

优你教育,作为澳洲最专业的大学补习机构之一,专注于为广大在澳留学生们提供

涵盖商科、工科、IT专业几乎所有本科课程的辅导  
CFA辅导、免费升研以及未来职业规划。

现在墨尔本当地已拥有四大校区  
分别为墨大校区、RMIT校区、迪肯校区和Monash校区

优你拥有独家的线上、线下教育系统,和先进的线上学生管理系统切实  
践行“精品大课+VIP一对一+个性化”三大标准。



更多商科/工程/IT课程  
扫码咨询

## 本科&Master开课List

### 本科-商科Level 1

|         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| ECC1000 | ECC1100 | ECF1100 | ECF1200 | ETF1100 | ETC1000 | ETC1010 | MGF1100 | MGF1010 | MGC1010 |         |
| MKF1120 | MKC1200 | BFF1001 | BTF1010 | BTC1110 | MTH1010 | MTH1020 | MTH1030 | ACF1100 | ACC1100 | ACB1120 |

### 本科-商科Level 2

|         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| BFF2140 | BFF2701 | BFF2401 | BFC2140 | BFC2751 | BFB2140 | ECF2731 | ECF2721 | ECF2331 | ECB2330 |
| ECX2630 | ECX2953 | ECC2000 | ECC2010 | ETF2700 | ETF2121 | ETF2100 | ETC2410 | ETC2440 | BEX2000 |
| BEX2500 | MGF2351 | MGF2111 | MGF2661 | MKF2121 | MKF2531 | MKF2521 | MKF2111 | MKF2801 | MKF2341 |
| BTC2000 | BTF2000 | BTB2220 | ACF2100 | ACF2200 | ACF2400 | ACC2100 | ACC2200 | ACC2400 | ACB2120 |

### 本科-商科Level 3

|         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| BFF3231 | BFF3121 | BFF3751 | BFF3841 | BFF3351 | BFF3651 | BFF3140 | BFF3999 | BFC3999 | BFC3140 |
| BFC3170 | BFC3241 | BFC3240 | BFC3340 | BFC3540 | BFC3341 | BFB3121 | BFX3301 | BFX3355 | ETF3231 |
| ETF3480 | ETC3460 | ETC3410 | ETC3550 | ETC3580 | ETC3250 | ETX3250 | BTC3200 | BTC3150 | BTF3931 |
| BTB3221 | BTX3110 | BTX3181 | ECF3121 | ECB3121 | ECF3144 | MKF3461 | MKF3881 | MKF3151 | MKF2131 |
| MKF3121 | MKF3131 | MKF3471 | MGF3621 | MGF3681 | MGX3100 | MGX3110 | BEX3131 | BEX3000 | BEX3500 |
| ACF3100 | ACF3200 | ACF3600 | ACC3100 | ACX3150 | ACX3900 |         |         |         |         |

### 本科&Master-IT

|         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| MAT1830 | MAT1841 | FIT1051 | FIT1045 | FIT1053 | FIT1008 | FIT1006 | FIT1047 | FIT1049 | FIT1043 |
| FIT2004 | FIT2001 | FIT2085 | FIT2094 | FIT2081 | FIT3171 | FIT3047 | FIT3175 | FIT3048 | FIT3077 |
| FIT3161 | FIT3139 | FIT3155 | FIT3152 | FIT9131 | FIT9132 | FIT9136 | FIT5197 |         |         |

### 本科-Arts

|         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| ATS1206 | ATS1297 | ATS1279 | ATS1325 | PSY1011 | ATS2439 | ATS2996 | ATS2186 | ATS3732 | ATS3969 | ATS3337 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|

### Master-商科

|         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| BFC5914 | BFC5916 | BFC5926 | BFC5925 | BFC5280 | BFF5956 | BFF5340 | BFF5270 | BFF5954 | ECX5953 |
| ECF5921 | ECF5923 | ECF5927 | ECX5630 | ECC5901 | ECC5900 | ETF5912 | ETF5910 | ETF5970 | ETC5346 |
| ETX5900 | MKF5911 | MKF5955 | MGF5940 | MGF5960 | ACX5903 | ACF5100 | ACF5904 | ACF5955 | ACF5956 |
| ACF5957 | APG5122 | BEX5900 | BEX5810 | BEX5131 |         |         |         |         |         |

在创立后的数年内,已经帮助数万名优你学子创造了辉煌的成绩,成为了墨尔本教育公司行业内的领军者

Monash Clayton校址: 1710-1712 Dandenong Road, Oakleigh East, 3166 VIC

Monash Caulfield校址: 854 Dandenong Road, Malvern East, 3145 VIC

City 校址: Level7, 440 Elizabeth Street, Melbourne, 3000 VIC



## 优你 MKF 3151 marketing planning and strategy — Individual Report

— Prepared by Zoe

Title: Individual Evaluative Report

Weight: 40%

Length: 2,000 words (+10%), 12 pt Font, Times Roman. 1.5 line spacing

**Purpose:** 这部分评估的目的是让每个学生有机会分析和评估他们集团战略营销计划的实际结果，特别关注那些为了实现该报告中为决策期 4 - 7 (4 个决策)设定的战略目标而做出的决策。

### Detail information

This is a report on the evaluation of the outcomes for ALL of the strategic objectives set in your strategic marketing plan. 这是一份对战略营销计划中设定的所有战略目标的结果进行评估的报告。

