2015年5月营销师（二级）操作技能考前押题及详解（二）

一、案例分析题

 1.案例一

 20世纪70年代中期以前，可口可乐一直是美国饮料市场的霸主，市场占有率一度达到80%。然而，70年代中后期，它的老对手百事可乐迅速崛起。对手的步步紧逼让可口可乐感到了极大的威胁，它试图尽快摆脱这种尴尬的境地。1982年，为找出可口可乐衰退的真正原因，可口可乐决定在全国10个主要城市进行一次深入的消费者调查。

可口可乐设计了“你认为可口可乐的口味如何？”“你想试一试新饮料吗？”“可口可乐的口味变得更柔和一些，您是否满意？”等问题，希望了解消费者对可口可乐口味的评价并征询对新可口可乐的意见。调查结果显示，大多数消费者愿意尝试新口味可乐。

 可口可乐的决策层以此为依据，决定及数可口可乐传统配方的历史使命，同时开发新口味可乐。没过多久，比老可乐口感更柔和、口味更甜的新可口可乐样品便出现在世人面前。为确保万无一失，在新可口可乐正式推向市场之前，可口可乐公司有花费数百万美元在13个城市中进行了口味测试，邀请了近20万人品尝无标签的新/老可口可乐。结果让决策者们更加放心，六成的消费者回答说新可口可乐味道比老可口可乐要好，认为新可口可乐味道胜过百事可乐的超过半数。至此，推出新可乐似乎是顺理成章的事了。但让可口可乐的决策者们始料未及的是，噩梦正向他们逼近——很快，越来越多的老可口可乐的忠实消费者开始地址新可口可乐。对于这些消费者来说，传统配方的可口可乐意味着一种传统的美国精神，放弃传统配方就等于背叛美国精神，“只有老可口可乐才是真正的可乐”。有的顾客甚至扬言将再也不买可口可乐。迫于巨大的压力，决策者们不得不做出让步，在保留新可乐生产线的同时，再次启用近100年历史的传统配方，生产让美国人视为骄傲的“老可口可乐”。仅仅3个月的时间，可口可乐的新可乐计划就以失败告终。尽管公司前期话费了2年时间、数百万美元进行市场调研，但可口可乐忽略了最重要的一点——对于可口可乐的消费者而言，口味并不是最主要的购买动机。

 问题：

1. 市场调查的积极作用有哪些？这些作用为什么在可口可乐身上没有完全体现出来？
2. 市场调查的目的是预测，一般来说，进行定性预测的方法主要有哪些

解析：

1、（1）市场调研的积极作用包括：通过市场调研，确定顾客的需求，才能生产客户需要的产品，保证企业获得满意的利润。市场调查研究是企业取得良好经济效益的保证。通过市场调研，可以发现一些新的机会和需求，开发新的产品去满足这些需求。通过市场调研可以发现企业产品的不足及经营中的缺点，及时加以纠正，修改企业经营策略，使企业在竞争中保持清醒的头脑，永远立于不败之地。通过市场调研还可以及时掌握企业竞争者的动态，掌握企业产品在市场上所占份额的大小，针对竞争者的策略，对自己的工作进行调整和改进。通过市场调查研究，可以了解整个经济环境对企业发展的影响，了解国家的政策法规变化，预测未来市场可能发生的变化，抓住一些新的发展机会，并对可能发生的情况及时采取应变措施，以减少企业的损失。

（2）可口可乐讲其营销调研的问题限定的太窄了。调查仅限于口味测试，而没有测试新可乐代替旧可乐时消费者的感觉。它没有考虑无形资产——可口可乐的名称、历史、包装、文化遗产以及产品形象。可口可乐是美国文化的象征。对许多消费者而言，可口可乐的象征意义比它的口味更重要。如果调查范围更广一些，则应该能发现这种强烈感情。

2、进行定性预测的方法主要有：

 （1）购买者意向调查法。预测就是预估计在给定条件下潜在购买者的可能行为，即要调查购买者。一般来说，用这种方法预测非耐用消费品需要的可靠性较低，预测耐用消费品需要的可靠性稍高，预测产业用品需要的可靠性则更高。

