

精准营销系统 对A公司销售成本管理的改善

孙彤■

摘要: A公司针对传统管理模式下销售成本管理遇到的瓶颈, 重设组织架构并引入精准营销系统后, 体系繁、考核难、管理乱等困境均得以改善, 并实现了产品预测与精准营销, 进而降低了销售成本, 使企业突破了发展局限。

关键词: 销售成本; 精准营销; 产品预测

中图分类号: F326 **文献标志码:** A **文章编号:** 1003-286X(2020)14-0034-03

对于制造业, 销售环节永远是价值链下游的核心。近年来, 我国大型制造企业陆续加入大智移云的建设洪流, 但发展不成熟和企业自身局限使得大智移云建设在销售环节没有物尽其用, 也制约了企业发展。作为大型拉链制造企业, A公司引入智能设备, 梳理收集大量内外部信息, 实现了销售精准预测, 使得企业销售计划安排更加合理, 节约了大量销售成本。本文从销售体系、人员考核、销售模式等方面总结分析A公司大智移云建设经验和对困境的改善方法及成效, 以期为我国制造业销售成本管理提供借鉴与启示。

一、传统模式下A公司销售成本管理的困境

A公司的拉链产品种类丰富, 不同材质、颜色、款式和功能, 产品种类数量非常大。在A公司的订单中, 并非每个订单只生产单一产品, 常有一个订单中含多种产品, 相同产品还可能在不同要求, 甚至还有个性定制产品。因此,

A公司产品销售环节的成本管理面临着体系繁、考核难、管理乱等困境。

(一) 销售体系庞杂

A公司产品丰富, 质量可靠, 公司业务迅速发展, 客户遍及全国。随着客户数量增加, 销售工作日益繁杂, 而销售系统管理杂乱无章、市场划分方式不合理使得销售部门传统的管理模式无法匹配日益增长的业务量。大量数据繁杂混乱、业务流程梳理不顺导致销售缺乏灵活性、销售成本日益增加、销售部门之间互相推诿、同部门争抢成果、订单交接错误等问题也相继出现。

(二) 绩效考核粗略

以往对销售人员、销售部门的考核以销售业绩为主要考核标准, 而销售人员争抢同一销售成果、销售业绩数量及分工记载不明确等问题增加了考核难度, 不仅业绩难以分清, 考核成本也加大。而且传统的考核以业务销售量增长来衡量, 但客户的采购容量可能也在增加, 却又难以得知客户的采购容量, 计算同一客户订单增量时只能以增长额

作为依据, 从而可能出现销售量增长而市场占有率降低, 以此得出销售人员及销售部门业绩良好、销售管理无需改变的错误判断。

(三) 销售计划混乱

企业制定销售计划, 要依据企业发展情况与市场实际情况综合分析。A公司传统管理模式下依据订单来定产, 然而生产拉链的原材料价格具有周期性, 在价格低谷期采购会节约不少成本, 但仓储费用会随之增加。在这两项成反比的费用权衡中, 能否预测好销售量决定了能否预测好原材料的备库量。而A公司仅根据以往经验和问卷调查预测下一个周期的销售量, 对整个市场调研的深度和广度都不够, 对市场的趋势毫无前瞻性, 对于客户带来的收益只能靠订单大小判断, 没有边际效益的概念, 所以也无法制定出科学的销售计划。

二、大智移云下A公司销售成本管理

针对传统模式下销售管理存在的缺

作者简介: 孙彤, 浙江财经大学会计学院硕士研究生。

表1 A公司客户质量信息表

项目	数量	公司总量	占比
收入贡献(元)			
成本占用(元)			
收益率			
信用状况			
拖欠资金时长			
客户潜在价值			
订单周期(天)			
备注			

表2 A公司分区各款式销售量占比统计示意表

区域	A款		B款		Y款		Z款	
	销售量	占比	销售量	占比	销售量	占比	销售量	占比
1区								
2区								
……区								
20区								
21区								

陷，A公司同时展开了销售部门组织架构重设和信息化建设，建立了精准营销系统与BI(Business Intelligence, 商务智能)信息中心。精准营销系统是内包含财务、成本、经济学、市场营销等多方面的分析计算模型，将数据导入后即能自动生成分析结果；BI信息中心主要是对内利用智能设备收集和统计内部信息，对外利用市场调研、客户沟通等各种合法渠道获得外部信息。A公司将二者结合运用到销售管理中，实现了精准营销。