- 目标达成情况:详细评估各项战略目标是否实现，以及实现的程度。
- 绩效分析:分析与战略目标相关的关键绩效指标，如市场份额、销售额、客户满意度等。
- 策略有效性:考察所采用的营销策略、市场推广活动等是否有效。
- 竞争态势:分析市场竞争环境的变化，以及企业在竞争中的地位。
- 问题与挑战:指出在实现战略目标过程中遇到的问题和挑战，并进行分析。
- 经验教训:总结成功经验和失败教训，为未来的战略规划提供参考。

### 写作内容:

1. Title page — 不可以出现 student ID 的信息!

2. Executive summary (不计入字数)

3. Brief introduction (不计入字数) 简要介绍

4. Summary of market environment (This is only a small section of the report.) 市场环境概述 (300)

5. Evaluation and analysis of the outcomes of your strategic objectives set in the marketing plan 对营销计划中设定的战略目标的结果进行评估和分析 (1500 字)

You will look at the strategic marketing plan made by your team (Group Strategic Report) and compare it against the results achieved over the decisions periods, from periods 4 – 7. 你将看到你的团队制定的战略营销计划 (集团战略报告)，并将其与从第 4 期到第 7 期的决策期间取得的结果进行比较。



**Tips:**

1. 不仅要对比团队战略营销计划和实际结果, 还要考虑在这四个时期内不同品牌的结果 (brand level) 与公司层面 (firm level) 战略目标所确定的结果或问题之间的关联 correlation 分析不同品牌的表现与公司整体战略目标的达成是否一致, 是否存在相互影响的情况, 以及这些品牌结果对公司战略目标实现的贡献或阻碍等。通过这种联系的分析, 更全面地了解公司的整体运营情况和战略执行效果。
2. 将每周 ppt 幻灯片中的理论整合到这部分, 以展示你在实践中理解/ 应用理论的能力, 以解释发生了什么, 或者如果你在 4 个时期的决策中采取了更多的“战略重点”, 可能会发生什么。
3. 应该将来自各种模拟报告的信息 (eg. 竞争情报和市场研究) 集成到分析中
4. 你不必评估你的战略目标的质量——把你的讨论集中在它们是否实现以及为什么实现。

**写作思路**

1. 简要介绍战略营销计划的背景和目的
2. 公司层面战略目标结果: 总体目标阐述; 已确定的结果或问题)
3. D4-D7 不同品牌实际结果 (市场表现; 市场份额变化、销售数据等; 客户反馈; 满意度调查、投诉情况等; 渠道绩效; 各渠道销售情况、渠道合作情况) 为什么会发生这样的实际结果: 通过理论来引导策略行为, 导致什么样的结果。eg. 根据 xxx theory 在 D5 的时候对品牌 xxx 的部分进行整改, 导致了 xxx 升高, 竞争力增强...)
4. 品牌结果与公司战略目标的联系: 品牌结果对战略目标的影响; 积极或消极方面?; 两者之间的关联分析
5. 差异分析: 目标与实际的差异; 各项指标的完成情况对比; 策略执行与结果的差异; 具体策略实施效果与实际结果的差异分析) eg. 如果在 4 个时期的决策中采取了更多的“战略重点”, 可能会发生什么不一样的结果?
6. 计划执行效果评估: 成功之处; 列举执行较好的方面 (具体展开了什么调整, 达到什么样的结果); 不足之处; 指出存在的问题和不足) eg. 成功之处是因为 apply 了什么理论或策略? 对于不足之处, 如果在 4 个时期的决策中采取了更多的“战略重点”, 可能会发生什么不一样的结果... ..

**6. Brief conclusion to wrap up report (not in word count).**

**Appendices (optional):** You may support your situation analysis and/or evaluation section with 2 appendices which may only be 2 pages each in length. This is an optional requirement. 你可以用两个附录来支持你的情况分析或评估部分, 每个附录的长度可能只有 2 页。这不是必须的。

**Reference list:** 提供一份 reference list, 包括报告中引用的所有著作, 但不包括 Markstrat 手册。此外, 不要 reference lecture slides, 因为所有的材料都是来自课本, 除非另有说明。理想





情况下, 你应该应用讲座 主题的理论, 学期内的阅读材料来证明你已经理解了所教授的材料, 也可以使用一些你自己做额外研究中的一些额外理论。

ADDITIONAL page after the report is complete.报告完成后的另一页。

**Evaluating your work in a team environment.**在团队环境中评估你的工作:这部分不包括在 word count 之内。1 page, single line spaced 反映/评估你在 Markstrat 决策期间在团队环境中的 participation。你 可以用第一人称, 因为这是你的评价。

作为团队成员, 你需要反思你做对了什么, 或者你本可以做得更好, 以促进更有成效的团队努力。这项工作 的分数是基于你对参与营销团队的洞察力, 在一个紧张的学习阶段, 以及通过良好的团队合作成为公司有效部门的压力。你要围绕以下三个标准进行反思:

1. **Individual impact** - the contribution of the individual to the team process (methods of working together and team dynamics). 个人影响-个人对团队过程的贡献 (合作方法和团队动态)。
2. **Contribution through knowledge and understanding of the unit content** (e.g. simulation and theory) to contribute to weekly team activities (discussions, decision making over the 7 decision periods. Reliable when in DM or ADM roles. 通过对单元内容(例如模拟和理论)的知识 和理解, 为每周的团队活动(讨论, 7 个决策期的决策)做出贡献。在 DM 或 ADM 角色中可靠。
3. **The contribution of the individual to the team process to achieve assessable output** (developing / compiling strategic report). 个人对团队过程的贡献, 以实现可评估的输出 (开发/编 写战略报告)。
4. To conclude this work, **provide 3 key points that reflect what you have learned from participating in this team experience.** That is, what you can take with you into industry, and/or that you need to improve, to make yourself a better team member in a group where

there is an intense period of developing knowledge and skills to contribute effectively to the team's overall functionality.总结这项工作, 提供 3 个关键点, 反映你从参与这个团队经验中学到了 什么。也就是说, 你可以带着什么进入行业, 和/或你需要改进的东西, 让自己成为一个更好的团队 成员, 在这个团队中, 有一个发展知识和技能的紧张时期, 可以有效地为团队的整体功能做出贡献。