 （2）销售人员综合意见法。在不能直接与顾客见面时，企业可以通过听取销售恩雅的意见估计市场需求。一般情况下，销售人员所做的需求预测必须经过进一步修正才能利用。

 （3）专家意见法。企业也可以利用诸如经销商、分销商、供应商及其他一些专家的意见进行预测。现在应用较普遍的方法是德尔菲法。

 （4）市场试销法。就某一特定的地区或消费对象到市场上去进行商品实地试销，然后依据试销实际数据对未来销售做出预测。这种方法应用广泛，凡是还未正式进入市场的新产品或改进的老产品，均可采用。

 （5）市场因子推演法通过分析市场相关因子来推算某类商品的市场潜量，即推算某类产品的最大市场总需求量。为此，市场因子通常是指能影响产品使用者实际需要的因素。

2、案例二

 中山圣雅伦有限公司的老板梁伯强说，他做的生意是小五金，他仅用了4年多的时间距由零开始做到了两亿元的年销售额，他认为，其中信息化功不可没。

据梁伯强介绍，做小五金，是真正的小买卖，很零碎、品种多、款式多，并且需要不断更新，否则很难吸引经销商。他属下的五金食品公司从事产品开发设计的人员就有二三十人，每天推出的新款饰品有三十多种，如何将这些产品信息完整地传递给已有的经销商就是一个非常头疼的问题。以前的办法是饰品公司将有关新产品的信息说明传真给经销商，经销商从中选择自己感兴趣的品种，然后通过电话或传真反馈回来，饰品公司再将经销商感兴趣的产品样品通过特快专递的方式寄给经销商，一般要三天时间，经销商才能收到样品和确定需要的品种和数量。

但自从2000年开展网上订货后，在效率的提高和成本的降低方面都有“鸟枪换炮”的感觉。梁伯强建立了指甲钳和五金饰品两个网站，每天用数码相机把准备投放市场的新产品的样品拍摄下来，然后将这些样品的图片贴到网页上，配上介绍产品特色或卖点的说明性文字，并据此决定购买的品种和数量。刚开始的时候，主要是通过电话和传真逐个通知经销商上网看，从去年开始，他们安装了群发软件，通过群发软件，一下子就可以将新产品已经上网的消息已短信的兴衰传送到全国各地几百个经销商的手机上。短信息中一两句话 说明每个新产品的卖点，很容易打动经销商上网查看具体的信息。

上网不仅可以留住已有的客户，还为梁伯强带来了不少优质的新客户。他叫公司的业务人员通过互联网收集了全国几万个礼品公司的电子邮件，然后经常通过群发系统，将新产品的信息发送到这些礼品公司的电子邮箱中。梁伯强还说“我们每个月的宽带上网费固定为600元，不用白不用。我发出几万封电子邮件，哪怕有几万分之一的反馈率并最终做成生意，我都觉得这样做是值得的。”去年刚开始的时候，每天只有一两封或几封反馈回来的电子邮件，从今年开始明显增多，现在每天差不多30封请求合作的电子邮件反馈回来。表示合作意向的有部分最终成为经销商，还没有成为经销商的被视作准客户保持联络，过年过节还给这些准客户发问候卡。今年增加的经销商已经几十个，新增的准客户有300多个，而这些几乎全都是通过互联网发展来的。

要不断扩大销售，做好客户关系管理是关键的一环。梁伯强的公司是通过跟单人员去与经销商沟通的，以前虽然也要求他们对客户沟通的情况作记录，但大量的往来单据让他们没有时间去审查。跟单人员的工作记录也比简单，除非客户投诉，否则很难哪个跟单人员不称职；如果某个跟单人员离职，新接手的跟单人员要重新适应客户比较困难，这很让梁伯强头疼。但信息化之后，公司建立了客情资料库，要求每个跟单人员将自己与所负责的客户往来电子邮件按客户名进行分类保留，并且要求他们每次与客户通完电话后，按照问答的形式将通话情况记录在客情档案之中。这样，上级管理人员可以随时检查跟单人员的工作表现，比如对客户提出的问题是如何解决的，能否按时妥善解决，不能解决的原因是什么，成为考核他们的依据。同时这也是考核客户的依据，比如客户的销售能力、信用状况等。由于公司每个员工都配有电脑，并要求他们写工作记录，所以这样也强化了对每个员工的监督管理，比如财务人员什么时候打开电脑，什么时候做的哪一笔账，梁伯强都可以通过电脑记录在事后了解的很清楚，员工的自我管理能力自然也增强了。

