

文章编号:2095-7386(2016)02-0095-05

DOI:10.3969/j.issn.2095-7386.2016.02.018

中小企业营销管理决策过程研究

张国卿¹, 王建敏², 吴海燕¹

(1. 山西大同大学 商学院, 2. 山西大同大学 政法学院, 山西 大同 037009)

摘 要: 自改革开放以来,我国经济发展一路平稳走高,其中中小企业也成绩斐然,为建设我国社会主义现代化做出了不可磨灭的贡献。在改革开放深化期内,中小企业不仅受到政策的大力扶持,同时也面临着长久发展的困境。本文旨在通过对中小企业营销管理决策过程的研究,分析当前中小企业所面临的境遇,举证营销管理方面的决策方法助于中小企业实现更好的发展。中小企业必须正确的对待自身存在的问题,完善体制,丰富理念,把营销管理放到企业的日常管理中来,制定适合自身发展的科学的营销决策方案。

关键词: 中小企业; 营销管理; 决策方法

中图分类号: F 276.3

文献标识码: A

Research on the process of marketing management decision of small and medium-sized enterprises

ZHANG Guo-qing, WANG Jian-min, WU Hai-yan

(1. School of Business, Shanxi Datong University, Datong 037009, China

2. School of Political Science and Law, Shanxi Datong University, Datong 037009, China)

Abstract: Since the reform and opening up, the economic development of China has been steadily higher, in which small and medium-sized enterprises also has obtained remarkable achievements, making the indelible contribution to the construction of socialist modernization in our country. During the deepening reform and opening period, small and medium-sized enterprises not only gain strong support by policy, but also facing with the plight of development for a long time. In this paper, intends to research the process of marketing management decision of small and medium-sized enterprise, analyzing of the current situation faced by small and medium-sized enterprises, and proofing decision-making methods of marketing management to help small and medium-sized enterprises to achieve better development. Small and medium-sized enterprise must treat their own existing problems correctly, and improve the system, enrich the concept, take the marketing management into the daily management, make scientific marketing decision scheme which is suitable for their own development.

Key words: small and medium-sized enterprise; marketing management; decision methods

收稿日期:2016-04-03. 修回日期:2016-05-03.

作者简介:张国卿(1980-),男,讲师,E-mail:Jason0352@163.com.

通信作者:王建敏(1979-),女,讲师,E-mail:meiyin139@163.com.

基金项目:山西省高校哲学社会科学项目(2013245)

1 引言

近年来,随着居民生活水平的不断提高,市场需求的不断扩大,我国迎来了中小企业的发展高峰。中小企业日益成为发展国家实力的重要力量,并逐步进入各级政府扶持的对象。国际上越来越多的咨询机构对中小企业有所关注,这一现象表现出新时期中小企业强劲的发展势头。作为一个产业层次,中小企业的更多优点已经慢慢被大多数人认同。但随着市场的快速发展,市场优胜劣汰的机制使得中小企业不得不去寻找更为适合本企业长远发展的构想。营销管理决策作为一种商业理念,已经获得很多的大型企业和跨国企业的青睐。如今,中小企业顺势而进,不断探索新的理念,这不仅有利于完善社会主义市场经济,更有利于我国的中小企业走向市场。也许正是因为改变而越发受到关注,如今的中小企业营销管理决策过程越发的受到重视,营销管理备受管理学家和企业家的重视。

我国中小企业虽然在快速发展、广泛参与市场竞争中充分发挥了其在市场资源配置中的动力性作用。但是,大部分中小企业社会服务体系没有健全完善,不能满足中小企业时代发展的需求^[1]。中小企业融资渠道狭窄,缺少资金来源,缺乏经济政策咨询及信息,还有专业技术开发、营销人才培养、市场开拓延伸、企业制度诊断等服务有限。同时,企业之间存在着低水平竞争激烈、劣质产品充斥市场、一些中小企业一味追求短期利益、忽视产品质量等问题。

