

ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ Α.Τ.Ε.Ι. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

Εξάμηνο: Ζ'

Μάθημα: **Διοίκηση Μάρκετινγκ**

Υπεύθυνη καθηγήτρια: κ. Τηλικίδου Ειρήνη

MARKSTRAT 3



Εργασία των φοιτητών:
Παπαδόπουλου Χρήστου
Τριανταφυλλίδου Ευδοξίας
Τσιάρτα Ελευθερίας
Χασταζέρη Δήμητρας

Θεσσαλονίκη 2003

Πρόλογος

Η παρούσα εργασία διεξήχθη στα πλαίσια του μαθήματος *Διοίκηση Μάρκετινγκ* που περιλαμβάνεται στο πρόγραμμα σπουδών του Ζ' εξαμήνου του τμήματος *Μάρκετινγκ* του Α.Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης.

Αναλυτικότερα, αφορά σε μια διαδικασία εξομοίωσης, αυτήν που παρέχει το λογισμικό *Mark Strat 3*, όπου οι φοιτητές κλήθηκαν, σε ομάδες, να συνεργαστούν δημιουργικά για να αντεπεξέλθουν στο ρόλο του μάνατζερ της εταιρείας που τους δόθηκε. Για την ακρίβεια, έπρεπε να ασχοληθούν με τη στρατηγική του μάρκετινγκ, με ζητήματα που αφορούν στην παραγωγή και το χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης, το σχεδιασμό του προϊόντος, τη διανομή, την τιμολόγηση, τη διαφήμιση και την προώθηση. Επιπλέον, αυτές τις αποφάσεις κλήθηκαν να τις λάβουν κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας, σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Στην προκειμένη περίπτωση, η εταιρεία που εξετάζεται είναι η «**I**», η οποία παράγει, όπως και οι υπόλοιπες τέσσερις εταιρείες, δύο προϊόντα *Sonite*, το *Silk* και το *Sign*, τα οποία είναι προϊόντα *τεχνολογίας αιχμής*. Η ομάδα εργασίας που ανέλαβε την εν λόγω εταιρεία αποτελείται από τους: Παπαδόπουλο Χρήστο, Τριανταφυλλίδου Ευδοξία, Τσιάρτα Ελευθερία και Χασταζέρη Δήμητρα.

Περιεχόμενα

Πρόλογος	3
Περιεχόμενα	4
Εισαγωγή.....	5
Παρούσα Κατάσταση.....	5
Στοιχεία για τα Target Groups	7
Στρατηγική	10
Ανάλυση Βασικών Ζητημάτων.....	13
Γραμμή προϊόντων (Product Line).....	13
Τμηματοποίηση της αγοράς (Market Segment).....	13
Τοποθέτηση (Positioning)	14
Προώθηση (Promotion).....	14
Διανομή (Distribution)	15
Παραγωγή (Production)	15
Τιμολόγηση (Pricing)	16
Προϋπολογισμός	18
Παράρτημα.....	19
Πίνακες Στοιχείων που Χρησιμοποιήθηκαν στη Λήψη των	
Αποφάσεων.....	19

Εισαγωγή

Πριν αρχίσει η έκθεση και ανάλυση των αποφάσεων για την επόμενη περίοδο, κρίνεται σκόπιμη η παράθεση της τρέχουσας κατάστασης και θέσης της εταιρείας «**I**» στην αγορά του MarkStrat.

ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Όπως είναι εμφανές από το στοιχεία που μας δόθηκαν, η εταιρεία «**I**» είναι αυτή που κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, 22,9%. Με μια πιο λεπτομερή ματιά όμως, παρατηρώντας τα μερίδια αγοράς ανά προϊόν και κατά περίοδο, διαπιστώνουμε ότι το *Silk* μας στην πρώτη περίοδο κατείχε το 13,4%, πέμπτο στη γενική κατάταξη, και στη δεύτερη περίοδο εκτοξεύθηκε στη δεύτερη θέση κατακτώντας το 17,4%. Αντίθετα το *Sign* ενώ είχε αρχικά το 6,3% και την όγδοη θέση, στη δεύτερη περίοδο έπεσε στην ένατη και προτελευταία θέση της γενικής κατάταξης με 5,5%.

Επίσης, τα προϊόντα της χαίρουν της μεγαλύτερης αναγνωρισιμότητας στο σύνολο, με πρώτο το *Silk* με 62,5% και το *Sign* με 59% (τέταρτο στη γενική κατάταξη). Στην πρόθεση αγοράς, ενώ συνολικά τα προϊόντα της εταιρείας μας έρχονται πρώτα με 12,8%, μεμονωμένα το *Silk* έρχεται τρίτο στη γενική κατάταξη με 13,2% και το *Sign* προτελευταίο με 6,7%.

Η αγορά στόχος που μας γνωρίζει περισσότερο είναι οι Professionals που δίνουν 81,9% στο *Silk*, το οποίο προτίθενται να αγοράσουν κατά 31,7% και κατέχουν το 31,6% του μεριδίου αγοράς του συγκεκριμένου προϊόντος. Όσον αφορά στο *Sign*, το γνωρίζει το 70% των Professionals, αλλά μόλις το 1% από αυτούς προτίθεται και να το αγοράσει. Η ομάδα που προτίθεται να το αγοράσει περισσότερο είναι οι Singles κατά 12,2% και οι Others κατά 9%, οι οποίοι κατέχουν το 11,9% και το 9,8% από το μερίδιο αγοράς του *Sign* αντίστοιχα.

Επίσης, βλέποντας συνολικά τα μερίδια αγοράς των προϊόντων μας, διαπιστώνουμε ότι μολονότι η εταιρεία κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς 22,9%, στην κατάταξη με βάση της μονάδες πώλησης έρχεται δεύτερη με 9,85% - όπου το *Silk* έχει 13,4% και το *Sign* 6,3%.