问题：

1. 结合案例分析要想使网站的内容更有针对性，在设计网页内容时应该考虑到哪些因素？
2. 结合案例分析企业站点的重要性？

**答案** （1）设计网页内容是应该考虑到以下方面：

1）、追求有意义的访问量。

2）、排除非目标访问者。要得到有意义的访问量，就必须采取一定的措施来过滤掉非目标访问者：

a.阅读某些重要信息或是享用成本较高的功能（如与客户服务部门在线交流、寻求帮助等）之前需要身份认证。

b.企业站点在宣传造势时采取定向的策略，直接获得目标访问者。

c.企业可以在网站页面设置一些娱乐性较强的小花样链接，将并不对的企业产品很感兴趣的访问者诱往别处。

3）、展现企业产品的价值描述。关于产品的价值描述越多，人们越倾向于购买该种产品或雇佣该项服务。

4）、设置简约有效的产品检索。

5）、完善FAQ(Frequently Asked Questions，常见的问题)设置。

a.要组织工作在客户服务第一线的员工，让他们列出非常具体而有意义的客户常见问题。

b. 根据产品属性把所列问题分类，并在各类中按照被客户问及的频率为问题排序。

c.设立问题收集邮箱，根据客户反馈和产品改进等新信息及时更新FAQ的命题和解答。

6）、建立网际信任。在“冷面”的互联网上建立访问者信任要困难得多。我们给出如下策略供企业参考：

a.人性化企业站点，建立初始信任。

b.设置“客户评价”、“成功案例”栏目，增强网际信任。

c.提供有力的承诺，巩固网际信任。

（2）企业站点的重要性

1）、廉价高效的宣传手段。互联网站点带给企业的，是连通全球、信息量大、即时性强、费用低廉的宣传媒介。

2）、方便快捷的客户服务方式。在企业站点上提供客户服务自助系统，将企业产品和服务相关的、被频繁问到的疑难问题集中在自助系统中，会节省大量的客户服务的资金和人力投入，更为客户提供了方便快捷的服务方式。

3）、反应迅速的公关媒介。利用企业站点可以实现：迅速报道新产品信息、企业公益活动、年度季度财务报告等；即时回应突发事件、响应重大举措等。

4）、新兴的销售渠道。企业站点可以建设成为全面的电子商务刚站，或是提供充足的产品销售信息以间接促进现实销售。

5）提高工作效率的站点系统。企业员工可以随时通过互联网获取企业站点主机上的各种资料。企业内部更可以建成与企业站点紧密联系，相互配合的局域网系统，这些都十分有利于工作效率的提高。

3、案例三

珠海格力集团公司是珠海市目前规模最大、实力最强的企业之一，经过19年的发展，形成了以工业为主体，以商贸、房地产为两翼的综合发展格局，是广东省首批“技术创新优势企业”。2003年度，格力集团共实现营业收入198.42亿元，位列中国企业500强第88名，广东企业50强第15强。其主要经营的产品有空调系列产品、小型家电、石英手表、空调压缩机、特征漆包线、电子元器件、电脑软磁盘、打印机墨盒。其中，格力空调已连续八年产量、销量、出口量排名全国同行业第一，罗西尼手表综合效益在全国钟表行业连续12年排名第一。

2004年3月10日，格力空调将产品全线撤出成都国美的6大卖场。这一事件的导火线要追溯到2月21日美国在成都发起的一场“空调大战”。在这场“战争”中，国美吧格力零售价原本为1680元的1P空调降为1000元，零售价原本为3650元的2P柜机降为2650元，让格力“无法忍受”。虽然四川新兴格力电器销售有限公司要求其“立即终止低价销售行为”，在国美依旧我行我素，格力电器当即宣布正式对成都国美停止供货。整个事件最后以成都国美道歉并恢复格力原来的价格暂告一个段落。但在3月10日，双方矛盾却进一步激化，并扩展到全国。国美北京总部向全国分公司发了一份“关于清理格力空调库存的紧急通知”，在全国范围内停止对格力空调的销售。格力也毫不退让，宣布取消对国美的供货。