(一) 重设销售部门组织架构

A公司取消销售部而改设市场部。市场部下设二十多家销售分公司分布全国，并将全国市场划分为等数的区域，每个销售分公司负责各自区域销售工作，直接与客户对接，了解客户需求，取得订单并反馈回市场部。市场部将各个销售分公司的数据纳入BI信息中心汇总分析并反馈给工厂，工厂只需保证质量，生产物美价廉的产品。另外，

市场部会代表公司直接对接一些大客户，进行新品推广。所以，市场部既要把握销售分公司的信息反馈给工厂，又要把握生产的标准整合推广，是衔接上下游的枢纽部门，即对内又对外。而且经市场部协调，工厂为大客户专门预留出生产线，将大客户和普通客户产品分开生产，这样一方面能够保证大客户的交货期限，另一方面一条生产线专注制造同类型产品使得效率提高，成本降低。

(二) 重塑销售体系考核标准

BI信息系统对大数据的收集与分析不仅节省了大量的绩效统计成本，也使得不同层面的绩效考核数据更加精确，分类更加清晰，考核更加公平。

1. 个人考核。BI信息系统收集的信息范围十分广泛，每个人在每个环节的工作量与贡献量都记录在内，贡献量按照百分比纳入个人绩效作为考核依据，并按照不同职务、不同工作类型的折算率进行折算，这样不仅可以多方面地看到每个人的绩效数据及其同比与环比

增长率，还解决了不同类型销售工作之间无法对比的问题。

2. 部门考核。BI系统中收集了各销售分公司的销售量、工作量等数据，并对销售分公司业绩进行排名，而且对公司各部门甚至下属各个工业园区也有绩效考核排名。这种排名促使了企业内部的良性竞争，使销售人员以及各部门对自身有了更加清晰的认识。

3. 公司考核。A公司于每月、每季度、每年各统计一次销售成本、销售量等数据，并与公司往年、同行业可以收集到的数据对比，以此进行考核。这样不仅可以清楚地看到公司发展足迹，还能从中发现异常点，解决那些日常生产管理中并没有发现的问题。

(三) 实现订单预测精准营销

A公司在BI信息中心的基础上又建立了精准营销系统，此系统将BI信息中心收集的有关市场、客户以及竞争对手的相关信息整合分析，大致预测出每个客户的采购容量以及客户在各个拉链公司的采购量占比，明确公司最大的竞争对手，以便制定科学的发展战略(如图1所示)。

1. 识别客户质量。首先，客户群体中采购容量是不同的。销售工作中的“二八”法则揭示了一条销售规律，即20%的客户带来80%的收益，只需要把握这20%的客户就可以轻松得到大部分收益，而另外80%的客户需要耗费大量时间和精力才能得到收益，所以识别出这20%的客户对企业销售尤为重要。精准营销系统通过整合分析公司内外部信息后，可将20%的大客户识别出来，并且大致分析出每个客户带来的收益率，以便于A公司清楚最应当争取的、带来更高收益率的客户。其次，客户的经营状况也不同。精准营销系统将信息整合后能够动态反映出客户的盈利水平、资金周转、信用状况等，进而分析出客户的偿债能力，为销售政策提供可

靠依据,为公司选择优质客户,防止出现交货后资金回流异常的状况。A公司根据客户的采购容量、经营状况以及与该客户合作过的订单收集到的客户财务信息与非财务信息等,为每个合作过的和潜在客户都建立一个客户质量档案(如表1所示),根据客户质量信息档案可以对客户的质量信息进行综合评价,一方面选择出优质客户,提高运营效率。另一方面进行横纵向比较,发现合作中的异常。

2. 预测订单趋势。在客户确定下订单前,通常会有一个“打样”环节,即客户先将产品要求告知产品制造企业,企业按照要求作出样品反馈给客户。A公司重视利用大客户打样的产品信息,从打样到生产出大批货物期间,利用精准营销系统就可以提前预测出市场产品发展趋势,进一步预测销售量、原材料备库量、市场占有率等。A公司还利用各个销售分公司的销售数据统计出客户产品偏好类型,据此做出客户意向预测。如表2就是将款式分类,统计出每个分区每个款式的销售量占总销售量之比,以此识别出客户的真实需求。