Ακόμη, παρατηρώντας τους *Perceptual maps* μπορούμε να δούμε πόσο ανταποκρίνονται τα προϊόντα μας στις προσδοκίες διαφόρων target groups, σχετικά με την αποδοτικότητα (performance), την οικονομία (economy) και τη ευχρηστία (convenience), καθώς επίσης και να εντοπίσουμε τους άμεσους ανταγωνιστές μας. Έτσι, βλέπουμε πως το *Silk* μας ανταποκρίνεται αρκετά στις απαιτήσεις των Professionals και των Bufts για ευχρηστία και αποδοτικότητα, ταυτίζεται με τις οικονομικές απαιτήσεις των Professionals, ενώ υστερεί λίγο ως προς τις απαιτήσεις για ευχρηστία των HiEarners καθώς πλησιάζει τις οικονομικές τους απαιτήσεις, θέτοντας ως άμεσους ανταγωνιστές μας το *Seal* της **E** και το *Soap* της **O**. Το *Silk* μας τώρα, η μόνη ομάδα της οποίας τις απαιτήσεις πλησιάζει είναι οι *Singles*, σε όλες τις παραμέτρους.

Αναφορικά με τα κανάλια διανομής, δηλαδή το ποσοστό που κατέχουν τα προϊόντα μας στο σύνολο των προϊόντων των καταστημάτων, έχουμε τη δεύτερη θέση στα Specialty Stores (35,05%), ενώ την πρώτη στα Department Stores (38,45%) και τα Mass Merchandise (39,5%). Αναλυτικότερα όμως, στη γενική κατάταξη, το *Silk* μας κατέχει την έκτη θέση στα Specialty Stores (36,4%), ενώ το *Sign* την έβδομη (33,7%), και αντίστοιχα στα Department Stores βρίσκονται στην τρίτη και πέμπτη θέση, καθώς στα Mass Merchandise στη δεύτερη και τέταρτη.

Επιπλέον στοιχεία που προσδιορίζουν την παρούσα κατάστασή μας είναι αυτά που αφορούν στις δαπάνες για διαφήμιση και το δυναμικό μας στις πωλήσεις. Στη διαφήμιση έχουμε δαπανήσει 5.000.000\$ (δολάρια MarkStrat), από τα οποία το 30% αφιερώθηκε στο *Sign* και το 70% στο *Silk* αντίστοιχα. Αξίζει να αναφερθεί ότι το παραπάνω ποσό έχει κατανεμηθεί ισομερώς μεταξύ των πέντε ομάδων στόχων. Όσον αφορά στις δυνατότητες μας για πωλήσεις τα δεδομένα μας λένε ότι διαθέτουμε 68

πωλητές, που του κατανέμουμε ισομερώς στα δύο προϊόντα, χρησιμοποιώντας από 20 στα Specialty και τα Department Stores και 36 στα Mass Merchandise.

Σχετικά τώρα με τη συνολική απόδοσή μας, εκτιμάται ότι έχουμε την πρώτη θέση στις λιανικές πωλήσεις με 77.194.000 δολάρια MarkStrat (\$), τα οποία μας επιστρέφουν σε κέρδος το 66%, δηλαδή 51.230.000\$, που είναι το μεγαλύτερο ποσό μεν μεταξύ των εταιρειών, αλλά τρίτο ως ποσοστό, μετά το 67,2% της **U** και το 66,6% της **A**. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι είμαστε τρίτοι σε επιχειρηματική αποδοτικότητα. Η παραγωγή μας μάς αποφέρει τα μεγαλύτερα έσοδα και ως ποσοστό επί των πωλήσεων σε σχέση με τις άλλες εταιρείες – αυτό ισοδυναμεί με το 40,1% των πωλήσεων και 30.942.000\$. Τα έσοδα μετά τις ενέργειες του μάρκετινγκ υπολογίζονται σε 31,3% των πωλήσεων, δηλαδή 24.193.000\$, και πάλι η μεγαλύτερη απόδοση συγκριτικά με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Οι υπόλοιπες δαπάνες αποφέρουν καθαρά κέρδη ύψους 23.689.000\$, τουτ' έστιν το 30,7% των πωλήσεων, και αποτελεί επίσης το μεγαλύτερο ποσό και το μεγαλύτερο ποσοστό.

Τα ίδια δεδομένα ισχύουν και στους αναλυτικότερους πίνακες για την αγορά των *Sonite*, αφού ούτως ή άλλως στην αγορά υπάρχουν μόνο τα *Sonite* προϊόντα.

Τέλος, ο προϋπολογισμός μας για την επόμενη περίοδο, υπολογίζεται σε 24.193.000\$, το μεγαλύτερο διαθέσιμο ποσό εν συγκρίσει με τις άλλες εταιρείες, αλλά αποτελεί μόλις το 12,3% των πωλήσεών μας, δηλαδή το δεύτερο μετά το 16,8 της **U**, το οποίο όμως αντιστοιχεί μόλις σε 12.668.000\$.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΑ TARGET GROUPS

Στη λήψη των διαφόρων αποφάσεων για την επόμενη περίοδο σημαντικό ρόλο παίζουν επίσης οι διάφορες τάσεις και στάσεις που τηρούν τα διάφορα target groups.

Τέτοιου είδους στοιχεία για παράδειγμα είναι αυτά που δίνουν το μέγεθος και τις προβλέψεις για ανάπτυξη κάθε ομάδας χωριστά. Από αυτά τα στοιχεία παίρνουμε και τις πληροφορίες που μας

δείχνουν ότι το μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς αποτελείται από τους HiEarners, των οποίων ο αριθμός ανέρχεται σε 289 άτομα, και στο μέλλον προβλέπεται να διπλασιαστούν, αγγίζοντας την επόμενη περίοδο τα 342 άτομα, ενώ στις πέντε επόμενες περιόδους θα φτάσουν τα 673. Η αμέσως επόμενη σε μέγεθος και προοπτικές ανάπτυξης αγορά είναι οι Singles, οι οποίοι ανέρχονται σε 244 άτομα, την επόμενη περίοδο θα γίνουν 277 και μετά από πέντε περιόδους θα ανέλθουν στους 544. Τέλος, αξίζει να αναφέρουμε ότι οι Professionals, οι οποίοι ενώ κατέχουν το μεγαλύτερο ποσοστό των αγοραστών του προϊόντος μας *Silk*, αποτελούνται μόλις από 57 άτομα και ακολουθούν φθίνουσα πορεία, η οποία προβλέπεται στις επόμενες πέντε περιόδους να καταλήξει στα 46 άτομα.