#### 评分标准:

**Summary of market environment** - 对市场环境的总结 - 你已经清晰、简洁地评估了市场环境, (分析市场环境)并 为你的观点提供了非常好的支持。(要数据截图)(10 marks)

**Evaluation and analysis of the outcomes from the strategic objectives and integration of available information resources.** - 评估和分析战略目标和现有信息资源整合的结果。 - 在 4 个关键决策 期, 对团队战略目标 的重要结果进行了出色的评估和分析。工作高度反映了你以批判性/分析 性的方式使用现有信息资源来支持目标评估 的能力。(30 marks)





**Application of relevant strategic marketing theory covered in unit to your work** - 将单元所涵盖的相关战略营销理论应用到您的工作中-出色地展示了广泛而相关的战略营销理论的应用和关键整合, 以在评估报告中提供极具洞察力的讨论 (30 marks)

**Application of relevant insights/ knowledge from the Markstrat reports available to your work.** - 将 Markstrat 报告中的相关见解/知识应用到您的工作中。- 出色地展示 Markstrat 报告中相关见解/知识的关键应用, 在评估报告中提供高度洞察力和分析性的讨论。(20 marks)

**Reflection on being a member of a team in the decision making activities from D1-D7.** - D1-D7 在决策活动中作为团队成员的思考 - 根据所设定的三个标准, 确定和反映了团队合作经验, 并以非凡的洞察力和确定了实际意义。(5 marks)

**Written presentation, structure and format.** - 书面陈述, 结构和格式。- 你组织内容非常清晰和有逻辑, 没有任何技术错误。报告展示是非常专业的。你完全正确地使用 APA/ 哈佛参考系统引用你的材料 (5 分)

**Communication and professional writing skills** 沟通和专业写作能力 - 评估报告应被视为一份专业的商业报告, 包括所有必要的部分。应该没有语法错误和拼写错误。还应该充分利用图形辅助工具 (图表、表格、截图等) 来增强其可读性, 并以视觉方式传达各部分讨论的信息。

**目录: 只有 sec 2 / 3 算字数**

Executive summary 200

1. Introduction 150
2. Summary of market environment
  - 2.1 company market environment 150 字、
  - 2.2 industry market environment 150 字
3. Evaluation and analysis of the outcomes of strategic objectives
  - 3.1 marketing objectives (firm level) 450 字
  - 3.2 marketing objectives (brand level)
    - 3.2.1 Sonite products- TONE 300 字
    - 3.2.2 Sonite products- TOPS 300 字
    - 3.2.3 Sonite products- TODE 300 字 (5 开发)
    - 3.2.4 Vodite products- TEDDY 300 字 (D4 开发)
    - 3.2.5 Financial objectives 200 字 (可以写 spi 为什么没有达标)
4. Conclusion 100
5. Reflection 600

分析每一个目标的时候, 都以下思路解: 目标是否达成? ➡ 如果达成, 为什么达成, 运用了什么理论? ➡ 如果没有达成, 应该做什么且运用什么 **theory** 才可以达成?(比如可以分析竞争对手)





## Executive summary — 200

这篇报告将研究和分析 T 公司在 4-7 期间的战略规划中是否对营销、创新和财务目标实施了相应的策略, 最终目标是否已经实现。评估和分析 D3 之后市场环境的演变, 总结团队和行业的最终市场环境, 同时分析竞争对手在最后 4 个决策期的变化。

此外, 本报告还将 D3 中规定的战略规划目标与 4-7 期的实际发生情况和是否达到结果进行比较, 并与四个时期所有品牌战略发展结果建立强相关性。利用 Markstrat 报告中的数据和信息以及相关理论来判断战略目标是否实现。

### ➤ 目标没有达到:

公司排名与原因:公司 T 现排名第 [X] 位, 与 [具体时间点] 相比, 主要原因是新产品未及时推出, 导致市场份额和 [相关指标] 下降。

营销目标达成情况:公司 T 在 [具体指标] 方面未达到 [目标值], 仅为 [实际值], 但在 [另一具体指标] 上, 几乎达到 [较好结果值], 同时还成功拓展了客户基础。

品牌层面目标达成情况:品牌 [具体品牌名] 未能在高收入者中达到 [目标市场份额], 也未能实现 [目标收入], 原因是 [相关原因]。

具体产品目标达成情况:产品 [具体产品名] 拥有最低的市场份额, 其直接竞争对手是 [竞争对手 1] 和 [竞争对手 2], 未能达到 [目标市场份额], 目前仅为 [实际份额与目标份额差距], 仅实现了 [实际品牌收入], 而目标为 [目标品牌收入]。此外, 对于该产品的 [具体改进计划] 因 [原因] 而失败。

### ➤ 目标达到:

公司排名与提升:公司 T 现排名第 [X] 位, 相较于 [之前时间点], 排名有了显著提升, 主要得益于 [成功因素]。

营销目标达成情况:公司 T 在 [营销目标] 上圆满完成任务, 实现了 [具体目标值], 远超预期, 同时还在 [其他方面] 取得了突出成绩。

品牌层面目标达成情况:品牌 [具体品牌名] 在高收入者中成功达到 [目标市场份额], 并创造了 [目标收入] 的佳绩, 这得益于 [品牌策略与举措]。

具体产品目标达成情况:产品 [具体产品名] 表现出色, 市场份额达到 [目标市场份额], 远超竞争对手 [竞争对手 1] 和 [竞争对手 2], 实现了 [目标品牌收入], 这归功于 [产品优势与推广措施]。

