les types de clients et améliorer leur image.
- **Services supplémentaires** : des services supplémentaires, comme une extension de garantie, peuvent renforcer la sensation de qualité supérieure de vos produits et donner aux clients l'assurance qu'ils prennent peu de risques en achetant vos produits. Cela incitera les clients potentiels à envisager l'achat de vos produits et aura un impact direct sur vos ventes.

Initiatives digitales

- **Influenceurs et marketing de contenu** : votre entreprise décide de lancer une campagne marketing avec des influenceurs en écrivant des articles sponsorisés et en co-crédant du contenu avec des ambassadeurs de la marque. Votre campagne est lancée sur différents réseaux sociaux (comme Instagram, Facebook, YouTube, Twitter, etc.) et influence les comportements et les opinions de leurs audiences, qui sont pour la plupart de la jeune génération.
- **Publicité payante (displays/bannières)** : votre entreprise souhaite augmenter les ventes. Vous pouvez acheter un espace publicitaire en ligne sur certains sites Web d'autres marques. Avec la publicité payante, vous payez le propriétaire de l'espace publicitaire en échange de l'utilisation de cet espace pour exposer le nom de votre entreprise à une large audience.
- **Trafic organique** : pour soutenir le lancement de votre nouveau produit lors d'un salon annuel, vous décidez d'utiliser des navigateurs créateurs de trafic organique (naturel) comme Google, Firefox, l'App Store d'Apple ou le Play Store de Google sur mobile. Vous voulez mesurer combien de visiteurs proviennent d'une requête faite sur un moteur de recherche gratuit. L'objectif est d'accroître la visibilité, l'intérêt et l'engagement au sein de la cible.
- **Développement d'une application mobile** : votre entreprise organise un événement, un salon le mois prochain. Les smartphones sont largement utilisés par les passionnés de technologie ainsi que par la

Génération Y. Vous souhaitez que les visiteurs du salon utilisent autant que possible leur téléphone pour participer, échanger et établir des relations pendant votre événement. Être acteur et pas seulement spectateur permet aux participants d'ancrer cette expérience dans leur mémoire. Par conséquent, impliquez les participants pour leur permettre de vivre un événement unique et inoubliable. Ils se souviendront de votre marque pendant des mois après votre événement. Lorsque vous lancerez cette initiative, vous aurez alors accès à des événements spécifiques (Performance marketing et ventes croisées).

- **Retargeting** : en re-ciblant, vous souhaitez donner plus de visibilité à votre marque. Votre entreprise place des bannières publicitaires sur des sites Web externes dès qu'un utilisateur a montré de l'intérêt à un produit sur l'une des pages de votre site Web.
- **E-mailing** : vous souhaitez que votre cible connaisse votre marque et achète vos produits. Votre entreprise enverra des e-mails pour informer et fidéliser une base de contacts intéressés par vos produits ou services et générer des ventes en les encourageant à visiter des pages spécifiques de votre site. Aussi, vous savez que ce canal est abandonné par la jeune génération.
- **Performance marketing** : vous souhaitez « stimuler la croissance » de votre entreprise par un ensemble coordonné de techniques marketing (organique, payante, influenceurs) pour accélérer et augmenter rapidement le chiffre d'affaires. Vous étudierez chacune de ces étapes dans le tunnel de conversion et les optimiserez en segmentant, testant et analysant les données. L'objectif principal est d'optimiser tous les indicateurs pour obtenir les meilleurs résultats. Les initiatives de performance marketing nécessitent la mise en œuvre du développement d'une application mobile. Trois campagnes contextuelles sont disponibles, ces campagnes seront disponibles à un moment donné de la simulation :
 - Coupe du monde de la FIFA
 - Tournoi mondial de tennis
 - Championnat du monde de League of Legends
- **Ventes croisées** : votre entreprise souhaite augmenter le nombre de produits vendus par cross selling. Lorsqu'un client achète un produit, vous lui proposez un produit complémentaire de la gamme. Cela les retiendra dans votre environnement commercial et montrera que vous êtes une entreprise technologique. La cible pourra acheter vos produits sur votre site Web et sur votre application mobile. Cette initiative nécessite la mise en œuvre du développement d'une application mobile.

7. Marketing Digital

Cette section explique comment saisir vos décisions pour répartir votre effort publicitaire entre les différents types de médias (traditionnels et digitaux). Cela vous permet de choisir quel type de média diffusera votre message publicitaire. Vous devrez répartir les efforts sur les médias traditionnels et digitaux pour chaque produit.

Des informations sur la consommation de médias des années précédentes par segment et expériences de retour sur investissement marketing (ROMI) des médias peuvent être achetées dans les études de marché pour vous guider.

Les pourcentages entrés dans les cellules doivent totaliser 100 %.

- Si la somme est supérieure à 100 %, elle sera normalisée à 100 % par le modèle de simulation.
- Si la somme est inférieure à 100 %, vous perdrez une partie de votre budget publicitaire.

8. Force de vente

Votre 'force de vente' est responsable de l'obtention et de la saisie des commandes et du soutien aux distributeurs. Elle est organisée par canal pour mieux répondre aux besoins des distributeurs, et par marque. La force de vente comprend plusieurs catégories de personnes et de ressources selon les canaux : représentants commerciaux, support client, merchandisers, *webmasters*, responsables de blog, etc. Les

principales tâches de la force de vente consistent à visiter les magasins, les distributeurs et les grossistes ; à les inscrire à des programmes commerciaux ; à prendre les commandes ; à gérer les ruptures de stock ; à participer à des salons professionnels ; à aider les magasins à organiser et à mener des promotions.

Le département marketing doit préciser le nombre de personnes à affecter à chaque canal et à chaque marque. Les commerciaux peuvent être réaffectés sans frais entre les canaux de distribution et/ou entre les marques. Toutefois, les frais d'embauche ou de licenciement seront automatiquement imputés à votre département lorsque la taille totale de la force de vente augmente ou diminue.

Vos décisions doivent être inscrites à chaque période dans le formulaire de décisions 'force de vente'. La taille de votre force de vente doit être indiquée en nombre d'équivalents temps plein (ETP), c'est-à-dire l'équivalent d'une personne travaillant à temps plein pendant une période.

Le coût de votre force de vente est proportionnel au nombre d'ETP alloués, plus les frais d'embauche ou de licenciement, au cas où vous auriez étendu ou réduit sa taille totale. Les frais d'embauche et de licenciement sont calculés en pourcentage du coût en ETP, comme indiqué dans les 'Journaux du Marché' ('information industrie'). Ce coût comprend le salaire de la personne, ainsi que les dépenses supplémentaires (voiture de société, soins médicaux/dentaires, etc.). Il comprend également un budget que les commerciaux peuvent utiliser dans des activités ou des outils visant à augmenter les ventes, tels que des programmes commerciaux, des catalogues, du matériel de point de vente permanent ou temporaire, des cadeaux, etc. La force de vente décidera de la meilleure combinaison d'outils en fonction du canal et des consommateurs cibles.

9. Etudes de Marché

Vous devrez commander des études de marché au début d'une période (lors de l'encodage de vos décisions), et elles seront réalisées, pendant cette période, par un bureau d'études spécialisé. Par conséquent, les informations fournies sont pertinentes pour la situation du marché pendant la période analysée, à l'exception de l'étude *Prévisions du marché*. Les résultats sont livrés avec votre rapport annuel à la fin de la période et peuvent être utilisés pour les décisions de la période suivante.

Les entreprises peuvent acheter 12 types d'études différentes, comme le montre la Figure 5. Les études portent sur les marchés Sonite et Vodite, les consommateurs et les canaux. Toutes les études sont détaillées dans la section IV.3.

Note : Seules quatre études seront disponibles à la Période 0 :

Etude des consommateurs, Panel de consommateurs, Panel de distribution et Prévisions de marché.

La plupart des études ne s'appliquent que s'il existe des marques commercialisées pendant la période sur le marché correspondant. Par exemple, commander l'étude du 'panel de consommateurs' pour le marché Vodite n'est pas pertinent si aucune marque Vodite n'est commercialisée. Ainsi, si vous commandez ces études et qu'aucune marque n'a été commercialisée pendant la période, vous ne serez finalement pas facturés pour celles-ci. Toutefois, le coût correspondant est soustrait de votre budget lorsque vous prenez vos décisions. Vous pouvez utiliser le 'Benchmarking de l'industrie' pour anticiper le lancement potentiel de nouvelles marques par la concurrence.

Lisez la section 'Commander des études de marché' pour examiner le formulaire de décisions relatif aux études de marché.

● Etude des consommateurs	● Estimations de la taille de la force de vente des concurrents
● Panel des consommateurs	● Benchmarking Industrie
● Panel de distribution	● Tests de publicité

• Echelles sémantiques	• Tests force de vente
• Echelles multidimensionnelles	• Prévisions de marché
• Estimations des dépenses de publicité des concurrents	• Analyse conjointe

Figure 5 – Etudes de marché disponibles

10. Recherche & Développement

Dans le passé, chaque entreprise a mené à bien deux projets de R&D sur lesquels reposent les marques commercialisées au cours de la période 0. Le nom du 'projet' commence par les lettres *PO* suivies du nom de la marque correspondante. Par exemple, le projet de R&D correspondant à la marque existante *MOST* s'appelle *POMOST*.

Le département Marketing peut demander au département 'Recherche et Développement' de développer de nouveaux projets pour améliorer/rétrograder les marques existantes ou pour en lancer de nouvelles. En effet, les produits existants peuvent avoir besoin d'être modifiés au cours de leur vie pour s'adapter à l'évolution des besoins des consommateurs, et il peut être utile de créer de nouveaux produits pour cibler de nouveaux segments ou marchés.

Le chapitre VI contient des informations détaillées sur les stratégies et les processus de R&D. L'aperçu ci-dessous vous montrera comment vous pouvez contrôler la stratégie marketing de votre entreprise, et vous donnera le niveau de détail nécessaire pour comprendre les autres chapitres de ce manuel.

Pour commander un nouveau projet de R&D, le département Marketing doit préciser le nom du projet, les caractéristiques souhaitées pour le produit nouveau ou modifié, et le coût de base cible. Le département Marketing doit également allouer un budget au projet. Jusqu'à dix projets de R&D peuvent être commandés chaque période pour les deux marchés, cinq projets Sonite et cinq projets Vodite.

A. Nom des projets

Les noms des projets peuvent comporter jusqu'à 8 caractères. La première lettre doit être un 'P', comme dans 'Projet'. La seconde identifie le marché pour lequel ce produit est développé : 'O' pour un produit Sonite et 'E' pour un Vodite. Les autres caractères peuvent être choisis librement. Nous vous conseillons de donner à vos projets des noms porteurs de sens. Par exemple, *PO-MOVE2* serait un projet Sonite développé pour améliorer la marque *MOVE* et *PE-INNOV* serait un projet Vodite développé pour lancer une nouvelle marque destinée aux innovateurs.

Le nom d'un projet terminé ne peut jamais être réutilisé pour un nouveau projet, même s'il s'agit d'une modification mineure de l'ancien projet.

B. Caractéristiques du projet

Les caractéristiques physiques du projet doivent être fixées, ainsi que les cinq attributs les plus importants, décrits dans les sections 'Produits Sonite' et 'Produits Vodite'. Les valeurs saisies doivent se situer dans les fourchettes adéquates et dans l'unité pertinente ; par exemple, la durée de vie de la batterie doit être comprise entre 24 et 96 heures.

Il va de soi que le département marketing doit évaluer l'attrait des différentes offres avant de décider des caractéristiques spécifiques. Les besoins des consommateurs cibles doivent être pris en compte pour cette évaluation. Il existe de multiples méthodes pour déterminer les caractéristiques d'un projet ; elles sont toutes abordées au chapitre VI.

C. Coût de base désiré

Le 'coût de base' d'un projet est égal au coût de transfert qui sera facturé par le département Production au département Marketing pour chaque unité du futur produit, en supposant un lot de production initial de 100 000 unités. Notez que le 'coût de transfert' diminuera si vous produisez plus de 100 000 unités, comme expliqué dans la section 'Gains de productivité' (III.9).

Vous pouvez demander au département R&D de développer le projet au coût de base le plus bas possible, également appelé 'coût de base minimum'. Ce coût dépend des caractéristiques du projet : plus le niveau de chaque attribut (puissance de traitement, taille d'affichage, etc.) est élevé, plus le coût unitaire minimum sera élevé. Il y a une exception à cette règle : le coût unitaire augmentera si vous essayez de réduire l'empreinte carbone de vos produits. Le développement d'un projet au coût de base minimum sera généralement assez coûteux en termes de budget de développement, car il s'agira de sélectionner les matériaux et les technologies compatibles avec l'objectif de faible coût.

Vous pouvez également demander au département R&D de développer le projet à un 'coût de base spécifié', supérieur au coût minimum. Cela donnera plus de souplesse à l'équipe R&D dans le choix des matériaux et des technologies, et réduira probablement le budget de développement. Il va de soi que le coût de base souhaité doit être compatible avec la rentabilité attendue de la marque, en tenant compte de tous les facteurs : prix, marge du distributeur, coûts de production, frais de marketing et de vente, etc.

D. Budget de développement

Le département Marketing doit allouer un budget pour couvrir les dépenses du projet. Ces dépenses comprennent le coût de développement du prototype et tous les coûts liés au passage de la R&D à la production, c'est-à-dire les coûts liés à la garantie qu'un volume important d'un même produit puisse être fabriqué de manière économique et fiable.

Au début du développement du projet, l'équipe de R&D estimera le budget nécessaire à la réalisation du projet. Ce budget dépendra de la différence entre les nouvelles caractéristiques et celles des projets déjà développés. La modification d'un produit Sonite coûtera entre quelques centaines de milliers de dollars et 2 millions de dollars. Les experts de l'industrie estiment que le développement du premier prototype Vodite coûtera à chaque entreprise un minimum de 5 millions de dollars. Dans les deux cas, les coûts de R&D diminueront au fil du temps, à mesure que d'autres projets seront développés avec succès.

Si le budget alloué par le département Marketing au projet est *égal ou supérieur* au budget nécessaire à sa réalisation, le projet sera alors mené à bien et disponible pendant la période suivante. Notez que le département R&D fonctionnant comme un centre de profit, tout budget alloué en plus du budget requis ne sera pas restitué au département Marketing.

Si le budget alloué est *bien inférieur* au budget requis pour la réalisation, le projet ne sera pas mené à bien. Dans ce cas, vous avez le choix entre terminer le projet durant la période suivante, en allouant le montant requis par la R&D dans le rapport annuel, ou bien mettre le projet en suspens, c'est-à-dire le mettre de côté jusqu'à ce que vous disposiez de fonds suffisants pour le mener à bien. Notez qu'un projet ne doit pas nécessairement être achevé en une ou deux périodes ; vous pouvez très bien décider de développer votre premier prototype Vodite en 3 périodes ou plus.

Si le budget alloué est *légèrement* inférieur au budget requis pour l'achèvement, il y a une chance que le projet soit mené à bien malgré le manque de fonds. Prendre un tel risque n'est cependant pas une bonne idée si des millions de dollars de revenus dépendent de la disponibilité du projet.

E. Etude de faisabilité

Lorsque vous spécifiez un nouveau projet de R&D, vous avez le choix d'y allouer un budget ou de commander une 'étude de faisabilité'. Une 'étude de faisabilité' coûte 100 000 dollars et nécessite une période pour être menée. Les informations sont fournies dans la section R&D des résultats de l'entreprise de la période *suivante* ; elles comprennent le 'coût de base minimum' auquel le produit peut être fabriqué de manière réaliste, et le 'budget nécessaire' pour garantir son achèvement au coût de base actuellement demandé. Les principaux avantages des 'études de faisabilité' sont leur faible coût et l'exactitude des informations fournies. Leur principal inconvénient est le temps nécessaire pour obtenir ces informations : une période complète.

F. Requête en ligne

Une 'requête en ligne' vous permet d'obtenir une estimation du budget nécessaire pour mener à bien un projet. Vous ne pouvez commander une 'requête en ligne' que lorsque le projet est entièrement spécifié, c'est-à-dire lorsque vous avez saisi les caractéristiques physiques et le coût de base demandé, à moins que vous n'ayez spécifié que vous souhaitez développer le projet au coût de base minimum.

Le principal avantage des 'requêtes en ligne' est que les informations vous sont fournies immédiatement. Leurs principaux inconvénients sont que leurs résultats sont généralement surestimés de 15 % environ (voire plus pour la nouvelle technologie Vodite), et qu'il n'est pas possible d'effectuer plus de cinq requêtes sur une période donnée.

Si vous modifiez les spécifications de votre projet (caractéristiques et/ou coût de base demandé) après avoir lancé la 'requête en ligne', vous n'aurez plus la garantie que le projet sera achevé dans un délai d'une période au budget indiqué par la requête. Dans ce cas, vous devez lancer une nouvelle requête pour adapter vos décisions en fonction des nouvelles spécifications du projet.

11. Gains de Productivité

Les coûts de fabrication tendent à diminuer avec le temps grâce à *l'effet d'expérience*. Cela est dû à de nombreux facteurs tels que l'augmentation de l'efficacité du travail (moins d'erreurs sont commises), l'amélioration des méthodologies et des processus, l'utilisation de nouveaux matériaux et/ou technologies moins coûteux et la reconception des produits.

L'effet d'expérience ne doit pas être confondu avec les *économies d'échelle* (le fait que les coûts de fabrication diminuent avec la taille de l'usine). En effet, les grandes usines amortissent les coûts fixes sur des lots de production plus importants ; elles ont un pouvoir de négociation ou de *lobbying* plus élevé ; elles utilisent des machines de tailles et de vitesses différentes (ce qui garantit un taux d'utilisation plus important) ; d'autres facteurs de réduction des coûts sont le transport dans de grands conteneurs ou l'accès à un financement moins coûteux. Comme le département Marketing n'est pas responsable de la capacité de production, vous n'êtes pas concernés par les économies d'échelle.

Par conséquent, une manière de réduire les coûts de fabrication est simplement de produire plus d'unités du même produit. En moyenne, on estime que les coûts de fabrication diminuent de 15 % chaque fois que la production cumulée est doublée. Ceci est représenté par la courbe bleue de la Figure 6 : le point A représente le coût de base qui a été spécifié lors de l'élaboration du projet de base et le point B représente le coût de transfert quelques périodes plus tard, lorsque la production cumulée a atteint 600 000 unités. Le coût unitaire de cette marque est ainsi passé de 150 \$ à 100 \$ (soit une réduction de 33 %). Malheureusement, la pente de la courbe diminue assez rapidement : la production supplémentaire nécessaire pour obtenir une réduction supplémentaire de 15 % du coût unitaire est de plus en plus importante.

Les firmes peuvent réduire davantage les coûts de fabrication en lançant *un projet de R&D de réduction des coûts*, c'est-à-dire un projet spécifiant les mêmes caractéristiques physiques que le projet initial, mais à un coût de base inférieur. Ceci est représenté par la courbe rouge sur la Figure 6. Bien que le coût unitaire soit initialement supérieur à 100 \$ (point A'), la courbe montre que des 'coûts de transfert' inférieurs à 100 \$ seront obtenus dès que la production cumulée dépassera le point B. Les 'coûts de transfert' seront beaucoup plus bas que ceux qui peuvent être obtenus par la courbe bleue initiale.

Enfin, il ne faut pas oublier que les coûts seront ajustés en fonction de l'inflation ; cela compensera une partie de la réduction obtenue par l'expérience.

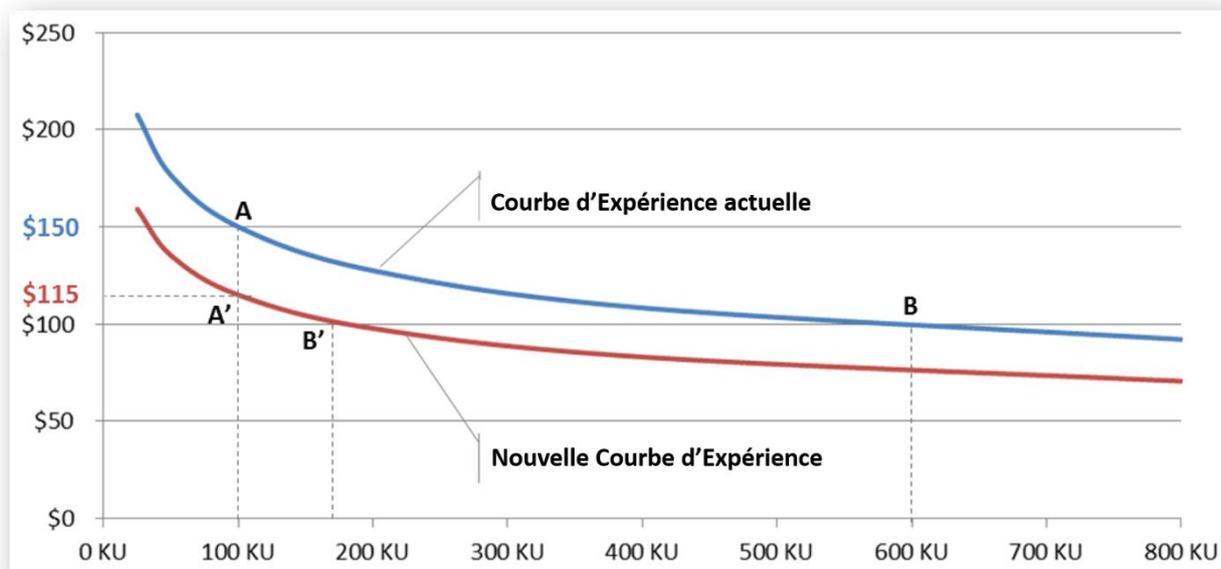


Figure 6 – Gains de productivité

12. Le Département Marketing comme Centre de Profit

Le département Marketing fonctionne comme un centre de profit. Votre performance sera mesurée par la contribution que vous générerez. La contribution est définie comme les *revenus des ventes* (chiffre d'affaires), desquels il faut soustraire les coûts énumérés ci-après. Notez que votre *compte de résultat* est décrit en détail dans la section IV.2.B.

- R&D : budgets alloués aux projets de R&D ;
- Production : coûts des biens vendus et coûts d'inventaire ;
- Publicité : budgets publicité media et recherche publicitaire alloués aux marques commercialisées ;
- Force de vente : coûts encourus par l'équipe commerciale, dans les trois canaux ;
- Etudes de marché : coûts des études de marché commandées pour la période.

A. Budget Marketing

À chaque période, un budget vous est alloué pour couvrir vos dépenses en matière de R&D, de publicité, de force de vente et d'achat d'études de marché. Ce budget est lié au succès du département, puisqu'il est égal à 40 % de la 'contribution nette' générée au cours de la période précédente. Toutefois, il existe un *seuil maximum*, à partir duquel les ressources sont réaffectées à d'autres divisions de l'entreprise, afin de maximiser le retour sur investissement de l'entreprise dans son ensemble. De même, il existe un *seuil budgétaire minimum* pour chaque période ; ainsi, dans le cas où vous ne générez pas une contribution suffisante pour que votre division puisse poursuivre ses activités, vous recevrez un budget minimum subventionné par le siège social.

En général, votre budget pour chaque période sera compris entre 7 et 20 millions de dollars, corrigé de l'inflation. Vous devrez travailler dans les limites de ce budget donné : si le total des dépenses dépasse le budget alloué pour une période, les dépenses seront automatiquement réduites par le service de contrôle financier, à commencer par les dépenses de publicité.

Votre objectif est de maximiser votre *retour sur investissement*. Par conséquent, vous ne devez pas nécessairement dépenser la totalité de votre budget dans toutes les situations. Ainsi, il vous est conseillé de dépenser *un dollar supplémentaire* uniquement si vous vous attendez à ce que ce dollar rapporte un rendement supérieur à *un dollar*. Si vous obtenez des résultats exceptionnels, vous pouvez vous voir accorder un budget important ; cependant, le dépenser entièrement pourrait être un gaspillage d'argent.

Veillez noter que le budget non utilisé ne sera pas reporté à la période suivante.

B. Prêts & Augmentation/Diminution Budgétaire

Votre instructeur peut décider de vous accorder un *prêt* ou d'augmenter ou de réduire votre *budget*. Cela se fera généralement à des périodes spécifiques et sous certaines conditions à définir par votre instructeur.

Un prêt se caractérise par son capital (montant total accordé à l'équipe), son taux d'intérêt en %, sa durée en années et la 'période' P à laquelle il est accordé. Par exemple, un prêt de 5 millions de dollars pourrait être accordé à l'équipe R au cours de la période 3 à un taux d'intérêt de 4 % sur 5 ans.

Dans le monde Digital Markstrat, les prêts sont accordés au début de l'année (quand vous encodez vos décisions), afin que vous puissiez utiliser le capital immédiatement, par exemple pour investir dans de nouveaux projets de R&D. Par conséquent, vous devrez payer des intérêts la première année du prêt. Toutefois, vous ne commencerez à rembourser le capital qu'en période P+1, afin qu'il puisse être payé avec le résultat de l'investissement de la période P. Un exemple complet est détaillé dans la Figure 7.

	Capital Reçu	Capital remboursé	Intérêts versés
Période P	5 000 000	0	200 000
Période P+1		923 136	200 000
Période P+2		960 061	163 075
Période P+3		998 463	124 672
Période P+4		1 038 402	84 734
Période P+5		1 079 938	43 198
Période P+6	0	0	0

Figure 7 – Exemple de modalités de prêt

IV. COMPRENDRE VOTRE RAPPORT ANNUEL

Au 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, vous prendrez des décisions pour la Période 5, en vous basant sur le rapport annuel de la Période 4. Le rapport annuel est composé de trois documents, qui sont décrits dans ce chapitre : les 'Journaux du Marché', le 'Résultat de l'entreprise' et les 'Etudes de Marché'.

Nous vous suggérons d'ouvrir votre session Digital Markstrat et d'accéder à votre premier rapport annuel, tout en lisant les pages qui suivent. Si votre instructeur n'a pas encore démarré votre cours, vous êtes invités à utiliser les 'Données de Prévisualisation', comme expliqué dans la section I.4.B.

Les tableaux et graphiques qui illustrent cette section ont été extraits de différentes industries, pour différentes firmes, à différentes périodes, de manière à varier les illustrations. Ceci implique qu'une marque, un projet ou une firme pourrait apparaître sur un graphique et pas sur un autre.

Notez qu'en plus de votre rapport annuel, vous pouvez accéder à d'autres tableaux, graphiques et outils interactifs, qui ont été spécialement conçus pour vous aider à prendre de meilleures décisions. Plus précisément, il s'agit de : revoir et analyser vos derniers résultats sous forme graphique ; concevoir des projets de R&D ; positionner ou repositionner l'offre d'un produit ; déterminer le prix ; ou encore allouer vos ressources entre les différents marchés et segments. Ces éléments supplémentaires sont uniquement présentés *en ligne*, de manière à simplifier ce manuel.

1. Journaux du Marché

Les 'Journaux du Marché' fournissent 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 sections, voire quatre, en cas de disponibilité de marques Vodite.

A. Le Tableau de Bord de l'Industrie

Cette section fournit un résumé des principaux indicateurs de performance de votre firme et de vos marques, tels que les indices boursiers (prix des actions), les ventes au détail et les parts de marché (en valeur et en volume), les 'revenus' et la 'contribution'. La disposition de cette section pourra varier au fil des périodes, en particulier quand les premières marques Vodite seront commercialisées. La Figure 8 et la Figure 9 donnent un exemple de tableau de bord. Tous les chiffres sont donnés en valeurs absolues et en pourcentages de variation par rapport à la période précédente.

B. Les Informations de l'Industrie

Il s'agit d'un rapport relativement court, montrant l'évolution de variables 'économiques' comme le taux d'inflation et le taux de croissance du PNB. Ce rapport mentionne également, pour la période suivante, les coûts relatifs aux études de marché et aux forces de vente, ainsi que les coûts unitaires de stockage et de cession d'inventaire (vente des unités restantes d'un produit retiré du marché ou modifié), ces derniers étant exprimés en pourcentage du coût de transfert du produit. Les calculs sont cependant réalisés pour vous, par la simulation. Vous ne devriez donc pas avoir de réel besoin d'examiner ces éléments en détail.