Τα στοιχεία που αφορούν στο ποιο κοινό στόχος μας προτιμά έχουν ήδη προαναφερθεί. Με βάση όμως τις πηγές αυτών των στοιχείων παίρνουμε και άλλες πληροφορίες, όπως ότι το μεγαλύτερο ποσοστό αναγνωρισιμότητας συγκεντρώνει το *Silk* μας από τους Professionals με 81,9%, ενώ πρώτο σε πρόθεση αγοράς έρχεται το *Such* της **U** από τους Singles (40,2%), οι οποίοι και του δίνουν το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς (43,4%).

Ακόμη, υπάρχουν στοιχεία για τη βαρύτητα που δίδουν σε καθένα από τα έξι χαρακτηριστικά των προϊόντων. Σημαντικότερο χαρακτηριστικό λοιπόν, θεωρούν τη Μέγιστη Συχνότητα (Max Frequency), ενώ ακολουθεί η τιμή και τελευταίο σε σημαντικότητα έρχεται το design. Αναλυτικότερα στοιχεία για κάθε ομάδα και χαρακτηριστικό θα εξετάσουμε στην αιτιολόγηση της επιλογής του κοινού στόχου και των προϊόντων.

Επίσης, μας δίνονται στοιχεία για τις προσδοκίες κάθε κοινού στόχου για κάθε προϊόν ως προς την οικονομία (economy), την αποδοτικότητα (performance) και την ευχρηστία (convenience). Από αυτά παρατηρούμε ότι τις υψηλότερες απαιτήσεις σε αποδοτικότητα τις έχουν οι Buffs, οι οποίοι είναι άλλωστε και οι καλύτεροι γνώστες ως κοινό της αγοράς των προϊόντων τεχνολογίας, ενώ χαμηλότερες απαιτήσεις στον ίδιο τομέα έχει το απροσδιόριστο κοινό των Others, οι οποίοι έχουν και τις χαμηλότερες οικονομικές απαιτήσεις. Τις υψηλότερες οικονομικές απαιτήσεις έχουν και πάλι οι Buffs οι οποίοι ναι μεν είναι καλοί γνώστες της τεχνολογίας και

της αγοράς της, αλλά δεν έχουν απαραίτητα και υψηλά εισοδήματα, καθώς και τα προϊόντα που αγοράζουν τα χρησιμοποιούν για ίδια χρήση και όχι επαγγελματικά.

Τέλος, σε μια πολυδιάστατη κλίμακα, όπου συνδυάζονται οι τρεις παράμετροι που προαναφέρθηκαν με τα έξι χαρακτηριστικά των προϊόντων, (Βάρος-Weight, Σχέδιο-Design, Όγκος-Volume, Μέγιστη Συχνότητα-Max Frequency, Ισχύς-Power και Τιμή-Price), μας δίδεται ότι μέγιστη βαρύτητα δίδεται στην αποδοτικότητα τις Μέγιστης Συχνότητας, ενώ ακολουθεί η αποδοτικότητα της Ισχύος και η ευχρηστία στο Βάρος.

Στρατηγική

Η στρατηγική της εταιρίας **I** παρουσιάζεται με τη φόρμα του MarkStrat, ενώ η αιτιολόγηση και ανάλυση των επιλογών γίνεται παρακάτω στην “Ανάλυση Βασικών Ζητημάτων”.

Brand Portfolio

Marketed Brand	Status (Maintain, Withdrawn, Modified)	R&D Project
SILK	<i>Maintain</i>	<i>PSILK</i>
SIGN	<i>Modified</i>	<i>PSIGN</i>

Production, Price and Advertising

SILK

Production	This period
Brand production level (KU)	130
Inventory sold to trading company (KU)	0
Pricing	
Recommended retail price (\$)	500
Advertising	
Advertising media budget (K\$)	3290
Advertising research Budget (K\$)	210

Target segments (%)	Total	Bufs	Singles	Pros	HiEarners	Others
	100%	0%	0%	40%	60%	0%

Perceptual objectives				
	Dimension 1	Objective	Dimension 2	Objective
MDS Dimensions	Economy	-7,2	Performance	7

SIGN

Production	This period
Brand production level (KU)	72
Inventory sold to trading company (KU)	5
Pricing	
Recommended retail price (\$)	340
Advertising	
Advertising media budget (K\$)	1410
Advertising research Budget (K\$)	90

Target segments (%)	Total	Bufs	Singles	Pros	HiEarnings	Others
	100%	10%	52%	3%	15%	20%

Perceptual objectives				
	Dimension 1	Objective	Dimension 2	Objective
Semantic Dimension	Weight	8,50	Max Freq	4,90

Sales Force and Distribution

		Specialty stores	Department stores	Mass Merchandise	Sales Force cost
Number of salespeople		27	23	26	
% of effort by brand	SILK 38	59%	52%	38%	806 K\$
	SIGN 38	41%	48%	62%	806 K\$
	Total	100%	100%	100%	1.612 K\$

Market Research Studies

Study Titles		Order	Costs (K\$)
		Vodite	Sonite
Industry benchmarking	☒ All markets		33
Consumer survey	☒	☒	110
Consumer panel	☒	☒	185
Distribution panel	☒	☒	121
Semantic scales	☒	☒	22
Multidimensional scaling (MDS)	☒	☒	76
Market forecast	☒	☒	44

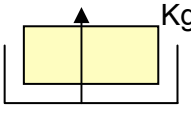
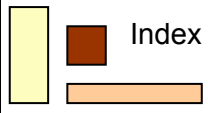
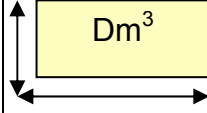
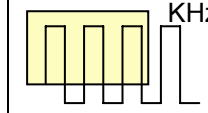
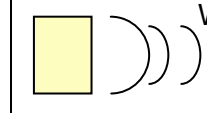
Competitive advertising	☒	☒	66
Competitive sale forces	☒	☒	32
Advertising experiment	☒	☒	54
Sales Forces experiment	☒	☒	76
Conjoint analysis	☒	☒	76
Total cost (K\$)			895

Research and Development

SILK

R&D project PSILK .