### ➤ 高分参考:

该报告将从两个方面深入分析和评估先前的规划和预测是否达到了目标, 以及成功的关键因素: 一是公司 T 到 D7 阶段的最终行业和市场环境, 二是 D3 战略规划的分析 and 评估。

首先, 公司 T 在 D7 的行业排名有所下降, 并且远远落后于竞争对手公司 L, 这意味着我们在 D4 至 D7 阶段未能充分应用特定的营销策略, 未能形成足够的竞争优势。同时, 竞争对手公司 L 的 SPI (市场份额指数) 显著增加, 夺取了大部分市场份额, 从而在市场中占据了主导地位。在后期, 我们学习了公司 L 的营销策略, 利润有所提升, 导致 SPI 在后期稳步增长。





其次, 评估公司在 D3 阶段设定的市场、创新和财务目标, 并分析在实施相应策略后这些目标是否实现。从公司层面的营销目标来看, 整体收入和销售额达到了目标, 但市场份额有所下降。从品牌层面的营销目标来看, TOPS 和创新产品 TOOL 都实现了目标, 甚至表现更佳。然而, 高端产品 TONE 处于高风险状态, 并受到竞争对手的压制, 未能实现目标。同时, TECH 仅实现了一个目标。最后, 从财务目标来看, 只有 SPI 达标, 而 CAM (资本管理) 和 ROI (投资回报率) 稍有不足, 这也表明我们在实现这些目标的策略实施上存在较大问题。

综上所述, 本报告详细分析了战略规划目标的实施情况, 展示了正确应用策略的结果, 同时也指出, 只有实施正确的营销策略, 才能使公司在激烈的行业竞争中保持可持续的竞争优势, 并占据不可替代的市场地位。

## Introduction

高分案例参考: (paraphrase 后可以直接套用):

该报告将研究和分析公司 T 在第 4-7 期内是否为营销、创新和财务目标实施了相应的战略规划, 以及是否实现了最终目标。通过总结团队和行业的最终市场环境, 评估和分析 D3 之后市场环境的演变, 同时分析竞争对手在过去四个决策期中的变化。

此外, 报告还将比较 D3 中指定的战略计划目标与实际发生的情况, 以及第 4-7 期内取得的成果, 并建立与四个时期内所有品牌战略发展结果的强关联性。通过使用 Markstrat 报告中的数据和信息以及相关理论来判断战略目标是否实现。

## Summary of market environment

字数分配建议: Company market environment 150 字 + Industry market environment 150 字

要求: 开始你的任务时, 先简要总结一下你的团队和你所在行业的最终市场环境 (D7)。本质上, 你是在评估自你在 D3 的战略报告分析以来, 市场环境是如何演变(变化)的。在你的战略营销计划中, 你还应该(简要地)强调你的竞争对手在 competitor analysis 后的 4 个决策期内是否/如何发生了变化。

### 现状分析两部分:

1. 公司现状环境如何演变
2. 行业中竞争对手, 四个决策之间的变化

在 D4,5,6,7 的这四个时期里, 你的 sonite 和 vodite 里的每个品牌对你实现公司战略做出了什么贡献?

### 1. 市场环境总结





描述当前的市场环境状况, 包括市场规模、趋势、消费者需求等方面的变化。(数据:不同细分市场的规模 大小及变化情况; 消费者对产品或服务的主要需求特点 - 功能、品质、价格的改变; 消费者购买行为的变化, 如购买渠道、频率等; 消费者对不同品牌的偏好程度及变化。

1. 简述你的竞争对手的基本情况和在行业中的地位。(数据:market share ; brand awareness; revenue rank; sales performance)

## 2. 市场环境演变评估

- 站在 D7 的角度上, 对比 D3 的战略报告分析, 详细阐述市场环境在各个方面的变化情况, 如市场动态、竞争格局等。

- 回顾竞争对手分析的结果。

E.g. 对于 sonite 市场, 在 D3 的时候 firm x 和 firm y 是行业的龙头, 而 vodite 市场在 D5 被 firmz 抢占先机,

拿到了先进入者的优势。

说明在 4 个决策期内竞争对手是否发生了变化, 如有变化, 具体阐述变化的表现和原因。

### 高分案例参考:

**Company market level** — 在 D7 阶段的行业仪表板中, 公司 T 的 SPI 指数从行业第二下降到第三, 仍然落后于领先的公司 L 近三倍 (图 1)。最终的市场份额 (以单位和价值计算) 分别下降至 17%和 18% (图 2)。这意味着在 D4-D7 期间, 我们在价格和质量方面的竞争力仍然较弱。

自 D3 战略规划报告实施以来, 我们基于客户分析重新定义了一些旧产品和新产品的目标客户群体, 确定了这些相应的客户群体更倾向于通过哪些分销渠道购买产品, 并对产品的价格和性能进行了调整, 以满足客户的选择标准 (Hooley 等, 2020)。随着这些策略的应用, 我们的收入在每个时期都稳步增长, 但由于未能及时进入 Vodites 市场, 我们失去了很大一部分市场份额。后来, 我们在第四阶段推出了 Vodites 产品, 市场份额显著增加, 并从那时起保持了稳定的增长率 (图 4)。

