

物流师案例分析：啤酒行业整合营销策略实战案例物流师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/644/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E6_c31_644706.htm id="qqdd"

class="wwxx"> 把物流师站点加入收藏夹 欢迎进入：2009年物流师课程免费试听 更多信息请访问：百考试题物流师论坛 欢迎免费体验：百考试题物流师在线考试中心 在我们时讯策划合作过的企业中，B牌啤酒企业的操作过程给我留下了深刻的印象，至今想起来还深感自豪和骄傲。A市是拥有300万人口的某省的省会城市，啤酒年总消费量在30万吨左右，近几年经济发展迅速，年平均啤酒消费增长量在20%以上，市场前景非常可观。B牌啤酒是本省的著名啤酒品牌，在全省市场占有率高达40%以上，虽然在A市运作多年，但市场有效增长量却一直不能有效提高，市场占有率一直在20%左右徘徊，市场领导地位一直被在A市市场占有率高达70%以上的地产啤酒C牌占领。B牌啤酒为了与C牌啤酒争夺市场领导地位，进一步扩大在A市的份额，公司于2005年底对负责A市的营销经理和业务人员进行了大规模的调整，力量进一步加强，决定采用新的营销战略和战术在2006年使B牌啤酒在A市市场份额有一个大的飞跃，争取在两年之内取得在A市的领导地位。我们时讯策划在接手这个项目后，立即组织项目组对市场进行深度调研分析，充分剖析竞争对手和自身之间各自存在的差距与优势，合理调配各种资源，输入先进的营销理念，制订出一套全新的整合营销战略方案，付诸实施取得了良好的效果。一、市场调查与分析 经过我们对A市市场进行为期一个月的调查与分析，我们掌握了准确的市场资料，对市场做

出了客观的评价:A市市场除高档啤酒市场竞争对手（以百威、喜力、嘉士伯为主）较多外，中低档啤酒市场基本被B牌和C牌所瓜分，竞争对手较少，但C牌啤酒占绝对的优势，覆盖率达95%以上；啤酒消费者的消费水平和层次较高，终端啤酒最低零售价在2.5元/瓶以上占主导地位，拥有60%以上的消费群体，而且消费者对价格的敏感性不强，3 - 5元/瓶的啤酒消费群体占28%左右，并正在快速增长，消费者对品牌的认识度和忠诚度较强，品牌成为决定消费者选择的最重要因素，在中低档啤酒市场上消费者对C牌啤酒有较强的忠诚度；A市啤酒市场增长迅速，市场前景看好，A市又是省会城市，做好A市市场对于拉动B牌啤酒在全省的销售具有非常深远的战略意义。

二、主要竞争对手C牌啤酒分析

C牌啤酒公司是A市一个年产量不过10万吨的中型啤酒企业，90%的销售量都是在A市。所以A市市场运作的成败直接关系到C牌啤酒的生死存亡，C牌啤酒对A市市场非常重视。经过20多年的苦心经营，在A市取得了以下优势：

- 1、品牌优势 C牌啤酒是A市的第一啤酒品牌，知名度达100%，消费者忠诚度也高达80%以上；
- 2、市场优势 C牌啤酒在A市占有率高达70以上%，而且随着市场容量的增长在上幅上涨；
- 3、网络优势 C牌啤酒在A市的网络覆盖率达95%以上，各级网络规范而稳固，而且直销网络较健全，终端控制力较强，物流效率较高；
- 4、管理优势 C牌啤酒之所以在A市取得较好的业绩，关键还在于C牌啤酒公司规范而高效的营销管理。C牌啤酒营销人员素质较高，业务能力、服务意识和团队意识非常强，营销政策比较稳定，市场监控有力，价格体系和网络体系稳定，经销商的利润比较有保障，经营风险较少。

但通过认真分析，我

们还会发现作为老国有企业的C牌啤酒公司由于多年来牢牢控制住A市这块风水宝地，旱涝保收使他们缺乏危机意识和竞争意识，还存在着以下明显的劣势：1、品牌趋于老化 C牌啤酒在A市取得的成功完全取决于“天时、地利、人和”三大优势，而在品牌建设方面做得不够，多年来没有对品牌的形象和品牌的内涵进行丰富的提升，仍旧给人一种老面孔的形象。面对知名度高，品牌形象好，品牌感染力的强的竞争品牌，C牌啤酒也只有招架之力。2、产品创新乏力 随着啤酒消费者消费水平和层次的日益提高，消费需求越来越多元化和转摘自华夏酒报中国酒业新闻网个性化，而C牌啤酒在新产品开发上却因技术、设备原因，难以快速跟上消费需求，C牌啤酒二十多年一贯制的两三个主导产品已经不能满足消费者的需求。如果有新的竞争品牌进入C牌啤酒的同一目标市场，肯定会对其市场基础产生强大的冲击力。3、产品质量难以提升 由于C牌啤酒公司技术水平和装备水平较为落后，企业又没有能力在此方面进行大规模的投入，致使产品质量一直存在色度重、保鲜期短、氧化味较重的缺点。随着啤酒消费者对啤酒质量品鉴能力的日渐提高，对C牌啤酒的质量满意度正在不断下降。4、市场投入不足 C牌啤酒公司由于外埠市场份额较小，效益又差，企业包袱又重，从A市获取的利润仅能够维持公司的生存，流动资金严重缺乏，没有足够的资金去进行广告宣传、品牌建设和终端促销，市场投入非常少，市场只是惯性的发展，市场暴发力不足，遇到强势对手必然会损城失地，丢盔弃甲。