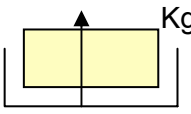
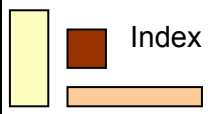
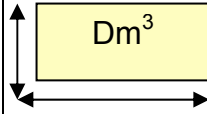
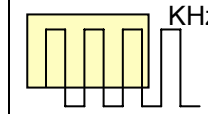
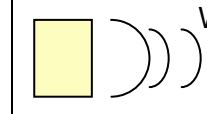
Project Specifications

				
Weight (10 – 20)	Design (3 – 10)	Volume (20 – 100)	Max Freq (5 – 50)	Power (5 –100)
14	7	50	35	70
Request base cost (\$)		159	☒ Develop project at minimum base cost	
Allocated budget		–	☒ Feasibility study	

SIGN

R&D project PSIGN .

Project Specifications

				
Weight (10 – 20)	Design (3 – 10)	Volume (20 – 100)	Max Freq (5 – 50)	Power (5 –100)
15	7	50	30	20
Request base cost (\$)		84	☒ Develop project at minimum base cost	
Allocated budget		–	☒ Feasibility study	

ΑΝΑΛΥΣΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΖΗΤΗΜΑΤΩΝ

Γραμμή προϊόντων (Product Line)

Και για την επόμενη περίοδο, η εταιρεία μας θα εξακολουθήσει να παράγει τα ήδη υπάρχοντα *Sonite* προϊόντα της, το *Silk* και το *Sign*. Το πρώτο ως έχει, χωρίς καμία τροποποίηση και το δεύτερο βελτιωμένο.

Τμηματοποίηση της αγοράς (Market Segment)

Η τμηματοποίηση της αγοράς των *Sonite* είναι προκαθορισμένη και χωρίζεται στους: *Bufs*, *Singles*, *Professionals*, *HiEarnings* και *Others*. Φυσικά για κάθε προϊόν μας έχει επιλεγεί και διαφορετικό κοινό στόχος από τις παραπάνω κατηγορίες.

Το *Silk* μας, λοιπόν, απευθύνεται σε δύο target groups, τους *Professionals*, και τους *HiEarnings*. Οι πρώτοι κατέχουν ήδη το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς του *Silk* και εκδηλώνουν τη μεγαλύτερη πρόθεση αγοράς του, αλλά η εξέλιξη του πληθυσμού τους προβλέπεται αρνητική. Έτσι, για την προσεχή περίοδο, εξακολουθούμε να στοχεύουμε στο κοινό των *Professionals*, αλλά μειώνουμε ελαφρώς το ποσοστό τους, για να μπορέσουμε να απευθυνθούμε σε κάποιο κοινό με καλύτερες προοπτικές.

Το κοινό αυτό είναι οι *HiEarnings*, οι οποίοι ήδη αποτελούν το μεγαλύτερο πληθυσμό του κόσμου του MarkStrat, έχουν έντονες αυξητικές τάσεις και εντός των επόμενων πέντε περιόδων προβλέπεται σχεδόν να τριπλασιαστούν, καθώς επίσης το προϊόν μας είναι ήδη κοντά στις ανάγκες τους, κατέχουν το δεύτερο μεγαλύτερο κομμάτι από το μερίδιο αγοράς του *Silk*, το οποίο έρχεται και δεύτερο στην προτίμησή τους.

Αντίθετα με το *Silk*, το *Sign* απευθύνεται σε ένα μόνο κοινό στόχο, τους *Singles*. Οι *Singles* είναι το κοινό στόχος με τη δεύτερη μεγαλύτερη ανάπτυξη, σε πέντε περιόδους θα αριθμούν τα 544.000 άτομα, και επίσης είναι αυτοί των οποίων οι απαιτήσεις είναι πλησιέστερα στα υπάρχοντα χαρακτηριστικά των προϊόντος

μας, τα οποία όμως θα τροποποιηθούν ειδικά για τις απαιτήσεις των *Singles*, για τον επόμενο χρόνο.

Τοποθέτηση (Positioning)

Η τοποθέτηση του πρώτου προϊόντος (*Silk*) θα γίνει με βάση τα «πολυδιάστατα χαρακτηριστικά» του, και θα αφορά την οικονομία και την απόδοση. Θα δώσουμε έμφαση στην απόδοση γιατί αυτό είναι το κυριότερο χαρακτηριστικό που προσέχουν οι *Professionals* και οι *HiEarners*, και στην οικονομία, γιατί και τα δύο target groups δεν έχουν οικονομικό πρόβλημα – το *Silk* είναι από τα ακριβά προϊόντα κοστίζοντας 500\$ - και θεωρούν την τιμή και ένδειξη ποιότητας.

Η τοποθέτηση του *Sign*, αντίθετα γίνεται με βάση τις κλίμακες σημαντικότητας, και εφόσον το κοινό στόχος είναι ένα, οι *Singles*, έμφαση θα δοθεί στα σημεία που εκείνοι θεωρούν σημαντικότερα, δηλαδή το βάρος και τη μέγιστη συχνότητα.

Προώθηση (Promotion)

Για την προώθηση των προϊόντων μας χρησιμοποιούμε τη διαφήμιση και τους πωλητές μας. Ο προϋπολογισμός του επόμενου έτους για τη διαφήμιση ανέρχεται στα 5.000.000\$ από τα οποία το 70% θα διατεθούν για το *Silk* το 30% για το *Sign*.

Ειδικότερα, από τα 3.500.000\$ που θα διατεθούν για το *Silk*, το 6% θα αφιερωθεί στην έρευνα (Advertising Research) για την αποτελεσματικότητα της διαφήμισης και τα υπόλοιπα 3.290.000 για την αγορά χρόνου και χώρου στα διαφημιστικά μέσα.