**Industry market level** — 竞争对手变化的分析帮助我们识别决策中遗漏的重要细节, 并明确我们所做决策的正面和负面影响 (Biggadake, 1981)。根据竞争地位理论 (Competitive Positions Theory), 在第 4 到第 7 期, 我们一直处于市场跟随者的地位, 试图在竞争中保持现有市场份额, 而不挑战行业领导者 (Hooley 等, 2020)。在 Sonites 市场, 截至 D7, LOCK 的平均品牌知名度从第 3 期的第 7 位 (54%) 上升到 D7 的第 1 位 (65%)。最终, LOCK 获得了 50%的市场单位份额 (图 2)。

在第 4 期的 Vodites 市场, 其他公司推出了新产品 SEA、MEAL 和 LEON, 并获得了市场利润的第一份额。LEON 在第 4 期时持有的市场份额最小, 为 3.1%。他们调整了其营销策略, 以更好地适应市场竞争。





## Marketing objectives (firm level) - week 3 的 Theory 可应用

Objective 1: increase the company's **revenue** to \$140 million by Period 7. 包含 sonite 和 vodite 市场的总收入, 评估思路 1. 总体评估, 2. 分为 so 和 vo 两个市场来评估。

### Evaluation :

1. 总体, 公司收入有没有达到 140? 达到的话, 是哪个市场中哪个品牌贡献的多?在竞争的时候 用了什么策略和理论? 没有达到的话, 是哪个市场中的哪个品牌拖后腿, 在哪一个竞争的关键 决策期中做了错误的决定?如何做的话可以更好?
2. **Sonite**:有没有拖后腿的品牌?放弃了吗, 应用了撤退的策略;通过分析竞争对手的动向及时对市场和品牌做出了调整(具体说明 d 几, 做了什么调整, 使得目标达成) 如果目标没有达成就说应该 及时分析竞争对手的动向(图 1), 然后采取(图 2)策略的一种



(1)

### Offensive and defensive competitive strategies

#### 5 Basic Strategies

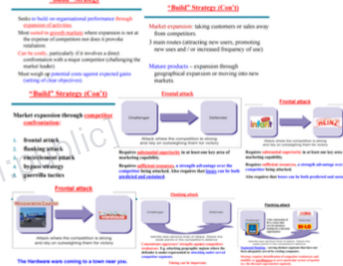
##### BUILD (Growth strategies)

##### HOLD (maintenance strategies)

##### NICHE (diversification strategies)

##### HARVEST (or reaping strategies)

##### DELETION (divestment strategies)



(2)

3. **Vodite**: 有没有在 vodite 这个新的市场拿到目标的一半 (70m) 的收入? 如果有的话, 就是应用了 **DYNAMIC CAPABILITIES(week3)** 动态企业能力 开发新品, 修改产品属性, 发现局势不对在 sonite 市场增长缓慢, 但进入 vodite 是个很好的时机, 这个时候有 Good sensing, adapting, innovating, 然后就拿到了 **cost leadership** 的优势: Timing: first mover or second mover advantages.

Objective 2: increase firms' **market share** to 35% by Period 7 总市场份额

Evaluation : D4 一百分之多少?收入具体数据多少?, D5 —, D6 —, D7 —, 以此类推, 看下时期的市场份额变化, 分析趋势。评估思路可分为:1. Sonite 市场 share;2. Vodite 市场 share

1. Sonite 市场上, 你的几个品牌加起来的总市场份额有没有到 35%? 如果达到就是应用了 **week 6 的 Competing through Superior Customer Service** : 比如通过观察消费者的购买习惯和对品牌的感知, 我们通过绩效-重要性矩阵来评估 target customer, 以确定哪些点需要注意, 于是发现我们的产品特性在 xxx 和 xxx 方面和 savers 想要的有偏差, 和 target customer 的消费习惯不符, 所以通过及时调整, 取得进步...





如果做客户满意度调查--可以使用过程模型来监测客户满意度水平 通过每次 period 的 customer 的 Ideal Value Evolution 变化反应 每个时期根据识别 customer 的理想值 衡量期望和重要性, 从而衡量业绩, 分析差异... ..

2. Vodite 市场上, 你的几个品牌加起来的总市场份额有没有到 35%? 如果达到就是 应用了 **DYNAMIC CAPABILITIES(week3)** 动态企业能力开发新品, 发现在 sonite 市场的局势不对(增长缓慢)的时候, 抢先进入 vodite, 做到了 Good sensing, adapting, innovating, 然后就拿到了 **cost leadership** 的优势:Timing: first mover or second mover advantages。没达到的话可以说如果有动态企业的能力, 说不定可以达到目标... ..

**高分案例参考:** 在 D7 阶段, 经过应用营销组合和策略, 我们的收入和销售额分别达到 1.75 亿美元和 2.69 亿美元, 完成了既定目标 (图 3)。首先, 在 D4 至 D7 的每个阶段中, 我们基于消费者分析理论做出决策。对于某些消费者来说, 价格的降低或产品性能的提升将促使购买决策。为满足其选择标准, 我们调整了一些产品的生产单元、价格和属性, 以匹配消费者偏好, 并将广告和研究预算翻倍, 最终实现收入的增长 (Hooley 等, 2020)。

此外, 我们还在 D4 推出了一个低成本的 Vodites 项目, 以扩大客户群体和品牌知名度, 并维持现有客户的忠诚度。通过这些策略, 我们达到了营销目标。然而, 在第 7 期我们的单位市场份额下降到 17%, 价值市场份额下降到 18%, 并未达到预期目标 (图 2)。根据创新竞争理论和新产品开发理论, 抓住创新机会, 开发新产品, 以及修改和改进现有产品是争夺更多市场份额的关键 (Hooley 等, 2020)。由于我们未能及时修改旧产品并推出新的 Vodites 项目, 其他竞争者已先行进入市场。

