

浙江省 2020 年 10 月高等教育自学考试
商务管理综合应用试题
课程代码:11749

1. 请考生按规定用笔将所有试题的答案写在答题纸上。

2. 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。

仔细阅读下列案例,回答第一、二题,共 100 分。

上海洁齿日化公司乐乐儿童牙膏

一、洁齿日化公司乐乐儿童牙膏

洁齿日化 1982 年成立于上海,经过 30 余年发展,形成了高、中、低档 5 大类别共 11 种产品,产品包括洁齿、美白、防蛀、防酸等多重功效。

“乐乐”儿童牙膏是洁齿日化 2008 年北京奥运会前夕推出的,产品功能定位是无氟、安全、防蛀,同时有草莓味、哈密瓜味、桔子味、水蜜桃味等不同牙膏口味。“乐乐”儿童牙膏以清晰的产品定位,可口的水果香型,一经投放市场即受到广大孩子喜爱,销量快速增长。

然而,洁齿日化内部各牙膏子品牌为了扩大自身的市场份额,增加各自牙膏品牌的竞争力,在品牌营销和品牌建设上各自为政,品牌策划、宣传和推广活动也自成一体;同时,在一定程度上互相争夺市场份额。结果不仅造成企业资源的内耗,也增加了企业的运营成本,在消费者心目中引起了品牌混淆。已上任 5 年之久的洁齿市场总监也意识到洁齿旗下“乐乐”与其他牙膏品牌的品牌冲突问题。

二、“双 11”促销,收效甚微

为了达到年度销售业绩考核指标,洁齿市场部从上到下都非常重视本年度的“双 11”活动,并提早几个月就开始筹备,希望今年的“双 11”销量有突破。洁齿公司根据前期工作和市场预测,预计本年度“双 11”,销量会有很大提高,公司上下一片喜庆。

双 11 当天,乐乐在洁齿日化天猫旗舰店内第一时间上架,以 18.88 元两支的优惠力度,获得了现有店铺用户的广泛青睐。一切看来都很顺利,似乎按照公司预计的步骤在发展。但危机在不知不觉中到来,市场激战正悄悄酝酿。洁齿日化天猫旗舰店因体量不够大无法进入天猫主会场,而另一外资牙膏品牌凭借强大品牌推广和商业置换能力,顺利拿到天猫主流广告位,还将旗下儿童牙膏作为主推产品置顶。仅仅一天,该品牌儿童牙膏的销量就远超这几个月以来“乐乐”的努力。更要命的是,对方也主打无氟概念,“更天然”、“更安全”的醒目标注无形间给消费者种下了心理暗示,从市场定位到实际销量都对洁齿旗下的乐乐儿童牙膏形成强烈冲击。

第二天,乐乐品牌的营销总监从战斗了一晚的电商团队中走出来,瘫坐在椅子上一言不发。销量的滑铁卢比想象中来得更快,这产品概念没问题,质量也过硬,那销售业绩为何会比对方少这么多?“乐乐”牙膏“双11”促销活动的惨淡销量,更让营销总监觉得“乐乐”牙膏在品牌建设上需要进行彻底的变革。

三、高管会议,商讨品牌建设

洁齿日化公司在会议室举行了业绩分析大会,各部门负责人悉数到场,参加讨论会的有公司销售部老总以及市场部、品牌部各相关负责人。相对企业旗下其他品牌,“乐乐”是个年轻品牌。“乐乐产品质量过硬且卖点鲜明不用说,就是品牌化程度总感觉差那么一点点,这也是乐乐近年来走下坡路的症结所在”。市场总监的话刚一说完,大家你一言我一语讨论开了,会议室瞬间沸腾起来。

“我和周围一些90后新晋爸妈们总会聊最近给自家娃添置了什么,最近我又多关注了几个辣妈博主。”一旁刚休完产假回来的市场部同事边说边打开手机APP给大家展示最近看过的小红书推文。大家心里明白,越来越多的新生代消费者开始关注品牌故事和品牌文化,宣传方式也不断快速革新,从单一的纸质广告,到电视、数字媒介,再到今天的新媒体、蹭热点等。

“技术中心自主开发的YQS生物蛋白牙膏,去问问有几个妈妈了解这个专业高级标准?”。“乐乐,食品级原料,中国妈妈放心选”,比一连串专业术语亲民,更能打消家长对儿童牙膏含氟的顾虑。加上企业以质量为本积累的口碑,结合高新技术的专利也让消费者更放心。在市场总监看来乐乐宣传的难点并不在于形式,而是内容,如何通过浅显的描述表现专业性才是关键。

“一味地与热门卡通IP联动虽能在短时间内提高销量,但这并非长远之计,也背离了品牌设立的初衷。”在一旁沉默许久的研发部,也加入了讨论,“我们应该回归产品本身,继续钻研配方技术,产品过硬才有话语权。”从乐乐的无氟技术面世到现在短短几年间几乎所有儿童品牌都在打无氟卖点,专利的壁垒似乎没有想象中那么高,持续时间也不长,寻求技术合作,一直是研发部的设想。

中国每年出生人口约1800万,二孩及以上占出生人口比重超45%,假定每个儿童年平均使用3.6支牙膏(每支40克),若以2.1亿儿童来计算,那么这市场的容量约6.25亿支40克牙膏。不过,目前家有14岁以下儿童的城市家庭中仅有41%会购买专门的儿童牙膏。

四、十字路口,品牌重塑走向何方?

在老客户群体不断消逝、新生代消费社群崛起和国内外同类品牌市场挤压下,乐乐如何做出正确的品牌重塑决策,进一步提振乐乐在消费者心目中的形象,成为市场总监眼下面临的艰难抉择。拿着自己近期草拟的品牌重塑策划方案,他必须在下面几种方案中做出选择。

方案1:回归品牌初心,加速“乐乐”口碑影响力

融通线上线下平台资源,与儿童医院合作钻研产品配方。同时开启全方位品牌营销,建立知名医生科学讲堂,形成传播闭环加速口碑影响力。尝试从产品专业性及消费者互动体验出发,借力多元媒介拓宽宣传渠道,加固品牌与消费者的感情纽带。

但是,相关技术专业人才的缺失,品牌推广合作方资质等问题又跃然眼前,且不论技术壁垒能否得以实现、宣传流量转化变现的可能性有多少,仅前期大量资金注入是否会导致企业现金周转出现隐患还未尝得知。

方案2:致力品牌延伸,打造“乐乐”产业生态链。

通过结合时下流行的DIY元素,加强品牌化的同时,在原有儿童牙膏生产的基础上进一步向产品外延伸,以“乐乐”的影响力为依托,打造产业生态链。不仅仅停留于开展相关儿童手作DIY等一系列亲子活动,同时依势在企业内设牙膏博物馆,与生产线参观科普联动,从而形成儿童牙膏科研实践基地。

显然,就生产安全管控角度考量,洁齿日化目前专供生产牙膏的生产线并不能肩负参观使用。此外,相关建设前期投入资金无形中又成为企业所要面临的另一巨大挑战。

(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、洁齿日化乐乐儿童牙膏在产品投放初期,它的品牌定位是什么?行业地位如何?(50分)
- 二、如果你是市场总监,在面对新形势与新困境下,你将如何选择洁齿日化乐乐儿童牙膏的品牌重塑方案?(50分)