

浙江省 2020 年 8 月高等教育自学考试

工商管理综合应用试题

课程代码:11749

请考生按规定用笔将所有试题的答案写在答题纸上。

注意事项:

1. 答题前,考生务必将自己的考试课程名称、姓名、准考证号用黑色字迹的签字笔或钢笔填写在答题纸规定的位置上。
2. 用黑色字迹的签字笔或钢笔将答案写在答题纸上,不能答在试题卷上。

仔细阅读下列案例,回答第一、二题,共 100 分。

味爽食品公司

一、味爽食品公司发展历程

味爽食品集团成立于 2005 年,是一家集食品研发、食品生产、食品贸易为一体的综合性企业集团。创始人张大勇在某传统食品加工厂打工时,他发现尽管企业规模小,管理混乱,生产工艺落后,产品质量得不到保证,但仍然可以赚钱。于是他于 2005 年开始自己创业,成立了当初的滨海市味爽食品有限公司。

为了比别人做得更好,他始终把食品安全卫生问题放在首位。无论走到哪里,都尽量收集同行业的相关信息;鼓励员工利用业余时间进修;聘请专业管理公司对员工进行培训。通过不断学习与思考,探索“带领员工共同富裕”的发展战略,探索企业家实现自身价值的理想与愿景。

通过短短几年的发展,滨海市味爽食品有限公司在他的领导下已发展成一家集研发、生产、销售、商贸为一体的专业化食品生产企业。产品都与节日有关,如,端午粽子、中秋月饼、香肠腊肉等年货。目前味爽集团的净资产已从 2005 年的 20 万人民币增长到 8000 万人民币。

二、味爽的发展机遇与威胁

中国是一个人们喜欢在不同的节日吃不同的食物的国家。这是味爽推出节日食品的理由。味爽的威胁主要来自全国某些知名品牌和滨海市当地的名牌产品。此类品牌知名度高、产品种类繁多、档次分明、市场占有率高,在消费者心中有很好的口碑。因此,为谋求企业的稳定发展,味爽的产品需要逐渐转向日常与情感消费。

消费者对于食品行业的整体信赖度较前一年下降 72%,也就是说,有 72% 的顾客比一年前更不信任食品行业了。消费者越来越注重食品安全,这会给优良企业一个发展机遇。如果味爽能够得到消费者的信任,就能获得市场份额。

三、味爽的主要优势与劣势

味爽已经经营十多年,是一家较成熟的企业,产品质量优于同行平均水平。公司员工、股东和经销商都很信任、认可并且喜爱味爽食品。

经过不断的培训,味爽提升了销售人员的业务水平。销售团队分为两大条线,超市和非超市线。传统超市的营销人员,主要负责与滨海市各大超市的客户进行对接与关系维护。味爽与永辉、联华等滨海市大众消费密集的超市建立了密切的合作关系,在业内有一定的品牌竞争力。非超市线主要包括直销与集团购买,同时公司在滨海市各区县均有合作紧密的经销商,与全国多地经销商保持密切联系,形成了成熟完善的销售体系。

味爽也有自己的短板,那就是缺乏品牌影响力。尽管味爽为提升品牌价值做过许多工作,例如:请广告商设计优质包装、扩宽广告投放渠道、参与各类公益活动、修建别致的产品展厅等等。味爽的产品价格略高于竞争对手的平均水平,由于品牌还不够强大,不足以让消费者凭直觉了解价格高的原因,更别提心甘情愿地接受了。

四、主要战略业务单元

根据公司的生产能力与市场需求,目前味爽的产品都与节日有关,如:端午粽子、中秋月饼、香肠腊肉等年货。味爽针对不同产品采用了不同的发展战略以保证盈利。

1、月饼——代理贴牌

对于机器化生产程度高的月饼,味爽没有资金优势和生产优势。目前,味爽已淘汰落后的生产设备,成为香港某集团的经销商和合作伙伴,同时代理国内几家有名气企业生产的月饼。同时味爽品牌的月饼请有实力的厂商代工,品牌口号是“记忆深处的味道”。

2、粽子——自主生产和销售、同时对外代工

味爽引进设备进行半机械化生产。产品质量好,销售力量强,粽子每年的销量都在提升。目前公司重点推出与情感的连接,品牌口号是“记忆深处的味道”。同时,味爽属于区域性品牌,目前接受对外代工业务。在外省市场无法与竞争对手全国性品牌嘉兴“五芳斋”抗衡,属于市场跟随者地位。为拓展外省市场只能牺牲利润采取低价优质的竞争方式。

3、香肠腊肉——自主生产和销售

目前只有半机械化小批量生产,产品质量好但成本相对较高,销量也稳步增长。主要竞争对手:一方面是以低价占领市场的香肠腊肉产品生产商,另一方面是农贸市场代加工的商户。

五、品牌提升的困惑

面临激烈的竞争,味爽公司决定做好自身的市场定位,突出自身的特色,避免与竞争对手的直接竞争,减弱竞争者的威胁。但是现在公司面临的最大问题是:消费者缺少对味爽品牌的认知,大多数消费者购买味爽产品,或许是因为味爽的产品或展位很好,并非是循着味爽的品牌而去。

味爽的每一个战略业务单元都有强势的竞争对手,月饼销量好,但不是自己的品牌,受制于人;粽子竞争对手太多、太强。有专家建议,选择香肠作为突破口,集中企业资源生产传统香

肠,打造中式香肠第一品牌,占领消费者心智,从而提升品牌价值。如果这样选择,味爽将放弃原来的盈利业务,全力进入中式香肠业务领域。但是目标市场如何确定?理想的目标市场,必须具备以下条件:其一,有足够的市场需求;其二,市场上有较理想的潜在消费者;其三,市场竞争还不激烈。

如果有这样的市场机会,味爽的资源与之是否匹配?

另一种意见认为,味爽不需要太聚焦一种产品,因为风险太大。保持现在的业务组合,逐步建立与消费者的情感联系,唤起消费者记忆深处的味道,通过感动顾客,增强联系,同样能打造味爽品牌。

(案例信息属虚构,仅作参考用途)

请运用本专业所学课程知识综合分析案例信息,完成以下两道试题:

一、中国传统节日食品市场有什么特征?创始人张大勇是如何发现市场机会的?(50分)

二、你认为公司创始人张大勇应该采纳哪一种建议?并给出理由。(50分)