另一方面, 当我们推出新产品时, 其他竞争者已占据了大部分市场份额, 而我们的产品未能形成足够的竞争优势, 导致我们未能占领市场, 最终市场份额未能达到预期目标。面对这种情况, 公司在进入某一市场之前应充分考虑竞争者的能力, 并分析评估与其他成熟竞争者相比, 在该市场环境中的竞争优势和竞争地位 (Kotler & Armstrong, 2008)。

最后, 根据“动态营销能力作为资源”的理论, 识别并利用潜在机会, 使公司能够创新和开发更好的产品。例如, 维持现有客户的忠诚度并建立独特的竞争优势, 使竞争者难以模仿 (Hooley 等, 2020)。

在战略规划中, TONE 的收入和市场份额未能达到目标, 甚至数据低于 D4 之前的水平。收入下降到 4900 万美元, 市场份额平均下降了 5%。相比于第 3 期, 细分市场市场份额减少了 8%。在 D3 时, 我们发现 TONE 的情况并不乐观, 因此我们希望通过改进产品属性和降低成本来提高 TONE 的收入, 但我们忽略了一些重要的客观原因。

根据行业演进问题和策略理论, 我们所使用的策略属于产品新兴阶段, 而 TONE 正处于向成熟过渡的阶段。目前, TONE 的收入增长缓慢, 利润逐渐下降。由于竞争对手 ROCK 的合理策略, 其市场份额大幅增加, 我们几乎被挤出市场 (Hooley 等, 2020)。

在这样一个竞争激烈的环境中, 我们应关注合适的营销组合实施、客户群体的保留以及高效的工作协调, 分析竞争对手的竞争优势, 以提高自身竞争力, 改善品牌目前的高风险状态 (Hooley 等, 2020)。例如, 通过增加产量, 合理分配商业团队, 根据高收入群体的偏好改进





产品属性，并集中宣传感知目标，从而在提升利润和收入的同时维持地位并增加品牌价值 (Stobart, 2016)。

### Marketing objectives (brand level)

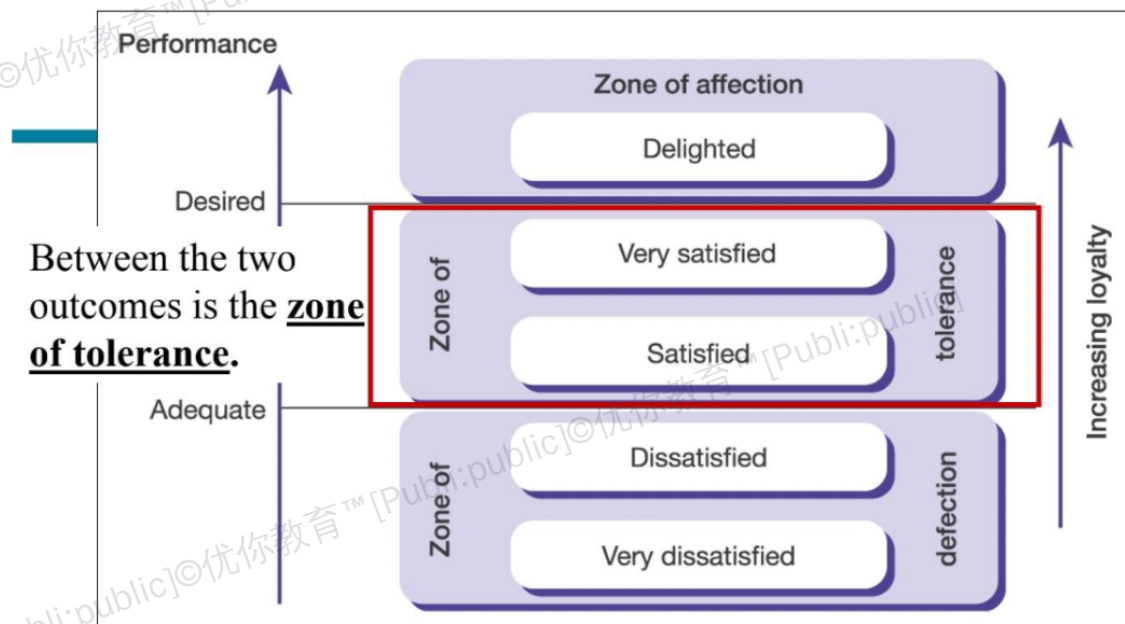
**TONE** — 直接竞争对 **LOOP, ROCK**(他们都针对 **high earners** 和 **profs**，并且做的都比 **tone** 好)

Objective 1. By period 7, the goal is to achieve a 20% increase in revenue compared to period 3, resulting in a revenue exceeding \$55.2 million.(与第三阶段相比，收入增长 20%，收入超过 55.2m)

**Evaluation:** 先分析 **tone** 的收入目标是否达到

根据 **Armstrong & Kotler** 的观点，企业在不同的竞争地位下需要采取不同的营销策略。公司对于 **tone** 的定位是一个高端的品牌，在 **Dxxx - Dxxx** 的时候，我们一直尝试通过提高价格的方式让 **tone** 成为 leader 但是失败。根据 **Armstrong & Kotler** 的竞争策略，我们应该更加注重差异化和创新，通过有限的广告预算来吸引消费者，对于 **tone** 这样的高端定位品牌，要投入更多的广告预算来强调其品质和独特性，以吸引目标客户群体;而对于大众品牌 **TOPS**，可以给到较少的营销预算，这样可以让有限的资金发挥最大的营销效果，帮助 **firm** 更快的完成 140m 的 revenue 目标。

