

木工机械企业销售环节弊端的分析

马岩

(东北林业大学林业与木工机械工程技术中心, 哈尔滨 150040)

摘要: 本文分析了目前国内许多木工机械制造企业效益下滑、资金周转停顿、产品滞销、人才流失、产品开发无目标等现状, 指出销售环节出现危机是造成困境的主要原因, 主要表现在产品结构落后于市场结构而不能及时发现; 用户需求预测错误和购买行为的分析失误; 销售渠道的制定错误等。

关键词: 木工机械; 销售

中图分类号: S781.6 文献标识码: A 文章编号: 1001-8654(2001)05-0021-03

Analysis of Sale Link's Abuse in Woodworking Machinery Enterprises

MA Yan

(Forestry and Woodworking Mechanical Engineering Technical Center, Northeast Forestry University, Harbin 150040)

Abstract: This paper analysed the current difficult situations that many domestic woodworking machinery manufacturing enterprises are facing, such as descending economic benefit, standstill working fund, unmarketable products, off advanced technicians, and no object of developing new products and so on. Furthermore, the following reasons are believed to cause the current dilemma: 1) the enterprises couldn't realize timely that their product construction has fall behind the market construction; 2) the false forecast and analysis for consumer's demand and their purchase behavior; 3) the wrong formulation of sale channels.

Key words: Woodworking machinery; Sale

木工机械行业是一个典型的多品种、小批量生产的行业, 木工机械产品的销售工作是企业的生命。许多企业面临效益下滑、资金周转停顿、产品滞销、高级技术人员流失、产品开发无目标等困境, 大多是由于销售环节出现危机造成的后果。销售环节产生的问题将会导致企业效益在资金回笼的1~2个周期内迅速下滑直至企业破产。木工机械企业的资金周转一般是5~8个月, 因此, 即使是优秀企业, 一旦出现危机, 只需1年半左右的时间内就有可能彻底倒闭。在亏损企业中, 当人们对企业前景丧失信心时, 就无法把握瞬息万变的市场, 更谈不上进行市场预测、市场定位、用户需求研究等。由于运转资金越来越少, 报废资产、闲置资产、应收账款、制品和产成品大量积压, 成本上升, 管理效率低下、负债重、欠息多, 这种惨痛的事例在行业中屡见不鲜, 许多曾经辉煌一时

的龙头企业也不例外。现仅就销售方面的几个问题阐述如下, 与同行探讨。

1 产品结构落后于市场结构而没有及时发现

商品经济中, 市场结构包括经济成分、经济形式、经营方式、经营内容和流通范围。木工机械的市场结构是企业的属性, 包括企业资本和注册资本的经济实力、营销方式、产品品种及企业在市场中占有的市场份额和市场区域。当产品结构与市场结构相吻合时, 产品就畅销; 落后于市场结构时, 产品就滞销。但产品结构落后于市场结构时有一个滞后现象, 因此, 及时发现和调整产品结构, 使之不落后于市场结构并非易事。木工机械企业必须在产品畅销之时就研究产品结构是否存在落后于市场结构的因素并及时调整, 坚持以市场为中心, 加大技术创新力度, 瞄准尖端, 开发高技术含量的产品; 避开竞争对手, 推出人无我有的新产品, 为用户定制专用新产品; 借代求进, 通过

引进、消化、吸收、改进、推出新产品,制造出能与进口产品媲美的新产品;以新更旧,改造老产品;调整经营战略,实行成套成线开发销售;根据用户不同要求,设计组合智能化柔性生产线。

2 用户消费需求预测错误和购买行为分析失误

绝大多数木工机械企业是以市场预测为依据制订生产计划。木工机械有300多个品种,不可能永远预测正确,但如果以用户的消费需求和购买行为作为预测依据和分析基础,问题就容易解决。笔者曾经提出过“创造市场”的概念,其含义就是从用户的消费需求出发,引导和左右用户的消费行为。如果企业的经营者对用户的消费需求预测错误和购买行为分析失误,就会导致战略上的错误,从而给企业带来致命的损失。由于我国绝大多数木工机械企业很少直接和用户见面,当经销商又不能正确、迅速地反映用户的真正需求和真实行为时,就会造成企业错误预测消费,错误分析购买行为,而这种错误反映到销售上就是产品滞销。