问题：

1. 结合案例分析，格力与国美冲突属于何种类型？其原因主要是什么？
2. 面对风头正劲的国美，格力可采取什么对策呢？

答案：

1. 国美和格力的渠道冲突属于垂直渠道冲突。垂直渠道冲突是指同一条渠道中不同层次之间的冲突。如制造商与分销商之间、总代理与批发商之间、批发商与零售商之间的冲突，表现形式为信贷条件的不同、进货价格的差异、提供服务（如广告支持）的差异等。国美与格力的冲突属于制造商与分销商的冲突，因此属于垂直渠道冲突。

渠道冲突的起因有：

1）、角色失称。当渠道成员的行为超出另一个渠道成员对其行为角色的期望范围时，角色失称就会发生。有些情况下角色失称也发生在当一个渠道成员不能确定哪些行为是可以接受的时候。

2）、感知偏差。他指的是渠道成员如何对它所处的形势进行解释，或如何对不同的刺激做出反应。

3）、决策主导权分歧。即一个渠道成员认为其他渠道成员的行为侵害了自己的决策权利。

4）、目的不相容。即成员间的目标是不可相容的。

5）、沟通困难。也就是缓慢的信息或不确定的信息在渠道成员间的传送。

6）、资源缺乏。争夺稀缺的资源是渠道冲突产生的一个重要原因。

（2）在过去的家电峰会上，几乎每一个空调厂家都提到“厂商共赢”模式是，厂商间合作共同压缩成本，包括生产成本和流通成本；利润顺应阶段内生产和流通两段的需要进行合理的分配。可以尝试的对策有：

1)、暂时放弃国美，寻找其他成员的代替。

2）、格力调整价格体系，实行“返利双轨制”。国美和格力争执的实质是渠道内部的价格体系的失衡波及了格力经销商的利益。在格力的渠道调整中，随着一级代理商渠道成员角色萎缩，物流和售后服务功能的加强，格力对国美和二三级经销商的直供将非常的现实。这样在国美降价过程中，格力传统渠道领域的经销商的利益受损还是由格力来补贴或支付，以抚慰传统经销商的心理失衡。另外格力可以给予国美和传统的经销商两种截然不同的返利体制，如果给予国美的是100万销量10个点的返利，给予传统经销商的就是50万销量10个点的返利，这样由于追求的目标不同，不同渠道自是心安理得。

3）、国美入股销售分公司，并将销售分公司改造为物流配送中心。

4、案例四

1996年夏，保洁公司开始对自己的销售队伍的考核度进行改革。公司采用的是对销售人员的销售业绩进行考核是一种方法，把各位销售人员的销售业绩进行比较和排队的方法。这里不仅要对销售人员完成的销售额进行对比，而且还应考虑到销售人员的销售成本、销售利润、顾客对其服务的满意程度等。

2005年12月，北京招商银行开始针对大学生发行信用卡“阳卡”，规定每位销售人员每发展100位“阳卡”客户就可以得到当月工资的5%的奖金，并将当月发展的客户数计入当月考核指标当中。

就在北京招商银行大力销售“阳卡”的同时，北京市的建设银行也开始发行它的针对年轻人的信用卡“龙卡”。但是与招行的大力激励措施不同的是，建设没有对销售人员进行额外的激励措施，因为他们的销售队伍大多是从其他各个部门临时抽调组成的。结果半年过去了，招行信用卡的销售情况远远好于建行。

问题：

1. 销售人员绩效考核的作用有哪些？
2. 宝洁公司采用的绩效考核方法叫做什么？收集公司资料的来源有哪些？

答案：（1）销售人员绩效考核的作用有：

1）、有利于引导销售人员的行为进而实现组织目标；

2）、绩效考核是与员工调动和升降职位的依据；

3）、能使销售组织的“人”与“事”相结合

4）、是确定薪酬和奖惩的依据。

（2）宝洁公司采用的绩效考核方法是横向比较法。横向比较法是一种把各位销售人员的销售业绩进行比较和排位的方法。这里不仅要对销售人员完成的销售额进行对比，而且还应考虑到销售人员的销售成本、销售利润、顾客对其服务的满意度等。

收集考核资料的来源有：

1）、销售人员销售报告。销售报告是最重要的资料来源，可分为销售活动计划报告和销售活动业绩报告两类。

2）、企业销售记录。企业内的有关销售记录如顾客记录、区域的销售记录、销售费用的支出等，都是开展考核的基本资料。

3）、顾客意见。收集顾客意见的途径有两个，一是顾客的信件和投诉；二是定期进行顾客调查。

4）、企业内部其他支援意见。这一资料的来源主要自营经理、销售经理或其他有关人员的意见，销售人员之间的意见也可作为参考。这些资料可以提供一些有关销售人员的合作态度和领导才干方面的信息。