☑️公司对于 **Tone** 是一个高端的品牌，所以可以应用 **The encirclement attack of the frontal attack theory** suggests that providing consumers with an overall better product compared to competitors would lead to a successful competitive advantage (Kotler, 2000) 与竞争对手相比，来为消费者提供整体更好的产品，来创造成功的竞争优势。让消费者从 **satisfied** 变成 **delighted**。



**Figure 14.5 Performance, satisfaction and customer loyalty**





Objective 2. Considering the market share in period 3 as 8.5% (Figure 7), the target market share in period 7 can be slightly increased, expected to reach 10%. (第 7 期的目标市场份额可以略有提高, 预计达到 10%)

**Evaluation:** 因为 Loop 和 Rock 在 tone 原来主要针对的两大 segment 当中都做的比 tone 好, 这就导致 tone 一直被压制, 没有办法成为这两个 segment 的 leader。

如何做的更好? 应用了 **week 5 bypass strategy? (differentiation strategy)** — loop 和 rock 分别在在 high seg 和 profs seg 中占据绝大市场份额 并且有不可改变的地位, 所以后期在对 tone modify attribute 时避开 high 和 profs, 选择一个差异化的 seg, 以保持竞争地位。

### **TOPS (target explore) — 直接竞争对手 LOCUS**

Objective 1: in period 7, TOPS should double the **revenue** from period 3 to over \$29.7 million. (TOPS 将使第三期的收入翻一番, 达到 2970 万美元以上。)

**Evaluation:** 根据 kotler 所强调的理论, 在追随者地位上, 需要更注重成本控制和差异化策略。我们给 TOPS 设定的策略是通过降价更快的渗透市场, 然而忽略了品牌的价格降太多会导致消费者的疑惑以及后期销售的困难, 因为分销商的利润也会成比例的下降, 导致 tops 后期很难找到分销商。参考 leadership through differentiation 理论, 撇脂定价 (Skim the cream pricing) 的 strategy 更加适合 TOPS, 我们可以在产品推出初期定中高价格, 然后逐步降低, 这样不仅避免了后期分销困难的问题, 还在消费者心中留下高端印象。

Objective 2: Compared with the 3.6% **market share** achieved in period 3, the brand will be able to achieve 8% market share by period 7. (与第 3 期 3.6% 的市场份额相比, 到第 7 期, 该品牌的市场份额将达到 8%)

**Evaluation:** 先分析目标有无达到 达到与否都要写以下内容: **Kotler** 着重指出, 一个市场参与者通常会 尽量避免破坏战略集团的市场环境。优秀的竞争对手会通过精准定位来支撑行业结构, 具体表现为针对特定细分市场开发产品, 专注于提升差异化和产品质量, 而非参与价格战或主动挑起价格战。然而, 我们对于 **TOPS** 的策略却是采用以低价快速抢占市场份额的市场渗透策略, 这对公司的发展以及品牌的长期发展是不利的。

改进方案: 如果我们能够通过应用绩效-重要性矩阵理论来评估响应以确定哪些需要关注, 从而专注于 优化产品或服务的性能、质量、功能等方面, 致力于提升消费者的满意度和忠诚度; 或者开拓更多的销售渠道, 提高产品或服务的铺货率, 这些做法相较于降低价格而言, 将更具长期可持续性, 更有利于公司的发展和品牌的长久塑造。

### **TEDDY (d4 在 Vodite 市场的新品)**

Objective 1: Enhance the firm's capacity to achieve a 35% market share in the Vodites market by the 7th period.





**Evaluation:** 先分析在 d7 的时候, teddy 有没有在 vodite 市场拿到 35% 的 market share, 超过了多少? 或者还差多少? 你的直接竞争对手表现如何, 有没有超过你很多你们竞争相同的 seg, 竞争对手比你好多少?

如果达到了就是在 d5? 应用了 **the market niche theory** 的策略来实现这一目标, 即专注于这一细分市场, 而非追求其他目标细分市场(Kotler, 2000) teddy 一开始针对 adopter 和 innovator 两个市场, 在 Dxx 的时候决定将所有营销努力集中在 xxx 细分市场, 不再花任何钱在 yyy 了, 以保持其 market leader 地位, 不仅为品牌创造了可观的收入, 而且使我们能够更精准地满足消费者的需求, 提升客户满意度, 减少了竞争对手的干扰。

应用了 **week 6** 的 **Competing through Superior Customer Service**: 继上一步确认好最终的细分之后, 通过观察细分消费者的购买习惯和对品牌的感知, 我们通过绩效-重要性矩阵来评估 target customer, 以确定哪些点需要注意, 于是发现我们的产品特性在 xxx 和 xxx 方面和目标群体想要的有偏差, 和 target customer 的消费习惯不符, 所以通过及时调整, 取得进步...

如果做客户满意度调查--可以使用过程模型来监测客户满意度水平 通过每次 period 的 customer 的 Ideal Value Evolution 变化反应 每个时期根据识别 customer 的理想值 衡量期望和重要性, 从而衡量业绩, 分析 差异... ..

(如果目标没有达到的话, 就说如果在 D 几运用了这些理论, 做了上面这些战略重点的操作, 可能会让结果 变好...)

build strategy 也是可以提的(market expansion - attracting new

### **"Build" Strategy (Con't)**

**Market expansion:** taking customers or sales away from competitors.

3 main routes (attracting new users, promoting new uses and / or increased frequency of use).

