

战略管理会计

在企业营销中的应用

■ 刘运国 何丽珊

香港K机械工程有限公司广州销售部主要代理销售法国波坦塔式起重机,业务范围集中在广东,尤其是广州市场。该销售部的营销组织架构是一个销售经理和四个销售推广员,四个销售推广员各自负责两个地区并直接向销售经理负责。1998~1999年间,该销售部只在广州地区销售了三台塔式起重机,销售部的生存受到严重威胁。面对这样的形势该如何制定企业的营销战略呢?战略管理会计重视外部环境和市场,注重整体性以及方法的灵活性,而这正符合K公司应变策略的要求。而且,在公司的经营数据中,会计数据占了60%~70%。因此K公司决定运用战略管理会计,来制定和实施符合该销售部实际情况的营销发展战略。

一、分析市场机会

1、从市场环境来看,广东很多大项目将会相继动工,建筑市场的复苏,使广东建筑机械市场充满新的商机。此外,广东塔式起重机市场准备立法,对残旧塔机要实行强制报废,这将会出现很大的市场空间。

2、从竞争对手来看,与其他竞争对手相比,K公司的产品在性能、质量上占优势;但价格相对较高,而且付款条件严格。这就需要从付款条件方面做出一些符合国内环境的变动。

3、从内部人员素质来看,四名销售推广员全都是建筑或机械专业毕业生,有两到三年的建筑或销售行业工作经验,拥有英语四级水平。销售经理拥有二十多年建筑机械销售经验,业绩曾达一亿元,而且管理经验丰富。

4、从财务方面来看,销售产品获得的收益是销售价减去供应商成本价,而销售部主要的成本是营业支出、业务费用以及售后服务费用,因此应该加强控制业务费用以减少成本。

二、客户盈利能力分析

随着市场的激烈竞争和新技术的应用,塔式起重机的市场前景广阔。K公司根据规模将市场中的客户分为以下几类:A类是知名度高、实力很强、设备较完善的大型施工企业;B类是负担小、注重企业形象、有良好发展趋势、规模一般的施工企业;C类是负担小、知名度低、手头有一定资金、安全意识差、规模较小的施工企业。

销售部1998~1999两年内共开发了215个客户,其中A类客户53个,B类客户74个,C类客户88个。两年内销售的三台塔式起重机中,两台销售给B类企业,收入56万元;一台销售给A类企业,收入51万元,营销成本为102万元,包括营业费用、业务费、广告费、印刷费、举办产品宣传会、参加展览会以及佣金等(见表1)。

表1 1998~1999年分类损益表

项目	A类	B类	C类
收入(万元)	51	56	0
定单份数	1	2	0
定单作业的分配率是每份定单: 34万元(102万元/3份定单)			
定单成本(万元)	34	68	0
利润(万元)	17	-12	0
销售利润率	33.34%	-21.43%	-

由此揭示了一些信息:第一,A类比B类客户的销售成本低,盈利能力强,因而可争取更多定单;第二,B类客户虽然盈利能力还未能体现出来,但该类客户的数量较多,潜力较大,所以可以提供一些优惠鼓励B类客户购买;第三,C类企业的销售较难实现,导致成本很大,可减少投入。

三、竞争对手分析

K公司的竞争对手过去两年内在广州市场共销售约30台塔式起重机,其中湖南江麓建机、广西建机、长沙中联建机三家占了差不多70%,因此,这三个品牌的产品是K公司在广东市场的主要竞争对手。

江麓建机是国产品牌中的名牌产品,固定客户多,主要采取集中力量保持旧客户的营销策略,所以销售给固定客户的成功率较高,但开拓新客户方面下的功夫较少。广西建机生产塔式起重机的历史悠久,其主要的战略

是低价、易付款，较适合包工头，但其产品质量一般，柔韧性不够好，销售回款较困难。中联建机则是通过“中联”品牌泵、压路机等留给客户良好的印象，从而带动客户购买该品牌塔式起重机，这样比较容易争取到了解“中联”产品或者曾经购买“中联”产品的客户，但其技术水平一般，没有大载重的塔式起重机。

