

MBA经典案例：艰难时代的聪明营销MBA考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/529/2021\\_2022\\_MBA\\_E7\\_BB\\_8F\\_E5\\_85\\_B8\\_E6\\_c70\\_529478.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/529/2021_2022_MBA_E7_BB_8F_E5_85_B8_E6_c70_529478.htm) 今天的消费者经常会收到大量的营销广告。据统计，这个数量每天大约超过3000。当然，在数字记录器、禁止电话干扰名单、阻止弹出窗口等技术的帮助下，消费者比过去更善于逃避这些无用的广告了。新的技术和工具为营销者带来了极大的挑战。如果广告主要让营销广告顺利的传递至消费者处，他们就必须做到更加的低成本、高效和资源丰富。而只有极少数的营销人员能成功在这方面获得进展。大多数公司仍然分配相同数额的资金在广告营销和资本项目上，但是对于营销投资的回报他们只能猜测而不能实估。每每谈到预算，可能的回答通常是“我们今年的预算比去年多”或者“我们的预算比我们的竞争对手多”。市场营销是多数企业预算的重要组成部分，通常占公司花费的5%~15%。但是对于市场营销工作的管理还相当无规则和缺乏精确度。因此，营销人员需要制定严格的营销流程，以确保营销活动的投资资金使用恰当。这并不表明他们缺乏突破性思考能力，而是他们那些基本的营销活动的效果正在逐渐减弱。对此，我们设计的方案是基于零预算的，运用品牌和市场分类及准确的评价标准和规划系统使得采用此方案的投资水平与其他营销方案相比，具有极大的差异性。返璞归真的框架许多公司都试图优化他们营销投资的各项内容，却很少能研究出一套对营销有效性的所有杠杆都适用的整体营销方案。他们通常缺少制定明确目标的工具，也无法定夺哪种营销手段是最为低成本、高效和高回报的。虽然这些

计算工作比较复杂，但是鉴于市场上急剧增加的营销信息所带来的困惑，这些工作都是必要的。而且，公司必须不断的通过竞争环境中所得到的反馈信息来更新他们的计算数据。通过对营销活动的通盘考虑，这一整套营销方案优化了整个营销流程。市场营销有效性的五个杠杆分别是消费者群体、购买路径、营销计划、营销执行和营销影响。公司的投资组合和品牌战略高于所有五个杠杆。而这几个杠杆，又反过来依赖于能力平台。能力平台包括企业内部统一、整合的流程、标准驱动的文化、分析能力和IT系统及架构。一般情况下，公司可以通过这五个杠杆来评估营销有效性。但是如果首先集中于可能性最大的那些方面，就能够快速产生令人吃惊的结果。

组合和品牌战略。虽然公司的品牌组合旨在针对不同的市场群体，但极少有公司能够基于战略优先和市场响应度来区分他们的投资。组合战略会驱动品牌决策，且影响产品增长、市场份额、满足客户需求的能力等方面的品牌目标。同时根据竞争环境，它也能识别投资在哪个地区或者哪些商业领域是最有价值的。通过这种方式得到的优先方案将有助于各个品牌做市场预算。对于公司来说，这一阶段易犯的错误是在品牌组合中分散各项费用。这样做的结果是小规模、高增长的品牌的费用过少，而大规模、稳定增长的品牌的费用过多。更正这种误差所带来的利益效果是立竿见影的。例如，我们的一个客户通过重新分配不同品牌组合的开销，提高了9%的利润。摒弃了原来按照不同品牌、不同国家的收入情况来支出营销预算的方式，客户采用了按照潜在回报来分配广告和促销的模型。这个重新分配的方法使得开销比原来减少了5%，同时实现了2亿多美元的价值创造。洞察消费

群体和购买路径。营销有效性的下一个重要因素是在品牌组合中为每个品牌和群体制定清晰的价值主张和现金流目标。那些计算与品牌投资及新产品发布有关。它对于整体管理开销的管理尤为重要。其中，整体支出包括两个部分，一部分是线上工作，比如传统的市场营销工作；另一部分是线下工作，包括买卖激励和促销等等。由于这些预算被公司的不同部门所掌控，制定最佳的公开透明的支出计划将产生巨大价值。 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](http://www.100test.com)