TABLEAU DE BORD INDUSTRIE – FIRME T – PÉRIODE 6

Marché Boursier Période 6

	SPI	REV	NC	Cum. NC
RANGERS	4 441	338	191	554
Silver	1 965	145	66	266
T	1 066	52	15	175
Modus	388	17	-6	36

SPI: Indice du Prix des Actions. Rev.: Revenus (en millions de \$). NC: Contribution nette (millions \$). Cum. NC: NC Cumulée (million \$).

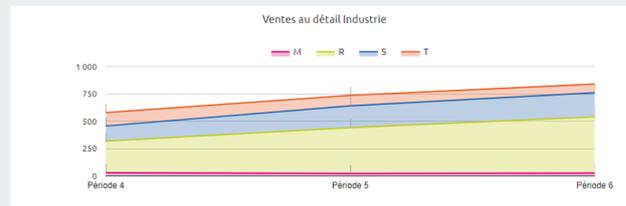
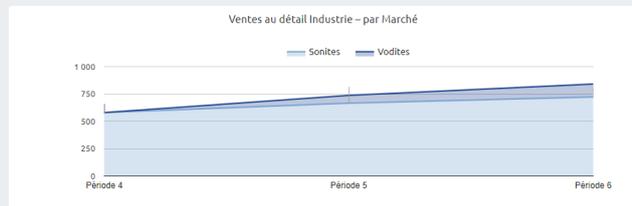
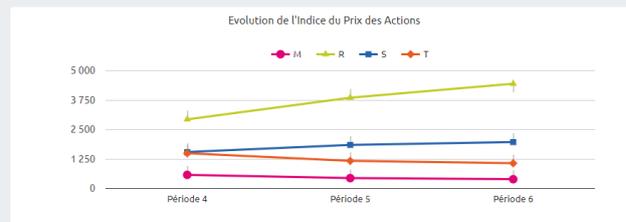


Figure 8 – Journaux du Marché – Tableau de bord Industrie (partie 1)



Figure 9 – Journaux du Marché – Tableau de bord Industrie (partie 2)

C. Rapport de Marché

Ce rapport fournit les parts de marché (en unités et en valeur), le volume vendu (en nombre d'unités), et les ventes au détail (en milliers de \$) de tous les produits Sonite et Vodite commercialisés, pour la période actuelle. Est également fournie la variation du volume vendu et des ventes au détail par rapport à la période précédente. Les marques nouvellement lancées sur le marché ou modifiées sont mises en évidence grâce à une annotation en *italique*. Ce rapport détaille également les caractéristiques physiques, le coût de base et le prix de tous les produits Sonite et Vodite commercialisés, en mettant en évidence à nouveau les marques nouvelles ou modifiées.

Caractéristiques de Marques

Le tableau ci-dessous liste les attributs physiques de chaque marque commercialisée, ainsi que leurs prix et coût unitaire estimé, en \$.

Marque	Lancé en	Fonctionnalités (1)	Design (2)	Batterie (3)	Affichage (4)	Puissance (5)	Prix	Coût de Base (\$)	Coût de Base (%Price)
MOST	Période 0	9	6	35	17	24	210	80	37%
MOVE	Période 0	7	8	47	23	60	310	140	44%
ROBBO	Période 4	7	6	45	22	60	315	133	41%
ROCCO	Période 3	8	7	35	14	22	215	78	35%
ROCKY	Période 3	14	9	89	33	76	565	187	32%
SOFT	Période 0	9	6	35	15	27	211	82	37%
SOLO	Période 0	5	7	45	23	50	300	123	39%
SOXXO	Période 5	12	9	58	26	57	454	148	31%
TONE	Période 0	7	9	55	25	60	499	148	28%
TOPS	Période 0	11	5	80	34	91	315	189	58%

(1) [Fonctionnalités] [(Nombre)]; [De] 5 [A] 20. (2) Design (Index): [De] 3 [A] 10. (3) [Batterie] [(Heure)]; [De] 24 [A] 96. (4) [Ecran] [(Pouce)]; [De] 4 [A] 40. (5) [Puissance] [(Cflops)]; [De] 5 [A] 100.

Figure 10 – Journaux du Marché – Caractéristiques des marques

2. Résultats de l'Entreprise

Les rapports 'Résultats de l'Entreprise' 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 Industrie'. Les 'Résultats de l'Entreprise' comprennent les six sections suivantes :

- Tableau de Bord de la firme
- Rapport Financier
- Rapport de Production
- Rapport de la Recherche et Développement (R&D)
- Décisions Passées
- Feedback du Coach (*si publié par votre instructeur*)

A. Tableau de Bord de la Firme

Le tableau de bord de la firme fournit un résumé des principaux indicateurs de performance de la firme dans son ensemble et de vos marques, tels que les indices boursiers (prix des actions), les parts de marché (en valeur et en volume), les 'revenus' et la 'contribution'. La disposition pourra varier au fil des périodes, en particulier quand vos premières marques Vodite seront commercialisées. La Figure 8 donne un exemple de tableau de bord.

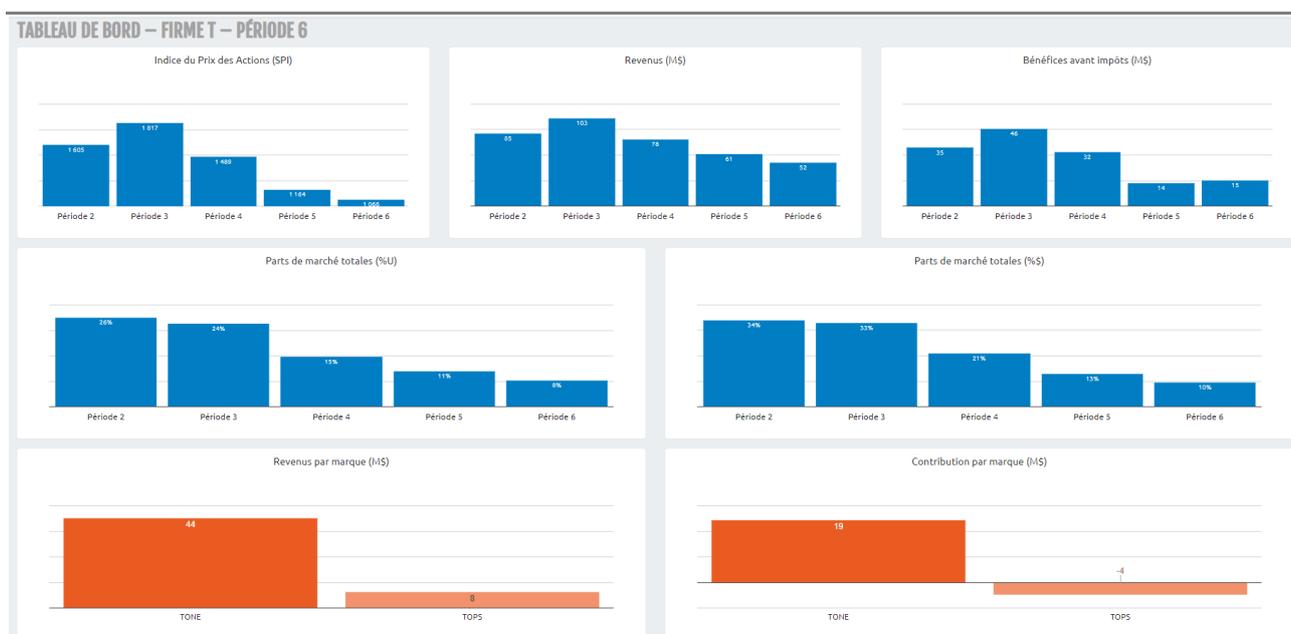


Figure 11 – Tableau de bord

B. Rapport Financier

Ce rapport comprend le relevé des 'revenus', 'coûts' et 'profit', au niveau de la firme, du marché et des marques commercialisées.

La section 'Etat des pertes et profits' de votre firme est illustrée dans la Figure 12. Il s'agit d'un compte d'exploitation simplifié pour votre firme et vos marques, dont les éléments financiers de base sont expliqués ci-après :

- **Revenus** : Nombre d'unités vendues x Prix de vente moyen. Le 'prix de vente' s'obtient en soustrayant, du prix au détail, la marge prise par le distributeur (*le prix au détail étant votre décision*).
- **Unités produites** : Nombre d'unités produites par le département 'Production'.
- **Unités en stock** : Nombre d'unités produites mais non vendues à la fin de la période.

- **Coût de transfert unitaire** : Prix payé par le département 'Marketing' au département 'Production', par unité vendue.
- **Coût des biens vendus** : Nombre d'unités vendues x coût de transfert unitaire moyen. Le coût de transfert s'obtient à partir du coût de base du projet de R&D sous-jacent, dont on retire les gains de productivité (dus à l'effet d'expérience).
- **Coût d'inventaire** : comprend deux éléments :
 - *Coût de rétention d'inventaire* : Nombre d'unités en stock x Coût de transfert unitaire x Coût de rétention d'inventaire en % (ce dernier étant fourni dans les 'Informations Industrie').
 - *Perte sur la cession de votre inventaire* : Dans le cas d'une modification d'une marque ou de son retrait, vous devez vendre votre stock existant, dès le début de la période, à une société d'export, à un prix correspondant à un certain pourcentage de votre coût de transfert ; vous engendrez ainsi une perte. Cette perte est calculée par : Nombre d'unités en stock x Coût de transfert moyen unitaire x Coût sur la cession de l'inventaire (exprimé en pourcentage du coût de transfert et fourni dans les 'Informations de l'Industrie').
- **Contribution avant marketing (CBM)** : Revenus – Coût des biens vendus – Coût d'inventaire (coût de rétention et perte sur cession de l'inventaire).
- **Contribution après marketing (CAM)** : CBM – (Publicité média + Recherche publicitaire + Coût de force de vente) (les éléments à soustraire étant issus de vos décisions).
- **Etudes de Marché** : Coût des études de marché achetées durant la période (vos décisions).
- **Recherche & Développement** : Budget alloué aux projets de R&D durant la période (vos décisions).
- **Intérêts payés** : Intérêts payés sur les 'prêts' accordés par la banque durant les périodes précédentes.
- **Coût et profit exceptionnel (ECP)** : Coûts ou profits exceptionnels, tels que les frais de retrait d'une marque.
- **Contribution Nette** : CAM – (Etudes de marché + R&D + Intérêts + Coûts et profits exceptionnels).

Etat pertes & profits firme						
Le tableau ci-dessous présente l'évolution des résultats financiers de la firme T en milliers de dollars, ainsi que les résultats cumulés depuis la période 0.						
	Période 6	Période 5	Période 4	Période 3	Période 2	Cumulé
Revenus	51 712	61 286	78 369	103 406	85 427	499 095
Coût des biens vendus	-25 649	-34 472	-33 589	-46 052	-42 006	-252 507
Coûts d'inventaire	-2 637	-2 104	-1 023	0	0	-6 792
Contribution avant marketing	23 426	24 710	43 758	57 354	43 421	239 795
Dépenses Publicitaires	-4 600	-4 900	-7 000	-8 280	-5 780	-39 870
Coûts force de vente	-3 228	-3 104	-3 019	-2 760	-1 498	-16 225
Contribution après Marketing	15 598	16 707	33 739	46 314	36 142	183 700
Etudes de marché	-565	-543	-523	-493	-483	-3 226
Recherche & développement	0	-2 590	-1 160	-220	-1 030	-5 000
Prêt remboursé	0	0	0	0	0	0
Prêt reçu	0	0	0	0	0	0
Prêt intérêts versés	0	0	0	0	0	0
Coût ou Profit Exceptionnel	0	0	0	0	0	0
Bénéfices avant impôts (EBT)	15 033	13 574	32 056	45 601	34 629	175 474

Figure 12 – Rapport Financier – Etat Pertes & Profits firme

Le rapport de 'Contribution des marques' est similaire à 'l'état des pertes et profits' de la firme. Il fournit les éléments financiers de chaque marque commercialisée, ainsi que la consolidation de toutes les marques, par marché (cette consolidation n'apparaissant que si vous commercialisez des produits Sonite et Vodite). Le 'Coût de rétention' et la 'Perte sur cession d'inventaire' y sont détaillés. La Figure 13 montre un exemple de tableau de 'contribution des marques'.

Contribution des Marques

Le tableau ci-dessous présente une comparaison de la contribution nette générée par les marques commercialisées par la firme RANGERS en période 6.

	ROBBO Semblés	ROCCO Semblés	ROCKY Semblés	REVE Voitures
Revenus	67 547	65 215	129 054	76 218
Coût des biens vendus	-27 558	-20 913	-34 997	-36 489
Coût de Rétenion d'Inventaire	0	0	0	0
Cession d'Inventaire	0	0	0	0
Contribution avant marketing	39 990	44 302	94 057	39 729
Publicité Media	-5 300	-4 150	-5 250	-600
Recherche Publicitaire	-450	-450	-450	-100
Coûts force de vente	-1 768	-1 515	-2 652	-253
Contribution après Marketing	32 472	38 187	85 705	38 776

Figure 13 – Rapport financier – Contribution des marques

C. Rapport de Production

Le 'Rapport de Production' fournit les informations sur le nombre d'unités produites, le nombre d'unités en stock et sur les coûts de production, pour chacune des marques commercialisées durant la période.

Le tableau 'Ventes, Production et Inventaire' fournit, pour la période en cours, des informations détaillées sur le plan de production, le volume de production réel et le niveau de l'inventaire en début et en fin de période. Tous les chiffres sont donnés en milliers d'unités.

La différence entre le 'plan de production' (*votre décision à la période précédente*) et le 'volume de production réel' (nombre d'unités réellement produites) est due à l'ajustement automatique de plus ou moins 20%, par le département 'Production', en fonction de la demande du marché.

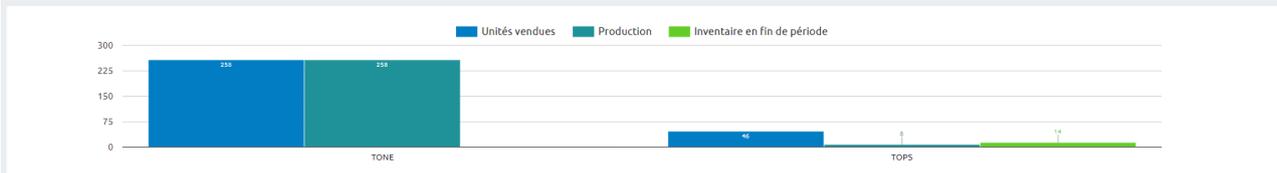
L'inventaire (stock) à la fin de la période est égal à : **inventaire au début de la période + production réelle – nombre d'unités vendues**.

RAPPORT DE PRODUCTION – FIRME TANGO – PÉRIODE 6

Le rapport ci-dessous donne des informations sur les niveaux de production et les coûts de production pour chaque marque commercialisée en période 6.

Ventes, Production et Inventaire

Le graph ci-dessous montre les unités vendues, le niveau de production et d'inventaire pour chacune de vos marques en fin de période 6. Tous les chiffres sont indiqués en milliers d'unités.



Le tableau ci-dessous fournit des détails supplémentaires comme la production planifiée vs réalisée, ainsi que les niveaux d'inventaire au début et à la fin de la période 6. Ces chiffres sont donnés en milliers d'unités.

	TONE Semblés	TOPS Semblés
Unités vendues	258	46
Plan de Production (votre décision)	248	10
Production	258	8
Inventaire en début de période	0	52
Inventaire en fin de période	0	14

Figure 14 – Rapport de Production – Ventes, Production et Inventaire

Le tableau 'Coût unitaire, Coût des biens vendus et Coûts de Rétenion de l'Inventaire' fournit le coût de transfert unitaire, pour chacune de vos marques commercialisées. Le coût unitaire *actuel* est le coût des unités produites récemment, alors que le coût unitaire *moyen* tient compte des unités qui étaient dans votre stock au début de la période. Dans la plupart des cas, la différence est négligeable. Les coûts de transfert unitaires sont donnés en \$; le volume vendu est exprimé en unités. Le 'Coût des biens vendus' (COGS) s'obtient par : **Nombre d'unités vendues x coût de transfert unitaire moyen**, et est exprimé en milliers de \$.

Ce tableau montre également le 'coût de rétenion de l'inventaire' (coût de stockage, coût du capital, ...), qui s'obtient de la manière suivante : **Nombre d'unités en stock x Coût de transfert moyen unitaire x Coût de rétenion d'inventaire** (exprimé en pourcentage du coût de transfert).

D. Rapport de la Recherche & Développement

Ce rapport donne la liste de tous les projets de R&D lancés, achevés et partiellement développés au cours des périodes précédentes. Pour faciliter la lecture, sont présentés dans des tableaux séparés : les projets récemment terminés, les projets terminés durant les périodes précédentes et les projets non terminés (soit parce que le budget alloué n'était pas suffisant, soit parce que vous avez décidé de les laisser en suspens).

L'exemple de la Figure 15 montre la liste des projets de R&D terminés durant les périodes précédentes. Tous les rapports partagent la même disposition, et fournissent les détails suivants, pour chaque projet :

- **Nom du projet.**
 - **Disponible depuis.** Il s'agit de la période à laquelle le projet a été terminé (projets terminés uniquement).
 - **Caractéristiques physiques du projet.** Il s'agit des caractéristiques physiques du futur produit. Ces données sont fournies dans les unités de mesure correspondant à chaque caractéristique (par exemple, gigaflops pour la puissance du processeur, kilogrammes pour l'empreinte carbone, ...).
 - **Coût de base actuel et minimum.** Le coût de base représente le *coût de production* 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 base *actuel* est celui que vous encodez dans le formulaire de décisions R&D quand vous spécifiez le projet. Le coût de base *minimum* est le coût en-dessous duquel il est *impossible* de produire le produit futur.
- Pour rappel, 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. Ce coût 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.
- **Budget cumulé.** Il s'agit du budget total cumulé déjà investi dans le projet, au fil du temps. Notez qu'un projet pourra se dérouler sur plusieurs périodes, comme expliqué au chapitre III.8.
 - **Budget pour finalisation 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 s'assurer que le projet aboutisse à la prochaine période. Vous pouvez essayer de terminer le projet avec un budget plus faible, mais dans ce cas, il n'est pas certain qu'il soit complètement terminé pour la prochaine période.
 - **Plateforme de marque.** Il s'agit du nom de la marque qui est basée sur ce projet. La colonne est vide pour les projets qui ne sont pas encore, ou ne sont plus, utilisés.

RAPPORT R&D – FIRME T – MARCHÉ SONITES – PÉRIODE 5										
Ce rapport fournit des informations sur les activités menées par le département R&D pour votre division à la période 5.										
Projets achevés en Période 5										
Les projets listés ci-dessous viennent d'être finalisés et peuvent être utilisés pour lancer de nouvelles marques ou améliorer des marques existantes.										
	Disponible depuis	Caractéristiques Physiques					Coût de Base en \$			
		Fonctionnalités (1)	Design (2)	Batterie (3)	Affichage (4)	Puissance (5)	Actuel	Minimum	Cumulé	
POTONE3	Période 5	7	9	55	25	60	142	142	1 580	
POTOPS2	Période 5	11	5	80	34	91	182	182	1 010	

(1) [Fonctionnalités] [(Nombre): [De] 5 [A] 20. (2) Design (Index): [De] 3 [A] 10. (3) [Batterie] [(Heure): [De] 24 [A] 96. (4) [Ecran] [Pouce]: [De] 4 [A] 40. (5) [Puissance] (Gflops): [De] 5 [A] 100.

Projets achevés dans les périodes passées										
Les projets listés ci-dessous ont été finalisés aux périodes précédentes. Ceux en haut de la liste sont déjà utilisés comme plateforme de production pour une ou plusieurs de vos marques commercialisées. Ceux en Itaque, s'il y en a, ne sont soit plus utilisés ou n'ont jamais été utilisés.										
	Disponible depuis	Caractéristiques Physiques					Coût de Base en \$			Plateforme de marque
		Fonctionnalités (1)	Design (2)	Batterie (3)	Affichage (4)	Puissance (5)	Actuel	Minimum	Cumulé	
POTONE2	Période 4	14	9	75	32	85	187	187	1 160	TONE
POTOPSC	Période 3	10	4	35	36	91	171	171	220	TOPS
POTONE1	Période 2	18	10	80	34	90	202	202	1 030	N/A
POTONE	Période 0	16	10	74	24	76	256	174	1 500	N/A
POTOPS	Période 0	10	4	35	36	91	189	171	2 000	N/A

(1) [Fonctionnalités] [(Nombre): [De] 5 [A] 20. (2) Design (Index): [De] 3 [A] 10. (3) [Batterie] [(Heure): [De] 24 [A] 96. (4) [Ecran] [Pouce]: [De] 4 [A] 40. (5) [Puissance] (Gflops): [De] 5 [A] 100.

Figure 15 – Rapport R&D – Exemple de tableau et explications

E. Revue des Décisions Passées

Ce rapport 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, que vous remplacez actuellement.

Le tableau 'Projets R&D' indique les projets initiés ou continués durant la période, dans un format similaire à celui présenté dans la section 'Rapport R&D'. Le tableau qui suit, 'Requête en ligne', liste les requêtes en ligne que vous avez demandées à la R&D lorsque vous preniez vos décisions en termes de budget à allouer aux projets. Notez que ce dernier tableau pourrait être vide si vous n'avez commandé aucun projet de R&D.

Le tableau 'Portefeuille de marques' indique les marques qui ont été commercialisées durant cette période, y compris celles qui viennent d'être lancées. Dans le 'projet de base' est mentionné le nom du projet utilisé pour chaque marque (à la période actuelle et durant la période précédente).

Le tableau suivant, 'Marketing mix', montre les décisions marketing prises pour la marque : le 'plan de production' demandé, le 'prix au détail recommandé' (conseillé), la 'publicité média' et la 'recherche publicitaire'. S'ensuit la 'stratégie de segmentation', qui désigne l'allocation de la publicité entre les différents segments de consommateurs ; et les 'Objectifs perceptuels' (en cas de positionnement ou repositionnement de la marque à l'aide de la publicité).

Le tableau 'Taille de la force de vente' indique le nombre d'ETP (*équivalents temps plein*) que vous avez alloués à chaque marque et à chaque canal de distribution. Deux graphiques vous montrent comment votre équipe commerciale (en nombre d'ETP) a été allouée entre les canaux et les marques.

Enfin, le tableau 'Etudes de marché' indique les études que vous avez commandées. Notez que ce tableau sera vide si vous n'avez commandé aucune étude.

F. Feuille de Coaching

Ce rapport vous fournit une liste de messages de *feedback* qui ont été générés par la simulation, en fonction de la situation de votre firme et de vos marques. Ce rapport a pour but de vous aider à identifier les éléments critiques, au sein de vos décisions et de vos résultats. C'est un complément utile à votre propre analyse, mais certainement pas un substitut à celle-ci. Assurez-vous de passer une bonne partie du temps qui vous est alloué à une lecture et une analyse attentive de votre rapport et de vos études de marché.

[Votre instructeur pourrait décider de cacher ce feedback automatique. Certains instructeurs préfèrent en effet fournir leur propre feedback, de manière à faciliter le travail de l'équipe ; d'autres encore veulent s'assurer que vous faites vous-mêmes vos analyses et n'êtes pas induits en erreur par des messages générés automatiquement.](#)

La 'feuille de coaching' présente d'abord des éléments sur votre firme en général, et continue ensuite avec une section pour chacune de vos marques. Les messages donnés se concentrent principalement sur vos faiblesses et échecs plutôt que sur vos forces ou succès. Ne soyez donc pas surpris de ne recevoir que des messages *négatifs*.

Certains messages sont de la plus haute importance, et requièrent des actions correctives immédiates. D'autres messages sont moins importants, car ils ne mèneraient qu'à une amélioration mineure de vos décisions et résultats. Enfin, certains messages peuvent être ignorés, si les actions suggérées ne sont pas en phase avec votre stratégie.

Au niveau de votre firme en général, vous serez avertis si :

- Une proportion importante de votre contribution est générée par une seule de vos marques.
- Vous commercialisez un nombre de marques faibles, en comparaison à vos concurrents.
- Vous disposez de peu de marques *leader*, voire d'aucune.
- Vos marques ciblent des segments et/ou des marchés non attractifs.
- Le taux de croissance de vos revenus est nul/faible, et/ou vos coûts augmentent de manière plus rapide que vos revenus.
- Etc.

Au niveau de chacune de vos marques, vous serez avertis si :

- Votre part de marché est en diminution.
- Les perceptions que les consommateurs ont de votre marque sont assez différentes des attentes du segment cible.
- Votre prix est trop élevé.
- Votre prix ne vous permet pas de tirer avantage d'une position concurrentielle forte.
- Vous avez perdu des ventes, à la suite d'une pénurie de la production.
- Vous avez accumulé un large inventaire (stock), à cause d'un surplus de production.
- La notoriété de votre marque est beaucoup plus basse que celle de vos concurrents et vos ventes pourraient croître si vous augmentez la publicité liée à cette marque.
- Vous n'avez pas fixé d'objectifs perceptuels, ou vos dépenses en 'recherche publicitaire' sont trop basses.
- Vous avez perdu des ventes à cause de la taille trop faible de votre force de vente.
- Vos efforts en termes de force de vente ne sont pas en phase avec les habitudes d'achat de vos consommateurs.
- Vous pourriez bénéficier d'un projet de R&D de réduction des coûts.
- Etc.

Certains chiffres n'apparaîtront pas dans les messages envoyés si vous n'avez pas acheté toutes les études de marché.

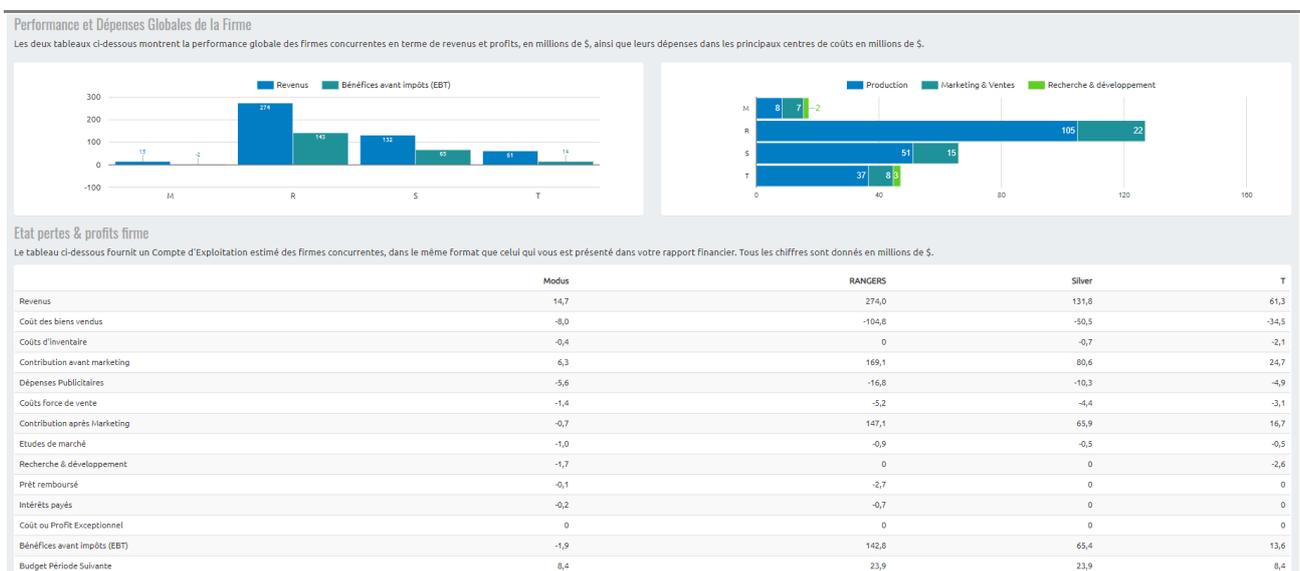
3. Etudes de Marché

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

A. Benchmarking de l'Industrie

Le rapport 'Benchmarking de l'industrie' compile les informations générales contenues dans les rapports annuels de chaque firme présente sur le marché. Les mêmes données, dans un même format, sont fournies pour toutes les firmes, ce qui permet de comparer les performances des firmes en place sur le marché. Des graphiques facilitent la comparaison, entre les firmes concurrentes, des principaux indicateurs.