**Mature products** – expansion through geographical expansion or moving into new markets.

users)

**TOAD - d5** 推出 (在 sonite) 推断... sonite 在 d5 的市场应该还算饱和

**Objective1:** In D7, make "TOAD" reach a 20% market share in the "Savers segment".

**Evaluation:**  如果目标达到, 通过分析竞争对手的动向, 衡量了它们未来的意图, 知己知彼之后发现别的竞争对手都在 target (比如 profs/ high earners 这个市场), 导致 savers 这个目标市场缺乏龙头, 是很有利可图的, 于是做出了更好的决策, 避开它们所擅长的市场, 弯道超





车把他们后面想进军的 savers 提前拿下。没有达到目标的话就把上面的反着说，如果学会分析竞争对手可能会成功。。。。

/ 应用了 **week 5 bypass strategy?(differentiation strategy)** 一 比如 xxxx 和 xxxx(你的 竞争对手)在 high seg / profs 中占据绝大市场份额 并且有不可改变的地位，所以在推出新的产品时应该避开 high / professionals，以选择 savers 来保持竞争地位。  
没达到仍然反着说

### Financial objectives :

在第 7 期时，我们的 CAM 和 SPI 指数仍未达到目标金额，分别为 8600 万和 1789。因此，我们使用了竞争对手分析理论的组成部分进行分析。我们评估了作为最大竞争对手的公司 L 的当前和未来目标及其策略，发现他们在最少的预算下合理改进了产品属性，并将产品成本降到最低，而更多的预算则用于媒体广告和商业团队，以提高消费者忠诚度和巩固市场份额，从而实现 SPI 和 ROI 的增长 (Dann & Dann, 2007)。然而，我们忽视了预算问题，增加了 TOPS 及其他产品的生产成本，并因广告不力损失了大量收入，导致 ROI 在第 7 期未达到预计的 308.9%。

因此，在第 4 期之后，我们采取了“包围攻击战略”，投入大量预算用于广告媒体，提升新产品的销售额并提高品牌知名度，从而增加市场份额和收入。这导致了 CAM 和 SPI 指数在后三个阶段的显著增长 (Hooley et al., 2020)。

### 更多写作高分案例参考：

TOOL 是我们计划在第四期推出的新的 Sonites 产品。通过“创新压力与激励”理论，我们为 TOOL 的生产和开发制定了重要策略。例如，根据 Sonites 市场消费者细分的增长率，我们将专业人士确定为新的目标客户群体。根据专业人士不断变化的需求，我们设定了符合他们偏好的产品特性 (Hooley 等, 2020)。

TOOL 实现了我们在这三个主要时期设定的品牌知名度、市场份额和收入的战略目标，但根据产品属性和低成本优势，它本应表现得更好。例如，根据新产品类型理论，我们将 TOOL 打造成一款高质量的新产品，随后进入成熟的 Sonites 市场。TOOL 类似于其竞争对手 ROCK，但我们的产品成本更低。根据新产品开发流程及时间推移的第六步，成功的产品必然会面临巨大压力，因为它需要大量的时间、成本和资源 (Teece, 1998)。

然而，在我们的决策中，我们过于急于将产品推向市场，未能为 TOOL 分配足够的预算，也未能合理利用公司资源，导致竞争对手 ROCK 在专业人士中品牌知名度比我们高出 26%。此外，ROCK 从一开始就占据了专业人士群体的一部分市场，因为进入市场较早的品牌更容易在消费者心中占据位置，从而占据更多的市场份额，导致 TOOL 受到 ROCK 的压制 (De Castro & Chrisman, 1995)。





## Individual reflection on team work — 团队合作的个人反思

在整个团队合作期间，我们每个人都担任了决策经理（DM）和助理决策经理（ADM）。在其中，我认为自己对团队产生了一定的影响和贡献。

### 1. 角色职责

- **助理决策经理（ADM）**：我通常会制定基本的计划和目标。例如，在团队观察和分析竞争对手的决策时，我经常总结每个竞争对手在之前周期的信息和变化，通过每周的理论内容分析竞争对手的表现，以学习他们的正确决策。此外，我还会分析和总结我们团队在上个周期的基本表现，包括内部因素、外部因素、预算分配的合理性和生产成本等，以保持高效的工作流程。
- **决策经理（DM）**：在担任 DM 时，我会领导市场部，整合大家总结的数据，制定初步的决策计划，以便监控和评估项目活动的结果。在每周的会议中，无论我担任 DM 还是 ADM，我都会记录团队总结的数据，以供大家使用。

**2. 学习与反思** 通过这次团队学习，我获得了许多经验。例如，一个优秀的团队能够充分利用每个成员的资源 and 才能。当团队成员积极贡献时，我们需要给予适当的奖励，以激励团队成员，这将成为团队中强大而持久的动力。

此外，我认为团队合作能够更好地解决问题。当一群人对某个问题提出不同的看法和理解时，综合所有的观点并达成最终答案比个人的想法更为合理。在有效沟通的过程中，也让我们彼此之间的距离拉近，增加了团队的凝聚力。团队合作对我的未来职业生涯也至关重要。一个好的团队充满凝聚力，能够高效完成任务，实现事半功倍的效果。

**3. 发现不足** 最后，通过这次团队合作，我也发现了自己的不足。例如，在讨论中我应该更加主动，而不是在遇到问题时潜意识地跟随他人的观点，而没有自己的思考。当团队遇到困难时，我往往不敢表达自己的想法，而是盲目同意他人的意见，正因为其他团队成员的错误决策，我们在第 4 期损失了巨额利润。未来的团队合作中，我将勇于表达自己的观点，更加默契地与团队成员合作，并共同决策以解决问题。