2 中小企业营销管理决策模式

营销管理作为企业管理内容的一部分,也是一个计划与实施的过程,最终要达到个人和组织的目标。营销管理中的决策是一种具备管理和控制功能的决策系统^[2]。它是由企业的实际操纵者根据外部反馈回静态和动态两种信息资源,做出有利于产品销售的决策。而静态信息是指那些比较固定及难以很快变化的信息资源,如公司规定、企业规范和管理制度等等;动态信息是指随时可能变化的信息资源,如商品价格、市场变化和竞争对手等。决策系统具有强大的交互功能,可使企业人员方便沟通信息,根据市场需要完成产品的销售过程,这种理念迈开了中小企业走向营销正规化的进程。中小企业在营销决策过程中,应该遵循自身发展规律,借鉴实用的决策工具,以决策理论和营销理论为基础,用科学的决策模式进行决策。

2.1 一般中小企业的营销决策模式

一般中小企业在决策过程中,体现中小企业特点的环节即决策的方法。决策过程模型中的决策方法主要有以下几类:

家长式决策。由于中小企业自身发展的时代性,很多中小企业是家族式企业,遵守的也是家长式的决策手段,即家长式管理模式,很多时候凭借的是主观判断来做决策。中小企业由于建立时间短,企业管理制度并不完善,一个人身兼数职现象普遍,容易造成决策偏差。而没有决策依据容易造成决策偏差,给企业造成不可避免的损失。如 20 世纪 90 年代中期,巨人公司在珠海投资巨人大厦,由于巨人公司在生物工程和电脑软件业首屈一指,但受到虚荣心影响,原本 17 层的巨人大厦在完全没有做市场决策分析的情况下靠拍脑袋断然决策,将大楼盖到了 80 多层,导致巨人公司资金链断掉,造成企业濒临倒闭。

经验式决策:一些中小企业中,高中以上文化水平的员工数量屈指可数,很多员工都来自周边乡村,知识水平有限,高素质人才缺乏,限制其职能部门科学化发展,难以形成企业营销管理系统化,更多的是凭借企业以往的经验做出决策,缺乏创新力。一些中小企业在依靠广告效应获得成功的同时,没有借机提升自身质量,而是按照传统做法扩张市场,一味追求产量,忽视了质量,严重影响了自身的品牌建设。

参考式决策:一些中小企业的渠道配送模式完全依靠模仿大型企业,大型企业本身就有成熟的调度中心和管理团队,而中小企业作为单一品种企业无疑增加了销售成本。还有就是片面采纳外部专家的建议而不经有针对性的调研,导致决策模式缺乏实践性,难以适应动态中的企业和变幻莫测的市场。例如,三株集团在 1994 年到 1996 年短短三年间,在全国各地吸纳了 15 万余销售人员,同时,注册建立了 2600 多个下属公司和办事处。决策层管理人员采取人海战术和四级垂直营销体系,企业发展迅猛,四年内销售额就突破 80 亿。但是,这一营销模式也为企业后续发展埋下了产品营销偏差的隐患,其营销体系构筑的不合理最终导致了企业的破产。

在现代企业管理中,中小企业传统的营销决策模式已明显满足不了企业的发展。所以,中小企业从一般的营销决策模式过渡到现代企业管理,必须要建立适合企业未来长远发展的科学的营销决策模