Αντίστοιχα είναι και τα ποσοστά για το *Sign*, τα 1.500.000\$ του οποίου μοιράζονται σε 90.000\$ για έρευνα και 1.210.000\$ για τα διαφημιστικά μέσα.

Όσον αφορά τώρα τους πωλητές μας, θα διατηρήσουμε ακριβώς των ίδιο αριθμό πωλητών, δηλαδή 76, και θα απασχοληθούν ισομερώς με τα δύο προϊόντα μας (από 38 πωλητές για το καθένα), με αποτέλεσμα να μην έχουμε καθόλου δαπάνες πρόσληψης και εκπαίδευσης ούτε δαπάνες απολύσεως. Ο

προϋπολογισμός τους για το επόμενο έτος ανέρχεται στα 1.612.000\$.

Διανομή (Distribution)

Η διανομή των προϊόντων μας – και αντιστοίχως των πωλητών μας – γίνεται με βάση τις αγοραστικές συνήθειες των target groups στα οποία απευθυνόμαστε.

Έτσι, το 38% των πωλητών που θα ασχοληθούν με το *Silk* θα βρίσκεται στα εξειδικευμένα καταστήματα (Specialty Stores), όπου και συγκεντρώνεται συνολικά το μεγαλύτερο μέρος των *Professionals* και των *HiEarners*, το 37% στα πολυκαταστήματα (Department Stores), στα οποία συγκεντρώνεται το μεγαλύτερο ποσοστό των *HiEarners*, και τέλος το 25% στα εκπωτικά καταστήματα (Mass Merchandise).

Για το *Sign*, τα πράγματα είναι απλούστερα, διότι το κοινό στόχος είναι ένα και έτσι ακολουθούμε απλά τις προτιμήσεις του, αποτέλεσμα να διανείμουμε τους πωλητές του ως εξής: 30% στα εξειδικευμένα καταστήματα, 30% στα πολυκαταστήματα και 40% στα εκπωτικά καταστήματα, ακριβώς όπως ορίζουν οι συνήθειες των *Singles*.

Η συνολική διανομή όμως των πωλητών διαθέτει το 36% (δηλαδή 27 στον αριθμό) των πωλητών μας στα εξειδικευμένα καταστήματα, 30% (23 πωλητές) στα πολυκαταστήματα και το 34% (26 πωλητές) στα εκπωτικά καταστήματα.

Όσον αφορά στο ποσοστό της προσπάθειας για κάθε προϊόν χωριστά μέσα σε κάθε κατάσταση, αυτό φαίνεται ξεκάθαρα στον πίνακα για το δυναμικό των πωλήσεων και τη διανομή (Sales Force and Distribution).

Παραγωγή (Production)

Το ύψος της παραγωγής του *Silk* για τον επόμενο χρόνο θα παραμείνει σταθερό στις 130.000 μονάδες και αυτό γιατί υπάρχει επάρκεια του προϊόντος, και έχουμε και 18.752 μονάδες στοκ, το οποίο μπορούμε να το διοχετεύσουμε στην αγορά, καθότι το προϊόν μας δεν έχει υποστεί καμία τροποποίηση. Επίσης, σκοπός μας

είναι να μας μείνει το μικρότερο δυνατό απόθεμα, γιατί μετά την επόμενη περίοδο το προϊόν μας θα τροποποιηθεί σύμφωνα με τις απαιτήσεις των *HiEarnings*, και το οποιοδήποτε απόθεμα θα πρέπει να ξεπουληθεί με ζημία, διότι οι καταναλωτές στο MarkStrat αγοράζουν παλαιότερες εκδόσεις των προϊόντων, αφού υπάρχουν οι βελτιωμένες στην αγορά.

Για το *Sign* όμως, θα έχουμε αύξηση της παραγωγής κατά 20%, που μεταφράζεται στην παραγωγή 72.000 μονάδων, και αυτό γιατί το προϊόν μας θα είναι βελτιωμένο ως προς τις ανάγκες του κοινού στόχου στο οποίο απευθύνεται.

Έτσι τα χαρακτηριστικά του *Sign* θα διαμορφωθούν όπως φαίνεται και στον αντίστοιχο πίνακα. Αναλυτικότερα, θα μειωθεί το βάρος του κατά τέσσερα κιλά (θα φτάσει τα 15kg.), για να μπορέσει να «χτυπήσει» τον άμεσο ανταγωνιστή του *SUCH*, το οποίο ζυγίζει 18 κιλά, στο σημαντικότερο χαρακτηριστικό για τους *Singles*. Με το ίδιο σκεπτικό μειώθηκε και ο όγκος στα 50dm³, ενώ το *SUCH* έχει 75dm³. Επόμενο σημαντικό χαρακτηριστικό για τους *Singles* είναι η ισχύς η οποία θα παραμείνει στα 20W, ενώ η μέγιστη συχνότητα θα φτάνει τα 30KHz.

Το *Silk*, όπως έχει προαναφερθεί, παραμένει ίδιο, χωρίς τροποποιήσεις και τα χαρακτηριστικά του φαίνονται στον αντίστοιχο πίνακα του R&D.

Τιμολόγηση (Pricing)

Η ίδια σταθερότητα με τα χαρακτηριστικά του *Silk* ισχύει και για την τιμή του φυσικά, η οποία θα παραμείνει στα 500\$, κι αυτό γιατί οι καταναλωτές του MarkStrat δεν ξεγελιούνται και μια αδικαιολόγητη αύξηση της τιμής θα σήμαινε μια αντίστοιχη πτώση στις πωλήσεις.

Το ίδιο σταθερή θα μείνει και η τιμή του *Sign*, στα 340\$, παρά τις βελτιώσεις, γιατί μολονότι η τιμή δεν είναι από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά για τους *Singles*, παραμένουν ευαίσθητοι στο θέμα της οικονομίας, καθότι αγοράζουν τα προϊόντα για ίδια χρήση. Αύξηση στην τιμή του προϊόντος θα σημειωθεί στην

μετέπειτα περίοδο, ανάλογα με την ανταπόκριση του κοινού στόχου.