Les données fournies comprennent les ventes, les coûts de production, les dépenses de marketing et d'autres dépenses, telles que la R&D, dans le tableau présentant 'l'état de pertes et profits', tel qu'il est estimé pour chaque firme. La Figure 16 donne un exemple de ce rapport.



B. Etude des Consommateurs

‘L'étude des consommateurs’ consiste en un questionnaire administré à 3 000 individus durant la période en question. Elle donne des informations, pour chaque segment de consommateurs, concernant le niveau de ‘notoriété’ de la marque, les ‘intentions d'achat’ par marque, et les ‘habitudes d'achat’ des consommateurs. Plus précisément :

- **Le niveau de ‘notoriété’ de la marque** – Il s'agit du pourcentage d'individus, dans chaque segment, qui dans l'enquête menée se souviennent *spontanément* d'un nom de marque donné. Cette ‘notoriété spontanée’ est obtenue en posant aux répondants la question suivante : « *Quelles sont les marques Sonite que vous connaissez ?* », et en leur permettant de lister plusieurs marques. Le rapport donne l'information pour chaque marque actuellement sur le marché, de manière globale et par segment de consommateurs. La Figure 17 donne un exemple de notoriété moyenne.

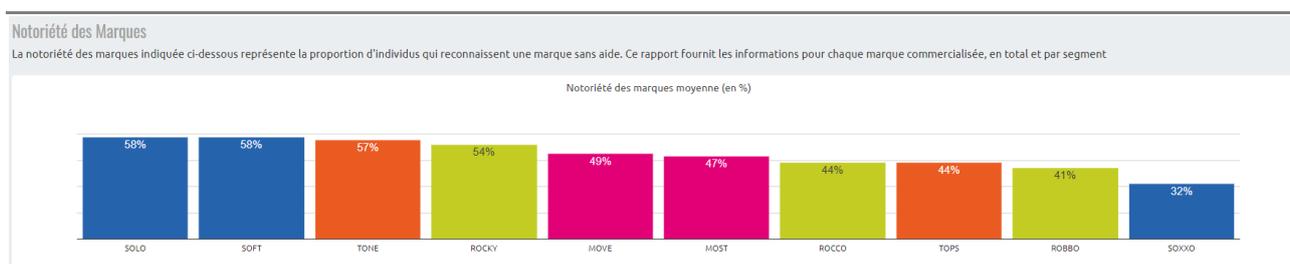


Figure 17 – Etudes de marché – Etude des Consommateurs – Notoriété Moyenne

- **Les ‘intentions d'achat’ par marque** – Il s'agit du pourcentage d'individus, dans chaque segment, qui déclarent avoir l'intention d'acheter en priorité une marque donnée, s'ils doivent acheter un produit de ce type durant cette période. La question posée aux répondants est : « *Avez-vous l'intention d'acheter une marque Vodite durant cette période ?* ». Si la réponse est oui, il est demandé aux répondants d'indiquer la marque qui constitue leur ‘premier choix’. Le rapport donne l'information pour chaque marque actuellement sur le marché, globalement et par segment de consommateurs. La Figure 18 en donne un exemple. Il est important de mentionner que ces chiffres correspondent à la période durant laquelle l'étude est menée, et ne représentent donc pas nécessairement les intentions d'achat de l'année qui suit.

Deux points méritent une explication supplémentaire. Premièrement, la ‘notoriété’ est *inclue* de facto dans les ‘intentions d'achat’. En effet, si les répondants ne connaissent pas une marque, ils ne la désigneront pas comme leur premier choix. Deuxièmement, les ‘intentions d'achat’ sont *normalisées*, de manière que leur somme atteigne 100%. Ceci facilite la comparaison entre les ‘intentions d'achat’ et les ‘parts de marché’, mais peut aussi mener à des intentions d'achat supérieures à la notoriété. Un exemple typique est le lancement de la première marque Vodite : même si cette marque n'est connue que par seulement quelques innovateurs passionnés, elle obtiendra 100% d'intentions d'achat, si elle est seule sur le marché.

Intentions d'Achat par Segment

Marque	Firme	Explorateurs	Shoppers	Pros	Hauts Revenus	Economes
MOST	Modus	1,1 %	0,5 %	0,2 %	0,5 %	4,3 %
MOVE	Modus	6,6 %	30,7 %	0,6 %	2,1 %	1,3 %
ROBBO	RANGERS	5,7 %	40,7 %	0,4 %	1,1 %	0,9 %
ROCCO	RANGERS	1,3 %	0,8 %	0,2 %	0,6 %	59,5 %
ROCKY	RANGERS	23,4 %	0,5 %	78,5 %	7,6 %	0,2 %
SOFT	Silver	1,9 %	1,1 %	0,2 %	0,8 %	30,8 %
SOLO	Silver	6,8 %	24,2 %	0,6 %	2,0 %	2,4 %
SOXXO	Silver	7,8 %	0,4 %	2,2 %	65,0 %	0,2 %
TONE	T	12,5 %	0,5 %	15,9 %	18,8 %	0,2 %
TOPS	T	32,8 %	0,6 %	1,2 %	1,5 %	0,2 %

Figure 18 – Etudes de marché – Etude des Consommateurs – Intentions d'achat par segment

- **Les 'habitudes d'achat'** – Il s'agit, pour chacun des trois canaux, du pourcentage de consommateurs qui choisiraient ce canal de distribution pour acheter un produit Sonite ou Vodite. La Figure 19 en donne un exemple.

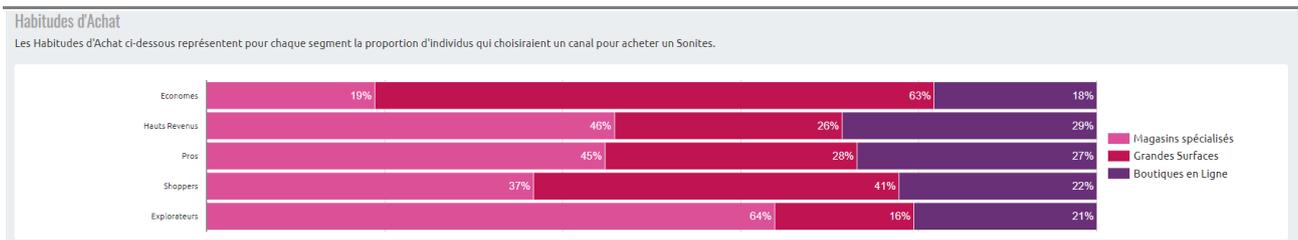


Figure 19 – Etudes de marché – Etude des Consommateurs – Habitudes d'achat

C. Panel de Consommateurs

Le 'Panel de consommateurs' est basé sur un échantillon de plus de 500 consommateurs, dont le comportement d'achat est considéré comme représentatif du marché entier. Il donne :

- **Les 'parts de marché'** – Il s'agit du pourcentage d'individus qui ont acheté une marque donnée durant la période simulée, de manière globale (marché total) et par segment de consommateurs. La Figure 20 donne un exemple de cette étude.

Parts de Marché par Segment (%Unités)

Marque	Firme	Explorateurs	Shoppers	Pros	Hauts Revenus	Economes
MOON	MOJO	43,9 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %	0,0 %
MOST	MOJO	0,1 %	0,2 %	0,0 %	0,0 %	7,1 %
MOVE	MOJO	0,3 %	38,7 %	0,1 %	0,2 %	0,5 %
ROCK	RAPTOR	2,1 %	0,2 %	74,1 %	2,0 %	0,2 %
ROLL	RAPTOR	1,2 %	0,5 %	2,1 %	59,3 %	0,2 %
ROTCILD	RAPTOR	0,2 %	20,7 %	0,1 %	0,1 %	0,3 %
ROUND	RAPTOR	0,1 %	0,4 %	0,0 %	0,1 %	56,6 %
SODA	SAFE	25,2 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %	0,0 %
SOLO	SAFE	0,6 %	13,2 %	0,2 %	0,6 %	1,3 %
TOFEU	TELOITTE	0,3 %	25,1 %	0,1 %	0,2 %	0,7 %
TOPE	TELOITTE	0,8 %	0,3 %	2,3 %	36,7 %	0,2 %
TOPS	TELOITTE	24,7 %	0,3 %	0,2 %	0,2 %	0,1 %
TOROTOTO	TELOITTE	0,3 %	0,0 %	20,5 %	0,3 %	0,0 %
TOY	TELOITTE	0,1 %	0,2 %	0,0 %	0,1 %	32,7 %

Figure 20 – Etudes de marché – Panel de Consommateurs – Parts de marché

- **Le 'volume de l'industrie'** – Il s'agit des ventes de la catégorie de produit (Sonite ou Vodite), en nombre d'unités vendues, de manière globale sur tout le marché et pour chaque segment. La taille relative des segments de consommateurs est fournie également. La Figure 21 donne un exemple de ces informations.

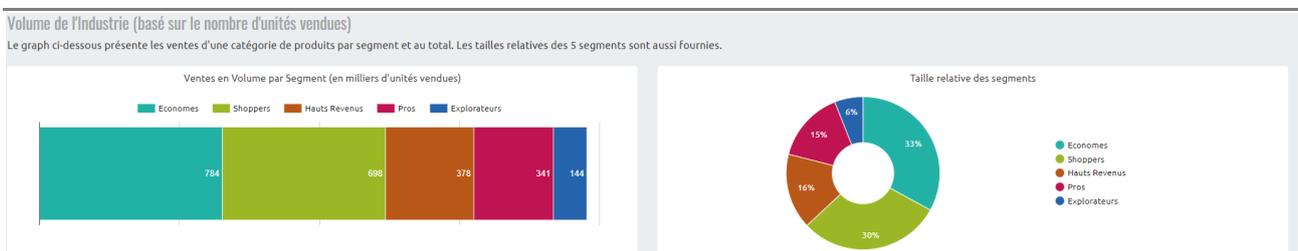


Figure 21 – Etudes de marché – Panel de Consommateurs – Parts de marché

D. Focus Client

Le rapport 'Focus client' analyse en profondeur la décision d'achat du client. Le résultat prend la forme du tunnel de conversion (appelé aussi entonnoir de conversion).

- **Notoriété** : exprime dans quelle mesure un produit est connu par les clients potentiels et est correctement associé attribué à un produit particulier.
- **Considération** : l'évaluation par le consommateur de la manière dont votre offre répond à ce besoin, y compris l'évaluation des offres de vos concurrents.
- **Préférence** : la disposition logique rationnelle et émotionnelle d'un consommateur pour une solution ou une autre, conduisant finalement à une décision d'achat.
- **Intention d'achat** : les consommateurs auront l'intention d'acheter le produit s'ils peuvent le trouver.
- **Part de marché** : le client a acheté votre produit.
- **Fidélité** : probabilité que les clients précédents continuent d'acheter votre produit.
- **Recommandation** : les clients feront la promotion de votre produit et le recommanderont.

Le tunnel de conversion peut être consulté par produits et par segment de consommateurs (à l'aide des menus déroulants).

Focus Client – Firme Miracle – Sonites Market – Période 8

L'entonnoir de conversion est un aperçu des étapes des achats des clients : Notoriété, considération, préférence, intention d'achat, part de marché, fidélité et promotion. L'entonnoir d'achat peut être examiné par marque et par segment (pour cela, utiliser les menus déroulants).

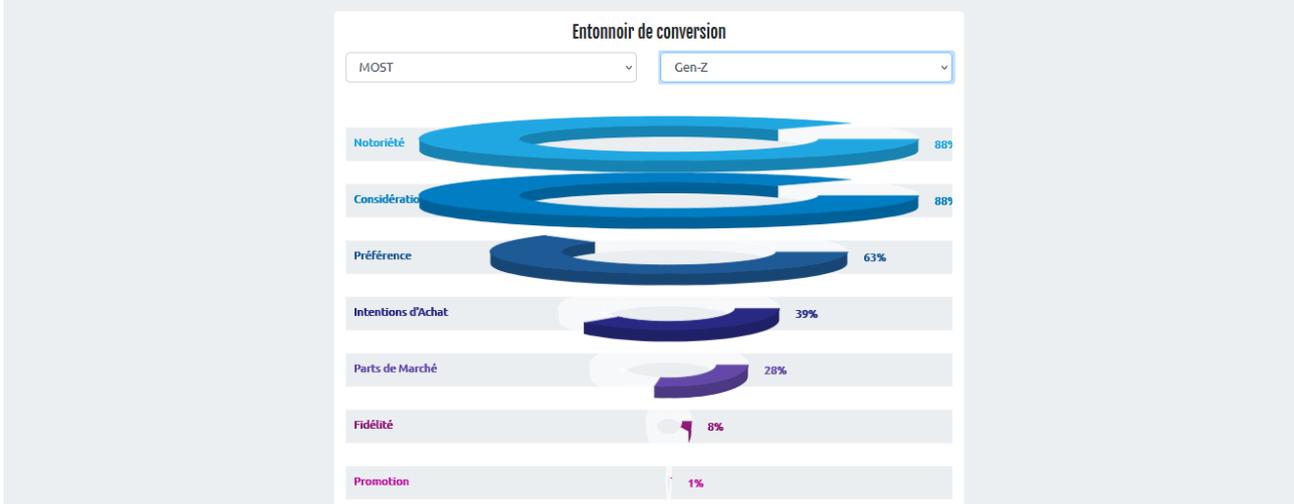


Figure 22 – Etudes de marché – Focus Client – Tunnel de conversion

Les initiatives impactent différemment le tunnel de conversion : certaines initiatives sont plus pertinentes pour stimuler la partie haute de l'entonnoir (notoriété), d'autres pour susciter plus d'intérêt (considération et préférence), pour stimuler accélérer les ventes (action), ou pour améliorer renforcer la fidélité ou encore stimuler la recommandation chez les clients (engagement). Le Focus Client procure aussi un rapport sur les initiatives mises en œuvre dans la période précédente et leurs impacts sur les étapes du tunnel (Figure 23).

Initiatives marketing et digitales

Vous avez mis en œuvre 2 marketing / numérique initiative (s) la dernière période (Championnat du monde de League of Legends, Partenariat). Ces initiatives ont eu un effet global estimé au niveau de l'entreprise comme suit : Aucun impact sur la notoriété, Faible impact sur l'intérêt, Faible impact sur l'action et Faible impact sur l'engagement. Le tableau ci-dessous reflète l'impact estimé au niveau des marques.

	Notoriété	Intérêt	Action	Engagement
TONE	0,62 %	0,00 %	0,05 %	0,36 %
TOPS	0,73 %	0,00 %	0,03 %	0,19 %
TOMIL	3,70 %	0,00 %	0,00 %	0,07 %

Figure 23 – Etudes de marché – Focus Client – Initiatives Marketing & Digitales

E. Panel de Distribution

Le 'Panel de distribution' se base sur une observation continue des ventes des produits aux consommateurs, grâce à l'information collectée sur le point de vente. L'information en question est rassemblée principalement à partir des systèmes de scanning des caisses, avec des contrôles supplémentaires en magasin. Ce système englobe les ventes d'environ 17 000 points de vente du monde Digital Markstrat.

Le tableau et les graphiques de cette étude fournissent :

- **Les parts de marché de chaque marque** (sur la base d'unités vendues), **dans chaque canal de distribution**, ainsi que les ventes totales en unités dans chaque canal de distribution et la taille relative de chacun de ces canaux. Un exemple est présenté dans la Figure 24.

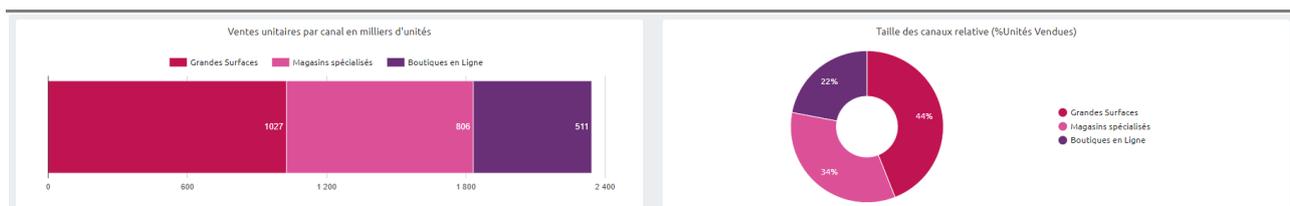


Figure 24 – Etudes de Marche – Panel de distribution- Ventes par canal

- **La couverture de distribution de chaque marque dans chaque canal**, soit le pourcentage de magasins qui référencent et donc proposent aux consommateurs une marque donnée, tel que le montre l'exemple de la Figure 25. Le nombre de points de vente dans chaque canal de distribution est également mentionné.

Marque	Firme	Magasins spécialisés	Grandes Surfaces	Boutiques en Ligne
MOON	MOJO	43 %	14 %	31 %
MOST	MOJO	31 %	55 %	40 %
MOVE	MOJO	37 %	39 %	35 %
ROCK	RAPTOR	51 %	36 %	48 %
ROLL	RAPTOR	51 %	38 %	50 %
ROTCILD	RAPTOR	46 %	49 %	49 %
ROUND	RAPTOR	31 %	60 %	42 %
SODA	SAFE	34 %	11 %	25 %
SOLO	SAFE	36 %	39 %	35 %
TOFEU	TELOITTE	35 %	38 %	34 %
TONE	TELOITTE	46 %	34 %	49 %
TOPS	TELOITTE	40 %	11 %	31 %
TOROTOTO	TELOITTE	37 %	26 %	39 %
TOY	TELOITTE	24 %	53 %	34 %

Figure 25 – Etudes de Marche – Panel de distribution – Couverture de distribution

F. Etudes Sémantiques

Les échelles sémantiques fournissent les données basées sur un questionnaire administré à 600 individus, et décrivent la manière dont les consommateurs perçoivent les marques commercialisées.

Différentes échelles sémantiques, correspondant chacune à un attribut physique du produit, ont été présentées aux répondants. La figure ci-après montre l'échelle utilisée pour l'attribut 'Puissance du Processeur'.



Les questions posées aux répondants dans le cadre de ce questionnaire permettent de collecter l'information suivante : les perceptions des consommateurs par rapport aux marques, leur valeur idéale pour l'attribut en question (le long de l'échelle utilisée), l'évolution des valeurs idéales, les 'cartes des marques' et la relation entre les attributs des marques et les perceptions.

Les perceptions des marques. Il est demandé aux personnes interrogées d'évaluer, sur une échelle de 1 à 7, chaque marque, sur chacune de ses caractéristiques (*perceptions*). Les résultats sont résumés dans un tableau semblable à celui présenté en Figure 26, reprenant la valeur moyenne obtenue pour chaque marque. Par exemple, une marque évaluée à 2,3 sur l'échelle 'puissance du processeur' est perçue comme moins puissante qu'une marque évaluée à 5,5 sur la même échelle.

Perception des marques

Les répondants doivent noter chaque marque en fonction de leur perception de la marque sur chaque caractéristique. Les résultats sont synthétisés dans le tableau ci-dessous, en utilisant la valeur moyenne pour chaque segment.

Marque	Firme	# Fonctionnalités	Design	Batterie	Affichage	Puissance Proc.	Prix
MOON	MOJO	4,4	2,3	5,4	5,8	6,1	4,4
MOST	MOJO	2,4	3,3	2,1	2,4	2,2	2,2
MOVE	MOJO	1,9	5,3	3,0	4,4	4,6	2,9
ROCK	RAPTOR	4,9	5,7	4,9	5,6	5,8	5,4
ROLL	RAPTOR	2,9	6,5	3,3	4,1	4,8	5,1
ROTHILD	RAPTOR	1,7	4,8	2,7	4,8	5,0	2,7
ROUND	RAPTOR	2,6	3,7	1,9	3,2	2,5	2,0
SODA	SAFE	5,1	1,6	6,2	6,0	6,2	4,3
SOLO	SAFE	2,0	6,3	3,1	4,3	4,1	3,1
TOFEU	TELOITTE	2,0	5,7	2,9	4,2	4,3	2,9
TONE	TELOITTE	3,0	6,5	3,5	4,2	4,8	5,5
TOPS	TELOITTE	4,7	1,8	5,3	6,1	6,3	4,0
TOROTOTO	TELOITTE	5,1	6,4	5,0	5,6	5,7	5,6
TOY	TELOITTE	2,5	4,8	1,8	2,7	2,4	2,1

Figure 26 – Etudes de Marché – Echelles sémantiques – Perceptions des marques

Valeurs idéales. Il est également demandé aux répondants d'indiquer leur valeur préférée, ou encore 'idéale' sur chacune des échelles, c'est-à-dire pour chacune des caractéristiques. Les résultats sont résumés dans un tableau semblable à celui de la Figure 27, présentant les valeurs moyennes de chaque segment.

Valeurs Idéales

Les répondants doivent indiquer leur valeur idéale sur chaque échelle. Les résultats sont synthétisés dans le tableau ci-dessous, en utilisant la valeur moyenne pour chaque segment.

Segment	# Fonctionnalités	Design	Batterie	Affichage	Puissance Proc.	Prix
Explorateurs	4,2	2,4	5,0	5,8	6,1	4,4
Shoppers	2,2	4,9	2,9	4,8	4,6	2,9
Pros	4,6	5,8	4,9	5,8	5,8	5,8
Hauts Revenus	3,3	6,3	3,4	3,9	4,5	5,3
Economies	2,8	4,2	2,0	3,3	2,6	2,1

Figure 27 – Etudes de Marché – Echelles sémantiques – Valeurs idéales

Importance des caractéristiques. Enfin, il est demandé aux répondants d'évaluer l'importance de chaque caractéristique dans leur décision d'achat. Bien que les segments de consommateurs diffèrent en termes d'importance attribuée à chaque caractéristique, leur avis a tendance à se rejoindre quant au classement général des attributs, c'est-à-dire leur importance *relative*. C'est pourquoi seules les valeurs moyennes sont présentées sur le graphique de la Figure 28. Les notations sont données sur une échelle allant de 1 (pas important du tout) à 10 (très important).

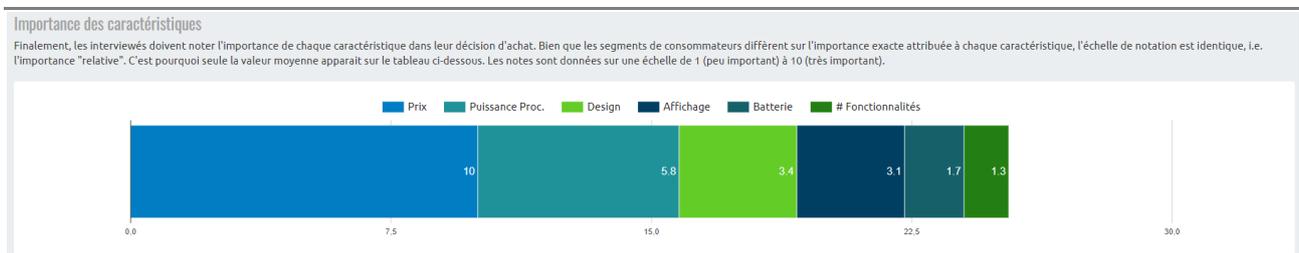


Figure 28 – Etudes de marché - Echelles sémantiques – Importance des caractéristiques

D'autres tableaux et graphiques sont disponibles à l'écran.

Cartes des marques. Les 'cartes des marques' fournissent une représentation graphique des valeurs idéales et perceptions des marques, sur deux dimensions à la fois. Cinq cartes sont fournies dans l'étude.

Evolution des valeurs idéales. L'étude fournit l'évolution des besoins des consommateurs au fil du temps. Ainsi, les valeurs préférées ('idéales') des consommateurs au cours des trois années précédentes, par segment de consommateurs, sont présentées dans un tableau semblable à la Figure 55 (chapitre VI).

Graphiques supplémentaires. Les tableaux et graphiques listés jusqu'ici font partie du rapport principal des études sémantiques. Deux graphiques supplémentaires sont accessibles en cliquant sur le lien 'Accédez aux graphiques supplémentaires', qui se situe en bas des études sémantiques sur la plateforme. Le premier graphique fournit une représentation de l'évolution des valeurs idéales depuis le début de la simulation. Le second graphique montre les relations entre les caractéristiques physiques des marques et les perceptions des consommateurs. Ces graphiques peuvent être principalement utilisés pour concevoir des projets de R&D et sont discutés plus en profondeur dans le chapitre VI.

G. Echelles Multidimensionnelles de Similarités entre Marques (MDS - carte perceptuelle)

Cette étude fournit la représentation graphique spatiale obtenue à l'aide d'échelles multidimensionnelles non métriques, et est basée sur des données de similarités et dissimilarités perçues entre les marques disponibles sur le marché. Ces données ont été obtenues à l'aide d'interviews auprès de 200 individus. Plusieurs tableaux et graphiques sont fournis dans cette étude, comme expliqué dans les paragraphes suivants.

Carte perceptuelle. Cette carte montre graphiquement les similitudes et les différences perçues par les consommateurs entre les marques commercialisées (positionnement perceptuel de ces marques). L'étude MDS donne le nombre minimum de *dimensions* suffisantes pour fournir un bon ajustement des données. Dans le cas des produits Sonite, trois dimensions sont nécessaires : 'l'économie', la 'performance' et la 'commodité'. Ainsi, deux marques proches l'une de l'autre sur la carte perceptuelle 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 mais plus performante.

Il est également demandé aux répondants d'indiquer leur position 'préférée' (appelée 'idéale') sur la carte. Les résultats sont résumés sur la carte, celle-ci reportant la *valeur moyenne* obtenue pour chaque segment.

Un exemple de 'carte perceptuelle' est présenté en Figure 29. Seules deux dimensions sur les trois peuvent être représentées simultanément. Les cercles 'Ex', 'Sh', 'Pr', 'Ha' et 'Sa' sur les graphiques représentent les valeurs idéales de chacun des cinq segments de consommateurs, à savoir la position moyenne du segment dans son ensemble. Les formes géométriques variables (carré, triangle, étoile, ...) correspondent au positionnement des marques, tel qu'il est perçu par les consommateurs au moment de l'étude. Chaque nom de marque est clairement mentionné et chaque firme se voit attribuer une couleur et une forme spécifiques (*par exemple, toutes les marques commercialisées par la firme M sont représentées par des cercles roses*).

Une différence importante entre cette étude et les échelles sémantiques est que les dimensions sur lesquelles évaluer les marques ne sont pas données aux répondants. Ces dimensions sont en réalité identifiées à partir des données (similarités perçues) fournies par les répondants.

Construire une 'carte perceptuelle' est une tâche complexe qui nécessite plusieurs observations (marques). Ainsi, cette étude ne sera disponible pour les produits Vodite qu'à partir du moment où plusieurs marques seront commercialisées sur ce marché.

Deux tableaux donnent les coordonnées des positions des marques et des valeurs idéales des segments de consommateurs sur la carte perceptuelle, sur une échelle de -20 à +20.

Evolution des valeurs idéales. L'étude fournit l'évolution des besoins des consommateurs au fil du temps. Ainsi, les valeurs préférées ('idéales') des consommateurs au cours des trois années précédentes, par segment de consommateurs, sont présentées dans un tableau.

Influence des caractéristiques des produits sur les dimensions perceptuelles. Nous verrons, dans le chapitre VI ('Positionnement et Recherche & Développement') que cette étude MDS est utile pour *positionner* les marques sur le marché. C'est pourquoi il est important de mettre en relation les trois dimensions identifiées par l'étude MDS avec les caractéristiques physiques du produit. Une indication de l'influence des caractéristiques du produit sur les dimensions perceptuelles est donnée dans un tableau semblable à celui présenté dans la Figure 30. Par exemple, vous constaterez que la dimension 'performance' est fortement liée

à la 'puissance du processeur' et de manière plus modérée, à la 'taille d'affichage' ; la dimension 'commodité', quant à elle, est fortement liée au 'design' et seulement légèrement à 'l'autonomie de la batterie' ou au 'nombre de fonctionnalités'.