式(如图 1 所示)。

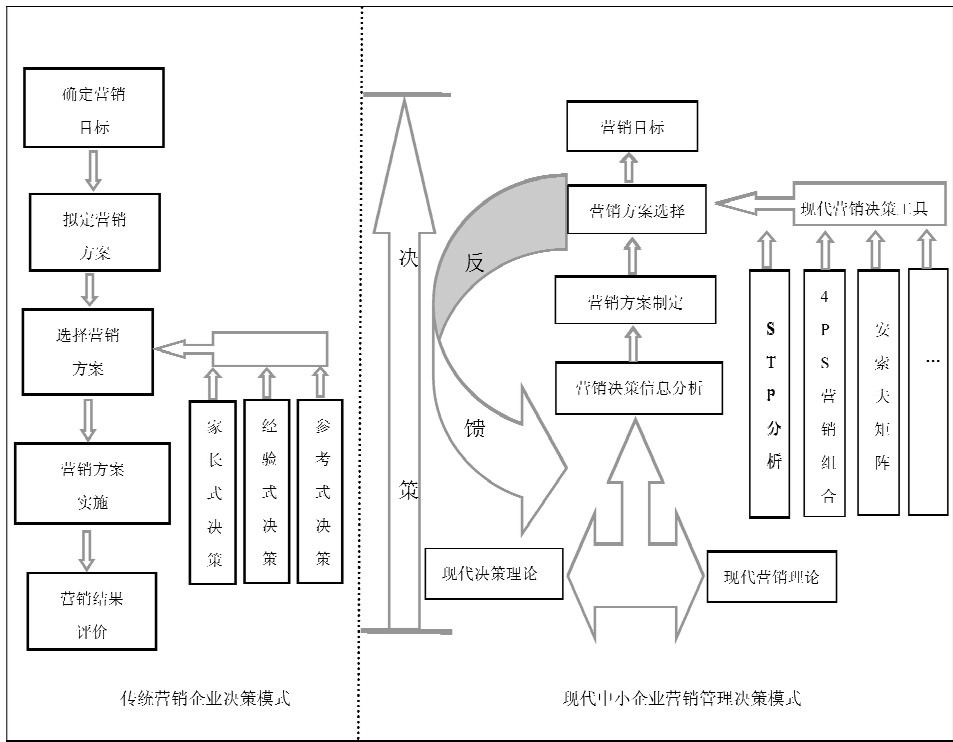


图 1 传统营销企业决策模式与现代中小企业营销管理决策模式比较

2.2 现代企业管理对中小企业营销决策的要求

随着时代的发展,人类认识水平不断提高,知识面不断扩展,营销管理中的决策方法就呈现出新的特点。创新性:在现代营销中,没有固定不变的营销模式,也没有不变的规律,适合企业实际状况并且能解决营销困境的,就是好的营销。整合性^[3]:市场营销不同于销售,现代企业市场营销活动包括发现、分析及评价市场机会、细分市场和选择目标市场、市场定位和市场营销组合等,而销售仅仅是现代市场营销活动的一部分。经济性^[4]:营销管理中的决策方法选择就是为了使企业利益最大化,节省企业成本,资源利用率达到最低。彼得·德鲁克曾指出“管理层的每一个行动、每一项决策和每一个考虑,都是以实现企业利益最大化为前提的。”

我国市场经济发展的时间相对较短,所以导致中小企业的营销意识较薄弱,没有建立完善的营销模式。而大部分中小企业没有完善的制度和管理方式,营销模式仍然是依托于简单的卖方市场假设,较少考虑市场的需求,只是一味生产然后投入大笔资金去推广。而随着市场经济的深化,大部分中小企业规模不断扩大急需向较高阶段的规范化企业过渡^[5],由于其自身的局限性,往往借助外部力量参照其他成熟企业的模式,生搬硬套却难以适应企业

的持续发展,让企业更加举步维艰。

3 中小企业营销决策模式的频度调查

中小企业的三种传统营销决策模式,在实践中经常可以找到,其决策的效果也各不相同,为了从实证的角度找到这三种决策模式被采用的频度,我们对相关领域专家及中小企业的高层管理人员进行了问卷调查,并通过层次分析方法确定三种决策模式的影响权重。基本过程分五步。

3.1 构造决策模式判断矩阵 A,决策模式判断矩阵 A 中各元素取值

相比较的重要性程度	定义
1	同等重要
3	略微重要
5	相当重要
7	明显重要
9	绝对重要
2,4,6,8	两个相邻判断的中间值

3.2 构造出 3 阶判断矩阵

H	家长式	经验式	参考式
家长式	a_{11}	a_{12}	...
经验式	a_{21}	a_{22}	...
参考式			...