Προϋπολογισμός

Ο συγκεντρωτικός προϋπολογισμός της εταιρίας μας δείχνει μια συνολική, συνοπτική εικόνα της οικονομικής κατάστασης για το επόμενο έτος. Τα περισσότερα από αυτά τα στοιχεία έχουν αναλυθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Το μόνο που πρέπει να αναφερθεί ιδιαίτερα είναι οι δαπάνες για την έρευνα και ανάπτυξη (Research and development), οι οποίες ανέρχονται στο 1.500.000\$ και κατανέμονται 1.000.000\$ για το *Sign*, έχει μεγαλύτερη ανάγκη από έρευνα, και 500.000\$ για το *Silk*.

Συγκεντρωτικός Προϋπολογισμός

	Unit	Total	Sonite Market	Vodite Market
Advertising expenditures	K\$	4700	4700	0
Advertising research expenditures	K\$	300	300	0
Sales force	K\$			
Operating cost	K\$	1.612	1.612	0
Hiring and training cost	K\$	0	0	0
Firing cost	K\$	0	0	0
Market research studies	K\$	895	464	398
Research and development	K\$	1.500	1.500	0
Total expenditures	K\$	9.007	8.576	398

Παράρτημα

ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΤΩΝ
ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ .

CONSUMER SERVEY - BRAND AWARENESS BY SEGMENT							
Firm	Brand	Bufs	Singles	Pros	HiEarnings	Others	Total
A	SACK	0,018	0,105	0,006	0,016	0,255	0,073
	SAND	0,04	0,08	0,024	0,377	0,045	0,159
E	SEAL	0,358	0,04	0,226	0,049	0,026	0,117
	SEXY	0,106	0,026	0,024	0,043	0,017	0,046
I	SIGN	0,021	0,119	0,01	0,038	0,098	0,063
	SILK	0,12	0,051	0,316	0,223	0,028	0,134
O	SOAP	0,098	0,046	0,361	0,182	0,023	0,117
	SONG	0,198	0,069	0,018	0,034	0,027	0,075
U	SUCH	0,034	0,434	0,011	0,033	0,176	0,161
	SUMO	0,007	0,031	0,003	0,005	0,306	0,054
Total		1	1	1	1	1	1

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

CONSUMER SERVEY - PURCHASE INTENTIONS								
Firm	Brand	Bufs	Singles	Pros	HiEarnings	Others	Total	Total average
A	SACK	2,2%	11,9%	0,8%	2,1%	b	8,20%	10,75%
	SAND	3,7%	7,4%	2,3%	33,2%	4,2%	13,3%	
E	SEAL	32,9%	3,6%	20,8%	5,0%	2,1%	11,0%	8,35%
	SEXY	13,1%	3,1%	2,9%	5,6%	1,9%	5,7%	
I	SIGN	2,3%	12,2%	1,0%	4,5%	9,0%	6,7%	12,80%
	SILK	12,1%	4,9%	31,7%	23,8%	2,5%	13,2%	
O	SOAP	9,3%	4,6%	37,0%	18,0%	2,4%	11,2%	9,50%
	SONG	19,6%	7,3%	1,9%	3,6%	2,9%	7,8%	
U	SUCH	3,1%	40,2%	1,0%	2,9%	16,7%	15,6%	11,40%
	SUMO	1,6%	4,9%	0,5%	1,2%	33,6%	7,2%	
Total		100%	100%	100%	100%	100%	100,0%	52,80%

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

CONSUMER SURVEY- SHOPPING HABITS				
Segment	Speciality stores	Depart. Stores	Mass Merchandis.	Total
Bufs	50,0%	20,0%	30,0%	100,0%
Singles	30,0%	30,0%	40,0%	100,0%
Professionals	35,0%	25,0%	40,0%	100,0%
High earners	40,0%	50,0%	10,0%	100,0%
Others	10,0%	30,0%	60,0%	100,0%
Total	34,8%	34,1%	31,1%	100,0%

ΠΙΝΑΚΑΣ 3

CONSUMER SERVEY - BRAND AWARENESS BY SEGMENT

Firm	Brand	Bufs	Singles	Pros	HiEarnings	Others	Total	Total Average
A	SACK	1,8%	10,5%	0,6%	1,6%	25,5%	7,3%	11,60%
	SAND	4,0%	8,0%	2,4%	37,7%	4,5%	15,9%	
E	SEAL	35,8%	4,0%	22,6%	4,9%	2,6%	11,7%	8,15%
	SEXY	10,6%	2,6%	2,4%	4,3%	1,7%	4,6%	
I	SIGN	2,1%	11,9%	1,0%	3,8%	9,8%	6,3%	9,85%
	SILK	12,0%	5,1%	31,6%	22,3%	2,8%	13,4%	
O	SOAP	9,8%	4,6%	36,1%	18,2%	2,3%	11,7%	9,60%
	SONG	19,8%	6,9%	1,8%	3,4%	2,7%	7,5%	
U	SUCH	3,4%	43,4%	1,1%	3,3%	17,6%	16,1%	10,75%
	SUMO	0,7%	3,1%	0,3%	0,5%	30,6%	5,4%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Total Sales		181158,0%	244131,0%	57,0%	288710,0%	124261,0%	895232,0%	
Total Sales(%Total)		20,2%	27,3%	6,4%	32,2%	13,9%	100,0%	

ΠΙΝΑΚΑΣ 4

DISTRIBUTION PANEL- DISTRIBUTION COVERAGE BY CHANNEL

Firm	Brand	Speciality Stores	Depart stores	Mass merchandis.
A	SACK	24,5%	35,0%	34,0%
	SAND	42,6%	51,2%	24,8%
E	SEAL	41,2%	39,6%	41,4%
	SEXY	30,5%	32,7%	31,3%
I	SIGN	33,7%	37,1%	38,5%
	SILK	36,4%	39,8%	40,5%
O	SOAP	49,8%	36,6%	22,9%
	SONG	50,1%	36,4%	23,0%
U	SUCH	48,3%	49,7%	14,9%
	SUMO	0,6%	17,9%	39,3%
Total number of outlets		10.000	5.000	12.500