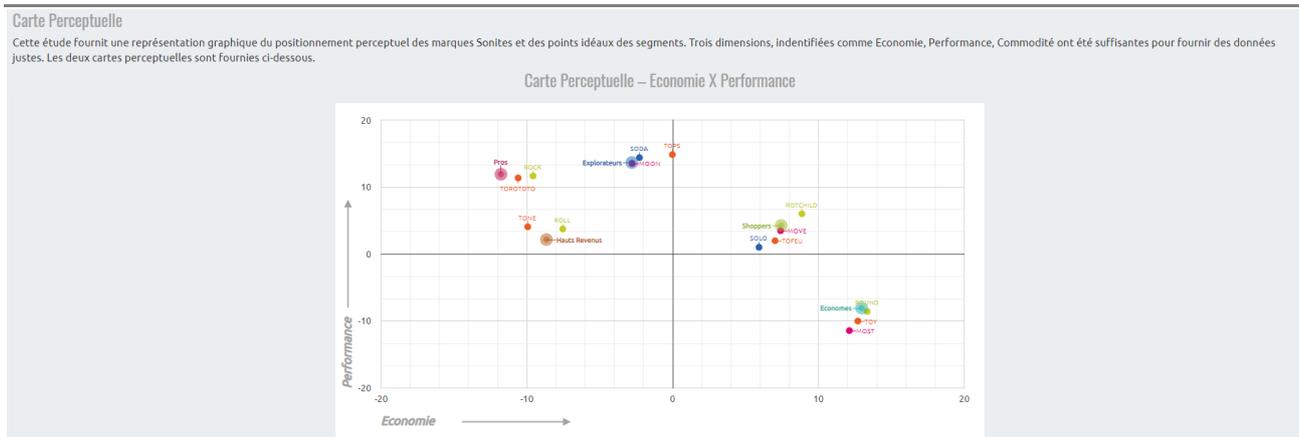


Figure 29 – Etudes de marché - MDS – Carte perceptuelle (Economie X Performance)

Influence des Caractéristiques Produit sur les Dimensions Perceptuelles

Une indication de l'influence des caractéristiques produits sur les dimensions perceptuelles est fournie dans le tableau ci-dessous, afin de vous aider à interpréter les dimensions qui n'ont pas été dérivées dans l'étude.

Dimension	# Fonctionnalités	Design	Batterie	Affichage	Puissance Proc.	Prix
Economie	Aucune	Aucune	Aucune	Aucune	Aucune	Forte
Performance	Aucune	Aucune	Légère	Modérée	Très forte	Aucune
Commodité	Légère	Forte	Légère	Aucune	Aucune	Aucune

Figure 30 – Etudes de marché - MDS – Influence des caractéristiques Produit

Graphiques supplémentaires. Les tableaux et graphiques mentionnés jusqu'ici font partie intégrante du rapport principal de l'étude. Deux graphiques supplémentaires sont accessibles en cliquant sur le lien 'Accédez aux graphiques supplémentaires'. Le premier graphique fournit une représentation de l'évolution des valeurs idéales depuis le début de la simulation. Le second graphique montre les relations entre les caractéristiques physiques des marques et les perceptions des consommateurs. Ces graphiques peuvent être principalement utilisés pour concevoir des projets de R&D et sont discutés plus en profondeur dans le chapitre VI.

H. Estimation des Dépenses en Publicité et de la Force de Vente de la Concurrence

Le rapport de 'Veille concurrentielle' donne une estimation des dépenses en publicité et en force de vente effectuées par les firmes, dans chaque marché, durant la période en question.

Estimation des dépenses de publicité. Est fournie ici une estimation des dépenses de publicité par firme de manière globale, par segment de consommateurs, et pour chaque marque. Cette estimation est fournie pour toutes les marques commercialisées sur le marché durant la période en question. La Figure 31 donne un exemple de cette étude.

Estimation des dimensions de communication et de la qualité du message. Cette section donne une estimation des dimensions qui ont été utilisées dans leur communication par chaque marque du marché (y compris les marques concurrentes), ainsi qu'une estimation de la qualité du message. La qualité du message est fonction d'une part du niveau de budget de recherche publicitaire alloué à une marque, et d'autre part de sa position vis-à-vis des valeurs idéales du segment ciblé.

Estimations des dépenses de publicité par marque (en milliers de dollars) – Total et par segment						
Marque	Explorateurs	Shoppers	Pros	Hauts Revenus	Economes	TOTAL
MOBY	160	1 100	160	160	160	1 740
MOSTER	60	60	60	60	430	670
MOVEPLUS	60	60	60	380	60	620
ROCK	490	490	3 520	490	490	5 480
ROLLEX	2 160	290	290	290	290	3 320
SOFT	220	220	220	220	1 730	2 610
SOLO	330	2 430	330	330	330	3 750
STONE	170	170	170	1 260	170	1 940
TOPS	1 180	180	180	180	180	1 900

Figure 31 – Etudes de marché – Estimations des dépenses publicitaires – Dépenses par marque

Estimation de la taille des forces de vente de la concurrence. Cette étude donne une estimation de la taille des équipes commerciales par firme, ainsi que l’allocation de cette force de vente par marque et par canal de distribution. La Figure 32 présente un exemple.

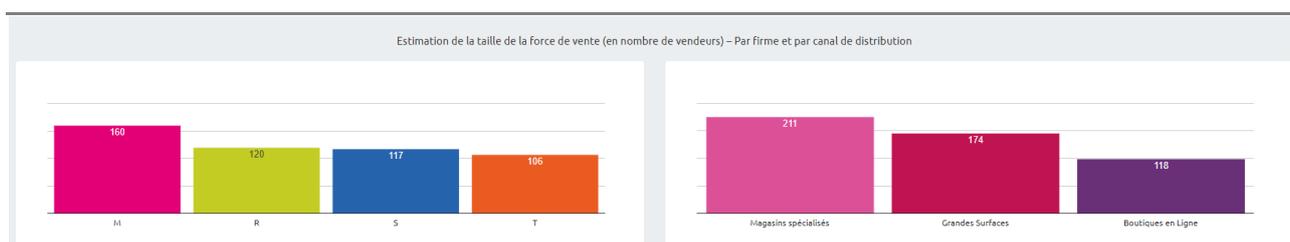


Figure 32 – Etudes de marché – Estimation de la taille de la force de vente – Taille par firme et par canal

I. Rapport Médias

Ce rapport contient toutes les informations relatives aux médias.

Part de voix et couverture médiatique. La part de voix mesure la part des conversations avec les consommateurs cibles sur votre produit par rapport à celles sur ceux de vos concurrents. Ces conversations peuvent survenir sur les réseaux sociaux, votre blog et tout autre endroit où votre audience cible peut entendre parler des produits. La couverture médiatique fait référence à tous les articles de blog, flux RSS, contenus vidéo ou tout autre type de contenus digitaux (produits par des individus ou des organisations autres que votre propre entreprise) où vos produits ou vos services sont discutés ou présentés.

Habitudes de consommation médias et retour sur investissement marketing. Les habitudes de consommation médias par segments représentent l'utilisation des médias par un groupe cible. Cette étude est généralement utilisée par les média-planneurs pour l'achat des médias. Le retour sur investissement marketing (ROMI) est la contribution au bénéfice attribuable au marketing (net des dépenses marketing), divisée par le marketing « investi ».

Rapports médias – Entreprise Rose – Sonites Marché – Période 5

Ce rapport contient toutes les informations relatives aux médias.

Part des voix et couverture médiatique

La part des voix mesure la proportion de la conversation avec les consommateurs cibles que votre marque possède par rapport à vos concurrents. Cette conversation peut être sur les réseaux sociaux, votre blog et tout autre endroit où votre public cible peut entendre les marques. La couverture médiatique est utilisée pour faire référence à tous les articles de blog, flux RSS, contenu vidéo ou autres types de contenu numérique (produits par des individus ou des organisations autres que votre propre entreprise) où votre marque, vos produits ou services sont discutés ou montrés.

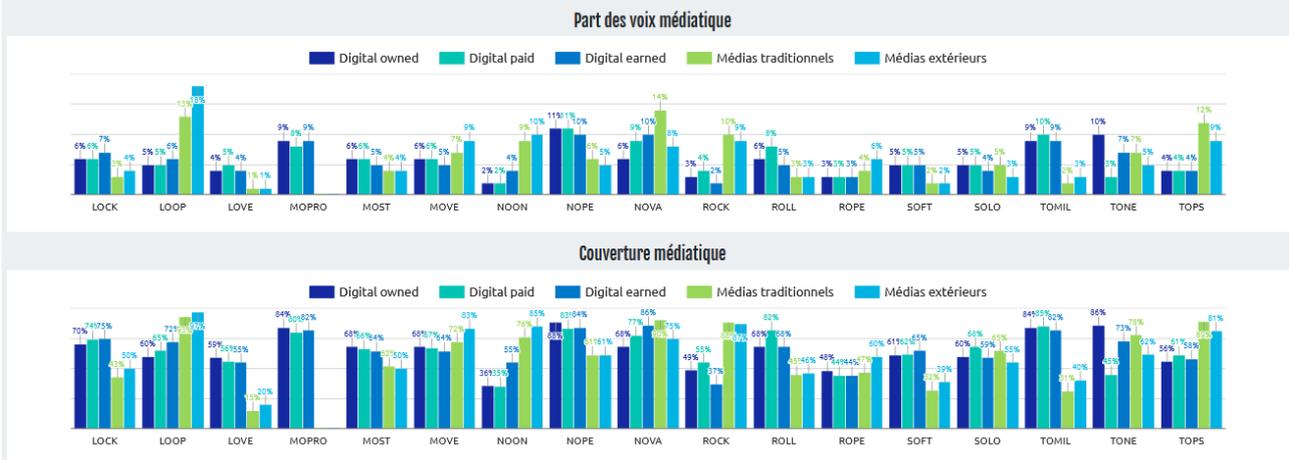


Figure 33 – Etudes de marché – Rapports Médias – Part des voix et couverture médiatique

J. Tests de Publicité et de Force de Vente

Le rapport 'Tests' fournit les résultats des tests de publicité et de force de vente, qui sont menés dans un marché régional test sélectionné pendant la période simulée.

Tests de publicité. Un test publicitaire est mené en augmentant les budgets publicitaires dans un marché régional sélectionné. Les résultats de l'étude sont utilisés pour prévoir le niveau de notoriété et la part de marché qui auraient été atteints à l'échelle nationale par chaque marque, suite à une même augmentation de la publicité, dans le cas où les actions concurrentielles étaient restées inchangées. L'impact sur la contribution de la marque est également fourni. Une prévision d'augmentation de la contribution pour une marque donnée montre que vous auriez tiré profit d'une hausse de la publicité pour cette marque. La présentation de cette étude est très similaire à celle du test 'force de vente', illustré dans la Figure 31.

Tests de force de vente. Ce test est mis en place en augmentant la taille de la force de vente de chaque chaîne sur un marché régional sélectionné. Les résultats de l'étude sont utilisés pour prévoir le nombre supplémentaire de distributeurs, ainsi que la part de marché qui aurait été atteinte à l'échelle nationale par chaque marque, suite à une même augmentation du budget commercial (taille de la force de vente), dans le cas où les actions concurrentielles étaient restées inchangées. L'impact sur la contribution de la marque est également fourni. Une prévision d'augmentation de la contribution pour une marque donnée montre que vous auriez tiré profit de l'affectation d'un plus grand nombre de vendeurs (force de vente) à cette marque. La Figure 31 présente un exemple.

TESTS FORCE DE VENTE – MARCHÉ SONITES – PÉRIODE 6

Ce test est réalisé en augmentant le nombre de vendeurs par canal de distribution sur un échantillon du marché. Les résultats de cette étude permettent de voir la croissance du nombre de distributeurs et les parts de marché qui auraient été atteintes sur l'ensemble du marché par chaque marque avec la même croissance de force de vente, et compte tenu que les concurrents ne changent pas leurs actions. L'impact sur la contribution des marques est également fourni.

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

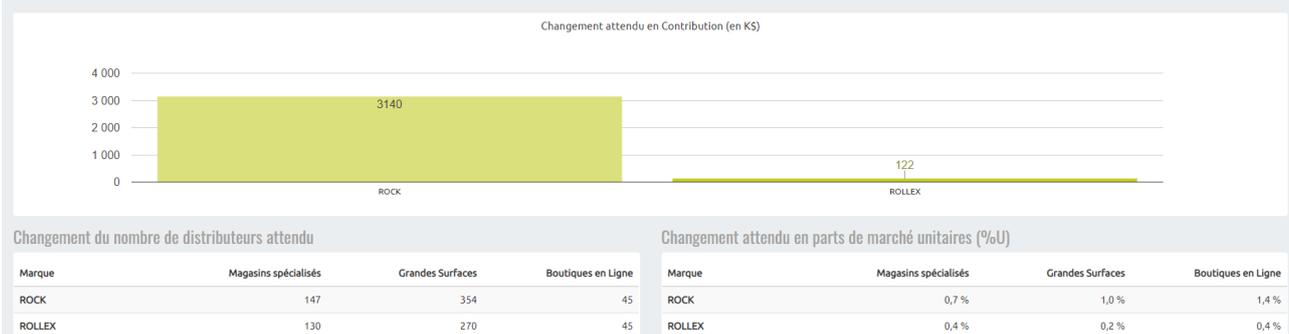


Figure 34 – Etudes de marché – Tests de force de vente

K. Prévisions du Marché

Cette étude fournit les prévisions en termes de taille du marché, sur une période et sur cinq périodes. Les résultats sont donnés pour l'ensemble du marché et sont également répartis par segment de consommateurs. Ces estimations sont basées sur la situation actuelle du marché et supposent qu'aucun changement substantiel (introduction de marques, augmentations ou diminutions de prix significatives) n'aura lieu à l'avenir. Par conséquent, en fonction des mesures prises par votre firme et vos concurrents, la taille du marché qui en résultera sera soit plus élevée, soit plus faible. Pour le nouveau marché Vodite, les estimations sont basées sur des entretiens avec des consommateurs potentiels. Celles-ci sont moins précises et s'avèrent souvent optimistes. La Figure 32 présente un extrait de cette étude.

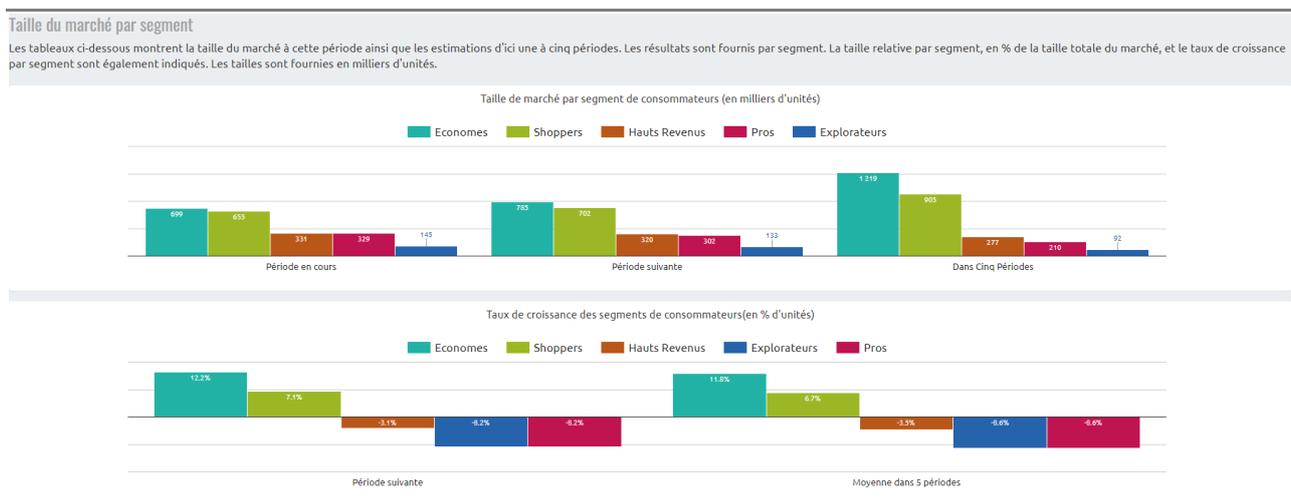


Figure 35 – Prévisions du marché – Taille du marché par segment

L. Analyse Conjointe

L'analyse conjointe est une technique statistique utilisée pour calculer la valeur – également appelée *utilité* – attribuée par les consommateurs à différents niveaux de caractéristiques physiques et/ou de prix. L'analyse conjointe est réalisée en montrant aux répondants un ensemble de produits fictifs (appelé scénario), chaque scénario présentant un prix spécifique et un niveau spécifique par attribut ; il leur est ensuite demandé de trier ces scénarios (produits fictifs) par ordre de préférence décroissante. En analysant les données de préférence et la combinaison des attributs et du prix pour chaque produit fictif, la méthodologie évalue l'*utilité* attribuée par les répondants aux différents attributs composant le produit.

Cette étude est assez complexe et coûteuse et n'est donc pas toujours mise à la disposition des participants. Vérifiez auprès de votre instructeur si cette étude sera disponible dans votre cours. La complexité de l'étude augmente considérablement avec le nombre d'attributs et le nombre de niveaux inclus dans l'étude. Dès lors, le nombre total d'attributs utilisés dans l'analyse conjointe sera limité : seul le prix et les trois caractéristiques physiques perçues comme les plus importantes sont étudiés ; et seuls quatre niveaux sont testés pour chaque attribut (par exemple, les quatre prix : 200 \$, 225 \$, 275 \$ et 350 \$ seront testés). Pour les attributs hors prix, les quatre niveaux ont été choisis dans la fourchette possible pour l'attribut (par exemple : de 3 à 9 pour le 'Design').

Importance relative du prix et des caractéristiques physiques. Le graphique présenté à la Figure 33 montre l'importance relative du prix et des trois caractéristiques physiques choisies. Notez que la somme des notes d'importance pour un segment donné s'élève à 100%.

Graphiques d'utilité. Les graphiques illustrés à la Figure 34 montrent les utilités attribuées aux quatre niveaux choisis par attribut inclus dans l'étude. Les utilités sont mesurées sur une échelle allant de 0 % (très faible utilité) à 100 % (très forte utilité) : plus l'utilité est élevée, plus la préférence du consommateur pour le niveau correspondant de cet attribut est importante. Les résultats sont répartis par segment de consommateurs.

Il est important de noter que le niveau ayant la plus grande utilité n'est pas nécessairement le niveau idéal, comme indiqué dans les échelles sémantiques ou les études MDS. Par exemple, dans la Figure 34, la puissance idéale du processeur pourrait se situer entre 45 et 93 Gigaflops, à un niveau différent de ceux choisis dans l'étude.

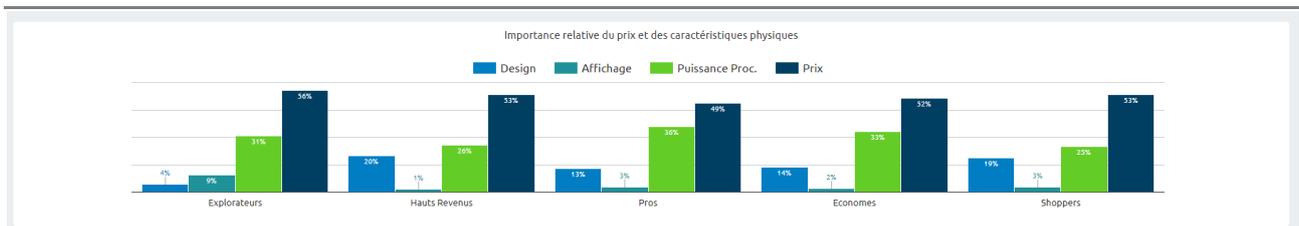


Figure 36 – Analyse Conjointe – Importance relative des caractéristiques

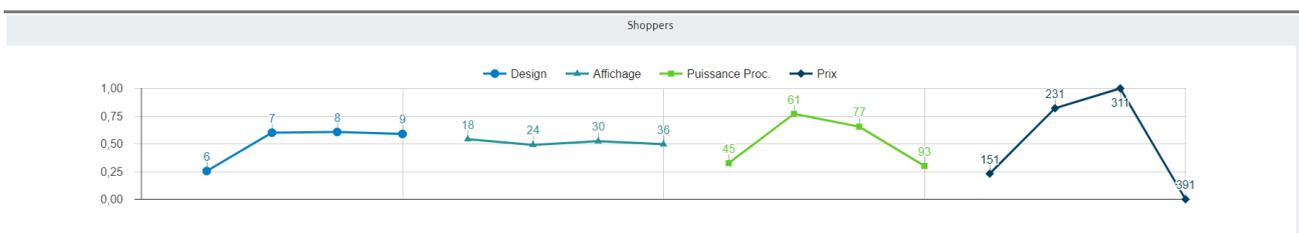


Figure 37 – Analyse conjointe – Graphique d'utilité

M. Comparaison des Etudes Sémantiques versus Echelles Multidimensionnelles versus Analyse Conjointe

Les trois études – échelles sémantiques, échelles multidimensionnelles et analyse conjointe – donnent des informations sur la manière de repositionner une marque pour offrir plus de valeur aux consommateurs. Pour les études d'échelles sémantiques et multidimensionnelles, votre objectif doit être de vous rapprocher du point idéal du segment ciblé. Pour l'étude d'analyse conjointe, votre objectif doit être de maximiser l'utilité globale de votre marque.

Dans la plupart des cas, les trois études donneront des résultats cohérents. Ainsi, la question "Laquelle de ces trois études dois-je utiliser ?" est fréquemment posée par les participants. Vous trouverez ci-après quelques recommandations concernant l'étude à utiliser et le moment où elle doit être utilisée.

- Utilisez l'étude des échelles sémantiques pour concevoir des projets de R&D, c'est-à-dire pour déterminer le niveau *idéal* de chaque caractéristique physique. Cette étude est tout à fait appropriée pour cela, car il existe une relation directe entre les dimensions de l'étude et les caractéristiques physiques du produit.
- Utilisez l'étude MDS pour décider de votre stratégie. L'étude MDS est très utile pour la stratégie car elle fournit une vue d'ensemble de la situation concurrentielle. En plaçant les deux cartes perceptuelles l'une à côté de l'autre sur la même page ou le même écran, vous pourrez trouver où repositionner vos marques existantes, où en lancer de nouvelles et, enfin et surtout, anticiper les mouvements de vos concurrents.
- Utilisez l'étude MDS également pour la communication. La raison en est double : (1) vous communiquerez sur les dimensions qui comptent vraiment pour vos clients : Economie, Performance, Commodité, ... ; (2) Vous pouvez repositionner une marque en fonction de caractéristiques physiques plus nombreuses en utilisant la MDS qu'en utilisant des échelles sémantiques.
- Utilisez l'analyse conjointe pour valider ou invalider les résultats obtenus avec les deux autres études. Les nouvelles caractéristiques ou le prix de mon produit vont-ils maximiser l'utilité totale ? Mais attention : cette étude peut être trompeuse car seuls quatre niveaux sont testés, sur quatre caractéristiques (attribut). Le niveau optimal pour une caractéristique donnée se situe généralement entre deux des quatre valeurs testées, mais vous ne savez pas où exactement.

4. Outils

Ce menu sera généralement disponible à partir de la période 3 (choix de votre instructeur).

La section 'Outils' fournit un outil de cartographie ainsi que d'autres outils d'aide à la décision, qui peuvent être disponibles à un stade ultérieur selon le choix de votre instructeur.

L'outil 'Graphiques' est illustré à la Figure 35. Il vous fournit une multitude de graphiques et une carte de pointage. Il est assez facile à utiliser. Le menu en haut de la page donne la liste de tous les graphiques et tableaux disponibles. Sélectionnez l'un d'entre eux dans la liste pour l'afficher dans la fenêtre principale.

En fonction du graphique que vous avez sélectionné, un *choix déroulant* supplémentaire s'affiche sous le menu, comme le montre la Figure 35. Ces choix déroulants vous permettront de *zoomer* sur un marché, un segment, un canal, une période ou une firme en particulier. Ils peuvent également être utilisés pour visualiser les données en unités (par exemple : volume vendu) ou en valeur (par exemple : ventes au détail). Les boutons 'Suivant' et 'Précédent' vous permettent de naviguer dans tous les graphiques sans utiliser le menu.

Tous les graphiques peuvent être copiés et collés dans PowerPoint, imprimés ou enregistrés dans un fichier. Cliquez sur le graphique et cliquez avec le bouton droit de votre souris pour afficher un menu qui vous permettra de choisir ce que vous voulez faire avec l'image.

A. Graphiques

Plus de 50 graphiques peuvent être représentés. Ils sont organisés en 5 catégories.

- **Marché.** Évolution de certaines données relatives au marché : tailles de marché et taux de croissance ; tailles de segment ; nombre de marques commercialisées ; prix, moyenne du marché dans son ensemble et par segment de consommateurs.
- **Performance.** Évolution des principaux indicateurs de performance au niveau de l'entreprise : ventes au détail ; ventes et parts, par marché, segment et canal ; contribution (bénéfice) par période et cumulée ; retour sur investissement ; indice du prix des actions.
- **Benchmarking (M\$ and %Revenus).** Évolution des données sur les pertes et profits au niveau de l'entreprise : ventes au détail ; recettes ; coûts de production ; coûts marketing ; coûts de R&D ; bénéfices ; etc. Les graphiques de 'benchmarking' présentent les résultats en millions de dollars, ainsi qu'en pourcentage des revenus, de manière à permettre une comparaison plus facile entre des entreprises de tailles différentes.
- **Graphiques des marques.** Évolution des indicateurs clés de performance au niveau de la marque : ventes au détail ; parts de marché ; contribution. Les tableaux de marques sont disponibles sous différents formats, par exemple les 5 premières marques de toutes les marques commercialisées, ou seulement les marques d'une entreprise sélectionnée.

Outil de Graphs

OTHELLO

Période 6

Sonites

Unités (X 1000)

< Précédent

Suivant >

VENTES AU DETAIL CUMULEES - TOP 15 MARQUES

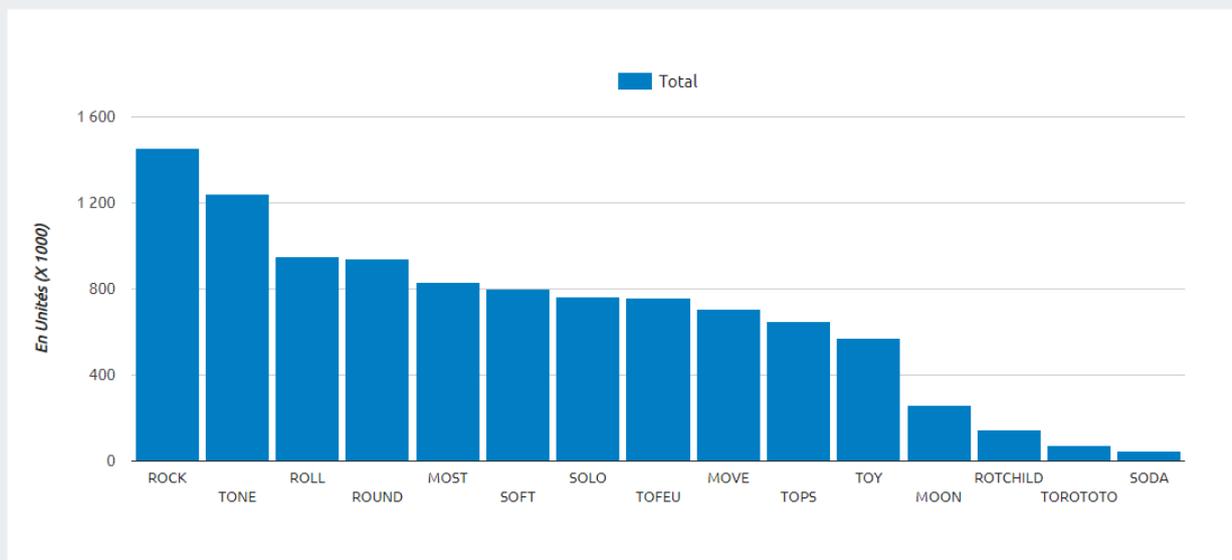


Figure 38 – Outils – Outil 'Graphiques'

B. Tableau de Bord

Le tableau de bord de l'entreprise montre l'évolution des indicateurs clés de performance de votre entreprise dans les domaines de la finance, du marketing, de la production, de la distribution et de la R&D. Il vous permet de suivre ces indicateurs clés de performance dans le temps et de vérifier si vous allez dans la bonne direction. La Figure 36 en présente un exemple.