3 销售渠道定位错误

销售渠道定位错误是导致销售不畅的首要原因。国营木工机械企业的传统销售方式是以办事处的方式使生产厂和用户直接见面,这种方式可将全部利润收归己有,其理论是“肥水不流外人田”,但随着国营企业各个办事处的亏损这种销售模式即将逐渐消失。然而现在许多私营的新兴木工机械企业仍在步国营木工机械企业的后尘,设办事处,许多木工机械代理商却举步维艰,无人问津。由于木工机械是小批量、多品种的产品,在国际上通行的销售模式是生产厂—代理商—用户的模式,违背这个模式,就将被市场经济的列车碰得头破血流。随着通讯工具的发展,任何一个用户都可以通过各种手段查遍全国厂家的价格之后选择代理商。在21世纪代理商只能挣厂家下浮给他的让利部分,其利润超过厂家的时代已经一去不复返。由于木工机械企业一般规模较小,庞大的销售队伍无疑是工厂的一个负担,逐步将自己的办事处变成自己的第一代销商,扩大代销队伍,减少工厂的销售队伍,和现代市场化经济结构接轨是当前木工机械厂改革的艰巨任务。在北京国际木工机械展览会上,经常看见新加坡、德国、香港的一些代理商代表国外及香港特区的木工机械厂家来参展,而我国几乎都是厂家自己组织参展,许多参展厂家连参展成本都收不回来。这种经销形式是目前销售体制落后的表现之一。

· 万方数据

4 定价失误

定价失误也会导致企业失去市场。由于木工机械产品的市场价格多由代理商左右,一些生产企业往往不甘心大权旁落,没有认识到用户和代销商都是上帝。只要自己的产品可以赚钱、产品销售正常,和竞争对手的价格相当,生产企业就应该想通不要关心代销商制订的销售价格。在我国木机制造行业中,厂家和代销商协商出厂价的涨落是极其罕见的。在代销商经销产品的定价问题上,厂家总以主人自居,由谁定价某大厂曾经有过深刻的教训。为了压垮对手,该厂自作主张将自己的产品降价5%,目的是想在市场上体现自己的竞争优势,但代销商在市场上并没降价,使其降价的效果在用户中间没有取得预期效果,降价的利润都成了代销商的利润。3个月后当厂家发现此问题又提价,遭到代销商的反对,共同抵制其产品。6个月后该厂陷入了资金周转不灵的困境,并由此一蹶不振,退出行业排头的地位。产品的价格总的来说由市场决定,但大批量产品的销售价应该由代销商确定,中小批量的产品大家协商确定,单件小批量产品厂家可自定一个市场接受的价格。由于目前多数企业家尚未完全认识这个问题,在定价问题上的错误时有发生,这也是导致销售环节不畅的一个原因。

5 销售人员管理混乱

由于我国不是采取代理商的经销体制,致使销售人员手里的权利急剧膨胀。如果管理混乱,加之个别销售人员的工作失误或玩忽职守,致使销售环节走上歧途,一旦出现这样的问题,企业就会迅速亏损,并在短期内无法扭亏。

随着木工机械用户中私人企业比例的日益加大,传统的以“回扣销售”培养的销售“能人”已经无计可施。个别销售人员私欲膨胀,为了自己的蝇头小利不惜牺牲企业的利益,将企业推向亏损的深渊。由于销售管理混乱和不科学,一些企业对此似乎缺少办法。特别是企业亏损之时,明知销售人员揽来的是亏损之活,也只能饮鸩止渴。越是亏损,越不敢制裁这些“能人”。如此恶性循环,最后由着这些“能人”将企业逼向绝境,此时也是这些“能人”自己的企业开张之时。几年以后他们再买回原亏损企业,一个国营企业的“转制”也就如此完成了。同时由于企业亏损,许多真正优秀的销售人员也从企业流失。

引导销售人员适应新的销售机制和掌握销售理论,通过事业留人,用企业发展目标、前景激励员工的工作热情,激发其创造性和积极性,使他们看到奋

斗的希望,建立一支稳定的骨干销售队伍;同时创造良好的工作环境,建立一系列合理的奖励制度,如价值工程奖、新产品开发专项奖励等,在企业中形成一股爱护人才、培养人才、用好人才、留住人才的氛围,是亏损企业领导必须做的大事。