三、B牌啤酒自身分析 知彼知己，百战不殆。B牌啤酒之所以在A市多年来业绩平平，除了市场的一些客观原因之外，主要问题还是出在自身，

通过分析我们发现B牌啤酒在A市的运作中存在以下失误和不足：1、品牌忠诚度较差 虽然B牌啤酒品牌知名度很高，但缺乏与终端消费者的有效沟通，加上是一个外地品牌，亲和力不强，C牌啤酒又占有绝对的控制地位，使A市啤酒消费者对B牌啤酒品牌的忠诚度较差。2、网络渠道运行低效 B牌啤酒多年来一直坚持单一的代理制渠道模式，由多家一级代理商把产品销到二批，甚至二批，才到终端。一级商实力有限，直接供货的终端较少，对终端控制力差，造成与C牌啤酒的直销模式相比，B牌啤酒物流效率较低。3、价格体系混乱 由于B牌啤酒在A市有七家以上的一级代理商，因年总销量的不同和信誉度的不同，A牌啤酒公司在销售政策上区别对待，同一种产品可能不同价格，或者同一价格的客户间存在比例不同的年终返利，使市场上同一产品不同客户的利差不同。加之市场管理不到位，给代理商之间互相倒酒窜货造成了可乘之机，导致价格陷入越倒越低，越低越倒的恶性循环中。B牌啤酒又怕失去客户和市场，对客户又不敢轻易得罪，被客户牵着鼻子走，陷入两难境地。4、终端控制力差 单一的代理制使得B牌啤酒与终端之间的距离较长，缺少有效沟通，一级代理商直接供货的终端非常少，终端对B牌啤酒的忠诚度较差，B牌啤酒对终端的控制力也就不强。但B牌啤酒又有许多优势资源，只因没有得到充分有效的发挥和利用，只要全面整合企业的优势资源，弥补存在的不足，战略正确，战术得当，必定会在A市打一个翻身仗。通过分析和总结，郭野认为B牌啤酒的优势在于：1、品牌较高的知名度 B牌啤酒是全省单产量最大的品牌，在全省的市场覆盖面达100%，占有率超过40%，具有较高的知名度。只要品牌运作科学，品牌

忠诚度会很快提高。

2、产品质量优势和品种优势 B牌啤酒公司技术力量雄厚，装备精良，产品质量过硬，是省政府宴会专用啤酒和省名牌产品，质量优势非常明显；B牌啤酒多达20多个品种，而且每年都有2至3个新品种上市，能够更好地满足消费需求。

3、营销队伍素质优势 新组建的B牌啤酒公司营销领导班子平均年龄32岁，均有5年以上啤酒营销经验，业务人员大专以上学历水平85%，是一支年轻的知识型的营销队伍。经验丰富，理念先进，学习能力强，市场反应迅速。

4、B牌啤酒的实力优势 B牌啤酒是全省最大的啤酒企业，年销售收入超过15个亿，实力强大，资金雄厚，能够大规模对市场进行前期投入，有实力和能力与C牌啤酒展开一场市场争夺战。经过对市场环境和竞争双方的充分分析和研究，我们时讯策划站在全局的高度对B牌啤酒2006年在A市的市场运作战略进行了全新的调整，制订了以下战略和战术方案：

一、强化B啤酒品牌忠诚度 我们知道，在品牌的三度（知名度、美誉度和忠诚度）中，忠诚度是最重要的，没有忠诚度的品牌是昙花一现的品牌，而知名度和美誉度是忠诚度的前提和基础。B品牌虽然有较高的知名度，但品牌的美誉度还不够，缺乏亲和力和感染力，让消费者对其产生了距离感。为此我们决定在A市场导入文化营销、情感营销、社区营销为主要内容的品牌营销战略。我们在邀请著名歌手到A市举办“B啤酒A市歌友会”，门票全部免费赠送给终端消费者，现场观众多达3万余人，节目由A市电视台和省电视台录播，并多次重播。此次活动得到了大量青年啤酒消费者的欢迎，通过此活动把B啤酒与消费者的情感紧密地联系起来，极大地提高了B牌啤酒在消费者心目中的地位的印象；在高考期间，我们又

策划了“B啤酒高考加油站”为考生提供高考咨询服务；世界杯期间我们又举办了“B啤酒世界杯冠亚军竞猜大奖赛”、“B啤酒2002世界杯足球宝贝大赛”等系列活动；在国际助残日我们与省残疾人协会联合举办“B啤酒同在一片蓝天下”大型残疾人义演活动。通过一系列富有人情味和感染力的营销策划活动，拉近了B啤酒与消费者之间的距离，使B品牌的美誉度得到极大地提升，品牌忠诚度快速提高。