ΠΙΝΑΚΑΣ 5

DISTRIBUTION PANEL- MARKET SHARES BASED ON UNIT SALES						
Firm	Brand	Speciality Stores	Depart stores	Mass Merchandise	Total	Total average
A	SACK	3,4%	6,6%	13,3%	7,3%	11,6%
	SAND	16,4%	22,9%	6,3%	15,9%	
E	SEAL	14,6%	8,0%	12,8%	11,7%	8,1%
	SEXY	5,2%	4,1%	4,5%	4,6%	
I	SIGN	4,7%	5,9%	9,0%	0,3%	6,9%
	SILK	14,1%	14,7%	10,8%	13,4%	
O	SOAP	15,5%	11,8%	6,8%	11,7%	9,6%
	SONG	10,8%	5,5%	5,8%	7,5%	
U	SUCH	15,0%	17,3%	15,9%	16,1%	10,8%
	SUMO	0,3%	3,3%	14,8%	5,4%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100%	
Total Sales		325182,0%	321407,0%	248643,0%	895232%	
Total Sales(%Total)		36,3%	35,9%	27,8%	100%	

ΠΙΝΑΚΑΣ 6

SEMANTIC SCALES - IDEAL VALUES (1 TO 7)						
Segment	Weight	Design	Volume	MaxFreq	Power	Price
Bufs	3,00	5,20	1,80	6,07	6,40	4,00
Singles	5,59	4,14	5,30	4,22	4,71	3,71
Pros	2,58	5,88	3,51	5,26	2,79	4,86
Hi Earners	4,94	4,59	4,62	4,88	2,40	5,71
Others	6,28	2,36	6,23	2,42	5,82	2,32
Importance of characteristics	5	3	4	10	4	8
(1) On a scale from 10 to - 1= Not very important -10= Very important						

ΠΙΝΑΚΑΣ 7

MULTIDIMENSIONAL SCALING- IDEAL VALUES (-20 TO +20)			
Segment	Economy	Performance	Convenience
Bufs	4,8	14	7,1
Singles	2,8	-1,1	-7,1
Pros	-6,4	7,1	10,4
Hi Earners	-11,2	3,3	-3,2
Others	11,5	-11,6	-13,9

ΠΙΝΑΚΑΣ 8

MULTIDIMENSIONAL SCALING- BRAND RECEPTIONS (-20 TO +20)				
Firm	Brand	Economy	Performance	Convenience
A	SACK	1,3	-10,3	-12,2
	SAND	-9,9	-2,3	-4,7
E	SEAL	-3,8	11,5	7,7
	SEXY	-6,2	14,7	-4,7
I	SIGN	-4,9	-8,8	-8,1
	SILK	-7,2	7,0	4,8
O	SOAP	-6,9	4,1	7,7
	SONG	2,1	11,7	-8,0
U	SUCH	2,0	-4,1	-14,8
	SUMO	3,4	-13,4	-20

ΠΙΝΑΚΑΣ 9

MULTIDIMENSIONAL SCALING

INFLUENCE OF PRODUCT CHARACTERISTICS ON MDS DIMENSIONS

	Weight (Kg)	Design (index)	Volume (Dm3)	Max Freq (KHz)	Power (W)	Price (\$)
Economy	Slight	Slight	Moderate	Slight	Moderate	Moderate
Performance	Slight	Slight	Moderate	Very stong	Strong	Slight
Convenience	Stong	Moderate	Slight	Slight	Slight	Slight

ΠΙΝΑΚΑΣ 10

CONJOINT ANALYSIS- RELATIVE IMPORTANCE OF CHARACTERISTICS					
Segment	Design	Max Freq	Power	Price	Total
Bufs	13,6%	47,4%	3,3%	35,8%	100,0%
Singles	16,5%	50,5%	6,0%	27,0%	100,0%
Pros	7,9%	43,9%	14,0%	34,2%	100,0%
Hi Earners	24,8%	50,2%	2,9%	22,1%	100,0%
Others	26,8%	44,9%	7,1%	21,2%	100,0%

ΠΙΝΑΚΑΣ 11

COMPETITIVE SALES FORCES- ESTIMATED SIZES in number of sales people					
Firm	Brand	Speciality Stores	Depart stores	Mass merchandis.	Total
A	SACK	5	8	13	26
	SAND	15	18	7	39
	TOTAL	20	25	20	65
E	SEAL	13	12	20	44
	SEXY	7	8	10	26
	TOTAL	20	20	30	70
I	SIGN	10	10	18	38
	SILK	10	10	18	38
	TOTAL	20	20	35	75
O	SOAP	20	9	7	36
	SONG	20	9	7	36
	TOTAL	40	18	13	71
U	SUCH	20	18	2	40
	SUMO	0	2	18	20
	TOTAL	20	20	20	60
TOTAL		120	103	118	341
AVERAGE BY BRAND		12	10	12	34
AVERAGE BY FIRM		24	21	24	68

ΠΙΝΑΚΑΣ 12

COMPETITIVE ADVERTISING-ESTIMATED TOTAL EXPENDITURES (all numbers in K\$)							
Firm	Brand	Bufs	Singles	Pros	Hi Earners	Others	Total
A	SACK	400	400	400	400	400	2.000
	SAND	600	600	600	600	600	3.000
	TOTAL	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	5.000
E	SEAL	550	550	550	550	550	2.750
	SEXY	500	500	500	500	500	2.500
	TOTAL	1050	1.050	1.050	1.050	1.050	5.250
I	SIGN	300	300	300	300	300	1.500
	SILK	700	700	700	700	700	3.500
	TOTAL	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	5.000
O	SOAP	450	450	450	450	450	2.250
	SONG	550	550	550	550	550	2.750
	TOTAL	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	5.000
U	SUCH	300	900	900	300	250	2.650
	SUMO	400	250	250	400	1.400	2.700
	TOTAL	700	1.150	1.150	700	1.650	5.350
TOTAL		4.750	5.200	5.200	4.750	5.700	25.600
AVERAGE BY BRAND		475	520	520	475	570	2.560
AVERAGE BY FIRM		950	1.040	1.040	950	1.140	5.120

