

企业营销组织结构和对策研究

梅清豪

随着我国现代企业制度试点的逐步深入,很多企业认识到,目前的组织形式还是袭用 60、70 年代的老一套,已不能适应社会主义市场经济和国际竞争的大环境。在向市场导向的转轨过程中,上海三枪集团设立了市场部,即营销部,把销售与营销分列开来,获得了成功,其经验已被上海市经委推广。上海家化公司改革实行“品牌经理制”,调整企业结构,使百年老厂重绽新花。现在,很多企业都认为组织结构非改不可,但怎么改革,经验甚少。本文主要根据国外企业的成功经验,就营销组织结构展开讨论。现代营销组织结构有各种不同的安排,但所有的营销组织都必须有配合市场活动的四个基本层面:功能、产品与品牌、地理区域和顾客市场。

一、营销功能型组织

随着企业介入市场的程度不断加深,企业感到市场营销的一些基础工作,如市场调查、广告策划、顾客满意度分析,仅交给销售部门越来越不能胜任。于是,企业应该设立一个相对于独立销售部门的营销组织——市场部。

市场部的主要工作有:①收集市场信息;②确定目标市场;③提出营销计划;④制订商品价格;⑤组织广告策划;⑥开展营销公关;⑦搞好用户服务;⑧考评营销业绩。

市场部与销售部的分工是:市场部负责销售前和销售后的工作。而销售部负责销售中的工作。销售部的职能主要是:建立销售网络,发展客户队伍,实现商品销售,组织送货活动,回收商品货款等。

市场部的营销者虽然可能来自于销售部,但这两种职业在导向上有相当大的区别,营销者的任务是确定市场机会,制订计划和指导产品走向机会,而销售员的责任是执行这些计划。营销者与销售员的不同特征如下表:

营销者	销售员
依赖于市场调研,努力了解各个细分市场,在企划工作中花费时间,目标是企业利润与市场占有率。	依赖于实际经验,努力了解每个购买者,在面对面推销中花费时间,目标是产品销售额。

有许多企业忽视了市场部营销员与销售员的区别。时间一久,他们认为销售员的成绩看得见摸得着,而营销员是做虚功,最后市场部成为一个摆设,造成这种现象的根源在于经理,也就是

说,经理首先要有市场导向的经营思想。经理树立了营销思想,市场部才能发挥其在市场竞争这个战场上的参谋部作用。

二、产品与品牌管理组织

生产多种产品或品牌的公司,常常设立一个产品或品牌管理组织。这种产品管理组织并没有取代功能性管理组织,只不过增加一个管理层次而已,产品管理组织在 1927 年最先出现在美国宝洁公司,当时,一种叫佳美的新产品肥皂景况欠佳,一位年轻人,麦克埃尔罗伊提出了这种思路并成为佳美肥皂的产品经理,他的工作取得了成功,以后他升任宝洁公司的总经理。

产品经理的职责是制订产品的市场开发计划并付诸实施,监督其结果和采取改进措施。其责任细分为六项任务:①发展产品的长期市场与竞争战略;②进行销售预测和编制年度营销计划;③与广告人员研究广告文稿设计、节目方案和宣传活动;④激励销售员和经销商对该产品的支持和销售;⑤收集产品在新问题上的新问题和销售新机会的信息;⑥组织产品改进工作,以适应不断变化的市场需要。产品经理实际上成为负责该产品的“小总经理”。

随着企业对无形资产建设的日益重视,许多公司从产品管理制走向品牌管理制。品牌管理在消费品中已成为大众所接受的固定模式,但它的发展产生了戏剧性的变化,有些观察家已看到了这种管理制度的弊病。

今天的品牌经理在市场上受到两种新的压力。首先,商业企业对其讨价还价的力量在日益增强,他们要求生产企业以更优惠的条件来换取短缺的货架空间,并不断要求产品暂时降价和促销,其结果是品牌经理将大量的资金投入促销活动,而不能去建设品牌。其次,顾客的品牌忠诚水平在下降,消费者越来越多地倾向于价格优惠而不是品牌优势,消费者接受的品牌越来越多,品牌转移已成为一种时尚。