- **KPIs Financiers.** Total des revenus ; revenus sur chaque marché ; revenus des nouvelles marques (autres que vos deux marques initiales) ; contribution totale après commercialisation (CAM) ; CAM générée par chaque marché ; CAM générée par les nouvelles marques ; contribution nette, en millions de dollars et en pourcentage des revenus.
- **KPIs Marketing.** Part de marché totale, en volume et en valeur ; part de marché sur chaque marché ; nombre de marques commercialisées, au total et sur chaque marché ; nombre de marques leaders dans un segment.
- **KPIs Distribution.** Couverture globale de la distribution ; coûts de distribution, en millions de dollars et en pourcentage des recettes ; estimations des pertes de ventes dues à l'insuffisance des efforts commerciaux.
- **KPIs Production.** Volume vendu ; volume produit ; unités en stock ; coûts des stocks ; estimations des ventes perdues en raison d'un manque de production.
- **KPIs R&D.** Dépenses de R&D, au total et sur chaque marché ; nombre de projets de R&D achevés, au total et sur chaque marché.

TABLEAU DE BORD ENTREPRISE

Le tableau de bord ci-dessous montre l'évolution des KPIs de Finance, Marketing, Production, Distribution et R&D.

KPIs FINANCIERS

	Période 0	Période 2	Période 3	Période 4	Période 5	Période 6
Revenus	30	41	35	44	49	70
Revenus - Sonites	30	41	35	44	49	70
Revenus - Vodites	0	0	0	0	0	0
Revenus - Nouvelles Marques			5	15	20	14
CAM	10	17	11	10	6	21
CAM - Sonites	10	17	11	10	6	21
CAM - Vodites	0	0	0	0	0	0
CAM - Nouvelles marques			-2	1	1	1
Contribution Nette	10	17	10	8	3	19
Contrib. Nette (%Rev)	33	41	27	17	5	27

Tous les nombres sont donnés en millions de dollars. CAM: Contribution Après Marketing.

KPIs MARKETING

	Période 0	Période 2	Période 3	Période 4	Période 5	Période 6
Parts de Marché - %U	22	24	16	15	13	16
Parts de Marché - %\$	16	16	12	13	11	14
Parts de Marché - Sonites - %\$	16	16	12	13	12	16
Parts de Marché - Vodites - %\$	0	0	0	0	0	0
# Marques	2	2	3	3	3	3
# Marques - Sonites	2	2	3	3	3	3
# Marques - Vodites	0	0	0	0	0	0
# Marques leaders	0	1	0	0	1	2

: nombre de.

Figure 39 – Outils – Tableau de Bord (extrait)

V. GUIDE DE L'UTILISATEUR DU LOGICIEL

Digital Markstrat est une plateforme web facile à utiliser, qui ne nécessite aucune compétence ou expertise informatique préalable. Il n'y a pas de logiciel à installer sur votre ordinateur ; tout ce dont vous avez besoin est un navigateur *web* tel qu'Internet Explorer, Safari, Firefox ou Chrome.

L'utilisation de Digital Markstrat est strictement réservée aux participants qui disposent d'une *clé d'activation de participant* (PAK) valide et qui se sont inscrits sur www.stratxsimulations.com. Si vous n'avez pas encore obtenu de PAK ou si vous n'êtes pas encore inscrits, nous vous conseillons de le faire maintenant. Veuillez consulter le site www.stratxsimulations.com pour savoir comment obtenir un PAK et vous inscrire.

1. Organiser des Sessions de Travail

Dans le cadre de chaque tour de jeu/*Decision Round*, vous et vos coéquipiers pouvez choisir d'organiser plusieurs sessions de travail pour compléter vos décisions en temps voulu. Vous pouvez par exemple faire une analyse détaillée de vos résultats le premier jour, prendre des décisions concernant la mise à niveau des produits et le plan de production le deuxième jour, prendre des décisions concernant le budget marketing et la stratégie de segmentation le troisième jour et tout finaliser le quatrième jour.

C'est une bonne idée d'analyser vos résultats par vous-même, à votre propre rythme. Toutefois, vous devrez rencontrer vos coéquipiers à un moment donné pour échanger vos conclusions, élaborer ou affiner votre stratégie et convenir d'une ligne de conduite pour la période à venir.

Il existe deux façons d'introduire vos décisions dans Digital Markstrat. Vous pouvez travailler tous ensemble dans la même pièce, prendre vos décisions collectivement, et faire en sorte que l'un d'entre vous se connecte à Digital Markstrat pour saisir les décisions. Vous pouvez également répartir les responsabilités entre tous les membres de l'équipe et demander à chacun d'entre vous d'entrer ses décisions dans Digital Markstrat à partir de différents ordinateurs, en parallèle ou à des moments différents. Ces deux options fonctionnent parce que tous les membres d'une même équipe partagent les mêmes résultats et les mêmes décisions et parce que Digital Markstrat comprend un mécanisme intégré permettant de verrouiller un formulaire de décisions spécifique lorsqu'il est utilisé par un membre.

Veuillez noter que l'historique des modifications apportées aux décisions n'est pas enregistré. Par conséquent, vos décisions précédentes seront supprimées à chaque fois que vous en entrerez des nouvelles.

2. Commencer une Session de Travail (se connecter)

Pour vous connecter à Digital Markstrat, vous aurez besoin de cinq éléments d'information, fournis par votre instructeur (à l'exception du PAK, si celui-ci est déjà acheté par le participant) :

PAK: e.g. BNP-4GSV2
ID du cours: e.g. B07528
Nom de l'industrie: e.g. ANANAS
Nom de l'équipe: e.g. T
Mot de passe: e.g. 9751

Pour vous connecter, aller sur www.stratxsimulations.com et suivez les instructions ci-dessous :

- Cliquez sur le lien 'Connexion' en haut à droite de la page et sélectionnez 'Un participant'.
- Entrez votre PAK et cliquez sur le bouton 'Soumettre'.
- Cliquez sur le logo 'Access Digital Markstrat' pour accéder à la page de connexion de Digital Markstrat illustrée à la Figure 37, et saisissez le mot de passe de votre équipe.

À ce stade, vous pouvez soit effectuer les activités de préparation, décrites dans la section 'Se préparer', soit choisir votre industrie et votre équipe dans les choix déroulants, afin de finaliser le processus de connexion et accéder aux données de votre équipe.

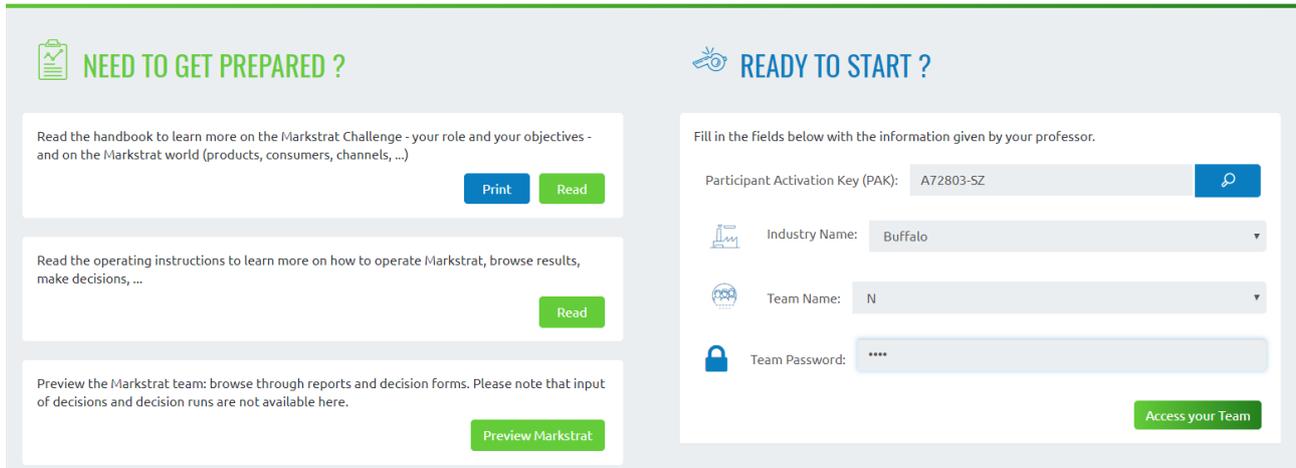


Figure 40 – Commencer une Session de Travail

3. Fermer une Session de Travail (se déconnecter)

Si vous avez commencé une session de travail et souhaitez l'arrêter, vous devez fermer l'application Digital Markstrat en cliquant sur le bouton 'Déconnexion' dans la barre de gauche.

Ne fermez pas votre navigateur sans vous déconnecter, en particulier lorsque vous prenez des décisions. Si vous le faites, le formulaire de décisions que vous utilisiez lorsque vous avez fermé votre navigateur sera verrouillé pendant environ 20 minutes, jusqu'à ce que vous soyez déconnecté de l'application Digital Markstrat. Vos coéquipiers ne pourront pas accéder à ce formulaire de décisions pendant ce temps.

4. Mise en page et Navigation dans Digital Markstrat

L'écran Digital Markstrat (Figure 38) est divisé en trois parties principales :

- La barre de gauche donne accès à tous les écrans d'analyse et de décisions, ainsi qu'à la documentation, à l'exportation vers Excel, aux décisions passées, etc ;
- La barre de menu supérieure comprend un récapitulatif du budget, des erreurs et des avertissements, des informations sur l'équipe ;
- La fenêtre principale est l'endroit où les rapports et les formulaires de décisions sont affichés.

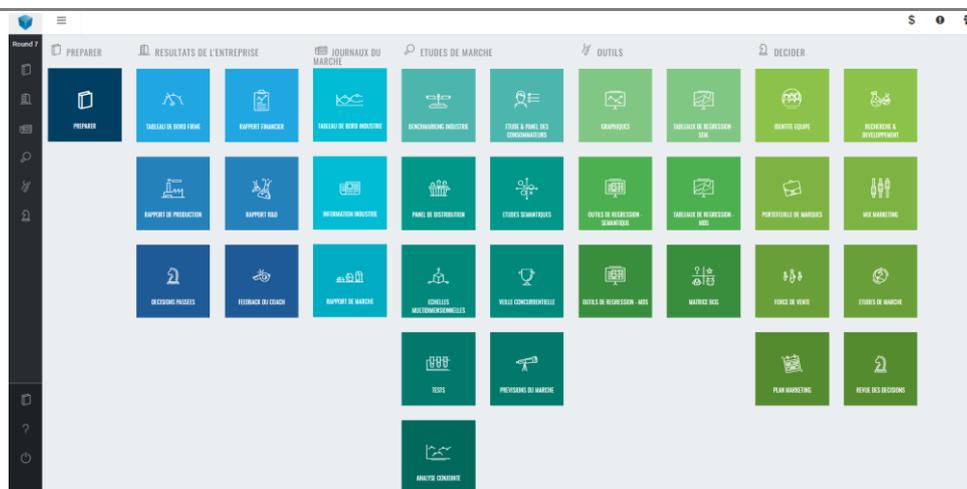


Figure 41 – Ecran d'accueil Digital Markstrat

5. Décision sur l'Identité de l'Equipe

Dans un premier temps, les firmes concurrentes sont identifiées par une lettre unique (L, M, N, R, S ou T). Votre première tâche sera de nommer votre entreprise, en choisissant un nom commençant par cette lettre et reflétant l'esprit de votre équipe.



IDENTITE EQUIPE

Choisissez un nom pour votre firme qui reflète l'esprit de votre équipe. Il doit commencer par la lettre 'T' et peut aller jusqu'à 8 caractères. Prenez bien cette décision en concertation avec tous les membres de l'équipe. Attention, vous ne pourrez plus changer ce nom après le Round 1.

Nom d'équipe ✓

Figure 42 – Décision 'Identité équipe'

6. Prendre des Décisions concernant le Portefeuille de Marques

Cette section se concentre sur la manière d'utiliser les formulaires de décisions pour supprimer, modifier ou introduire des marques. Lisez les sections III.2 et VI.4 pour en savoir plus sur les situations dans lesquelles des décisions relatives au portefeuille de marques sont nécessaires.

Les formulaires de décisions relatifs au portefeuille de marques vous guideront dans les décisions à prendre. Le formulaire illustré à la Figure 40 apparaît en cliquant sur l'icône 'portefeuille de marques', sur la page d'accueil des décisions. Il donne un aperçu de votre portefeuille de marques actuel. Une marque peut être :

- **Maintenue.** Aucune opération de portefeuille de marques n'a été menée sur cette marque. Par conséquent, vous commercialiserez le même produit que celui de la période précédente.
- **Modifiée.** Cette marque sera basée sur un nouveau projet de R&D à partir de la période de décision en cours. Cela signifie qu'un produit différent, par exemple un produit plus puissant ou avec une plus longue durée de vie, sera commercialisé sous cette marque.
- **Lancée.** Cette marque est une nouvelle qui sera commercialisée pour la première fois au cours de la prochaine période.
- **Supprimée.** Cette marque ne sera plus commercialisée à partir du début de la période de décision en cours.

À partir de ce formulaire, vous pouvez modifier ou retirer une de vos marques existantes ou en lancer une nouvelle. Vous pouvez également annuler l'une de vos décisions précédentes.



DÉCISIONS PORTEFEUILLE DE MARQUES

Dans cet écran, vous pouvez modifier ou supprimer une marque existante, ou en créer une nouvelle, à partir d'un nouveau projet R&D ou un projet existant dès lors qu'ils sont totalement développés. Un projet R&D peut être utilisé plusieurs fois dans le portefeuille. Cliquez sur le nom d'une marque pour la modifier, la supprimer ou annuler votre décision.

Marché	Lancé en	Rôle dans le Portefeuille	Opérations sur Portefeuille	Projet de base Période 6	Projet de base Période 7
TOPS	☑ Sonites	Période 0	Maintenu	POTOPS	POTOPS
TONE	☑ Sonites	Période 0	Maintenu	POTONE	POTONE

Figure 43 – Décisions concernant le Portefeuille de Marques

A. Lancer une Nouvelle Marque

Choisissez le bouton 'Lancer une nouvelle marque' correspondant au marché sur lequel vous souhaitez introduire la nouvelle marque (Sonite ou Vodite). Le formulaire illustré à la Figure 41 apparaîtra et vous guidera tout au long du processus de lancement d'une marque. Le nom de la nouvelle marque doit être saisi en utilisant les conventions d'appellation discutées dans la section II.3. Le 'rôle' de cette nouvelle marque dans votre portefeuille doit également être indiqué ; bien qu'il n'ait aucun impact sur la performance de la marque, il peut s'avérer très utile. Enfin, vous devez indiquer le projet de R&D de base de la marque, c'est-à-dire les caractéristiques techniques de la marque. Ce projet doit être sélectionné dans la liste des projets de R&D disponibles figurant dans le formulaire.

Une fois que vous avez lancé une nouvelle marque, vous devez prendre des décisions en matière de marketing mix pour cette marque, et vous devez lui affecter des forces de vente, dans les canaux où vous souhaitez distribuer la marque.

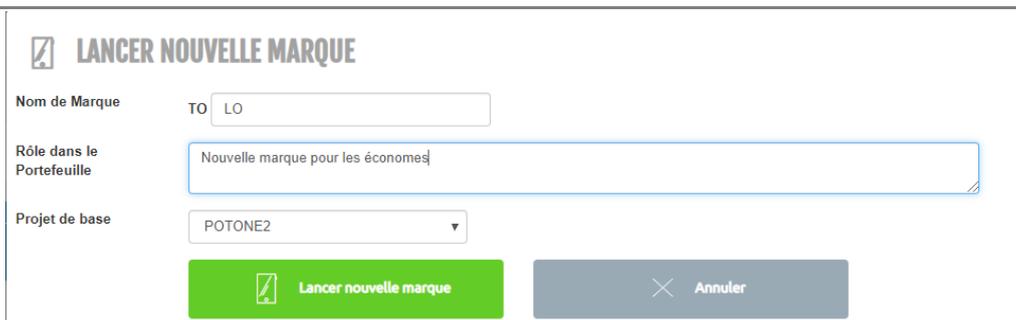


Figure 44 – Décisions concernant le Portefeuille de Marques – Lancer une nouvelle marque

B. Modifier ou Retirer une Marque Existante

Pour modifier ou retirer une marque existante, cliquez sur son nom dans le formulaire présenté à la Figure 40. Un nouveau formulaire apparaîtra, comme le montre la Figure 42. Sélectionnez l'option '**Retirer ou Modifier**' en fonction de ce que vous souhaitez faire.

Dans le cas d'une modification de marque, vous devez indiquer le nouveau projet de R&D de base de la marque. Il doit être sélectionné dans la liste des projets de R&D disponibles figurant dans le formulaire. Il se peut que vous souhaitiez modifier le *rôle* de la marque, mais son nom ne doit pas changer.



Figure 45 – Décisions concernant le Portefeuille de Marques – Modifier ou retirer une marque

C. Annulation d'une Opération de Portefeuille de Marques

Vous pouvez annuler toutes les opérations de portefeuille de marques que vous avez lancées. Pour ce faire, il vous suffit de cliquer sur le nom de la marque concernée. Un formulaire apparaîtra, vous rappelant l'opération choisie : lancement, modification ou retrait. Cliquez sur le bouton **Annuler** pour effacer cette opération de vos décisions.

Les marques lancées disparaîtront simplement de votre portefeuille et toutes les décisions connexes, telles que celles liées au marketing mix ou à l'affectation de la force de vente, seront supprimées. Les marques retirées ou modifiées reviendront à leur état initial, c'est-à-dire que les décisions de la période précédente seront dupliquées pour la période de décision actuelle.

7. Commander des initiatives Marketing et Digitales avec l'Accélérateur Marketing

Cette section porte sur le lancement des initiatives marketing et digitales visant à renforcer vos efforts marketing de manière générale. Vous devez cliquer sur une initiative pour obtenir sa description complète et décider si vous souhaitez la lancer ou non. Certaines initiatives seront disponibles plus tard au cours de la

simulation, et certains événements suivront une saisonnalité. Par exemple, un événement qui aura lieu tous les 4 ans sera activable dans les années 1, 5, 9, etc. Vous pouvez mettre en œuvre jusqu'à trois initiatives par an.

Initiatives marketing

- **Offres de reprise - Offres groupées** : le regroupement de votre offre de produits par lot se fait généralement pour créer davantage de valeur et donc améliorer l'offre faite au client. Ce type d'initiative incitera les clients sensibles aux prix à acheter et augmentera le prix moyen du panier. Il peut toutefois rebuter ceux qui ne peuvent pas se permettre d'acheter plusieurs produits à la fois. Pour encourager les clients à acheter vos derniers modèles, vous pouvez lancer des offres de reprise disponibles sur votre boutique en ligne. Ces offres peuvent inclure les remises sur l'achat d'un nouveau modèle ou une offre spéciale sur le retour d'un ancien modèle pour le faire évoluer. Ce type d'initiative devrait avoir un effet immédiat sur vos ventes, à tout moment de l'année.
- **Partenariat** : votre entreprise peut s'associer à une institution éducative ou commerciale pour fournir gratuitement ou à un prix réduit les produits technologiques de l'entreprise. S'engager pour l'éducation rehaussera l'image de responsabilité sociale de votre entreprise et pourrait aboutir à une clientèle plus fidèle, fière de l'implication de l'entreprise dans une telle initiative.
- **Placement de produit** : le placement de produit consiste à inclure un produit de marque dans un média, généralement sans explicitement faire référence au produit. Les films à gros budget attirent généralement des gens de toutes les générations et sont appréciés pour leur production de haute qualité. Investir dans un placement de produit dans les films et séries Blockbuster devrait faire connaître vos produits auprès de tous les types de clients et améliorer leur image.
- **Services supplémentaires** : des services supplémentaires, comme une extension de garantie, peuvent renforcer la sensation de qualité supérieure de vos produits et donner aux clients l'assurance qu'ils prennent peu de risques en achetant vos produits. Cela incitera les clients potentiels à envisager l'achat de vos produits et aura un impact direct sur vos ventes.

Initiatives digitales

- **Influenceurs et marketing de contenu** : votre entreprise décide de lancer une campagne marketing avec des influenceurs en écrivant des articles sponsorisés et en co-crédant du contenu avec des ambassadeurs de la marque. Votre campagne est lancée sur différents réseaux sociaux (comme Instagram, Facebook, YouTube, Twitter, etc.) et influence les comportements et les opinions de leurs audiences, qui sont pour la plupart de la jeune génération.
- **Publicité payante (displays/bannières)** : votre entreprise souhaite augmenter les ventes. Vous pouvez acheter un espace publicitaire en ligne sur certains sites Web d'autres marques. Avec la publicité payante, vous payez le propriétaire de l'espace publicitaire en échange de l'utilisation de cet espace pour exposer le nom de votre entreprise à une large audience.
- **Trafic organique** : pour soutenir le lancement de votre nouveau produit lors d'un salon annuel, vous décidez d'utiliser des navigateurs créateurs de trafic organique (naturel) comme Google, Firefox, l'App Store d'Apple ou le Play Store de Google sur mobile. Vous voulez mesurer combien de visiteurs proviennent d'une requête faite sur un moteur de recherche gratuit. L'objectif est d'accroître la visibilité, l'intérêt et l'engagement au sein de la cible.
- **Développement d'une application mobile** : votre entreprise organise un événement, un salon le mois prochain. Les smartphones sont largement utilisés par les passionnés de technologie ainsi que par la Génération Y. Vous souhaitez que les visiteurs du salon utilisent autant que possible leur téléphone pour participer, échanger et établir des relations pendant votre événement. Être acteur et pas seulement spectateur permet aux participants d'ancrer cette expérience dans leur mémoire. Par conséquent, impliquez les participants pour leur permettre de vivre un événement unique et inoubliable. Ils se souviendront de votre marque pendant des mois après votre événement. Lorsque vous lancerez cette initiative, vous aurez alors accès à des événements spécifiques (Performance marketing et ventes croisées).

- **Retargeting** : en re-ciblant, vous souhaitez donner plus de visibilité à votre marque. Votre entreprise place des bannières publicitaires sur des sites Web externes dès qu'un utilisateur a montré de l'intérêt à un produit sur l'une des pages de votre site Web.
- **E-mailing** : vous souhaitez que votre cible connaisse votre marque et achète vos produits. Votre entreprise enverra des e-mails pour informer et fidéliser une base de contacts intéressés par vos produits ou services et générer des ventes en les encourageant à visiter des pages spécifiques de votre site. Aussi, vous savez que ce canal est abandonné par la jeune génération.
- **Performance marketing** : vous souhaitez « stimuler la croissance » de votre entreprise par un ensemble coordonné de techniques marketing (organique, payante, influenceurs) pour accélérer et augmenter rapidement le chiffre d'affaires. Vous étudierez chacune de ces étapes dans le tunnel de conversion et les optimiserez en segmentant, testant et analysant les données. L'objectif principal est d'optimiser tous les indicateurs pour obtenir les meilleurs résultats. Les initiatives de performance marketing nécessitent la mise en œuvre du développement d'une application mobile. Trois campagnes contextuelles sont disponibles, ces campagnes seront disponibles à un moment donné de la simulation :
 - Coupe du monde de la FIFA
 - Tournoi mondial de tennis
 - Championnat du monde de League of Legends
- **Ventes croisées** : votre entreprise souhaite augmenter le nombre de produits vendus par cross selling. Lorsqu'un client achète un produit, vous lui proposez un produit complémentaire de la gamme. Cela les retiendra dans votre environnement commercial et montrera que vous êtes une entreprise technologique. La cible pourra acheter vos produits sur votre site Web et sur votre application mobile. Cette initiative nécessite la mise en œuvre du développement d'une application mobile.

8. Prendre des Décisions concernant le Marketing-mix

Cette section se concentre sur la manière d'utiliser les formulaires de décisions pour prendre des décisions en matière de marketing-mix. Visitez les sections 'Production', 'Prix', 'Publicité' et 'Stratégies de repositionnement' de ce manuel pour en savoir plus sur l'objectif de ces décisions.

La Figure 43 montre le formulaire de décisions du marketing-mix. Cliquez sur un nom de marque en haut de cette page pour afficher les décisions de marketing-mix détaillées de cette marque.

Production

Le plan de production doit être saisi en unités. Pour vous aider à prendre cette décision, le formulaire indique combien d'unités ont été vendues au cours de la période précédente et combien d'unités sont détenues en stock au début de la période. Notez que si vous avez modifié le projet de base de la marque, ces unités ne seront plus disponibles.

Prix

Le prix indiqué dans ce formulaire est le 'prix au détail recommandé', c'est-à-dire le prix payé par les clients (sauf pour les consommateurs qui font leurs achats dans des circuits qui pratiquent une remise). Le prix doit être indiqué en dollars. Le formulaire indique le prix qui a été fixé au cours de la période précédente.

Publicité

Les budgets publicitaires et les budgets de recherche doivent être inscrits en milliers de dollars. Le formulaire indique quel était le budget publicitaire total de la marque au cours de la période précédente.

Vous devez également indiquer comment vous souhaitez répartir ces budgets entre les différents segments de consommateurs. Les pourcentages inscrits dans les cellules doivent s'élever à 100 % au total, sinon vous ne pourrez pas fermer le formulaire et enregistrer vos décisions.

Objectifs perceptuels

Les objectifs perceptuels permettent de repositionner la marque, c'est-à-dire de changer la perception des consommateurs à l'égard de la marque. Lisez la section VI.5 pour en savoir plus sur le repositionnement des marques par la publicité.

Si votre intention est simplement d'augmenter la notoriété, il suffit de sélectionner '**Aucun objectif**'. Sinon, vous pouvez spécifier vos objectifs en termes '**d'échelles sémantiques**' ou '**d'échelles multidimensionnelles**'. Les objectifs peuvent être fixés sur une ou deux dimensions. Sélectionnez les dimensions sur lesquelles vous souhaitez communiquer dans les cases '**Dimension 1**' et '**Dimension 2**'. Enfin, indiquez le niveau souhaité sur chaque dimension dans les cases '**Objectif 1**' et '**Objectif 2**'. Si vous souhaitez vous concentrer sur une seule dimension, choisissez '**Aucun**' dans la case '**Dimension 2**'.

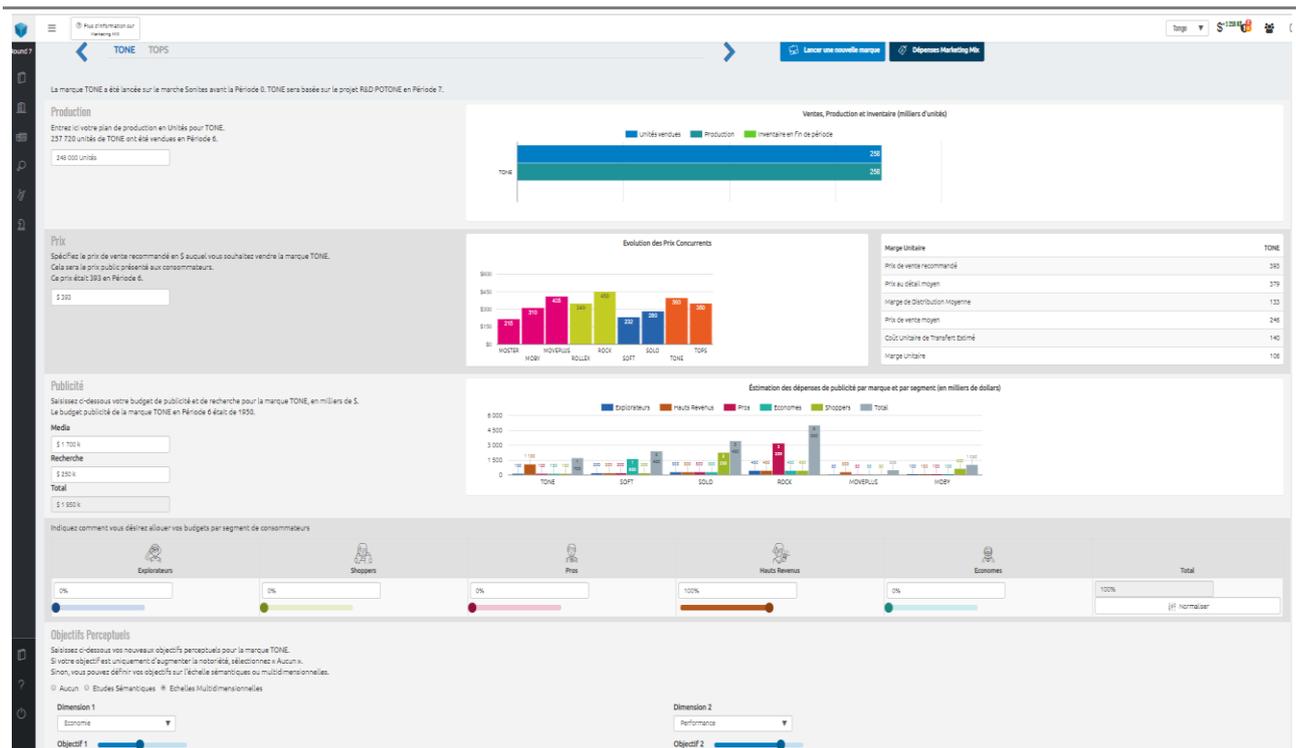


Figure 46 – Ecran de décisions 'Marketing mix'

9. Prendre les Décisions de Marketing Digital

Cette section explique comment saisir vos décisions pour répartir votre effort publicitaire entre les différents types de médias (traditionnels et digitaux). Cela vous permet de choisir quel type de média diffusera votre message publicitaire. Vous devrez répartir les efforts sur les médias traditionnels et digitaux pour chaque produit.