3. 测算盈亏临界。企业想要盈利,不仅要关注成本和收入,更要关注本量利分析,不仅要关注投入的原材料、人工等变动成本计入产品成本中,也要将厂房设备等固定成本计入产品成本,并确定盈亏临界点。而精准营销系统能够综合BI信息中心收集的采购生产销售价值链中的一切信息,自动计算出各个时期的盈亏临界点。明确的保本点不仅能够指导公司了解盈利范围,也能够为公司是否要追加投入厂房、设备等给出意见,还能够将每个销售分公司至少应当完成的销售量做出合理分配。

三、A公司销售成本管理成效与借鉴

A公司利用精准营销系统和BI信息

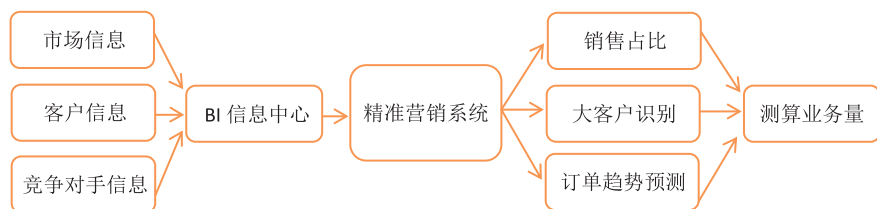


图1 精准营销系统运行流程图

中心,克服了传统销售管理模式下销售管理庞杂、绩效考核粗略、销售计划混乱的缺陷,取得了以下成效值得借鉴:

(一) 成效

A公司自精准营销系统建成后,能够明确应当争取哪些市场、客户,争取多少采购量,追加多少生产投入、盈亏临界点在哪里等问题,销售方案贴合公司情况,取得了良好的收益,并且不断稳步增长。

1. 清晰的销售布局降低管理成本。A公司重新梳理组织架构,划分市场后,销售管理变得更加有条理,组织架构管理层级清晰分明,减少了近一半管理人员,节省了大量管理经费。销售分公司和工厂为BI信息中心提供的参考资料更加精细、精准,BI信息中心分析出的结果也为各个销售分公司、市场部以及工厂提供了管理思路,二者相辅相成,不断完善管理模式,为整个企业的管理指出了正确方向。

2. 准确的绩效统计降低考核成本。组织架构清晰后,销售人员绩效更加清晰,加之智能化设备对业务的记录与BI信息系统的统计,降低了考核成本、提高了各级绩效精准度。A公司无论工厂、园区、市场部、销售分公司乃至每一个销售人员不再将重心放在争抢业绩上,而是着重于如何提高业绩,提升排名,从而带来更高的销售额。

3. 科学的销售计划降低机会成本。当企业明确了自身在市场中的处境、市场占有率,清楚了每个客户带来的效益多少,预测到市场的流行趋势后,制定销售计划则不再盲目。A公司在实现了

精准营销后,销售目标更提前、更准确、更科学,减少了大量机会成本,为企业制定宏观战略提供了有力支持。

(二) A公司销售成本管理借鉴意义

作为产品种类较多的制造业,A公司销售成本的主要问题其实来源于组织架构的混乱和大量的信息冗杂,解决这两个问题后,其他问题也随之迎刃而解。

首先,组织架构重新梳理。A公司根据自身特点以及销售组织设计了市场导向原则、专业化分工原则、扁平化原则、统一指挥原则、组织适应原则等,选择了纵向营销,重塑了销售网,使之清晰可追溯。这也为大量的数据收集打下了基础。

其次,大数据下信息管理。信息繁杂是导致A公司销售成本管理出现问题的源头,但将这些数据收集梳理加以利用,则变成了促进企业发展的信息来源。A公司前期对智能设备的投入是信息数据收集的重要基础,看似增加成本,其实减少了人力,减少了误差,也为BI信息中心提供了准确的数据来源,对于企业长远发展至关重要。

责任编辑 陈利花

主要参考文献

- [1] 赵秉友,刘强.基于价值链分析的中小企业库存与销售成本管理研究[J].商场现代化,2017,(6):100-101.
- [2] 于福,谷再秋.销售管理系统功能模块的构建[J].中国会计电算化,2000,(12):50-51.