3.3 求判断矩阵最大特征值 $\lambda_{\max}$ 及特征向量 ω

3.4 通过判断矩阵的一致性检验

由于专家判断的主观性,需要进行相容性和误

差分析。即设定一致性指标为 $CI, CI = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1), CR = CI / RI$

随机性指标 RI 的取值为:

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
RI	0	0	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51

$CR > 0.10$ 时,一致性检验不能通过,需要重新估计,直到 $CR < 0.10$ 通过一致性检验时,求得的 ω 才有效。

3.5 计算三种决策模式的权重

家长式	经验式	参考式
0.51	0.22	0.27

课题研究认为,所选样本调查结果表明多数中小企业的营销管理决策过程为家长式,这些中小企业的营销管理决策基本由企业所有者根据自己判断做出。其次,参考式和经验式决策模式也分别以 0.27 和 0.22 的比率被采用。需要指出的是,本文只对三种决策模式在具体应用中的权重进行的分析,对营销决策整体评价指标的计算,在后续研究中还可深入进行。

4 中小企业面临的营销决策问题

在初创阶段的中小企业在一定时期内能迅速发展并壮大,依靠的是产品的稀缺性,其维持着传统的营销模式,仅能维持企业的初期发展,不能把产品真正做到符合市场化要求。缺乏对营销管理的正确认识而难以持续性地帮助企业建立正规化的销售模式,市场份额无法保持稳定。而作为典型的中小企业,在其日常的运营过程中也面临着营销决策上的难题。结合中小企业营销决策实际,总结如下:

(1) 缺乏战略上的营销规划。中小企业由于其自身的局限性,更加重视其生产链条,往往忽视其营销环节,没有真正的立足市场需求细分。成熟的营销体系并非一日之功,而是日久天长与企业自身的磨合,营销管理的长期性决定了其回报期的长期性,可是中小企业更多重视立竿见影的业绩效用,没有长期的规划,真正的营销体系却难以适应这样的环境^[6-12]。

(2) 缺乏创新人才。中小企业发展前景不明朗,缺乏良好的文化底蕴,其岗位环境、薪酬、福利待遇相对较差,难以吸引高素质人才,容易造成人才流失。中小企业往往建立时间短,初期内注重企业生产,忽视企业文化建设,难以做到有据可循,同时一些企业偏于一隅,企业外部环境相对较差。

(3) 缺乏科学理论的指导。中小企业的构建缺乏科学理论支持,容易造成制度不健全,职能严重缺失,企业经营缺少规划。中小企业缺乏一些职能部门,例如一些中小企业没有专门的市场部,而市场业务和渠道配货都归纳到了销售部,造成销售部机构庞杂,运营效率难以达到高效化。虽说其营销管理模式已初具雏形,但没有系统化,导致企业营销管理不能正确的把握市场形势,也导致正确的营销决策难以形成,在面临市场波动的时候仍无法做出准确的判断。

5 用科学的决策方法指导中小企业的营销管理

5.1 树立正确的营销决策观念

与西方的中小企业相比较,我国中小企业运用营销管理决策方法还处于探索阶段,在基础设施、运作环境等方面,与大型企业先进水平更是有着明显差距。我国还有很大一部分中小企业没有开展营销管理活动,中小企业的全部员工应该重新认识和定位营销决策观念,企业应量身定做一套科学的营销管理制度,招聘一批高素质营销人才维持企业日常营销运营,加强企业营销文化并普及深入到企业各个岗位。

5.2 科学制定决策目标

中小企业应该合理进行市场细分,同时明确企业服务用户、满足用户需求,并针对潜在顾客的心理进行营销设计。中小企业应根据自身条件和营销目标,以要求的一定的特征或者变量为依据,结合营销管理模式的特点,制定合适的营销方案。一些中小企业作为以单一产品为主的生产企业,其目标客户应该定位在特定目标顾客,进行细分市场。