Des informations sur la consommation de médias des années précédentes par segment et expériences de retour sur investissement marketing (ROMI) des médias peuvent être achetées dans les études de marché pour vous guider.

Les pourcentages entrés dans les cellules doivent totaliser 100 %.

- Si la somme est supérieure à 100 %, elle sera normalisée à 100 % par le modèle de simulation.
- Si la somme est inférieure à 100 %, vous perdrez une partie de votre budget publicitaire.

10. Commander les Etudes de Marché

Cette section montre la manière d'utiliser les formulaires de décisions pour commander des études de marché. Consultez les sections III.7 et IV.3 pour en savoir plus sur l'objectif et le contenu des études de marché.

Le formulaire de décisions pour les études de marché est présenté à la Figure 44. Toutes les études disponibles sont répertoriées avec leurs coûts. Pour acheter des études de marché, il vous suffit de cocher les cases correspondant aux études que vous souhaitez.

Cliquez sur le bouton '**Home**' (cube bleu en haut à gauche) lorsque vous avez terminé.

DECISIONS ETUDES DE MARCHÉ

Sélectionnez ci-dessous les études de marché que vous désirez acheter. Les études générales s'appliquent à tous les marchés, alors que les études spécifiques aux marchés s'appliquent uniquement aux marques de ces marchés.

Etudes Générales

<input type="checkbox"/>	Benchmark	\$ 37 250
<input checked="" type="checkbox"/>	Etudes de consommateurs	\$ 74 500
<input checked="" type="checkbox"/>	Panel de consommateurs	\$ 124 250
<input checked="" type="checkbox"/>	Panel de Distribution	\$ 74 500
<input checked="" type="checkbox"/>	Echelles Sémantiques	\$ 12 500
<input checked="" type="checkbox"/>	Echelles Multidimensionnelles	\$ 43 500
<input checked="" type="checkbox"/>	Prévisions du Marché	\$ 24 750
<input checked="" type="checkbox"/>	Publicité Concurrente	\$ 37 250
<input checked="" type="checkbox"/>	Equipe de Force de Vente Concurrente	\$ 18 750
<input checked="" type="checkbox"/>	Tests de Publicité	\$ 31 000
<input checked="" type="checkbox"/>	Tests d'Equipe de Force de Vente	\$ 43 500
<input checked="" type="checkbox"/>	Analyse Conjointe	\$ 43 500

Commander toutes les Etudes Souties Ne commander aucune Etude Souties

Marché Vodites

<input checked="" type="checkbox"/>	Etudes de consommateurs	\$ 49 750
<input checked="" type="checkbox"/>	Panel de consommateurs	\$ 87 000
<input checked="" type="checkbox"/>	Panel de Distribution	\$ 62 000
<input checked="" type="checkbox"/>	Echelles Sémantiques	\$ 12 500
<input checked="" type="checkbox"/>	Echelles Multidimensionnelles	\$ 43 500
<input checked="" type="checkbox"/>	Prévisions du Marché	\$ 24 750
<input checked="" type="checkbox"/>	Publicité Concurrente	\$ 37 250
<input checked="" type="checkbox"/>	Equipe de Force de Vente Concurrente	\$ 18 750
<input checked="" type="checkbox"/>	Tests de Publicité	\$ 31 000
<input checked="" type="checkbox"/>	Tests d'Equipe de Force de Vente	\$ 43 500
<input checked="" type="checkbox"/>	Analyse Conjointe	\$ 43 500

Commander toutes les Etudes Vodites Ne commander aucune Etude Vodites

Figure 47 – Formulaire de décisions pour les études de marché

11. Prendre des Décisions concernant la Force de Vente

Cette section indique la manière d'utiliser les formulaires de décisions relatifs à la force de vente. Relisez la section 'Force de vente' pour en savoir plus sur la façon dont votre force de vente est organisée, et sur les décisions que vous devez prendre. Relisez la section 'Canaux de distribution' (II.6) pour en savoir plus sur les canaux de distribution en vigueur dans Digital Markstrat.

Le formulaire de décisions de la force de vente est présenté à la Figure 45. Le formulaire comprend une colonne par canal de distribution et une ligne par marque commercialisée. Saisissez le nombre de commerciaux que vous souhaitez affecter à chaque marque et à chaque canal de distribution. Vous pouvez modifier gratuitement la répartition entre les canaux de distribution et les marques.

Le formulaire calcule la taille totale de votre force de vente par marque, par canal et au total, à chaque fois que vous saisissez de nouveaux chiffres.

Le bouton '**Voir le budget**' vous permet d'accéder à un formulaire indiquant le coût de votre force de vente, répartie par canal, et une comparaison avec la période précédente. Le bouton '**Voir la répartition**' montre comment votre force de vente est répartie entre les marchés (cela peut ne pas être pertinent si vous n'avez pas encore lancé une marque Vodite), entre les canaux de distribution et entre les marques de votre portefeuille. Vous pouvez ainsi vérifier que les chiffres que vous avez saisis sont conformes à vos stratégies globales de marché, de canal et de marque.

DÉCISIONS FORCE DE VENTE				
Saisissez dans le tableau ci-dessous le nombre de commerciaux à temps plein que vous voulez allouer pour chaque marque et dans chaque canal.				
	Magasins spécialisés	Grandes Surfaces	Boutiques en Ligne	TOTAL
TONE	<input type="text" value="30"/>	<input type="text" value="16"/>	<input type="text" value="20"/>	<input type="text" value="66"/>
TOPS	<input type="text" value="22"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="14"/>	<input type="text" value="40"/>
TOTAL	<input type="text" value="52"/>	<input type="text" value="20"/>	<input type="text" value="34"/>	<input type="text" value="106"/>

Figure 48 – Ecran Force de vente

12. Prendre des Décisions concernant les Projets de Recherche et Développement

Cette section précise la manière d'utiliser les formulaires de décisions relatifs à la R&D. Lisez les sections II.1 et II.2 pour en savoir plus sur les caractéristiques des produits ; la section III.8 pour comprendre l'interface entre le marketing et la R&D ; et les sections VI.5.B et VI.6 pour examiner les situations dans lesquelles la R&D sera nécessaire pour repositionner vos marques.

Les formulaires de décisions de la série R&D vous guideront dans vos décisions. Le formulaire illustré à la Figure 46 s'affiche lorsque vous cliquez sur l'icône R&D sur la page d'accueil des décisions. Il donne un aperçu de vos projets R&D en cours. Il est nécessaire de connaître la terminologie de la R&D pour bien comprendre cette section.

- **Projet achevé.** Un projet est *achevé* s'il a été créé au cours d'une période antérieure et si un budget suffisant lui a été alloué. Les projets achevés peuvent être utilisés pour des opérations de portefeuille de marques, comme expliqué dans la section V.5. Les projets achevés n'apparaissent pas dans les décisions de R&D.
- **Projets inachevés.** Un projet est *inachevé* s'il a été créé au cours d'une période antérieure et si le département de R&D n'a pas pu le mener à bien parce que le budget alloué n'était pas suffisant. Les projets non achevés peuvent être *poursuivis* ou *mis en suspens*.
- **Projets poursuivis.** Un projet inachevé est *poursuivi* si vous lui allouez un budget durant la période de décision en cours. Un projet poursuivi peut être mis en suspens lors d'une période ultérieure.
- **Projets mis en suspens.** Un projet inachevé est *mis en suspens* si vous avez cessé de lui allouer un budget. Un projet mis en suspens peut être poursuivi lors d'une période ultérieure.
- **Nouveaux projets.** Un projet est *nouveau* s'il a été créé dans la période de décision en cours. Un nouveau projet peut être supprimé si vous changez d'avis.

À partir de ce formulaire, vous pouvez créer de nouveaux projets ou gérer ceux qui ne sont pas terminés, c'est-à-dire les poursuivre ou les mettre en suspens.

RECHERCHE & DEVELOPPEMENT					
Vos décisions R&D sont résumées ci-dessous. Cliquez sur le nom d'un projet pour le modifier, le supprimer ou le mettre de côté; ou cliquez sur un des boutons ci-dessous pour lancer un nouveau projet R&D. Vous pouvez lancer de nouveaux projets R&D pour lancer de nouvelles marques ou modifier des marques existantes. Le développement d'un projet va prendre une période.					
	Marché	Lancé en	Objectif	Budget requis pour finalisation	Budget alloué cette période
<input type="button" value="PEROVO1"/>	Vodites	Période 5	Lancement d'un nouveau produit sur le marche Vodites	3 680 KS	3 680 KS

Figure 49 – Décisions R&D

A. Créer un Projet

Cliquez sur le bouton '**Démarez un nouveau projet**' correspondant au marché dans lequel vous souhaitez créer le nouveau projet (Sonite ou Vodite). Un nouveau formulaire apparaîtra et montrera une série d'entrées comme le nom du projet, l'objectif de celui-ci, les caractéristiques physiques, le coût de base et le budget alloué. Ce formulaire est illustré à la Figure 49. Lorsque le processus est terminé, la page d'accueil du projet s'affiche, avec le récapitulatif de vos décisions concernant le projet.

B. Poursuivre ou Abandonner un Projet

Les projets passés qui n'ont pas pu être achevés au cours de la période précédente sont automatiquement poursuivis au début de la période de décision. Par conséquent, tous vos projets inachevés apparaîtront dans le formulaire d'accueil de la R&D, tel que présenté à la Figure 46. Cliquez sur le nom d'un projet pour l'agrandir et afficher sa fiche récapitulative, comme le montre la Figure 47.

The screenshot shows the 'EDITER PROJET PEROVO1' interface. At the top, the project name is 'PE ROVO1' and the objective is 'Lancement d un nouveau produit sur le marche Vodites'. Below this, there are five rows of decision parameters, each with a value in a text box and a corresponding slider:

Paramètre	Valeur	Min	Max
Résolution (L/mm)	78	20	100
Energie (BC/Wh)	52	10	100
Emprunte Carbone (Kg)	32	5	50
Connectivité (Index)	7	3	10
Apps (Nombre de)	55	5	100

Below the sliders, there are radio buttons for 'Plus faible possible' (selected) and 'Spécifiez un coût de base pour ce projet'. The 'Budget alloué cette période (K\$)' is 3 680. The 'Coût de base minimum estimé (\$)' is N/A. The 'Budget requis pour finalisation (K\$)' is 3 680 K\$. A blue button 'Lancez une Requête en Ligne' is visible, along with 'Utilisé : 0' and 'Restant : 5'. At the bottom, there are two buttons: 'Projet PEROVO1 mis de côté' (red) and 'Fermer' (grey).

Figure 50 – Décisions R&D– Projet mis de côté

Pour poursuivre un projet, il vous suffit d'y allouer un budget, comme expliqué aux sections V.10.F et à la Figure 47. Comme un projet poursuivi est un projet passé, le formulaire vous indique exactement quel budget est nécessaire pour le mener à bien. Les autres décisions – nom, description, caractéristiques et coût de base – ne peuvent être modifiées.

Pour classer un projet, il suffit de cliquer sur le bouton '**Projet mis de côté**' au bas du formulaire. Le projet sera supprimé de vos décisions actuelles en matière de R&D et n'apparaîtra plus sur le formulaire de la Figure 46. Les projets classés peuvent être poursuivis à tout moment, comme expliqué à la section V.10.C.

C. Reprendre un Projet

Choisissez le bouton '**Projets mis de côté**' pour poursuivre un projet antérieur. Si ce bouton n'apparaît pas sur votre formulaire d'accueil R&D, cela signifie que vous n'avez pas de projets en attente qui peuvent être poursuivis.

La liste des anciens projets mis de côté s'affiche. Cliquez sur le nom d'un projet pour l'agrandir et afficher sa fiche récapitulative, comme indiqué sur la Figure 48. Assurez-vous qu'il s'agit bien du projet que vous souhaitez poursuivre et, si oui, cliquez sur le bouton '**Reprendre**'.

Vous devrez ensuite allouer un budget au projet. Comme il s'agit d'un projet passé, le formulaire vous indique exactement le budget nécessaire pour mener à bien le projet. Les autres décisions – nom, description, caractéristiques et coût de base – ne peuvent être modifiées.

Nom du projet	Marché	Lancé en	Objectif	Budget pour finalisation	
PEROVO1	Vodites	Période 5	Lancement d un nouveau produit sur le marche Vodites	3 680 K\$	Reprendre PEROVO1

[Fermer](#)

Figure 51 – Décisions R&D – Reprendre un projet

D. Nom et Objectif du Projet

Le nom d'un projet doit être inscrit en utilisant les conventions de dénomination discutées dans la section III.8.A. L'objectif du nouveau projet doit également être inscrit. Notez que les noms des projets en cours ne peuvent pas être modifiés.

🚩 DÉMARREZ UN NOUVEAU PROJET SONITES

Nom du projet: PO

Objectif du projet:

Fonctionnalités (Nombre de): (5 à 20)

Design (Index): (3 à 10)

Batterie (Heure): (24 à 96)

Affichage (Inch): (4 à 40)

Puissance Proc. (GFlops): (5 à 100)

Plus faible possible
 Spécifiez un coût de base pour ce projet

Budget alloué cette période (K\$)
 Coût de base minimum estimé (\$)

Initiez une étude de faisabilité (le projet ne sera pas finalisé)
 Budget requis pour finalisation (K\$):

Utilisé : 1
Restant : 4

[Lancez une Requête en Ligne](#)

[🚩 Créer](#)
[✕ Annuler](#)

Figure 52 – Décisions R&D – Lancer un nouveau projet

E. Caractéristiques du Projet et Coût de Base

Le formulaire illustré à la Figure 49 vous permet de saisir les 'caractéristiques du projet' pour le futur produit souhaité. La fourchette des caractéristiques techniquement réalisables pour chaque attribut est indiquée plus haut (par exemple, de 24 à 96 heures d'autonomie de la batterie).

La signification du 'coût de base du projet' est expliquée en détail dans la section III.8.C. Vous pouvez demander au département R&D de rechercher le coût de base minimum techniquement possible en cochant l'option '*Plus faible possible*'. Sinon, cochez l'option '*Spécifiez un coût de base pour ce projet*' et saisissez le coût souhaité pour ce projet.

Notez que les caractéristiques et le coût de base des projets poursuivis ne peuvent pas être modifiés.

F. Budget alloué au Projet et Requête en ligne

Le formulaire illustré à la Figure 49 vous permet d'encoder le budget que vous souhaitez allouer au projet.

Dans le cas d'un projet en cours, le formulaire vous indique le montant nécessaire pour mener à bien le projet. L'allocation de ce montant garantira l'achèvement du projet avant la fin de la période de décision en cours.

Dans le cas d'un nouveau projet, vous avez deux possibilités :

- La première option consiste à réaliser une 'étude de faisabilité', comme expliqué au point III.8.E ; le coût sera de 100 000 dollars.
- La deuxième option consiste à allouer un budget au projet. Pour vous aider à décider du budget à allouer, vous pouvez effectuer une 'requête en ligne', comme expliqué à la section III.8.F. Une fois la requête terminée, une estimation du budget nécessaire pour mener à bien le projet vous sera donnée. L'allocation de ce montant garantira l'achèvement du projet à la fin de la période de décision en cours. Le formulaire vous indique le nombre de demandes que vous avez effectuées jusqu'à présent. N'oubliez pas que le nombre de 'requêtes en ligne' autorisées au cours d'une 'période' est limité à 5 (mais cette limite peut avoir été ajustée par votre instructeur).

Si vous modifiez les caractéristiques physiques de votre projet ou le coût de base demandé après avoir lancé la requête en ligne, l'estimation fournie par la requête n'apparaîtra pas sur le formulaire, car elle n'est plus valable. Dans ce cas, vous devez lancer une nouvelle requête pour ajuster le devis en fonction des nouvelles spécifications du projet.

Si vous ne disposez pas de fonds suffisants, vous pouvez allouer un budget inférieur au montant total indiqué par la requête. Dans ce cas, vous n'avez aucune garantie que le projet sera achevé avant la fin de la période de décision.

13. Décisions initiales

Lorsque vous entamez un nouveau 'tour de jeu' ('round'), la plupart des pages de décision sont préremplies avec une copie des décisions que vous avez prises au cours de la période précédente. Ainsi, pour la période 1, les pages de décision sont préremplies avec les décisions prises par l'équipe de direction précédente.

Les décisions initiales sont utilisées par le modèle au cas où vous ne présenteriez pas de nouvelles décisions en temps voulu. Comme la situation concurrentielle change à chaque période, l'utilisation des mêmes décisions que celles de la période précédente n'est généralement pas optimale. Par conséquent, vous êtes fortement encouragés à soumettre de nouvelles décisions.

Vous trouverez ci-après plus de détails sur le mode de calcul des décisions initiales.

- **Identité de l'équipe** – Au cours de la période 1, le nom de votre entreprise est initialement égal à votre lettre initiale : M, R, S, T, L ou N.
- **R&D** – Tous les projets qui ont été *partiellement* développés au cours de la période précédente seront achevés. Cela signifie que le budget nécessaire à l'achèvement est automatiquement alloué. Si vous souhaitez arrêter le développement d'un projet, vous devez mettre ce projet en attente dans la page de décision de R&D.
- **Portefeuille de marques** – Toutes les marques commercialisées au cours de la période précédente seront automatiquement commercialisées au cours de la nouvelle période. Les marques ne seront pas lancées, retirées ou modifiées automatiquement.
- **Marketing Mix** – Les décisions suivantes sont copiées de la période précédente : plan de production, prix, budget publicité média et recherche publicitaire et stratégie de segmentation. Les objectifs perceptuels sont remis à zéro.
- **Force de vente** – La taille de la force de vente n'est pas modifiée. De même, la répartition entre les canaux et les marques est identique à celle de la période précédente.
- **Etudes de marché** – Les mêmes études que pour la période précédente sont commandées.

Ne soyez pas surpris si une partie de votre budget marketing est déjà allouée lorsque vous entamez le cycle de décisions. Cela est dû aux dépenses correspondant aux décisions initiales : projets de R&D terminés, publicité, force de vente et études de marché. Lorsque vous modifiez vos décisions, ces dépenses seront modifiées en conséquence.

14. Vérifier vos Décisions

Nous vous recommandons vivement de vérifier régulièrement que Digital Markstrat n'a pas découvert d'erreurs dans vos décisions. Deux outils vous aideront à vérifier vos décisions : 'Budget' et 'Erreurs et avertissements'.

A. Outil 'Budget'

Pour accéder à l'outil 'Budget', cliquez sur l'aperçu du budget en haut à droite de l'écran.

L'aperçu du budget de la Figure 50 montre la manière dont vous avez décidé de dépenser votre budget de marketing pour la période à venir. Le graphique indique si vous avez reçu un prêt ou une augmentation de budget de votre instructeur. Il calcule également vos dépenses dans les quatre principales catégories de coûts : publicité, force de vente, recherche et développement et études de marché. Enfin, il indique votre *écart par rapport au budget*, qui doit toujours être positif ou égal à 0, sauf si votre instructeur vous a autorisé à dépasser votre budget. Un message d'erreur apparaîtra si le budget a été dépassé. Ce message ne doit pas être ignoré, sinon la simulation réduira arbitrairement vos dépenses (en commençant par la publicité).

Un autre tableau vous donne la répartition des budgets de publicité et de vente par marque. Tous les chiffres sont donnés en milliers de dollars.

BUDGET MARKETING – Période 7

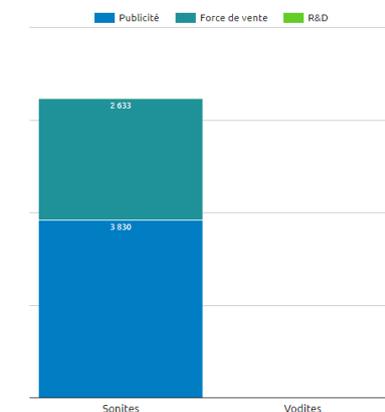
Vue d'ensemble du budget Marketing

Les graphes ci-dessous fournissent un récapitulatif financier de toutes vos décisions. Tous les chiffres sont indiqués en milliers de dollars.

Budget, Dépenses & Déviation

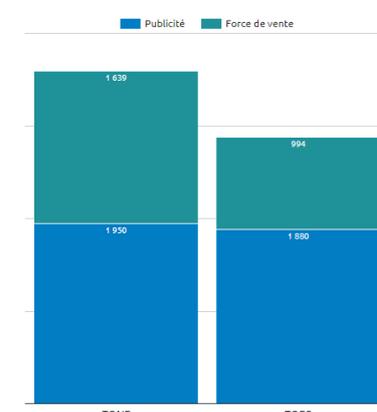
Budget autorisé	8 700 K\$
Capital emprunté	-
Changement budgétaire	-
Budget disponible	8 700 K\$
Dépenses Publicitaires	3 830 K\$
Dépenses force de vente	2 633 K\$
Recherche & développement	-
Etudes de marché	1 019 K\$
Dépenses totales	7 482 K\$
Déviation Budgétaire	1 218 K\$

Répartition des principales dépenses par marché



Budget Publicité & force de vente par marque

Le graph ci-dessous montre la répartition entre budget publicité et force de vente. Tous les chiffres sont fournis en milliers de dollars.



Fermer

Figure 53 – Outil de Décisions – Aperçu du Budget

B. Outil 'Erreurs et Avertissements'

Cliquez sur l'icône 'erreurs et avertissements' dans la barre supérieure de la plateforme pour accéder à cet outil. Il affiche une liste d'erreurs et d'avertissements générés par la simulation lors de l'analyse de vos décisions. Les erreurs indiquent les corrections qui doivent être apportées en raison de décisions incohérentes, tandis que les avertissements attirent l'attention sur les problèmes éventuels. Dans ces cas de figures, vous devez vérifier soigneusement vos décisions pour vous assurer que votre encodage est correct.

Les erreurs *typiques* comprennent l'écart négatif par rapport au budget ou les décisions manquantes du marketing mix ou de la force de vente pour les marques nouvellement lancées. Les avertissements régulièrement reçus sont liés à des changements drastiques dans vos décisions ou à des projets de R&D achevés qui n'ont pas été utilisés pour améliorer une marque.

La Figure 51 illustre un exemple de formulaire d'erreurs et d'avertissements.

Titre	Message
 Projet POTONE2 : projet récent non utilisé dans votre portefeuille de marques De: Département R&D	Titre: Projet POTONE2 : projet récent non utilisé dans votre portefeuille de marques De: Département R&D Envoyé le: Équipe:
 Marque TOPS : Décisions de marketing non prises De: Département Marketing	Le projet POTONE2 a été finalisé à la période précédente et n'a pas encore été utilisé pour introduire une nouvelle marque ou en modifier une existante. Veuillez noter que la simulation ne va pas modifier votre portefeuille de marque automatiquement. Utilisez l'écran de décision 'Portefeuille de Marque' pour lancer une nouvelle marque sur POTONE2, ou remplacer le projet de base d'un marque existante avec POTONE2.

Fermer

Figure 54 – Décisions – Erreurs et Avertissements

VI. POSITIONNEMENT ET RECHERCHE & DEVELOPPEMENT

Comme vous pouvez vous y attendre, l'environnement du marché évoluera au cours de la simulation. Ainsi, la taille et le taux de croissance des segments de consommateurs changeront au fil du temps. Certains segments grandiront et deviendront ainsi plus attractifs, tandis que d'autres deviendront plus petits. Ceci sera particulièrement vrai pour le nouveau marché Vodite, qui sera peut-être assez restreint initialement, mais dont la taille pourrait devenir assez conséquente si les firmes introduisent les produits adéquats au bon moment. Plus important encore, les besoins des consommateurs vont probablement évoluer au fil du temps. Par exemple, certains segments pourraient souhaiter des marques plus puissantes, tandis que d'autres pourraient s'attendre à des diminutions de prix.

Pour répondre à ces évolutions, les firmes devront introduire de nouvelles marques Sonite ou Vodite, et repositionner ou supprimer des marques existantes. Les ressources marketing étant limitées, il est extrêmement important d'adopter des stratégies optimales en termes de segmentation et de positionnement, d'autant plus qu'une firme Digital Markstrat ne peut pas commercialiser plus de cinq marques durant une période donnée, sur un marché donné. Votre département devra faire face aux problématiques stratégiques suivantes :

- Quels segments de consommateurs cibler ?
- Comment concevoir des produits qui répondent aux besoins de ces segments ?
- Comment positionner de nouvelles marques de manière effective ?
- Comment repositionner des marques existantes pour mieux correspondre aux besoins des consommateurs ?

Les stratégies concurrentielles et de segmentation ne sont pas couvertes dans ce manuel. Il est possible cependant que votre instructeur vous donne des sessions conceptuelles sur ces sujets, durant le cours. Vous pouvez également trouver des informations utiles à ce sujet dans votre ouvrage de référence en Marketing. Dans ce chapitre, nous nous baserons sur l'hypothèse que vous avez identifié le(s) segment(s) de consommateurs que vous souhaitez cibler avec une marque spécifique, et nous décrirons les approches variées qui peuvent être utilisées dans Digital Markstrat pour concevoir un produit et positionner une marque.

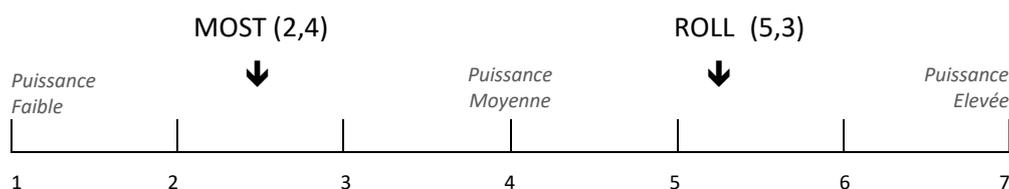
1. Evaluer les Perceptions et les Préférences

Les experts techniques peuvent facilement classer les marques commercialisées sur base de données objectives, tels que les attributs techniques des marques et leur prix. Cependant, les consommateurs qui sont sur le point de faire un achat sont influencés par leurs *perceptions* des marques disponibles sur le marché, plutôt que par les caractéristiques et propriétés *réelles* de ces marques.

Les perceptions sont par définition subjectives, et peuvent par conséquent s'éloigner de la réalité. La simulation Digital Markstrat propose deux études de marché qui permettent d'évaluer les besoins des consommateurs, et d'estimer les perceptions de ceux-ci vis-à-vis des marques commercialisées : les *Etudes Sémantiques* et les *Echelles Multidimensionnelles de Similarités entre Marques*.

A. Les Etudes Sémantiques

Cette étude (présentée en détails dans la Section IV.3.E.) décrit la manière dont les consommateurs perçoivent les marques commercialisées. Il est demandé aux répondants de juger des caractéristiques physiques de chaque marque, sur une échelle de 1 à 7. Dans l'exemple ci-dessous, les consommateurs ont évalué la marque MOST à 2,4 sur l'échelle « Puissance du Processeur », car ils la perçoivent comme *moins puissante* que la marque ROLL, évaluée à 5,3.