通过对竞争对手的分析，K公司发现，公司塔式起重机的产品质量和技术是其他品牌所不能及的，但由于广州市的建筑市场还不大规范，很多施工单位使用超过报废年限或十分残旧的塔机，另外招投标也不规范，大多是施工单位内定中标单位，所以该品牌在广州市的发展受到了限制。在价格方面，K公司的产品处于中上水平，付款要求比较严格。与广西建机只须预付10%的货款就可以送货不同，K公司为了预防拖欠货款，规定要预付70%，这使一些资金紧张的企业放弃了该品牌。为适应市场的变化，K公司决定根据客户的资金状况及信誉度来决定预付款的金额，如果是A类和B类企业就可以适当减少预付款，如果是C类，则要求严格一些。

四、确立营销组合

在广州的建筑市场中，K公司的产品还处于投入期，有两个主要特点：第一，销售额增长缓慢。主要原因是购买者对该产品不大了解，接受产品需要一个过程。同时，由于缺乏足够的销售渠道以及售价较高也限制了潜在客户。第二，利润水平低。因为产品投入市场阶段需要高额营销推广费用，所以企业几乎无利可图。为提高市场占有率，K公司采取了如下措施：

1、客户方面。要保留A类客户，原因是A类客户对品质、性能的要求较高，相对于其他竞争对手而言，K公司

的产品在这方面占有优势，K公司不但要保持优势，还要不断提高产品技术性能和安全稳定性、售后服务水平等。争取B类客户，B类客户有购买的潜力，只是规模不够，所以对这类企业可以适当降低价格或者提供优惠，例如预付50%货款就可发货。C类客户的购买力有限，可以利用调查市场时得到的信息，作为中间商向他们推介旧塔式起重机并收取中介费。

2、销售渠道方面。除推广员走访或电访客户外，还在建筑机械方面的专业媒体上做推广，例如：在《建筑机械》杂志上登广告，在建筑机械网站上发布本公司的信息。另外，积极参加投标，中标当然最好，即使不中标，也可以借此让客户知道这个品牌，起到广告宣传推广作用。

3、促销方面。通过召开产品介绍会，邀请A类、B类的企业参加，增加他们对产品的了解，增进与客户之间的联系。积极参加产品展览会，让客户加深对产品的印象。

4、业务费用方面。推广员每周末提交该星期的推广成果，并设计好下周的推广计划。对有潜力的客户寄送或传真资料，对有购买意向的客户进行客访。同时，尽量使用电讯工具与客户联系以减少交通费用，并以产品介绍会代替宴请客户以节省招待费。

5、定价方面。采用以市场需求为中心的定价方法，根据对产品的需求强度不同定出不同的价格。A类客户保持价格；B类在5%以内降价或给予付款优惠；C类客户可在5%以内降价，但不提供付款优惠。

五、计划、预算、监督与控制

K公司让销售部的财务人员参与制定营销计划的全过程，并让其根据自己的专业知识提供意见、编制营销预算。根据销售部的外部环境和内部

条件，K公司计划在下一年将市场占有率提高到15%，即销售5~6台，其中向A类销售2台，向B类销售2~3台，向C类销售1台。费用控制在100万元以下，除营业支出外，其他40%的费用用在A类，40%用在B类，20%用在C类。

实施内容包括：四名推广员分别负责不同的客户，一名负责A类，两名负责B类，一名负责C类及投标等其他工作。每周在例会中对新旧客户跟踪情况进行统计、分析，推广员彼此交换市场和竞争者的信息，提出建议并提交报告给销售经理和财务人员。财务人员将资料进行统计，每月向销售经理提交销售报告，报告中包括销售差距、市场占有率和销售费用等情况的分析，销售经理根据所提供的信息做出工作安排、进行审批。

每季度还对市场业绩进行衡量，并进行销售差异分析、市场占有率分析、营销费用分析、财务分析、客户态度跟踪分析。如果发现问题，就分析原因，及时调整计划。另外在人力资源的管理方面，根据推广员的自荐和销售经理的评价来分配任务，使其能充分发挥自己的价值。K公司还完善了工资、福利和奖励制度，年终按个人销售额及销售经理的评价来决定下一年的加薪幅度，将原来的由销售利润来决定推广员佣金改为由销售额来决定佣金，另外为提高员工的积极性，除社会保险外还为员工购买了商业保险，这使推广员的士气大增。

K公司的营销策略与战略管理会计的结合，在当年就看到了实施效果。该销售部当年销售了7台塔式起重机，市场占有率达18%，顺利完成了销售任务，并因此获得了总公司颁发的“销售进步奖”。■

(作者单位：中山大学管理学院
广州比奥广告有限公司)

责任编辑 李斐然