

营销总监一天最烦恼的四件事 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E8_90_A5_E9_94_80_E6_80_BB_E7_c123_288282.htm 每一天，营销总监最关注也是最烦恼的是四件事：第一件烦恼的事：到这一天为止，销售回款未能按预期指标完成。每一个公司的营销总监都会在某一天碰到这个问题。而且财务总监，公司老总也来电过问，叫“想想办法”。本能的做法：遇此事，营销总监最本能做的是把回款报表一看，立马给缺额的市场经理打电话，一顿痛斥、再是打气，而市场区域经理则叫苦：对手大搞促销、降价、赠品、做广告。希望公司跟进。营销总监立即叫市场部经理过来，寻找对策，最后的做法是：选一个机型做特价机，降价幅度低过对手，顶死它，再加大赠品和广告投放。正确的做法：1、不急于反击，因为立即反击准备不足，采用同样手段反击对手反击的质量是不高的。应冷静分析，看看对手的实际情况再动手。2、进行降价后的利润测算，如果反击跟进是亏损的，就要减少降幅，或取消降价反击，因为亏损的反击还不如重新策划新的进攻方式。3、未雨筹谋，应及早预测销售回款未能按预期指标完成的情况发生，及早应对，不能临时抱佛脚。第二件烦恼的事：到这一天为止，公司销售业绩显示的市场占有率和利润率不平衡。市场占有率和利润率是两个不同的概念，市场占有率是指本品牌产品一定时间在产业总体市场销售量的百分比率；销售利润率是指企业实现的营销额利润减去销售成本的比率。但在市场的实际竞争中，由于过度竞争，市场扩张难度增大，营销费用增加超过了营销规模的经济性所带来的成本优势

，企业甚至为追市场占有率而牺牲利润，导致市场占有率和销售利润率并不成正比。二者的关系平衡难倒不少营销大员，成为营销总监常见的“两难选择”。本能的做法：尽快提升市场占有率，常见做法是降价促销，加大赠品或折扣力度，希望低价上量。正确的做法：1、销总监要有强烈的成本和利润当观念：深谙“利润是公司的生命”，在营销总监的战略实施和监控中，要突出“利润为王”的观念，当营销任务额和销售利润两项指因环境变化而发生变化时，应注重净利润而不必过多注重销售额？因为营销任务额制定的目的是实现利润，如果提升净利润完成利润指标，营销任务达不到也不足惜。2、通过价格互补的营销博弈：采用一高一低组合战术，以一低端价格和一高端价格产品组合销。公司实行全面低成本战略（不是降低某项运营费用）后的低端产品投放市场扩大市场占有率；同步大力度切入高端产品，通过高端产品的利润弥补低端产品的让利。这个价格组合博弈理论上是可行的。须具备这样的条件：一是有一个全面低成本的产品；二是有一个相当卖点的产品（独具一格的产品），能通过独具一格产生溢值，而这个溢值的宽幅必须将低端产品的降幅利润弥补回来。当这两个因素都具备了才可实施这种策略。在实施中，企业营销力的重点要放在高端产品上，只有高端产品上量，才能完成组合产品的利润。2、产品与市场的组合营销：产品是公司完成营销任务和实现利润指标的武器，营销总监如何艺术地运用产品的组合营销呢？在于巧妙了解每个产品的成本、利润并以此为组合开展营销。可借鉴美国波士顿咨询公司的产品结构组合分析法（PPM）：明星产品（新增长盈利的产品）问题产品（属衰退的产品）现

金母牛(资金流量大, 保证公司运转产品)瘦狗产品(已过成熟期的产品)按美国波士顿咨询公司的产品结构组合分析法(PPM)分析: 最佳产品组合是: 1、迅速淘汰“问题产品”, 2、让“明星产品”转化成“现金母牛”, 保证“现金母牛”不受冲击, 3、适当保留“瘦狗产品”, 作为打价格战攻击对手的武器和成为“现金母牛”的挡火墙。本公司如果只有单系产品的, 应根据本公司和市场实际情况, 以单系产品的各型号产品的成本与利润关系进行组合, 或根据市场前景开发新产品, 创造新的现金母牛和明星。本公司如果有多项产品, 应根据市场情况按“明星产品”“问题产品”“现金母牛”“瘦狗产品”“进行产品组合。第三件烦恼的事: 这一天, 一个大区经理要跳槽。本能的作法: 以哥们口气说好话挽留, 或以加大福利条挽回、或以诸多条件掣肘让他打消走的念头。正确的作法: 留人要留心, 心不在人留有何用。你正确的作法是, 要跳槽随他去也, 把下手提拔上来, 给新人一个更大的舞台, 元帅往往是从士兵成长起来的。当然, 你应该对每一个市场都有相应的人才储备才是万全之策, 同时也要检讨一下自己的用人制度, 福利制度。第四件烦恼的事: 这一天, A区一个客户为B区冲窜货问题到公司兴师问罪。这真是令你头痛之事呀, 尽管和客户的合同都有冲窜货处罚的约定但A区客户是一个小客户, 而B区客户则是一个大客户, 大客户冲窜货到小客户处天经地义, 谁叫你小啊? 商战就兴大鱼吃小鱼。本能的作法: 1、对A区小客户的要求委以虚言, 王顾左右而言他。2、对A区小客户的要求不以理睬, 反而鼓励A区小客户悄悄以牙还牙, 对冲B区客户, 让客户竞争可以上量。3、对B区大客户好言相求, 此番冲货原谅, 下不

为例。正确的做法：1、对A区小客户的要求坚决支持，这不是偏大还是偏小的问题，而事关合同的公平、严肃，以及品牌的原则性。否则各个市场都可效仿B区大客户。2、按合同条款处罚B区大客户，公道自在人心，不必顾忌B区大客户。如果因为他是大客户就可以任意违反合同，那么对大批今后可成长为大客户的客户是不公平的。3、反思A、B两区的营销政策同忌，为何存在冲货的因素？拿出相应对策解决防范之。营销存在无尽的痛苦和烦恼，营销又是英雄的事业，前提是你必须战胜痛苦和烦恼，愿我们的营销总监成为英雄。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问
www.100test.com