

臺灣菸酒股份有限公司 104 年從業職員（儲備主管）甄試試題

甄試類別【代碼】：專業職—通路行銷【H6702】

專業科目 3：行銷個案分析

*請填寫入場通知書編號：_____

注意：①作答前須檢查答案卷、入場通知書號碼、桌角號碼、甄試類別是否相符，如有不同應立即請監試人員處理，否則不予計分。
②本試卷為一張單面，共有四大題之非選擇題【每題配分為 25 分，總計 100 分】。
③非選擇題限以藍、黑色鋼筆或原子筆於答案卷上採橫式作答，並請從答案卷內第一頁開始書寫，違反者該科酌予扣分，不必抄題但須標示題號。
④本項測驗僅得使用簡易型電子計算器(不具任何財務函數、工程函數功能、儲存程式功能)，但不得發出聲響；若應考人於測驗時將不符規定之電子計算器放置於桌面或使用，經勸阻無效，仍執意使用者，該節扣 10 分；該電子計算器並由監試人員保管至該節測驗結束後歸還。
⑤請勿於答案卷上書寫應考人姓名、入場通知書號碼或與答案無關之任何文字或符號。
⑥答案卷務必繳回，未繳回者該節以零分計算。

個案：

「天然農場」是一家位於美國佛蒙特州的有機優格製造商，在純天然有機優格的市場中有 24% 市占率，為市場領導者之一。「天然農場」的優格有兩種包裝大小：8 盎司（約 250 公克）杯裝及 32 盎司杯裝（約 1000 公克），兩者均有多種口味。8 盎司杯裝占「天然農場」營收 86%，是該公司的主力產品，同時也是目前市面上（包含有機與非有機優格）最暢銷的規格。

美國的優格通路主要有二大類：普通超市和有機食品店，普通超市的優格銷售總金額約是有機食品店的 32 倍。「天然農場」的優格標榜純天然與有機，一直以來只在有機食品通路販售，和獨立小型有機商店以及大型連鎖有機食品超市均保持長久良好的合作關係。與一般超市相較，有機食品通路的消費客群通常年齡較長、教育程度較高、而且所得也較多，並且對價格較不敏感，因此有機食品通路的優格售價要比普通超市的優格高出 1 至 2 成，而且很少在做價格促銷。

普通超市所販售的優格幾乎都來自國際知名大廠，例如達能(Dannon)、優沛蕾(Yoplait)等。超市會向廠商收取多項費用，例如：一次性的新產品上架費、經常性的 DM 廣告刊登費、以及定期配合超市進行價格促銷等等。新品項之銷售業績與利潤若未達超市所定目標時就會被要求下架，廠商必須重新支付上架費才能繼續在超市販售該品項。

由於消費者對純天然及有機食品的需求與日俱增，普通超市和有機食品店都有意引進更多的有機食品品牌和品項。「天然農場」的高層正在思考如何把握此市場機會擴張該公司的業務。目前已研擬出兩個方案：

方案 A：以原有的 8 盎司杯裝進軍普通超市通路。如果成功的話，「天然農場」將會是第一個進入普通超市通路的有機優格廠商。

方案 B：在原有的有機食品通路推出 4 盎司小杯裝，主打兒童市場。兒童優格市場近年來成長快速，但目前市面上產品均不是有機天然優格。

由於資源有限，「天然農場」在未來一年內將在方案 A 和方案 B 之間擇一進行。

第一題：

請根據「天然農場」個案的資訊，分析方案 A 和方案 B 各自的優、缺點及可能遭遇的風險。【25 分】

第二題：

(一) 請問您會建議天然農場採用方案 A 或方案 B？請說明您的理由。【15 分】

(二) 請為您所選擇的方案研擬適當的風險因應策略。【10 分】

第三題：

安索夫(Ansoff)的產品／市場擴張矩陣指出，企業追求營收或利潤成長有四種策略可以運用。

(一) 請說明安索夫(Ansoff)的四種成長策略之名稱與內涵。【20 分】

(二) 請問「天然農場」個案中的方案 A 和方案 B 各屬於哪一種成長策略？【5 分】

個案：

特易購(Tesco)是世界排名第三的零售商集團，僅次於沃爾瑪(Walmart)和家樂福(Carrefour)，在全球 12 個國家均有設店。特易購最早以銷售食品及日常用品起家，然後逐漸擴充其所提供的產品及服務，現在除了食品和日常用品外，顧客可在特易購買到服裝、電器、家具等，還可以加油、配眼鏡、辦理手機相關業務等。

特易購向來注重顧客關係管理，自 1995 年起開始發行名為 Clubcard 的會員卡，目前持卡會員數已超過 1600 萬名。持有會員卡的顧客在特易購消費可累積點數以換取現金回饋；而透過會員卡的記錄，特易購可以精確統計顧客在某段時間內購買了何種商品，以了解不同商品之間的潛在購買關聯性，並據此改變這些商品在店鋪中的擺放位置。會員卡持有者在每一季末都能收到特易購寄來的現金折扣券，其價值相當於顧客當季消費金額的 1%。同時，特易購根據資料庫中儲存的顧客數據，查出顧客過往購買的商品，分析出顧客可能有興趣購買的商品，然後將這些商品的折扣券一併寄給消費者，因此每位會員收到的折扣券都不盡相同。特易購還會根據購買頻率和金額區隔出高貢獻度的會員，這些會員會收到免費的生活情報雜誌、接到店長主動致電告知最新的優惠活動、到店裡購物時享受免費代客泊車、以及其他的貴賓禮遇。此外，特易購每年都會針對會員進行大規模的顧客意見調查，藉此得到顧客對其產品、定價、品質、服務等各方面的直接反饋。

第四題：

請根據「特易購(Tesco)」個案的資訊，評述特易購的顧客關係管理策略及做法。【25 分】