L'étude fournit également la note *idéale* de chaque caractéristique, pour chaque segment de consommateurs. La Figure 26 et la Figure 27 montrent un exemple de résultats de cette étude. En comparant les perceptions qu'ont les consommateurs de votre marque avec les notes idéales données par un segment particulier, vous pouvez déterminer si cette marque rencontre les besoins des consommateurs de ce segment.

B. Les Echelles Multidimensionnelles de Similarités entre Marques

Cette étude décrit également la manière dont les consommateurs perçoivent les marques commercialisées. Elle est décrite en détail dans la section IV.3.F. Est réalisée par cette étude une carte en trois dimensions, dévoilant les similarités et les différences entre les marques commercialisées. Cette carte est une représentation graphique des évaluations faites par les répondants ; ainsi, la distance entre deux marques jugées *similaires* sera faible, alors que la distance entre deux marques jugées *différentes* sera élevée. La Figure 29 donne un exemple de carte perceptuelle.

Les trois *dimensions* 'Economie', 'Performance' et 'Commodité' peuvent être liées aux caractéristiques physiques *réelles* de la marque, comme le montre la Figure 30. Dans l'étape finale de cette étude, il est demandé aux répondants d'indiquer leur position idéale sur la carte.

2. Prédiction des Valeurs Idéales

Les valeurs *idéales*, également appelées *préférences*, représentent les besoins des consommateurs d'un segment particulier. Elles sont calculées en prenant la moyenne des réponses individuelles de tous les répondants de ce segment. Comme expliqué dans l'introduction, il est probable que les besoins des consommateurs évoluent au fil du temps. Ceci peut être dû à des changements dans l'environnement, à de nouvelles tendances, ou encore à de nouveaux usages des produits Sonite et Vodite. Les besoins des consommateurs sont également influencés par les actions des concurrents (par exemple, les introductions de nouveaux produits et les campagnes de publicité à grande échelle).

Aucune de ces raisons n'entraînera cependant de changement drastique dans les besoins des consommateurs. Au contraire, le suivi de la position des points idéaux sur la carte montre que cette évolution est assez graduelle et régulière. Deux éléments sont disponibles pour vous aider à prédire l'évolution des points idéaux dans le futur.

- Le tableau représenté en Figure 55 est inclus dans les 'Echelles Multidimensionnelles de Similarités entre Marques', à partir de la Période 2. Un tableau similaire se trouve dans l'étude des 'Echelles Sémantiques'. Les positions des valeurs idéales sont suivies sur seulement trois périodes, mais vous pouvez utiliser les graphiques décrits dans le paragraphe suivant pour obtenir un suivi plus long.
- Le graphique représenté en Figure 56 est inclus dans les 'graphiques supplémentaires', à la fois dans les Etudes Sémantiques et dans les Echelles Multidimensionnelles. Il montre l'évolution des valeurs idéales depuis le début de la simulation. Le point le plus récent est celui qui est accentué (forme plus grande). Toutes les dimensions peuvent être représentées en utilisant le menu déroulant en haut de l'écran.

Segment	Période	Economie	Performance	Commodité
Explorateurs	Période 4	0,6	13,5	-6,4
Explorateurs	Période 5	-1,2	13,3	-5,6
Explorateurs	Période 6	-3,3	13,1	-4,8
Hauts Revenus	Période 4	-9,8	2,4	9,9
Hauts Revenus	Période 5	-9,6	1,5	9,7
Hauts Revenus	Période 6	-9,4	0,9	9,5
Pros	Période 4	-10,4	12,1	10,4
Pros	Période 5	-11,6	12,5	10,3
Pros	Période 6	-12,6	12,9	10,1
Economes	Période 4	12,7	-9,8	-4,1
Economes	Période 5	12,8	-9,1	-3,6
Economes	Période 6	12,9	-8,4	-3,0
Shoppers	Période 4	6,8	3,5	0,2
Shoppers	Période 5	7,2	4,1	-0,6
Shoppers	Période 6	7,6	4,6	-0,8

Figure 55 – Etude MDS – Evolution des valeurs idéales – Tableau

En utilisant ces informations, vous pouvez, à l'aide d'une interpolation linéaire, estimer la position des valeurs idéales dans quelques périodes. C'est une étape importante dans votre stratégie de positionnement. En effet, il s'agit de choisir une position pour votre marque qui sera proche des besoins des consommateurs pendant plusieurs périodes. Ceci implique de prendre en compte le temps nécessaire à atteindre cette position, particulièrement si un projet de recherche doit être lancé. Ainsi, il peut être utile de regarder 2 ou 3 périodes en avant, si pas davantage.

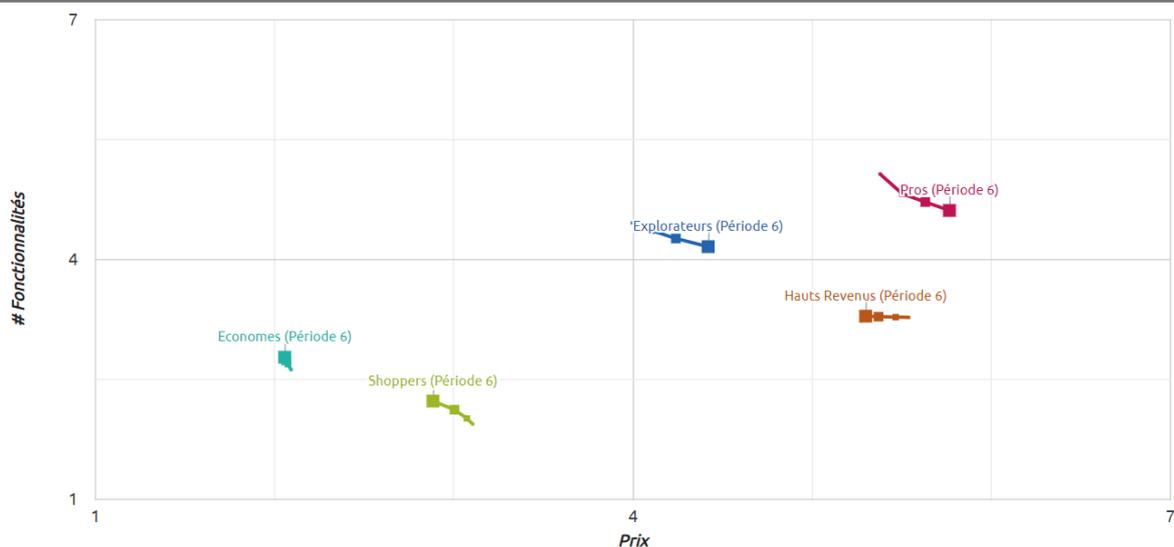


Figure 56 – Etude échelles sémantiques – Evolution des valeurs idéales – Graphique

3. Faire correspondre les Attributs d'un Produit avec sa Position

Nous faisons maintenant l'hypothèse que les coordonnées de la position idéale du produit ont été définies. L'étape suivante consiste à déterminer les caractéristiques physiques qui correspondent à la position souhaitée sur la carte. Plusieurs alternatives sont possibles.

La solution la plus simple est de trouver une marque qui est localisée tout près de la position souhaitée, et de regarder ses caractéristiques réelles (voir Figure 10). Si une telle marque existe, il vous est alors possible de copier le niveau de cette marque sur chacun de ses attributs. Cette analyse peut être faite attribut par attribut, en regardant différentes marques. Il se pourrait ainsi que vous regardiez la 'puissance du processeur' de la marque A, parce qu'elle est très bien positionnée sur l'axe puissance, mais que vous vous inspiriez de 'l'autonomie de batterie' de la marque B.

Si aucune marque ne peut vous aider, vous devrez alors interpoler, en utilisant les marques les mieux positionnées sur le marché. Cette interpolation peut être réalisée en utilisant les données issues des échelles sémantiques ou multidimensionnelles.

A. Utiliser les Etudes Sémantiques

Supposons que vous souhaitiez déterminer la ‘puissance du processeur’ (en gigaglops), qui correspond à une valeur de 5 sur l’échelle sémantique (cette dernière allant de 1 à 7). Un graphique tel que celui présenté en Figure 57 facilitera l’interpolation. Ce graphique est disponible dans les ‘Graphiques Supplémentaires’, accessibles via un lien situé dans le bas de l’étude. Il est obtenu en positionnant, sur l’axe horizontal, les caractéristiques réelles de toutes les marques commercialisées et, sur l’axe vertical, les perceptions correspondantes. Chaque marque commercialisée correspond à un point sur le graphique. Il existe un graphique par caractéristique (puissance du processeur, taille d’affichage, etc.). Les valeurs idéales du segment sont systématiquement indiquées sur l’axe vertical.

Réaliser l’interpolation est assez simple avec ce graphique. Il s’agit de choisir le point souhaité sur l’axe vertical, 5 dans notre exemple, et ensuite de suivre une ligne horizontale, jusqu’à ce que cette dernière rencontre la courbe verte, pour enfin suivre une ligne verticale partant de ce point d’intersection avec la courbe. Vous trouvez alors la caractéristique physique (en gigaflops) correspondant à la valeur souhaitée, 5. Dans notre exemple, il s’agit de 64. Il s’agit enfin de répéter ce processus pour chaque caractéristique physique que vous souhaitez définir à partir d’une valeur souhaitée sur l’échelle sémantique.

Notez que la courbe de notre exemple est pratiquement droite. Ce n’est pas toujours le cas, surtout quand plusieurs marques ont été positionnées ou repositionnées sur le marché à l’aide d’objectifs perceptuels.

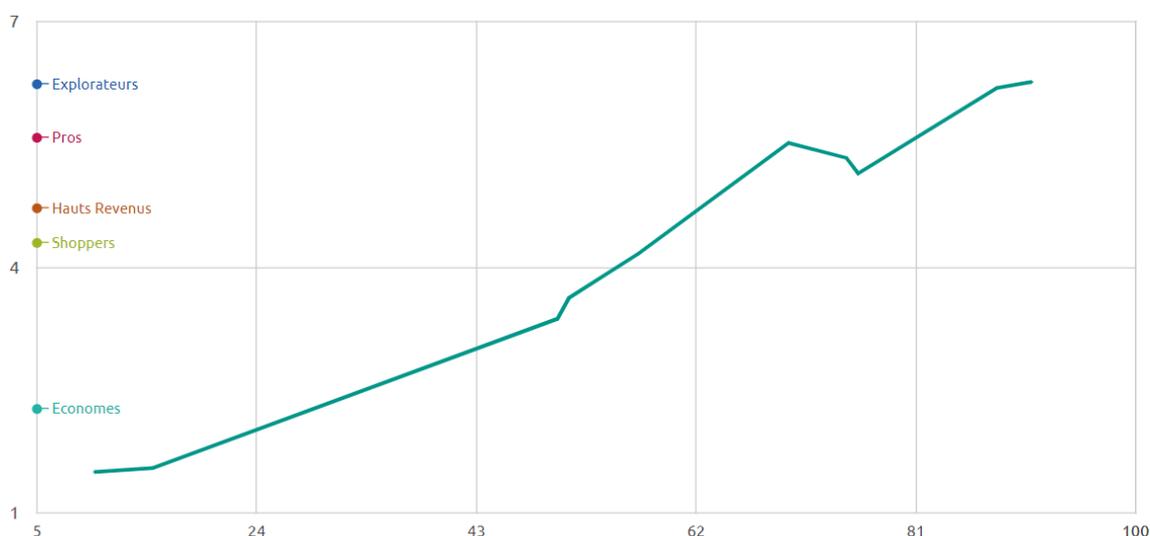


Figure 57 – Relation entre les attributs et les perceptions – Etude Echelles Sémantiques

B. Utiliser les Echelles Multidimensionnelles

Supposons que vous souhaitiez déterminer la ‘puissance du processeur’ (en gigaglops) qui correspond à une performance de 10 sur l’échelle multidimensionnelle (cette dernière allant de -20 à 20).

Vous appliquerez alors une méthodologie semblable à celle des études sémantiques, décrite dans la section précédente. La différence principale est qu’il n’existe pas une relation entre chaque dimension MDS et chaque caractéristique physique, puisqu’une dimension est liée à deux ou plusieurs attributs physiques. Par exemple, la performance est fortement liée avec la puissance du processeur et la taille d’affichage. Ainsi, la valeur souhaitée en termes de performance va être utilisée dans deux interpolations, l’une pour déterminer la puissance du processeur correspondante, et l’autre pour déterminer la taille de l’écran. Un graphique tel

que celui présenté en

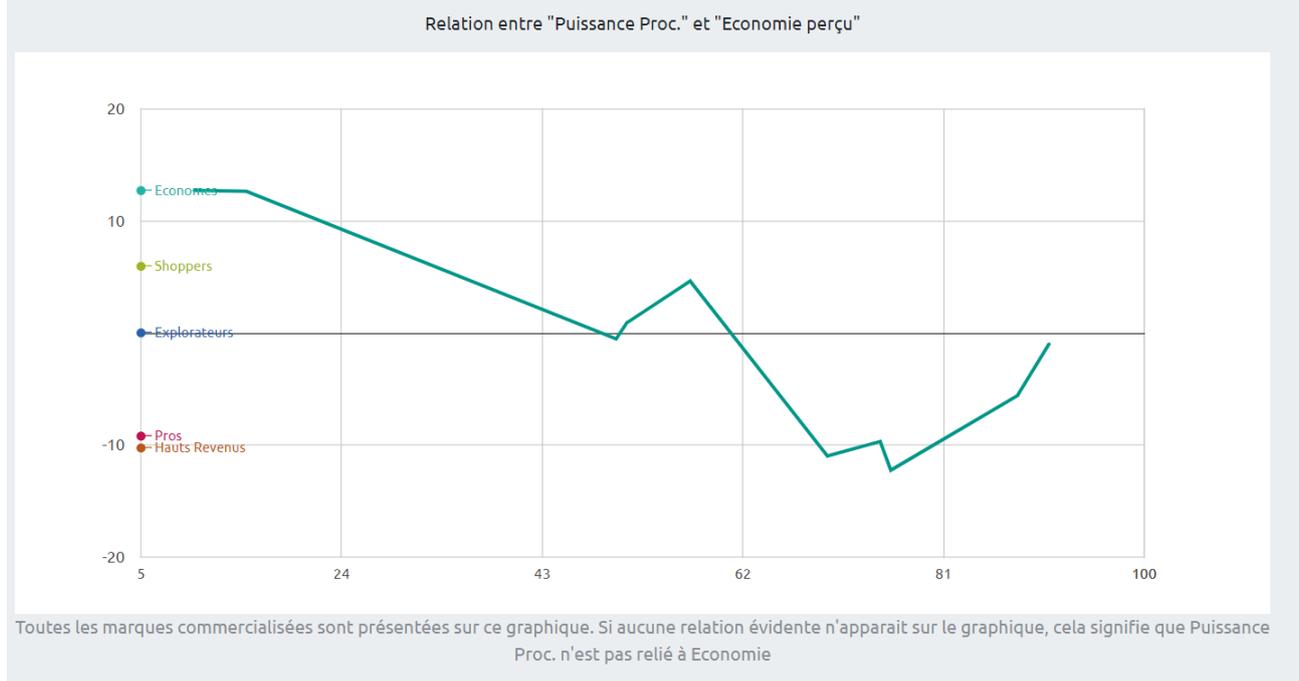


Figure 58 facilitera le processus d'interpolation. Ce graphique est disponible dans les 'graphiques supplémentaires', accessibles via un lien en bas de l'étude. Il est obtenu en positionnant, sur l'axe horizontal, les caractéristiques réelles de toutes les marques commercialisées et, sur l'axe vertical, les perceptions correspondantes. Chaque marque commercialisée correspond à un point sur le graphique. Il existe 18 graphes de ce type, pour chacun des couples 'Caractéristique physique x dimension MDS' ; par exemple, 'puissance du processeur x performance', 'taille d'affichage x performance', etc. Les valeurs idéales sont indiquées sur l'axe vertical.

Certains graphiques sont cependant dénués de sens. Par exemple, le graphique 'design x performance' ne fournira probablement pas d'information utile, puisque le 'design' n'est pas lié à la dimension 'performance'. Ainsi, vous ne devriez pas utiliser la performance pour déterminer un niveau de design ou d'autonomie de batterie, puisque ces caractéristiques ne sont pas liées à la dimension 'performance'.

L'interpolation se réalise aisément à l'aide du graphique. Il s'agit de choisir le point souhaité sur l'axe vertical, 10 dans notre exemple, et ensuite de suivre une ligne horizontale, jusqu'à ce que cette dernière rencontre la courbe bleue, pour enfin suivre une ligne verticale partant de ce point d'intersection avec la courbe. Vous trouvez alors la caractéristique physique (en gigaflops) correspondant à la valeur souhaitée, 10. Dans notre exemple, il s'agit de 21.

Il s'agit enfin de répéter ce processus pour chaque caractéristique physique que vous souhaitez définir à partir d'une valeur souhaitée sur l'échelle sémantique.

Dans notre exemple, la courbe n'est pas tout à fait une droite. C'est le cas quand plusieurs marques ont été positionnées ou repositionnées à l'aide de la publicité et des objectifs perceptuels. Certains liens sont plus difficiles à faire ; par exemple, une valeur souhaitée de -10 correspond à une caractéristique comprise entre 67 et 80 gigaflops. Dans ce cas, vous devrez fixer la valeur vous-même. C'est aussi le cas dans les études sémantiques.



Figure 58 – Relation entre les attributs et les perceptions – Etude MDS

C. Cas d'un Nouveau Marché

La carte perceptuelle n'est pas disponible quand aucune marque n'est commercialisée sur un marché. Cependant, vous pouvez malgré tout obtenir de l'information sur les besoins des segments à partir des études sémantiques. Supposons par exemple que les 'innovateurs' ont mentionné qu'ils recherchent des produits avec un nombre élevé d'applications (leur valeur idéale serait par exemple 5,5 sur l'échelle de 1 à 7). Vous avez alors intérêt à supposer qu'il existe une relation linéaire entre le nombre d'applications (de 5 à 100) et les études sémantiques ; ainsi, le plus faible nombre d'applications (5) correspondrait à une évaluation de 1, et le nombre le plus élevé (100), serait évalué à 7. Dans ce cas, la formule permettant de convertir la valeur idéale '5,5' en un nombre d'applications est :

$$X = 5 + \left[(100 - 5) \times \frac{5.5 - 1.0}{7.0 - 1.0} \right] = 76 \text{ Applications (arrondi au nombre entier le plus proche)}$$

La formule générale est :

$$P = 1.0 + \left[6.0 \times \frac{X - BI}{BS - BI} \right] \quad \text{or} \quad X = BI + \left[(BS - BI) \times \frac{P - 1.0}{6.0} \right]$$

Où P représente la valeur souhaitée sur l'échelle de 1 à 7 ; X est le niveau de caractéristique physique correspondant ; et BI et BS sont les limites inférieures et supérieures de l'étendue possible des caractéristiques physiques.

Cette méthode, quoi qu'imparfaite, permet de réaliser des approximations, en attendant les futures données qui seront disponibles une fois que le marché existera.

4. Situations où le Repositionnement est requis

Les valeurs idéales sur la carte perceptuelle ou sur le graphique des échelles sémantiques reflètent les besoins des consommateurs, ou le prix qu'ils sont prêts à payer pour obtenir un produit qui correspond à leurs besoins. *Pour une marque donnée et un segment donné, la position optimale sur la carte perceptuelle est celle qui est la plus proche de la valeur idéale du segment.* En effet, la section II.1 a expliqué pourquoi offrir un niveau plus élevé que le niveau souhaité n'est pas nécessairement mieux.

Cependant, plusieurs raisons peuvent expliquer le fait que des marques ne soient pas toujours positionnées idéalement.

A. Segments de Consommateurs Changeants

Il a déjà été mentionné plusieurs fois que les besoins des segments évoluent au fil du temps, à cause de changements dans l'environnement ou dans les valeurs et comportements des consommateurs. Par conséquent, une marque qui était bien positionnée quand elle a été introduite sur le marché peut être perçue comme peu performante ou ayant un nombre de caractéristiques inutilement élevé *après quelques périodes*. Période après période, la distance sur la carte entre la marque et le point idéal devient de plus en plus grande.

B. Pression des Prix

Cette situation est similaire à la précédente. Etant donné que le *prix* est la dimension la plus importante dans le marché Sonite, les fabricants devraient s'attendre à une pression des consommateurs vers des prix plus bas, particulièrement dans les segments *bas de gamme*. A nouveau, si les prix des marques ne sont pas ajustés en fonction de cet élément, la distance entre la marque et la valeur idéale le long de l'axe 'économie' (prix) va probablement augmenter.

C. Nouveaux Segments Cibles

Pour un nouveau marché dans un stade préliminaire, une stratégie adéquate peut être de servir plusieurs segments avec une seule marque. Cela peut s'avérer adéquat si les besoins de deux segments sont assez similaires ou si un segment est trop petit pour permettre des économies d'échelle nécessaires. Ensuite, au fur et à mesure que leurs besoins changent, ou que la taille du segment augmente, il peut devenir nécessaire de positionner une marque plus près de chaque point idéal.

D. Entrée d'un Concurrent

En l'absence de concurrence, une firme peut servir des consommateurs avec succès à l'aide d'un produit qui n'est pas tout à fait adapté à leurs besoins. En revanche, si un concurrent introduit ensuite une nouvelle marque qui répond mieux à leurs besoins, il peut s'avérer nécessaire de repositionner l'ancienne marque plus près du point idéal.

Dans toutes les situations décrites ci-dessus, les marques doivent être repositionnées pour s'adapter aux nouvelles conditions environnementales ; cependant, une marque ne doit pas toujours nécessairement être repositionnée sur toutes les dimensions. Par exemple, une marque commercialisée depuis 2 ou 3 ans peut être perçue comme étant de basse performance, mais comme ayant un niveau de commodité adéquat. Dans ce cas, il n'y a pas de raison de vouloir changer les perceptions le long de la dimension 'commodité'. Le repositionnement peut être réalisé en changeant la performance perçue de la marque, grâce à la publicité ou via la R&D.

5. Stratégies de Repositionnement

Le repositionnement peut être réalisé par la *publicité* ou par la *Recherche & Développement*. Bien que les perceptions des consommateurs soient liées aux caractéristiques physiques de la marque, elles peuvent être légèrement influencées par la communication publicitaire. Mais l'effet de repositionnement sera alors limité, ce qui est surtout le cas quand le niveau de notoriété de la marque est élevé, parce qu'une marque avec laquelle les consommateurs sont extrêmement familiers est plus difficile à repositionner. Au-delà d'un certain niveau, le repositionnement d'une marque ne peut plus être réalisé par la publicité uniquement. Un projet R&D doit alors être réalisé, avec des caractéristiques physiques qui répondent aux besoins des consommateurs, afin de mettre à niveau le produit. Les projets R&D prendront au moins une période pour être réalisés, alors que le repositionnement via la publicité a un effet immédiat.

A. Positionnement via la Publicité

La publicité dans Digital Markstrat est principalement utilisée pour construire la notoriété de la marque et pour informer les consommateurs des caractéristiques physiques des produits, mais elle peut aussi être utilisée pour repositionner une marque. Ceci est un processus en 4 étapes :

- Identifier votre position désirée sur la carte perceptuelle (MDS) ou sur l'échelle sémantique (par exemple, pour repositionner une marque plus près du segment des 'shoppers', à l'aide des caractéristiques 'autonomie de la batterie' et 'puissance du processus', il faut d'abord estimer la position future idéale de ce segment sur ces deux caractéristiques, comme expliqué dans la section VI.2).
- Entrer les coordonnées identifiées dans l'étape précédente dans les *objectifs perceptuels* de la marque, au niveau des décisions du *Marketing Mix*, comme expliqué dans la section V.7. Vous pouvez choisir de fixer des objectifs perceptuels basés sur des échelles sémantiques ou MDS. Il s'agit de sélectionner les deux caractéristiques ou dimensions choisies et d'entrer les coordonnées du point que vous souhaitez atteindre. Un maximum de deux caractéristiques / dimensions peut être spécifié, afin de garder le message simple et efficace. En effet, il n'y a pas de raison de communiquer sur deux dimensions si le repositionnement n'est requis que pour une seule. Dans un tel cas de figure, il s'agit de sélectionner 'Aucune' pour la seconde caractéristique ou dimension, et votre message publicitaire sera d'autant plus clair.
- Allouer un budget 'publicité media' pour la marque, afin d'acheter un espace média, et un budget de 'recherche en publicité'. L'effet de la *recherche publicitaire* est double. Premièrement, il permet de rendre plus efficace votre campagne publicitaire, en améliorant la sélection des médias utilisés et la conception du texte publicitaire. Deuxièmement, il permettra d'atteindre plus rapidement les objectifs perceptuels fixés lors d'un repositionnement, bien qu'il y ait naturellement une limite à la capacité de la publicité à changer les perceptions. On considère qu'environ 10 à 15% du budget total publicitaire devra être dépensé en recherche en publicité, pour que le repositionnement soit plus efficace.
- Préciser l'allocation de votre budget publicitaire entre les segments des consommateurs. Les segments cibles doivent être cohérents avec les objectifs perceptuels que vous avez fixés. Notez que cette décision seule n'est pas suffisante pour repositionner une marque. En effet, cibler des segments spécifiques se fait principalement en *sélectionnant les médias* les plus appropriés pour communiquer le message, mais a peu d'effet sur le *contenu* du message.

Enfin, vous devrez implémenter le même type de programme publicitaire, que vous changiez les caractéristiques physiques d'une marque ou que vous modifiez son prix de manière significative.

B. Positionnement via la Recherche & Développement

Comme expliqué précédemment, une marque doit être repositionnée par la R&D quand la distance entre la position souhaitée sur la carte perceptuelle (ou sur les échelles sémantiques) et les perceptions des consommateurs vis-à-vis de la marque est trop importante. La R&D doit aussi être utilisée pour lancer de nouvelles marques, puisque toutes les marques commercialisées doivent être basées sur des projets R&D.

Utiliser la R&D pour repositionner un produit ou pour en introduire un nouveau est un processus à 4 étapes :

- Identifier la position souhaitée sur la carte perceptuelle ou l'échelle sémantique.
- Estimer les caractéristiques physiques qui correspondent à cette position souhaitée (comme expliqué dans la section VI.3).
- Développer un projet de R&D avec les caractéristiques physiques définies ci-dessus. Ceci est fait en collaboration avec le département R&D, comme expliqué dans la section III.8.
- Introduire une nouvelle marque ou modifier une marque existante. Les projets R&D terminés peuvent être utilisés pour repositionner des marques existantes, en modifiant les caractéristiques physiques qui sont à la base des perceptions des consommateurs. Ils peuvent être aussi utilisés pour introduire de nouvelles marques. Dans les deux cas, une campagne de publicité cohérente devra être implémentée pour informer les consommateurs de ces changements.

Notez que ce processus prendra au minimum une période.

6. Recherche & Développement

Cette section est un complément à la section III.8 sur l'interface entre les départements Marketing et Recherche & Développement. Davantage de détails sont donnés ici sur la manière de choisir le coût de base cible pour un projet, et sur le cycle de vie des projets R&D, depuis la conception jusqu'à l'achèvement de ces projets.

A. Coût de Base d'un Projet

Quand il s'agit de concevoir un projet, le département Marketing doit spécifier le coût unitaire de fabrication *cible*, pour le produit désiré. Parce que ce coût diminue au fil du temps avec l'expérience, les départements Marketing et R&D se sont mis d'accord pour spécifier le 'coût de transfert' de la première série de 100 000 unités du nouveau produit. Ce coût est appelé le 'coût de base'.

Les coûts de base n'ont pas de limite supérieure. Si vous indiquez un coût de base élevé, le département R&D aura davantage de flexibilité pour trouver les matériaux et processus de fabrication appropriés. Par conséquent, le projet sera plus facile à développer et moins cher en termes de 'budget total de développement'.

La limite inférieure du coût de base d'un projet donné dépend de ses spécifications techniques : plus un produit est sophistiqué, plus le coût de base minimum sera élevé. Ainsi, plus le niveau de chaque attribut (puissance du processeur, taille d'affichage, etc) sera élevé, plus le coût minimum unitaire sera élevé. Il y a une seule exception à cette règle : le coût unitaire augmentera si vous essayez de réduire l'empreinte carbone de votre produit.

