

# 集团企业营销管理过程中存在问题及解决策略分析

宁建红

(陕西宝光集团有限公司,陕西 宝鸡 721306)

**摘要:**集团企业在生产运营管理过程中,营销管理工作是实现集团各项目标任务达成的关键环节,是公司相关目标决策的重要依据。营销预测是否准确、市场跟踪是否紧密、营销管理是否完善,直接关系到企业的发展和进步。本集团企业经营管理模式采用操作管理型管理模式,即设立具体的业务部门对所属的子企业相关业务进行对口管理,年末统一组织下年度业务预算,确定集团年度总体目标和各子企业年度预算目标,并对各子企业年度主要经营指标进行业务考核的方式来强化管理。

**关键词:**集团企业;营销管理;存在问题;对策

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.02.044

本文以本集团营销管理的实际工作为切入点,研究分析了集团企业营销管理中存在的典型问题,提出健全企业营销机制,建立和完善企业品牌营销策略,进一步提升企业市场营销管理工作,提升企业市场竞争力。

## 1 本集团营销管理现状

本集团是国内生产中低压电气设备产品及核心元器件产品的高新技术企业,产品谱系经过近四十年发展,已基本做到全产业链覆盖,在目前成套集成产品和核心元件、器件产品产业链基本完善的情况下,公司开始布局新能源产业和研发数字化高效能电气设备行业,并已取得阶段性成果。集团设立运营管理部门,对所属各企业的营销业务进行对口管理,主要对目标市场订货情况、重大合同、订单支撑收入情况、两金管控等重点业务进行日常管理,已达到过程监控、偏差预警、正向激励的目的,促进企业实现快速发展战略。

## 2 本集团营销管理过程中存在的问题

### 2.1 本集团营销信息系统管理方式有待提高

(1)本集团营销信息基础管理滞后。本集团目前营销信息管理主要依靠各类统计报表实现,管理手段相对落后,且极易出错,信息不透明,不能实现信息共享,信息的传递方式主要通过通过对口业务部门点对点方式进行沟通传达;业务流程的过程跟踪、处理结果碎

片化,查询难度大、反复统计数据也产生了大量的无效工作。

(2)本集团对市场信息、行业动态及竞争对手对标情况分析匮乏;无专业的市场前端调研队伍,无法获取客观准确的目标市场相关政策导向和市场动态,目前仅依靠行业年鉴、高压电器资讯、股市披露等方式获得竞争对手的信息,此类方式信息更新不及时,信息来源分布分散,信息量的准确性和信息的时效性难以把握,造成对标参照性不强。

### 2.2 市场重点大客户、大集团服务机制有待建立

优质的大客户的意义在于能够产生辐射效应,是公司订单的稳定来源,集团所属企业目前已培育几家市场资源丰富的集团企业客户,通过开展与大集团业务合作,提高了企业市场占有率,实现双赢,这些大客户更是本集团的重要资产。以上大客户的关系维系多数是靠营销业务人员进行,集团未制定大客户差异化培育机制,大客户的数量占比较低,市场潜力巨大。

### 2.3 品牌市场意识和品牌市场效应需进一步提升

公司品牌目前在国际国内都享有很高的行业知名度,2011年被国家工商行政管理总局授予“中国驰名商标”,自1995年以来一直保持“省名牌产品”,拥有40多件国内国际注册商标,但是品牌管理工作目前依然存在以下问题:

(1)品牌管理机构、人员配备与现有品牌规模不匹配。本集团暂未建立品牌战略委员会,品牌管理机构设在运营管理部门,由市场营销管理岗兼职,目前仅依靠与商标事务所、律师事务所合作开展新商标的注册申请与原有商标的维权与续展工作,品牌的市场意识、市场效应需要进一步提升。

(2)品牌建设投入经费不足。本集团无品牌专项经费,每年品牌经费支出仅为商标续展和各类国内国际展会支出,产品发布会组织较少,媒体广告支出较少,品牌的市场效应未显现。

### 3 本集团营销管理存在问题的解决策略分析

#### 3.1 提升本集团营销基础管理水平

##### 3.1.1 提升本集团营销管理的信息化水平

(1)加快信息化建设,实施推广 CRM(客户关系管理)信息系统,实现集团化营销管理信息化。集团层面统一上线实施 CRM 信息系统,建立一个营销管理信息化平台,实现集团营销管理、客户管理、销售过程管理、招投标管理、合同执行过程管理、应收账款管理、回款管理和数据统计,为管理人员和营销人员提供端到端的线上管理和工作平台,有效提高营销管理效率,通过数据分析,为集团管理层提供决策依据。

在各子企业日常营销活动中,通过信息化手段,强化目标分解,指导业务人员细分市场、细分客户、细分销售动作,同时加强各环节的资源配置和考核评价,及时打破客户关系的“黑箱”,从而将无形的客户关系,转变成有形的营销数据。通过分解年度销售计划,分析现有机会,存在的机会缺口、客户缺口,转换成“客户接触量”“客户信息量(商机)”,进一步把销售行为落实到每一个潜在客户,协助督促销售人员转变“单打独斗”为“团队作战”,发挥公司技术、质量、品牌、服务的综合优势,赢得市场。利用营销信息化设施建设,实施推广产品 CRM 信息系统,实现集团化营销管理新局面。