5.3 优化营销管理决策方法

中小企业必须在营销管理方面做出策略调整,采用合适的营销策略开展营销管理决策活动。具体包括以下几个方面:(1) 建立适合本企业营销管理模式,及时做好企业内部互动,保证营销管理的实施;(2) 不断学习和吸收国际企业的先进理念,参考更多专家或学者的意见;(3) 建立专门的营销管理

部门,将其作为企业日常运营的必要环节。

5.4 汲取新的决策理念

当前,面对日益激烈的市场竞争,营销理念也更新得越来越快,出现了一些新颖的营销理念,如何在众多的营销概念中选取适合自己企业的营销管理模式,这是由其本身的营销策略来决定的。同时,也要不断学习新的营销知识,优化自身,以便做到更好地决策。中小企业可以充分借鉴以下新颖的营销决策理念,如绿色营销,引进先进设备,建立绿色生产线,从物质上保障绿色营销;整合营销,整合不同的营销效能包括销售力量、产品管理、市场研究相互协同工作,中小企业应该重新规划企业营销模式,导入企业新的传播观念,建立立体传播和整合传播模式;网络营销,中小企业通过补充门户信息,建立网站直销店,加强网络推广,依托电子商务平台进行营销。

参考文献:

- [1] 中华人民共和国信息化工业部门门户网站. 关于促进中小企业发展情况的报告[EB/OL]. <http://www.miiit.gov.cn/n11293472/index.html>, 2009-8-30.
- [2] (美)菲利普科特. 营销管理[M]. 第12版. 北京:中国人民大学出版社, 2006, 23.

- [3] 彭木红,于综荣. 营销管理创新[M]. 武汉:武汉理工大学出版社, 2008, 134-146.
- [4] 郭国庆. 市场营销学通论[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2009, 37.
- [5] 郭国庆. 中小企业营销管理的问题与对策[J]. 企业经济, 2010(10): 62.
- [6] 王昌龙. 我国中小企业营销策略探讨[J]. 科技信息, 2007(28): 131.
- [7] 郭国庆. 中小企业营销管理的问题与对策[J]. 企业经济, 2010(10): 5-8.
- [8] 方光罗. 市场营销学[M]. 大连:东北财经大学出版社, 2007: 91.
- [9] 张红林. 维护好品牌的心智资源[J]. 今日工程机械, 2009(6): 1.
- [10] (美)杰罗姆·麦卡锡. 基础营销学[M]. 上海:上海人民出版社, 2001: 33.
- [11] 徐俊. 中小企业营销的优劣势分析及其营销战略的选择[J]. 生产力研究, 2007(8): 131-132.
- [12] 张映丽. 浅谈中小企业营销管理的问题与对策[J]. 中国城市经济, 2011(3): 89-90.

(上接第94页)

在预算编制之前,组织召开部门预算工作会议,总结上年度预算管理相关经验,同时学习下年度预算编制新要求,通过集训,统一认识、统一口径、统一做法,提高预算的精准性。

4 结束语

预算管理是高校财务管理的出发点,也是高校实现发展战略目标的重要保证,抓好财务预算管理工作,有利于高校优化资源配置,提高资金使用效率,促进高校全面可持续发展。在新形势下,高校应进一步提高预算管理的意识,改进预算管理体制,则财务预算管理水平一定能实现质的飞跃。

参考文献:

- [1] 魏春波,祝慧洁,栾岚. 英美高等学校财务预

算管理的启示[J]. 沈阳建筑大学学报(社会科学版), 2014, 16(4): 397

- [2] 荆璐璐. 浅析高校财务预算管理中存在的问题及对策[J]. 经营管理者, 2014(11): 237
- [3] 刘艳. 高校战略导向型全面预算管理研究[J]. 中国集体经济, 2013(34): 82-83
- [4] 程幼石. 国库集中收付制度下的强化高校财务预算管理探析[J]. 科技信息, 2012(34): 128
- [5] 魏春红. 我国高校财务管理整体绩效偏低问题探讨[J]. 财会月刊, 2011(17): 92
- [6] 陈紫莹. 加强高校财务预算管理的全过程控制[J]. 经济师, 2012(3): 90-91