Une stratégie pour choisir un 'coût de base' est de demander au département R&D de développer le projet au 'coût minimum'. Cette solution est très attractive en termes de marges, mais peut être plus chère finalement, étant donné que le budget de développement nécessaire sera probablement beaucoup plus élevé.

Une autre solution est de calculer le coût de base qui sera, pour vous fabricant, viable économiquement. Vous partez du prix désiré ou *idéal* pour les consommateurs ciblés, c'est-à-dire le prix que les consommateurs sont prêts à payer pour un produit qui satisfait leurs besoins. Le coût de base est ensuite obtenu en soustrayant de ce prix idéal la marge moyenne du distributeur plus la marge qui rendra le futur produit économiquement viable pour vous (en incluant les frais de publicité et de force de vente). Un coût de base calculé de cette manière sera plus élevé que le coût de base minimum, la plupart du temps.

Finalement, vous pouvez commander une 'étude de faisabilité', qui vous donnera une estimation du 'coût de base minimum' et du 'budget de développement' nécessaire. Les études de faisabilité coûtent 100 000 \$ et nécessitent une période.

B. Budget nécessaire à l'achèvement d'un Projet R&D

Pour mener à bien un projet R&D, un travail de recherche est nécessaire pour développer un *prototype* du produit souhaité et pour réaliser tout le travail de recherche des fournisseurs potentiels et d'implémentation des processus de fabrication. Votre département doit allouer un *budget* à chaque projet pour couvrir ces dépenses R&D. Quand le projet est terminé, le département production est prêt à produire les premières unités du produit, au coût de transfert spécifié dans le rapport R&D, en supposant une première série de 100 000 unités produites.

Le 'budget nécessaire' pour achever un projet est fonction de plusieurs paramètres. Il dépend :

- Des caractéristiques physiques requises : plus le futur produit est sophistiqué, plus le budget sera élevé.
- De l'expérience de la firme avec des produits comparables, à savoir le nombre de projets terminés liés à des caractéristiques similaires.
- Du coût de base demandé, comme expliqué dans la section précédente.

Notez que le département R&D fonctionne comme un centre de profit, et ne vous remboursera pas si vous avez alloué des budgets trop élevés pour la réalisation d'un projet.

Le budget requis pour terminer un projet peut être estimé à l'aide d'une requête immédiate, comme expliqué dans la section III.8.F. Il peut aussi être obtenu avec une étude de faisabilité.

C. Réponses du Département R&D

Tous les projets R&D sur lesquels la firme a travaillé durant les périodes précédentes sont listés dans la section R&D des 'Résultats de l'entreprise'. Le rapport détaille les projets *terminés* et *non terminés*, y compris les deux projets qui existaient déjà au début de la simulation. Un exemple de rapport est montré en Figure 15.

Utilisons l'exemple suivant pour illustrer les réponses possibles du département R&D, après une période de développement. Le tableau de la Figure 59 résume les réponses pouvant être obtenues pour un nouveau projet avec des caractéristiques physiques identiques, mais des niveaux requis de 'coût de base' et de 'budget alloué' différents.

Le chiffre qui se trouve au centre du tableau, à savoir le 'Budget nécessaire pour l'achèvement', est calculé par la R&D à un stade précoce du projet. Ce chiffre est interne au département R&D et n'est pas révélé au département Marketing. Il est le même dans les cas A et B, et dans les cas C et D, car il dépend des spécifications techniques et du coût de base requis. Le projet sera achevé seulement si le budget alloué est plus grand ou égal au budget normal. C'est ce qu'il se passe dans les cas A et C. Notez que le budget supplémentaire (200 K\$ dans le cas A et 450K\$ dans le cas B) n'est pas rendu au Marketing.

Le projet est achevé dans le cas A, malgré le fait que le coût de base spécifié (80\$) était en-dessous du coût de base minimum (110\$) ; il a été automatiquement ajusté, et le projet est alors réalisé avec succès au coût de base minimum.

Notez que le 'coût de base minimum' est le même dans tous les cas de figure, car il dépend seulement des spécifications techniques. Dans le cas C, le département Marketing pourrait décider de lancer immédiatement un projet de réduction des coûts, de manière à réaliser un nouveau projet avec les mêmes caractéristiques physiques et un coût de base de 110\$.

Les projets R&D non achevés peuvent être continués durant la période qui suit, ou peuvent être suspendus pour une ou plusieurs périodes. Si vous choisissez de ne jamais continuer le projet, le budget qui avait été alloué jusqu'ici sera perdu. Les caractéristiques techniques d'un projet 'en cours' ne peuvent pas être modifiées.

		Cas A	Cas B	Cas C	Cas D
Spécifications du Project	Nombre de Fonctionnalités (#)	17	17	17	17
	Design (Index)	6	6	6	6
	Autonomie de la Batterie (H)	85	85	85	85
	Taille d’Affichage (“)	35	35	35	35
	Puissance du Processeur (Gflops)	70	70	70	70
	Coût de base Requis	80\$	80\$	130\$	130\$
	Budget Alloué	1 000k\$	300k\$	1 000k\$	300k\$
Données internes au département R&D	<i>Budget Nécessaire à l’Achèvement</i>	<i>800k\$</i>	<i>800k\$</i>	<i>550k\$</i>	<i>550k\$</i>
Réponse du département R&D à la fin de la période	Coût de Base Minimum	110\$	110\$	110\$	110\$
	Projet terminé avec succès	Oui	Non	Oui	Non
	Coût de base actuel	110\$	110\$	130\$	130\$
	Coût de base minimum	110\$	110\$	110\$	110\$
	Budget supplémentaire nécessaire à l’achèvement	-	500k\$	-	250k\$

Figure 59 – Interface avec le département R&D

D. Introduction, Modification ou Retrait d’une Marque

Les projets R&D peuvent être utilisés dès qu’ils sont terminés, pour lancer de nouvelles marques ou modifier des marques existantes. Ils peuvent aussi être suspendus, pour une utilisation future. Les décisions liées au portefeuille de marques sont résumées ci-après et détaillées dans la section V.6.

Une *nouvelle marque* est introduite sur le marché en entrant un nom qui n’a pas encore été utilisé jusque-là. Ce nom est complètement indépendant du code (PO...) utilisé pour le *projet* R&D. Une *marque existante* est modifiée en gardant son nom actuel et en utilisant les caractéristiques physiques correspondant à un nouveau projet terminé. Utiliser un nouveau nom de marque facilitera le positionnement du produit, mais sa notoriété devra être construite de zéro. Utiliser un nom de marque existant rend le repositionnement plus compliqué, puisque les consommateurs sont familiers avec le précédent positionnement de la marque. Cependant, étant donné que le niveau de notoriété est maintenu, les intentions d’achat de la marque seront probablement plus élevées qu’avec un nouveau nom de marque.

Le même produit peut être commercialisé sous différents noms. La présence de plusieurs marques ciblant le même segment est une bonne stratégie pour construire des barrières à l’entrée pour de nouvelles marques concurrentes. Une entreprise peut aussi commercialiser des marques multiples, basées sur le même projet, à différents segments qui sont prêts à payer des prix différents, tout en ayant des besoins techniques similaires.

Quand une marque est modifiée, le département Production commencera immédiatement à produire la nouvelle version du produit. Réduire le coût de base d’une marque est considéré comme une modification de marque. Les inventaires de produits obsolètes sont vendus par le département Production à une société d’export, à un pourcentage fixe de leur valeur, autour des 80%. Cette société exportera les vieilles versions des produits en-dehors du monde Digital Markstrat. Par conséquent, une perte de x% (le pourcentage en question) de la valeur d’inventaire est imputée au département Marketing. La même règle s’applique dans le cas où un stock subsiste après le retrait d’une marque du marché.

VII. GUIDE D'UTILISATEUR DE L'OUTIL 'PLAN MARKETING'

Le 'plan marketing' est un outil utile pour vérifier la cohérence des décisions et pour anticiper facilement leurs potentielles conséquences financières. Il va vous aider à estimer vos revenus, vos dépenses et votre contribution pour la période de décisions concernée. Le principe de ce plan est d'abord d'estimer les ventes (en unités) de vos marques, et ensuite d'utiliser vos décisions actuelles (prix, dépenses de publicité, taille et allocation de la force de vente, etc) pour calculer les autres éléments, allant des revenus jusqu'à la contribution de votre entreprise.

L'outil 'plan marketing' n'est pas basé sur un modèle mathématique développé par Digital Markstrat. C'est une feuille de calcul qui utilise les informations que vous avez données pour réaliser les calculs. Il est important de noter que plusieurs facettes de l'environnement peuvent changer de manière inattendue, par exemple en termes de besoins des consommateurs ou d'actions concurrentielles. D'autres aspects directement sous le contrôle de la firme pourraient ne pas être incorporés correctement dans ce plan, voire ignorés. Par conséquent, si vous entrez des parts de marché ou tailles de segments optimistes (ou pessimistes), l'outil vous donnera des résultats très optimistes (ou pessimistes).

L'assistant 'plan marketing' vous guidera à travers cinq étapes : (1) l'estimation des tailles des segments de consommateurs ; (2) l'estimation des parts de marché de vos marques, dans chacun de ces segments ; (3) le calcul des ventes de chaque marque ; (4) le calcul des revenus et de la contribution par marque ; (5) et le calcul des revenus et du profit consolidés, pour la firme dans son ensemble.

La contribution *réelle* de la marque et la performance de l'entreprise à la période suivante peuvent être assez différentes des *projections* obtenues via le plan. Un des rôles importants d'un 'plan marketing' est de fournir une base tangible aidant à l'apprentissage au fil du temps. Les éléments financiers du plan marketing (étapes 4 & 5) reprennent le même format que dans le rapport annuel, ce qui facilite la comparaison entre les *projections* et les résultats *réels* (une fois que ces derniers sont obtenus). Une analyse systématique des sources de variance entre les deux documents vous aidera à mieux comprendre les mécanismes du marché et le processus de planification. A long terme, cette dimension d'apprentissage est probablement la contribution la plus importante du processus de planification marketing.

a. Etape 1 – Estimation de la taille des segments

Les premières estimations que vous devez fournir en *input* au 'plan marketing' concernent la taille (en milliers d'unités) de chaque segment de consommateurs. Il y a deux tableaux à remplir, un par marché. Ils comprennent initialement les tailles des segments de la période précédente. Les taux de croissance des segments sont calculés quand vous entrez de nouvelles valeurs dans les cellules (Figure 60).

Vous devez entrer vos propres estimations des tailles de segments pour la prochaine période. Deux approches d'estimation automatisées sont disponibles. Vous pouvez cliquer sur le '*Copier données de la période précédente*' pour utiliser les tailles des segments de la période précédente ou sur le '*Copier données des prévisions du marché*' pour utiliser les projections de tailles de segments des études de recherche en marketing. Cette seconde alternative n'est disponible que si l'étude correspondante a été achetée.

Ces deux approches automatisées vous fournissent une base à partir de laquelle des ajustements individuels peuvent être réalisés, grâce à votre expérience. En effet, vous réaliserez que les tailles des marchés réelles dépendent de plusieurs facteurs : l'introduction de marques porteuses, des changements de prix, des ruptures de stock de marques en vogue, des changements dans les équipes de forces de vente, etc. Vous devrez donc tenir compte de vos propres mouvements, et de votre anticipation des mouvements de vos concurrents.

ESTIMATIONS DES TAILLES DES SEGMENTS PART DE MARCHÉ ESTIMÉES ESTIMATION DES VENTES DU MARCHÉ CONTRIBUTION DES MARQUES

ETAT PERTES & PROFITS FIRME

Saisissez ci-dessous votre estimation, en milliers d'unités, de vos ventes pour la prochaine période par segment de consommateurs. Si vous avez commandé l'étude "Prévisions du Marché", vous pouvez utiliser le bouton Copier les données des prévisions de marché pour initialiser la taille estimée des segments.

Marché Sonites					
	Explorateurs	Economes	Pros	Shoppers	Hauts Revenus
Taille de segment	130	748	353	591	353
Croissance Segment	+0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	+0,1%

Copier données de la période précédente
Copier données des prévisions du marché

Figure 60 – Plan Marketing – Estimation des tailles de segments

b. Etape 2 – Estimations des Parts de Marché

Un des aspects les plus importants de la planification marketing est l'anticipation de la réponse du marché à une série de décisions ou d'actions spécifiques. Dans ce formulaire, les *parts de marché estimées* doivent être encodées pour chaque marque, dans chaque segment, comme indiqué sur la Figure 61. Il y a deux tableaux à compléter (un par marché), ces tableaux étant préremplis des parts de marché de la période précédente, pour les marques existantes, et de '0' pour les marques récemment mises sur le marché.

Quand vous réalisez ces estimations, assurez-vous de tenir compte de vos propres décisions, ainsi que des décisions les plus probables de vos concurrents. En particulier, les introductions de nouvelles marques ou modifications de marques existantes, qu'elles soient réalisées par votre firme ou par vos concurrents, devraient être examinées attentivement, afin de mieux estimer leurs effets sur les parts de marché de votre marque.

ESTIMATIONS DES TAILLES DES SEGMENTS **PART DE MARCHÉ ESTIMÉES** ESTIMATION DES VENTES DU MARCHÉ CONTRIBUTION DES MARQUES

ETAT PERTES & PROFITS FIRME

Saisissez ci-dessous votre estimation de part de marché pour la prochaine période pour chaque marques et chaque segments de consommateurs. Attention, si vous utilisez e bouton "Copier les données de la période précédente", la part de marché des nouvelles marques sera de 0.

Marché Sonites					
	Explorateurs	Shoppers	Pros	Hauts Revenus	Economes
MOST	0%	0%	0%	0%	2%
MOVE	2%	11%	0%	1%	0%

Copier données de la période précédente

Figure 61 –Plan Marketing – Parts de marché estimées

c. Etape 3 – Ventes

Ce formulaire calcule les ventes de votre marque, en unités, par segment de consommateurs et globalement sur le marché. Ces chiffres vous permettent de vérifier la cohérence des estimations que vous avez encodées dans les étapes 1 et 2. Par exemple, si vous réalisez que les ventes d'une marque donnée vont plus que doubler suite aux estimations encodées, il pourrait être utile de revenir aux étapes 1 et/ou 2 afin de vérifier si vous n'avez pas été trop optimistes.

Ce formulaire permet également de vérifier la cohérence de vos décisions en termes de plan de production. En effet, le processus suggéré dans les étapes 1 et 2 est généralement assez précis pour prédire les ventes. Vous pouvez donc l'utiliser pour fixer le nombre d'unités à produire. Assurez-vous de tenir compte de votre stock actuel quand vous encodez vos plans de production.

ESTIMATIONS DES TAILLES DES SEGMENTS		PART DE MARCHÉ ESTIMÉES		ESTIMATION DES VENTES DU MARCHÉ		CONTRIBUTION DES MARQUES	
ETAT PERTES & PROFITS FIRME							
Vous pouvez voir ci-dessous une estimation des ventes potentielles pour la période suivante pour chaque marque dans chaque segment, et au total. Ces estimations sont basées sur les données fournies en Etape 1 et 2.							
Marché Sonites							
	Explorateurs	Shoppers	Pros	Hauts Revenus	Economes	Total	
MOST	0	0	0	0	14 960	14 960	
MOVE	2 600	65 010	0	3 530	0	71 140	

Figure 62 – Plan Marketing – Estimation des ventes du marché

d. Etape 4 – Contribution de la Marque

Sur base de vos décisions et de vos estimations de ‘tailles de segments’ et de ‘parts de marché’, l’outil ‘plan marketing’ peut réaliser des projections financières pour la période de décision concernée. Ce formulaire, présenté en Figure 63, montre un tableau-type de contribution par marque, similaire à celui de votre rapport annuel :

- (a) **Ventes estimées** : Les ventes estimées par marque sont basées sur vos parts de marché (input de l’étape 2), indépendamment de vos décisions en termes de plan de production.
- (b) **Stock de départ** : Stock initial (au début de la période concernée).
- (c) **Plan de production** : Votre plan de production (issu de vos décisions).
- (d) **Production actuelle** : Production de la marque, en considérant l’ajustement par défaut de +/-20%.
- (e) **Stock final** : Stock à la fin de la période, égal à (b) + (c) - (f). Si le chiffre est en orange, cela signifie que vous aurez un stock non nul la période suivante.
- (f) **Ventes finales** : Ventes de la marque, en considérant vos décisions en termes de plan de production et votre stock initial au début de la période. Egal au minimum entre (a) et (d) + (b). Si la valeur est en rouge, cela signifie que votre production et votre stock ne sont pas suffisants pour couvrir les ventes estimées.
- (g) **Revenus** : Egal aux **ventes estimées en unités × (prix – marge des distributeurs)**, où la marge des distributeurs est calculée en se basant sur les habitudes shopping des segments, si vous avez acheté l’étude en question ; dans le cas où vous n’auriez pas acheté cette étude, la marge des distributeurs sera la marge moyenne de tous les canaux de distribution.
- (h) **Coût des biens vendus** : Egal aux **ventes estimées en unités × coût unitaire**, où le coût unitaire est calculé en utilisant la même formule que celle utilisée dans le modèle Digital Markstrat ; cette formule tient compte de l’effet d’expérience, comme expliqué dans la section sur les ‘Gains de Productivité’.
- (i) **Coût d’inventaire** : Egal au nombre d’**unités en stock × coût unitaire × %IHC**, où IHC est un facteur généralement égal à 8% (mais qui peut être modifié par votre instructeur).
- (j) **Cession d’inventaire** : Egal au nombre d’**unités concernées × coût unitaire × %IDL**, où IDL est un facteur généralement égal à 20% (mais qui peut être modifié par votre instructeur). La cession d’inventaire survient quand une marque est modifiée.
- (k) **Contribution avant marketing** : Egal à (g) – (h) – (i) – (j).
- (l) **Budget publicité** : Egal au budget alloué dans vos décisions.
- (m) **Recherche en publicité** : Egal au budget alloué dans vos décisions.
- (n) **Coût de l’équipe commerciale** : Calculé sur la base de vos décisions, en utilisant le coût d’un ETP force de vente, pour la période de décisions concernées ; ce coût est donné dans le rapport intitulé ‘Journaux du Marché’.
- (o) **Contribution après marketing** : Egal à (k) – (l) – (m) – (n).

Ce formulaire vous permet de vérifier si votre marque sera rentable l'année suivante, et le montant de 'contribution' qu'elle devrait générer. Il peut aussi vous aider à améliorer les résultats de votre marque. Voici quelques points à investiguer.

Comment améliorer vos décisions ?

- Si le produit n'est pas adéquat, est-il opportun de lancer un projet R&D pour modifier les caractéristiques de votre marque ?
- Avez-vous intérêt à augmenter votre prix, de manière à accroître votre rentabilité, ou devriez-vous plutôt diminuer votre prix afin de vous aligner sur la concurrence et générer une part de marché plus importante ?
- Est-il nécessaire de spécifier des objectifs perceptuels pour améliorer votre positionnement ?
- Devriez-vous augmenter vos efforts marketing (publicité & force de vente) ?
- Est-il plus adéquat de concentrer ces efforts sur un seul segment de consommateurs, ou au contraire de chercher à atteindre deux ou trois segments, de manière à cibler davantage de consommateurs ?
- Etc.

Comment réduire vos coûts ?

- Devriez-vous lancer un projet R&D de réduction des coûts, afin de réduire les 'coûts des biens vendus' ?
- Avez-vous intérêt à diminuer votre plan de production, de manière à vous débarrasser de votre stock existant ? Ou devriez-vous, au contraire, augmenter votre production, afin de bénéficier de l'effet d'expérience (ce qui est généralement une bonne idée pour les lancements récents de marque dans des marchés ou segments de consommateurs à bas volume).
- La notoriété de votre marque est-elle suffisamment élevée pour que vous puissiez réduire vos efforts publicitaires ?
- Quelle est la taille de votre équipe commerciale, en comparaison à celle de vos concurrents ? Avez-vous réellement besoin d'un plus grand nombre de commerciaux ?
- Etc.

ESTIMATIONS DES TAILLES DES SEGMENTS		PART DE MARCHÉ ESTIMÉES		ESTIMATION DES VENTES DU MARCHÉ		CONTRIBUTION DES MARQUES	
ETAT PERTES & PROFITS FIRME							
Le tableau ci-dessous présente les ventes et la contribution après marketing générées par les 2 marques commercialisées en Période 6. Les chiffres ci-dessous sont calculés sur les estimations fournies aux Etapes précédentes et sur vos décisions actuelles. Tous les nombres de "Ventes Estimées" aux "Ventes Finales" sont données en unités. Tous les nombres de "Revenus" à "Contribution après marketing" sont donnés en milliers de \$.							
		MOVE		MOST			
			Sonites		Sonites		
Production							
Ventes Estimées		71 140		14 960			
Inventaire de départ		0		8 923			
Plan de Production (à partir des décisions)		62 000		37 000			
Production Réelle		71 140		29 600			
Inventaire final		0		23 563			
Ventes Finales		71 140		14 960			
Revenus							
Coût des biens vendus		\$ -9 121 k		\$ -1 353 k			
Coût de Rétention d'Inventaire		\$ 0 k		\$ -171 k			
Cession d'inventaire		\$ 0 k		\$ 0 k			
Contribution avant marketing		\$ 4 680 k		\$ 451 k			
Publicité Media		\$ -4 606 k		\$ -585 k			
Recherche Publicitaire		\$ -500 k		\$ -200 k			
Coûts Force de vente		\$ -720 k		\$ -745 k			
Contribution après Marketing		\$ -1 146 k		\$ -1 079 k			

Figure 63 – Plan Marketing – Contribution des marques

e. Etape 5 – Etat des Pertes et Profit de la Firme

L'outil 'plan marketing' peut réaliser d'autres projections financières sur base des décisions prises et des estimations en termes de tailles de segments et de parts de marché. Le formulaire, présenté en Figure 63, montre un tableau-type 'état des pertes et profits', similaire à celui de votre rapport annuel.

Les lignes allant de 'Revenus' à 'Contribution après marketing' sont obtenues en additionnant les colonnes du formulaire précédent 'Contribution de la marque'. Les autres lignes sont expliquées ci-après :

(j) **Etudes de marché** : Egal au coût total des études de marché commandées dans vos décisions ; le coût de chaque étude est donné dans le formulaire de décision 'Etudes de marché'.

(k) **Recherche et Développement** : Egal à la somme de tous les budgets alloués aux projets R&D dans vos décisions ; le budget alloué est une des nombreuses décisions que vous devez prendre quand vous initiez ou continuez un projet de recherche.

(l) **Coûts et Profit exceptionnels** : Habituellement égal à 0. Vous encourez un coût exceptionnel si vous décidez de supprimer une marque ; dans ce cas, vous devrez vous débarrasser de l'inventaire restant, ce qui aura un coût, comme expliqué précédemment dans la 'cession d'inventaire'.

(m) **Gains avant taxes** : Egal à la *Contribution après marketing* – (j) – (k) – (l)

	Période 7	Période 6	Période 5	Période 4	Période 3
ESTIMATIONS DES TAILLES DES SEGMENTS					
PART DE MARCHÉ ESTIMÉES					
ESTIMATION DES VENTES DU MARCHÉ					
CONTRIBUTION DES MARQUES					
ETAT PERTES & PROFITS FIRME					
Le tableau ci-dessous présente l'évolution des résultats financiers de la firme Modus en milliers de \$. Les nombres dans la colonne en italique sont estimés par rapport aux données fournies aux étapes précédentes.					
Revenus	\$ 15 776 k	\$ 17 207 k	\$ 14 681 k	\$ 18 790 k	\$ 26 143 k
Coût des biens vendus	\$ -10 474 k	\$ -12 883 k	\$ -7 992 k	\$ -8 867 k	\$ -10 891 k
Coûts d'inventaire	\$ -171 k	\$ -1 025 k	\$ -381 k	\$ -438 k	\$ -185 k
Contribution avant marketing	\$ 5 131 k	\$ 3 298 k	\$ 6 309 k	\$ 9 484 k	\$ 15 068 k
Dépenses Publicitaires	\$ -5 891 k	\$ -5 891 k	\$ -5 590 k	\$ -5 281 k	\$ -3 054 k
Coûts force de vente	\$ -1 465 k	\$ -1 471 k	\$ -1 432 k	\$ -1 377 k	\$ -1 299 k
Contribution après Marketing	\$ -2 225 k	\$ -4 064 k	\$ -714 k	\$ 2 826 k	\$ 10 715 k
Etudes de marché	\$ -1 019 k	\$ -1 018 k	\$ -978 k	\$ -557 k	\$ -526 k
Recherche & développement	\$ 0 k	\$ -1 210 k	\$ -1 740 k	\$ -210 k	\$ -1 030 k
Coûts et Profits Exceptionnels	\$ 0 k	\$ 0 k	\$ 0 k	\$ 0 k	\$ 0 k
Bénéfices avant impôts (EBT)	\$ -3 244 k	\$ -5 954 k	\$ -1 913 k	\$ 2 252 k	\$ 9 159 k

 Sauvegardez sous Excel

Figure 64 – Plan Marketing – Etat Pertes et Profits de la firme

À PROPOS DE L'ÉQUIPE DIGITAL MARKSTRAT

Documents et logiciels protégés par droits d'auteur © 2003, 2020 par StratX

Digital Markstrat est une marque déposée de StratX, tous droits réservés.

ISBN-10 : 0-9743063-9-8

ISBN-13 : 978-9743063-9-1

À PROPOS DE DIGITAL MARKSTRAT

La simulation Digital Markstrat a été créée il y a plus de trente ans par Jean-Claude Larréché, professeur de marketing *Alfred H. Heineken* à l'INSEAD, et Hubert Gatignon, professeur titulaire de la *Chaire Claude Janssen* en administration des affaires et professeur de marketing à l'INSEAD, et a été constamment améliorée depuis sa création.

Utilisé en combinaison avec les méthodes de formation traditionnelles telles que les sessions conceptuelles ou les études de cas, Digital Markstrat est un outil très efficace pour apprendre les concepts de marketing stratégique, tels que le portefeuille de marques, la segmentation et/ou les stratégies de positionnement, ainsi que pour apprendre le marketing opérationnel. Semblable à un simulateur de vol, cette simulation de marketing permet aux étudiants et aux cadres de pratiquer de nouvelles compétences de manière intensive et dans un environnement sans risque avant de les essayer dans un environnement commercial réel.

Le modèle mathématique de Digital Markstrat repose sur des bases théoriques solides, dont les formules sous-jacentes ont été largement testées. Ces simulations ont été utilisées pour former avec succès un grand nombre de participants et de cadres de nombreuses universités et organisations.

Vous et votre équipe recevrez une entreprise et un portefeuille de produits à gérer dans un environnement dynamique et interactif. Aucune expérience préalable en informatique n'est requise, mais il est important de lire ce manuel avant votre formation. Si vous ne le lisez pas attentivement, vous risquez de mettre votre équipe dans une position concurrentielle défavorable !

À PROPOS DES SIMULATIONS DE STRATX

StratX Simulations est une filiale de StratX, un groupe unique de formation et de développement fondé par Jean-Claude Larréché, professeur de marketing à l'INSEAD. StratX rassemble des disciplines issues des grandes écoles de commerce, de consultants en gestion et de spécialistes en conception d'apprentissage.

La mission de StratX Simulations est de développer et de commercialiser des jeux d'entreprise auprès de la communauté universitaire. Nous développons des simulations et des outils de haute technologie et sophistiqués, en partenariat avec des académiques de renom, tels que Jean-Claude Larréché, Hubert Gatignon, Chan Kim et Renée Mauborgne, tous professeurs à l'INSEAD.

StratX Simulations est actif dans trois disciplines : Marketing, Stratégie et Management. Notre méthodologie est basée sur notre conviction que les nouvelles compétences doivent s'acquérir par l'action et l'expérience, en plus des livres et des cours théoriques.

Au cours des trente dernières années, StratX Simulations a conçu et développé un portefeuille de simulations commerciales mondialement reconnu, dont Digital Markstrat, BrandPRO, MixPRO, Digital MediaPRO et Blue Ocean Strategy Simulation, utilisées par plus de 500 écoles de commerce, dans plus de 60 pays.