ΠΙΝΑΚΑΣ 13

BENCHMARKING - ETIMATED OVERALL PERFORMANCE						
	Unit	A	E	I	O	U
Sales						
Retail sales	K\$	75.345	64.836	77.194	75.650	44.377
Revenues	K\$	50.213	42.460	51.230	49.156	29.821
Production						
Cost of goods sold	K\$	-21.248	-23.888	-19.954	-29.714	-9.453
Inventory Holding cost	K\$	-114	-663	-334	-500	-553
Inventory disposal loss	K\$	0	0	0	0	0
Contribution before marketing	K\$	28.850	17.910	30.942	18.942	19.815
Marketing						
Advertising expeditures	K\$	-4.800	-4.900	-4.950	-4.900	-500
Advertising research expeditures	K\$	-300	-300	-160	-160	-370
Sales force	K\$	-1.395	-1.517	-1.639	-1.541	-1.273
Contribution after Marketing	K\$	22.355	11.193	24.193	12.341	13.172
Other expenses						
Market research studies	K\$	-504	-440	-504	-504	-504
Research and development	K\$	0	0	0	0	0
Interest paid	K\$	0	0	0	0	0
Exceptional cost or profit	K\$	0	0	0	0	0
Net cotribution	K\$	21.851	10.752	23.689	11.837	12.668
Next period budget	K\$	8.750	7.450	9.500	7.450	7.450

ΠΙΝΑΚΑΣ 14

BENCHMARKING- ESTIMATED OVERALL PERFORMANCE						
	Unit	A	E	I	O	U
Sales						
Retail sales	% sales	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Revenues	% sales	66,6%	65,5%	66,4%	65,0%	67,2%
Production						
Cost of goods sold	% sales	-28,2%	-36,8%	25,8%	-39,3%	-21,3%
Inventory Holding cost	% sales	-0,2%	-1,0%	-0,4%	-0,7%	-1,2%
Inventory disposal loss	% sales	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Contribution before marketing	% sales	38,3%	27,6%	40,1%	25,0%	44,7%
Marketing						
Advertising expenditures	% sales	-6,4%	-7,6%	6,4%	-6,5%	-11,3%
Advertising research expenditures	% sales	-0,4%	-0,5%	-0,2%	-0,2%	-0,8%
Sales force	% sales	-1,9%	-2,3%	-2,1%	-2,0%	-2,9%
Contribution after Marketing	% sales	29,7%	17,3%	31,3%	16,3%	29,7%
Other expenses						
Market research studies	% sales	-0,7%	-0,7%	-0,7%	-0,7%	-1,1%
Research and development	% sales	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Interest paid	% sales	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Exceptional cost or profit	% sales	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Net cotribution	% sales	29,0%	16,5%	30,7%	15,5%	28,5%
Next period budget	% sales	11,6%	11,5%	12,3%	9,8%	16,8%

ΠΙΝΑΚΑΣ 15

BENCHMARKING- ETIMATED IN SONITE MARKET						
	Unit	A	E	I	O	U
Sales						
Retail sales	K\$	75345	64836	77194	75650	44377
Revenues	K\$	50213	42460	51230	49156	29821
Production						
Cost of goods sold	K\$	-21248	-23888	19954	-29714	-9453
Inventory Holding cost	K\$	-114	-663	-334	-500	-553
Inventory disposal loss	K\$	0	0	0	0	0
Contribution before marketing	K\$	28850	17910	30942	18942	19815
Marketing						
Advertising expenditures	K\$	-4800	-4900	-4950	-4900	-5000
Advertising research expenditures	K\$	-300	-300	-160	-160	-370
Sales force	K\$	-1395	-1517	-1639	-1541	-1273
Contribution after marketing	K\$	22355	11193	24193	12341	13172

ΠΙΝΑΚΑΣ 16

MARKET FERECAST - SEGMENT SIZES AND GROWTH RATES

Segment	Bufs	Singles	Pros	Hi Earners	Others	Total
Segment sizes in KU						
Actual size this period	181	244	57	289	124	895
Forecasted size next period	215	277	56	342	154	1.042
Forecast in five periods	307	544	46	673	241	1.811
Relative segment sizes in %						
Actual size this period	20,2%	27,3%	6,4%	32,2%	13,9%	100,0%
Forecasted size next period	20,6%	26,5%	5,3%	32,8%	14,7%	100,0%
Forecasted size in five periods	16,9%	30,1%	2,5%	37,2%	13,3%	100,0%
Forecasted growth rates						
Next period	18,4%	13,3%	-2,1%	18,5%	23,6%	16,4%
Total over next five periods	69,4%	123,0%	-19,5%	133,2%	93,6%	102,3%
Average over next five periods	11,1%	17,4%	-4,2%	18,4%	14,1%	15,1%

ΠΙΝΑΚΑΣ 17

BENCHMARKING- ETIMATED PERFORMANCE IN SONITE MARKET

	Unit	A	E	I	O	U
Sales						
Retail sales	%sales	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Revenues	%sales	66,6%	65,5%	66,4%	65,0%	67,2%
Production						
Cost of goods sold	%sales	-28,2%	-36,8%	-25,8%	-39,3%	-21,3%
Inventory Holding cost	%sales	-0,2%	-1,0%	-0,4%	-0,7%	-1,2%
Inventory disposal loss	%sales	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Contribution before marketing	%sales	38,3%	27,6%	40,1%	25,0%	44,7%
Marketing						
Advertising expeditures	%sales	-6,4%	-7,6%	-6,4%	-6,5%	-11,3%
Advertising research expeditures	%sales	-0,4%	-0,5%	-0,2%	-0,2%	-0,8%
Sales force	%sales	-1,9%	-2,3%	-2,1%	-2,0%	-2,9%
Contribution after marketing	%sales	29,7%	17,3%	31,3%	16,3%	29,7%

ΠΙΝΑΚΑΣ 18