这种发展迫使生产企业重新考虑其品牌管理的政策。为了适应形势的变化,企业的品牌管理可采用以下两种方法。

第一是改品牌管理组织形式为类别管理。例如,宝洁公司在洗衣粉中有 9 个品牌,其中最著名的为汰渍,其他的洗衣粉品牌模仿汰渍的广告宣传,以致冲淡了汰渍在市场上的影响。宝洁公司的结论是:品牌经理有责任成为类别管理的新队伍,以便解决内部冲突,保护市场定位,安排计划与预算,以及为该类别开发新品牌。

第二是改变品牌经理的工作重点,品牌经理应该在广告与促销计划上少花时间而更多地参加产品改进和生产,也就是说广告与促销计划由类别经理来处理,而品牌经理应较多地卷入生产、成本和实物分配等工作过程。世界上最大的牙膏制造商高露洁公司最近已从品牌管理(高露洁)转换成类别管理(牙膏),并再进入新阶段,即顾客需要管理(口腔健康),这最后一步使其组织的重点置于顾客需要之中。

三、地区管理组织

由于各地区的市场环境不同,许多公司按照地区来组织其营销结构,国际上许多大公司,如联合利华、IBM、金宝汤料公司、我们中国多数大公司也采用这一形式。

象中国这么一个大而地区差别复杂的国家,跨国公司的地区型组织形式有一个全国销售

总经理,他分管四个大区(东南西北)经理,再下去依次是:地区经理、销售主任、销售主管和销售代表,共六个层次。各个地区经理根据各地不同的情况进行营销策划,甚至对产品改进提出建议。地区经理制的创始者金宝汤料公司为不同的地区推出不同配方的汤料,它把美国划分为22个地区,各地区有自己的广告与促销预算,这占整个公司营销费用的50%左右。

对于高销售量和独特的地区,公司还增设地区市场专员,以支持这些地区的营销方案。地区专员也必须制订年度和长期计划,并起总公司与地区经理之间的沟通桥梁作用。地区管理制度的缺点是天高皇帝远,部分地区经理可能成为独立王国,再加上地方保护主义,会成为滋生三角债的温床。

四、客户管理组织

大多数公司认识到市场由各个细分片组成,例如,电脑设备,既卖给个人消费者,也卖给企业与政府。当客户可以按不同的购买行为或产品偏好分为不同的用户类别的时候,设立客户管理组织是颇为理想的。这种组织形式是把公司的组织机构集中在一起,使主要客户成为公司各部门为之服务的中心,由各客户经理来协调。

客户经理负责制订其所主管市场的长期计划和年度计划,分析客户的动向,分析公司应向客户提供什么新产品。他们的工作成绩常用市场份额的增加状况进行判断,而不是看其市场现有的盈利状况。这种市场组织的最大优点是,其营销活动是按照满足各类显然不同的顾客需求来组织和安排的,而不是集中在营销功能、销售地区或产品本身上。

国外许多著名的跨国公司正在按照客户系统重新安排它们的营销机构。亨氏公司以前是围绕品牌管理制度组织起来的,如汤料、调味品、甜食等,各有品牌经理专管,每个品牌经理既负责对杂货店和超市的销售,也负责对各种机构团体的销售。现在,亨氏公司设立了三大客户组:杂货零售店、饭店和机构团体。其中,机构团体销售部又有熟悉学校、医院和监狱市场的专家,譬如针对监狱市场,他们推出较低级的食品、调料等而非常成功。同样,施乐公司已把按地理区域的销售模式改为按顾客行业销售,施乐的这种新营销组织结构分四个组:全国性客户经理、主要客户经理、客户代表和营销代表。

五、集团公司与子公司的营销部关系

许多大公司或集团公司下的子公司或事业部,都是经济独立核算的利润中心,这些子公司都有自己的职能部门。这样就产生了一个问题,集团公司总部应当保留哪些营销功能和怎样开展营销活动?这应根据各公司的具体情况分别处理,目前流行的有以下三种结构。

第一种是集团公司设营销部门,下属子公司不设营销部门。这种模式适合于产品种类较少的生产型集权公司或超市等商业集团。公司的营销部门制订企业营销计划,开展统一的市场调研活动,统一安排广告,统一开展促销活动,统一销售行政管理。

第二种是集团公司保持适当的营销部门,子公司也设营销部门。这是国际上比较流行的一种组织管理结构,适合于集权与分权相结合的大型集团公司。集团公司营销部门的任务如下:①协助公司总部全面评价营销机会;②促进公司其他部门树立营销观念;③应子公司的要

(下转第26页)