6 广告策略和营销组合的运用失败

木工机械企业发布广告的作用是传播信息,沟通产销,促进销售,指导消费,树立形象,促进竞争。营销组合是企业可以控制的营销因素和营销手段的最佳配合。广告作用有些是企业可以控制的,有些则是不可控制的。如何利用营销组合充分发挥广告的作用,扩大可控因素,是企业做广告的策略问题。如果运用不当,也可以使企业出现亏损。

广告策略是企业利用广告获得最大利润的方法。木工机械具有明显的季节性,岁末年初是计划部门策划人造板生产线的关键时刻,春季是木工机械的销售旺季,夏季家具机械的销售看好,秋冬季节则是配件和生产线设备改造。如果企业的广告策略在季节之前的定向发布不到位,则不能认为是成功的。在营销组合上,即使是有300个产品的企业,其赢利的支柱产品也不超过10个。突出自己赢利的支柱产品,及时发布新产品信息,是广告策略和营销组合协调的关键。

目前木工机械行业的广告手段较为单调;在几本杂志上作定版不变的广告谈不上策略,单调的画面往往失去吸引读者的魅力。广告产生活力是靠广告策略和营销策略的组合。许多企业不论什么产品都在同一场合和时间做相同的广告,不讲究广告策略和营销组合的协调因而也就无法从广告得到预期效益和效果。

广告策略和营销组合问题在木工机械行业内还未引起足够的重视,绝大多数企业没有真正把广告策略和营销组合协调起来。如何协调广告与营销,是木

工机械企业销售现代化的理论问题。

7 市场预测和调查的失误

市场调查要求的是准确性、及时性、针对性、系统性和计划性。

市场调查的准确性要求提供调查对象的资料必须准确无误。因为企业开发决策的基础来自市场调查的结果,信息一旦有误,会导致开发决策失误,给企业带来巨大的损失。

市场调查的及时性在木工机械的市场开发上更为重要。如果企业开发生产已在市场上畅销的产品,待产品推出时,这个产品很可能已在市场上滞销了。因此,市场调查必须把握信息的及时性,从中判定信息的有效时段,有准确的信息但不及时反馈也会失去信息的时效作用。

要从广阔的市场信息中找出适合自己企业发展的信息,必须有针对性地进行调查。企业的加工能力、现有产品的结构、原有市场的范围决定了企业调查的针对性,否则可能使企业走向歧途。许多企业亏损都是由于信息调查缺乏针对性,从而导致开发的失误。

市场调查是一项长期的、系统性的、有计划性的工作,对调查对象进行长期的跟踪是获取可靠、及时、系统、准确和科学信息的基础。有些企业效益好时忘记市场调查,效益下滑了才又想起市场调查,不是长期和系统地进行,因此不可能得到系统的信息。

8 结束语

企业亏损的原因很多,而销售环节上的原因对企业几乎都是致命的。特别是大型的国营木工机械企业,已经到了销售环节不改不行的程度了。本文谨为有志搞好大型国营木工机械企业的企业家提供一点建议,仅供参考。

欢迎订阅 2002 年《中国林业》(半月刊)

《中国林业》,国家林业局机关刊物,是中国唯一以大林业报道为主的综合性刊物,集政策性、经济性、科学性、知识性及趣味性于一体,覆盖面广,信息量大。希望林业、农业、造纸、水利、环保、园林等行业的领导干部、科研人员、院校师生、企业经理、个体业主、林农群众及相关人士加入本刊读者行列。

主要栏目:特别报道、高层论坛、绿界人物、林业政策、中国生态建设工程、国土绿化、产经世界、山区综合开发、全球接触、绿色家园、野生园;主

要专刊有:《中国木业》、《森林旅游》、《园林绿化》等。

大 16 开 52 页,每期 4.80 元,全年 115.20 元(含邮资),国内外公开发行,国内代号:2-42,国外代号:M-386。欢迎广大读者在当地邮局订阅,也可向本社直接订阅。

地址:北京和平里东街 18 号 邮编:100714

电话:010-84239280 传真:010-84239258

户名:中国林业杂志社 账号:801047765

开户行:农行亚运村支行和平里分理处