二、方案策划

1．长虹早期的渠道策略采取的是选择式分销模式，主要依靠批发大户来批销长虹产品，长虹称之为“傍大款策略”。但当彩电由成长期进入成熟期，价格成为抢夺市场的主要手段的时候，长虹没能及时调整渠道策略，也未利用先进的渠道控制手段协调好分销商之间的关系，导致分销商之间竞相杀价，使长虹的价格体系在零售市场论乱不堪，一些批零商严重亏损，于是窜货、跳槽、拒售事件频频出现。1998年，济南七家商场联合抵制长虹彩电。长虹被迫从一些商场撤退，长虹的销售出现困难。

为了克服渠道瓶颈，长虹开始构建自己的终端网络，在全国600个市县建设网点、专卖店。这种新的直营模式和旧的经销模式之间又出现了市场分割上的冲突。事实上，靠长虹自己组织零售来完全控制市场和占领市场是不现实的，要占领全国市场还得借助广阔的现有批零渠道，只有处理好喝现有批零渠道的关系，协调好批零商之间的关系，充分调动批零商的积极性，才是长虹设的根本出路。想用直营的办法来托起彩虹庞大的分析体系是困难的。而长虹在渠道建设和管理上的失误，是长虹的产品流通严重不畅。长虹产品出现严重积压就在所难免。

长虹产品危机告诉我们，企业必须保持渠道的相对稳定，并充分发挥经销商的积极性。同时，要注意监控渠道发展过程中的各种矛盾，并采取必要措施解决好渠道冲突中出现的这些矛盾，而不是简单地回避矛盾，企业推出新的渠道必须处理好原渠道的关系，不引起渠道冲突才是安全的。如果总使渠道处于不安全的动荡状态，企业营销必然受到重大影响，企业效益也必然下滑。

结合案例以及所学知识分析：

1. 什么是渠道冲突？
2. 试分析长虹分析渠道矛盾和冲突的原因，设计一个方案来化解这些矛盾和冲突。

答案：(1)渠道冲突是指当分销渠道中的一方成员将另外一方成员视为对手，且对其进行伤害、设法阻挠或在损害该成员的基础上获得稀缺资源的情景。

1. 的起因主要有：

1）、角色失称。当一个渠道成员的行为超出另一个渠道成员对其角色的期望范围时，角色失称就会发生。有些情况下，角色失称也发生在当一个渠道成员不能确定哪些行为是可以接受的时候。

2）、感知偏差。他指的是渠道成员如何对它所处的形势进行解释，或如何对不同的刺激作出反应。

3）、决策主导权分歧。即一个渠道成员认为其他 渠道成员的行为侵害了自己的决策权利。

4）、目标不相容。即成员间的目标是不可相容的。

5）、沟通困难。也就是缓慢的信息或不准确的信息在渠道成员间的传送。

6）、资源缺乏。争夺稀缺的资源是渠道冲突产生的一个重要原因。

解决渠道冲突的方法主要有：

1. 销售促进激励。要减少渠道成员的冲突，有时成员组织的领导者不得不对其政策、计划改进折衷，对以前的游戏规则进行修改、如价格折扣、数量折扣、付款信贷、按业绩的奖励制度、分析商成员的培训、成员的会议旅游等。
2. 进行协商谈判。协商谈判是营销渠道管理之中常有之事。有效的谈判技巧是非常有用的，如果掌握丁这门艺术，在面临冲突解决问题时保持良好关系的可能性就会大大增加。甚至许多对手也会因一次成功的谈判而成为长久的合作伙伴。
3. 清理渠道成员。将不合格的成员清除出联盟。如对那些肆意跨地区销售、打压价格进行恶性竞争的分销商，或长时间未实现规定销售目标的分销商，都可以采取清理的方法。
4. 使用法律手段。法律手段应当只能是解决冲突的最后选择。因为一旦采用了法律手段，另一方可能会完全遵守其意愿改变其行为，但是会对诉讼方产生不满，这样的结果是双方的冲突可能会增加而非减少。