二、实施产品差异化营销 利用B牌啤酒过硬的质量和多品种优势展开差异化营销，必然会给C牌啤酒一个强大的冲击，会快速地侵占它的一部分市场，进一步扩大B牌啤酒的市场份额。我们在终端布满了以“B啤酒好口味与您共分享”、“B啤酒专为你量身打造”、“妙不可言-----B啤酒”等为广告语的宣传画和横幅；我们在终端大量投放了精美的产品宣传册，图文并茂地对B啤酒企业实力、先进的技术和装备水平、严格的工艺控制和精良的原料、每一种产品的特色进行了充分的展示，使消费者对B牌啤酒的质量和个性化的品牌进一步了解，而且深信不疑。

三、导入逆向营销理念，建立高效的网络体系 现代啤酒营销是终端营销的时代，市场决胜在终端，必须加强终端市场开发力度，才能提高对市场的控制力。以前B牌啤酒强调做文章来源：cnwinenews.com一级代理商，忽视了抓终端，导致了网络体系的低效性，市场非常被动。而B牌啤酒目前的一级代理商观念落后，实力有限，短时间内不可能全面掌控终端市场。所以B牌啤酒导入了逆向营销理念，倒着做渠道，力求网络渠道的扁平化和高效化。B牌啤酒在A市设立销售公司，下设六个办事处（每个行政区一个），每个办事处租专门仓库，配有专门的送货车辆和高素质的营销人员直接开发

终端市场，每开发好一个终端店，交给附近的二批商（专销）做。二批商坐享其成，积极性非常高；有的地区终端直接交给实力较强的一级商做。所有产品均从办事处提供，无须到B公司提供，极大地方便了客户提货，节约了时间和资金，客户会集中精力去搞分销，一个高效的网络体系初步形成。

四、加强市场管理 市场竞争力一方面来源于企业的营销策略的创新力，一方面来自于市场的管理力，政策的执行力。而且后者更为重要，没有一个高效的管理，再好的策略也不可能得到有效的执行，市场竞争力也就体现不出来。我们深刻分析了B企业以往在市场管理中的不足，首先是完善和修订了各项制度，制订了明确的奖罚措施，取消客户的一切月返和年返利，一律按办事处统一的价格执行，实行顺价销售；同档次产品总比C牌啤酒每瓶最少贵1角钱，一方面使消费者认为一分价钱一分货，贵在品质，一方面使C牌啤酒不会主动打价格战。对各市场严格按分界限，不准越区销售，保持了全年价格稳定，客户利润有了保障。其次在物流管理、客户管理、货龄管理、终端管理等方面都加大了力度，为客户和终端消费者提供最优质的服务；最后，加强对业务人员管理。对业务人员进行销售、回款、网络建设、终端管理等指标综合考核，薪资按综合分数发放，极大地调动了业务人员的责任心和工作激情；办事处每天都要开总结会，A市分公司每周一次总结会，业务人员每周进行一次业务培训。

五、加大终端市场促销投入 为了能从C牌啤酒手中夺得更多的终端店，针对C牌终端店B企业发起了猛烈的进攻，全市共投放冰柜、展示柜2000多台（交押金），做门头广告1500多块，增派促销小姐4000多人次，终端现在抽奖活动3000多场，配送

啤酒杯、启瓶器等促销品价值70多万元。强大的促销力度使C牌啤酒难有招架之力，许多C牌啤酒的专销店阵前倒戈成为B牌啤酒的专销店。

六、瓦解对方的网络体系和队伍体系

我们对C牌重点市场划分区域，从外围包抄，分块切割，集中打歼灭战，使其网络体系受到很大的冲击，有的很快就瓦解；另一方面B企业管理人员谦虚礼貌地与对方高级营销管理人员接触，以诚感之，以利诱之，劝其加盟B牌啤酒公司。经过深入细致地做工作，C牌啤酒A市营销经理最终愿意加盟B牌啤酒公司，并将大部分业务骨干都带过来，调转枪口抢占C牌啤酒的市场。经过B牌啤酒A市全体营销人员的团结拼搏，艰苦努力，取得了丰富的市场回报，到2006年9月底市场覆盖率华夏酒报:邮发代号23-189 当地邮局可订阅已经上升到90%，市场占有率达到45%，而C牌啤酒则在强大的攻势面前很快陷入了被动的局面，市场份额一路下滑，市场覆盖率不足75%，市场占有率锐降到40%。最后的结果是C企业不得不出售重组，我们在为B牌啤酒取得丰厚业绩高兴的同时，也为C牌啤酒感到深深的惋惜。B牌啤酒已经在A市占据了绝对的优势，谁要想从B牌啤酒手中夺走一块阵地，都会付出惨重的代价，但B牌啤酒并不会高枕无忧，而是对09年A市市场运作提出了“巩固、整理、细化、提升”的八字市场方针，进入了紧张的2009年A市市场战略部署之中。

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