(2)打通产品全生命周期信息集成和共享,提升产品履约服务客户的水平。从营销前端建立项目信息、客户订单管理和跟踪,并在基础端启动 PLM 产品数据管理系统,按订单发布生产所需的 BOM 数据,实现与 MES 的数据传递和衔接。通过对订单、生产、管理信息系统支撑数据来源的集成和共享,实现信息及时准确传递,订单的全程管控,完成订单的准时履约交付,跟踪服务,提升服务客户的营销管理水平。

(3)探索电商 E 购营销新模式,持续提升营销管理的信息化水平。面对疫情对营销业务的影响,启动电商平台建设,积极推进线上营销模式。电商销售在本行业是全新尝试,成功案例并不多,ABB、施耐德、西门子等外资品牌也是经过多年经营才具有流量和客户渠道,根据公司战略定位,坚定数字化发展之路,必须先具备电商营销的能力,电商 E 购营销新模式是未来必然趋势。

##### 3.1.2 提升本集团市场信息管理对标水平

(1)建立集团市场信息管理机制。集团和各子企业市场部门建立产品市场信息交流和管理机制,加强对国家宏观政策、行业发展趋势、产品市场动态等市场信息的搜集、分析和交流,注重时效性和准确性,掌握电力装备行业发展状况、竞争对手的信息,研判市场形势,支撑集团管理层做出科学的市场战略选择。

(2)加强营销管理的对标。一是加强集团营销管理顶层设计的对标;二是加强子企业营销管理执行层面的对标;通过对标,完善营销管理和客户服务体系,科学制订营销策略,创新服务模式,不断提升服务质量和品牌形象,提高客户满意度和忠诚度。

3.2 建立本集团营销管理重点大客户差异化服务管理机制,培育更多方向的大客户,产生市场辐射效应:

(1)建立和加大集团与大客户的战略合作关系。各子企业通过梳理大客户名录、优质大客户管理服务制度,建立重点大客户营销管理机制。包含客户的培育、客户关系维护与服务、日常管理、提供差异化服务等内容,形成制度流程支撑大客户营销管理机制。

根据集团发展战略和市场业务的拓展方向,集团层面对子企业的大客户进行筛选和甄别,有针对性的选择与客户建立战略合作关

系,不断扩大朋友圈,培育优质大客户市场资源,实现双赢,进一步提高市场占有率。

(2)建立大客户走访制度。对大客户和重点项目进行逐项梳理,建立集团高层、子企业高层、营销中心总监、大区经理四个层级的客户走访机制和团队,每年前往客户现场进行拜访,贴近产品、服务与客户的距离,持续打造与客户的亲和力,通过服务模式创新推动客户关系与营销模式的进化,从而带来新增长。

(3)建立大客户定制产品和服务机制。针对大客户的特色特殊需求,从集团营销管理层面出发,建立研发设计、市场营销和售后服务“铁三角”机制,将研发、营销和服务相结合,针对大客户的特色需求,研究适用于客户需求的差异化产品、营销管理模式、产品服务机制,提高产品工艺、制造水平和创新定制服务模式,为客户创造价值,赢得客户的信任和青睐,提升客户的满意度和忠诚度,产生大客户市场效应,推动订单增长。

#### 3.3 坚持品牌市场战略

(1)优化品牌组织机构,实施品牌市场战略。建立品牌战略委员会,实施一把手工程,加强对品牌市场战略工作的组织和领导,提高品牌市场意识,强化品牌工作全面有效管理,统筹市场资源,实施品牌推广,提升品牌市场形象,支撑市场业务增长和战略实现。

(2)加大品牌市场投入,扩大品牌市场效应。以市场效应为导向,科学做好品牌市场投入预算,并以投资回报率为效益研判标准,建立评价监测体系。

一是实施品牌管理信息化工程。通过企业网站、公众号、社交媒体等方式宣传企业形象和产品服务,促进品牌战略实施和管理,提高品牌管理效率和效果,提升品牌市场影响力。

二是加大品牌专项经费市场投入力度。持续开展新品推介会、产品发布会,积极参加国内外展览,通过各类纸媒、网站、新媒体宣传,提升企业产品和服务的知名度。

### 4 结论与展望

综上所述,实施和加强营销管理工作是本集团实现“十四五”战略规划的一项重要内容,需要从本集团市场营销战略的顶层设计、制度完善、资源配置和管理机制等方面进行落地,需要从营销信息化建设、大客户管理、品牌市场效应和市场投入等工作方面进行改善和强化,需要从实现集团及其子企业营销信息化管理、与客户共赢、产品和服务差异化、推动订单增长等目标而去努力,是一项系统性工作,更是一项逐步探索、逐步改善、逐步创新、逐步总结经验的工作,任重而道远。这就需要所有涉及此项业务的企业工作人员针对这些问题做好细致的工作,从而使营销管理高效流畅,促进集团及各子企业健康稳定的发展。

#### 参考文献

- [1]许宁.如何实现企业市场营销战略的创新[J].现代营销(学苑版),2013(04).
- [2]颜炳月.企业常用市场营销战略研究[J].商场现代化,2014(07).