

第十章 运输市场营销管理

- 企业的市场营销活动是：
 - 1. 一种社会活动，
 - 2. 首要职能是：
 - 1) 确定企业的发展远景和战略规划，
 - 2) 将战略规划变成营销计划，将总的目标和任务分解和落实到各类人员的身上，
 - 3) 赋予他们完成任务所需要的职权和确定相应的规章制度。
 - 3. 为了使在不同空间、不同时间和不同利益上开展的各种活动能够配合一致，还必须对各种活动进行指挥和协调，。

授人以鱼不如授人以渔

第一节 运输企业战略规划与营销过程

- 一、运输企业战略规划的内容和步骤
- 1. 首先在整体层次上规定企业的基本任务；
- 2. 根据基本任务的要求确定企业的目标；
- 3. 安排企业的业务(或产品)组合，并确定企业的资源在各业务单位(或产品)之间的分配比例；
- 4. 在业务单位、产品和市场层次上制订营销计划与其它各项职能性计划(如生产计划、财务计划等)，

授人以鱼不如授人以渔

(一)确定运输企业的任务

- **1.** 企业的任务应规定企业的经营范围:包括
- 产品范围、顾客范围、市场的地理范围
- 2.** 企业任务具有激励性。
- **3.** 企业任务强化企业的优良传统和共同价值观。

(二)确定运输企业目标

- **1)**运输企业任务确定后，将这些任务具体化，变成企业各管理层的目标，
- **2)**形成一套完整的目标体系。
- **3)**使每个管理人员都有自己明确的目标。

(三)安排业务(或产品)组合

- 安排业务(或产品)组合是:
- 对企业的资源进行分配。
- 最有效地利用市场机会和占领市场。分两步进行:
- 1. 分析当前的资源分配计划
- 确定各业务及运输产品在本企业的将来发展中所占的地位或投资力度。
- 2. 制定企业增长战略
- 对未来的业务发展方向作出战略规划, 即制定企业的增长战略。
- 企业的增长战略主要有三类:
- 密集性增长、
- 一体化增长
- 多角化增长,

授人以鱼不如授人以渔

二、运输企业市场营销过程

■ 整个营销过程及影响企业营销战略的因素

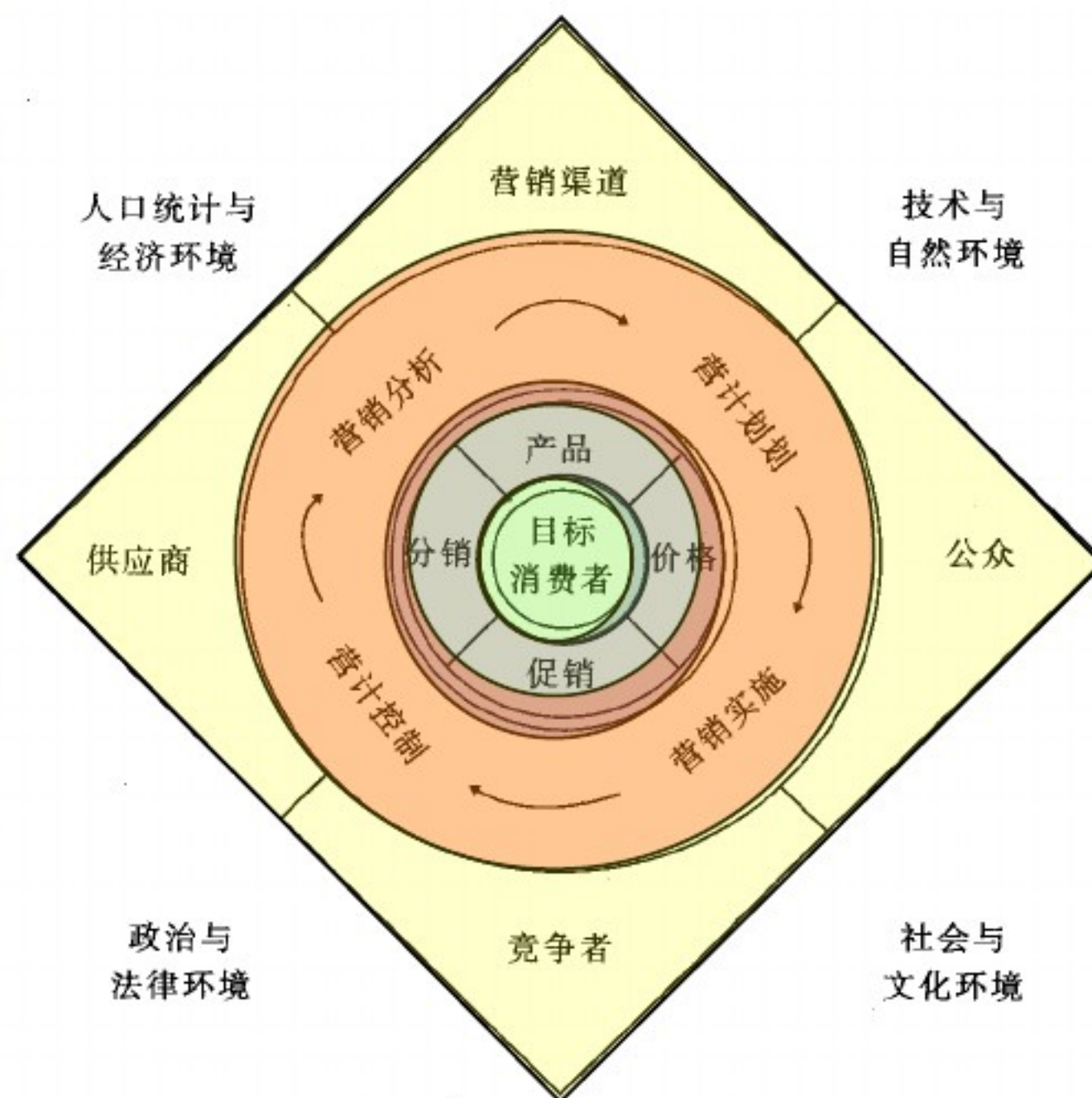


图 10-3 影响企业营销战略因素

授人以鱼不如授人以渔

二、运输企业市场营销过程

- 企业对整个运输市场进行细分，选择最佳子市场，并为该子市场设计营销策略，更好地占领市场。这一过程包括四个步骤：
 - 1) 运输需求测量与预测、
 - 2) 运输市场细分、
 - 3) 目标市场选择
 - 4) 市场定位，

营销组合

- 营销组合定义为：
- 企业为获得目标市场中期望的反应而设计的一套可控的营销策略。营销组合由影响产品需求的一切措施组成。
- 4Ps代表的是企业管理者的观点。
- 4Cs消费者的角度来看待：
- | ——4Ps—— | ——4Cs—— |
|------------------------|---|
| 产品(Product) | 消费者的需求(Customer needs and wants) |
| 价格(Price) | 消费者的成本(Cost to the customer) |
| 分销渠道(Place) | 方便(Convenience) |
| 促销(Promotion) | 沟通(Communication) |
- 竞争中的赢家是那些既经济又方便地满足消费者需要，还能有效地进行沟通的企业。

授人以鱼不如授人以渔

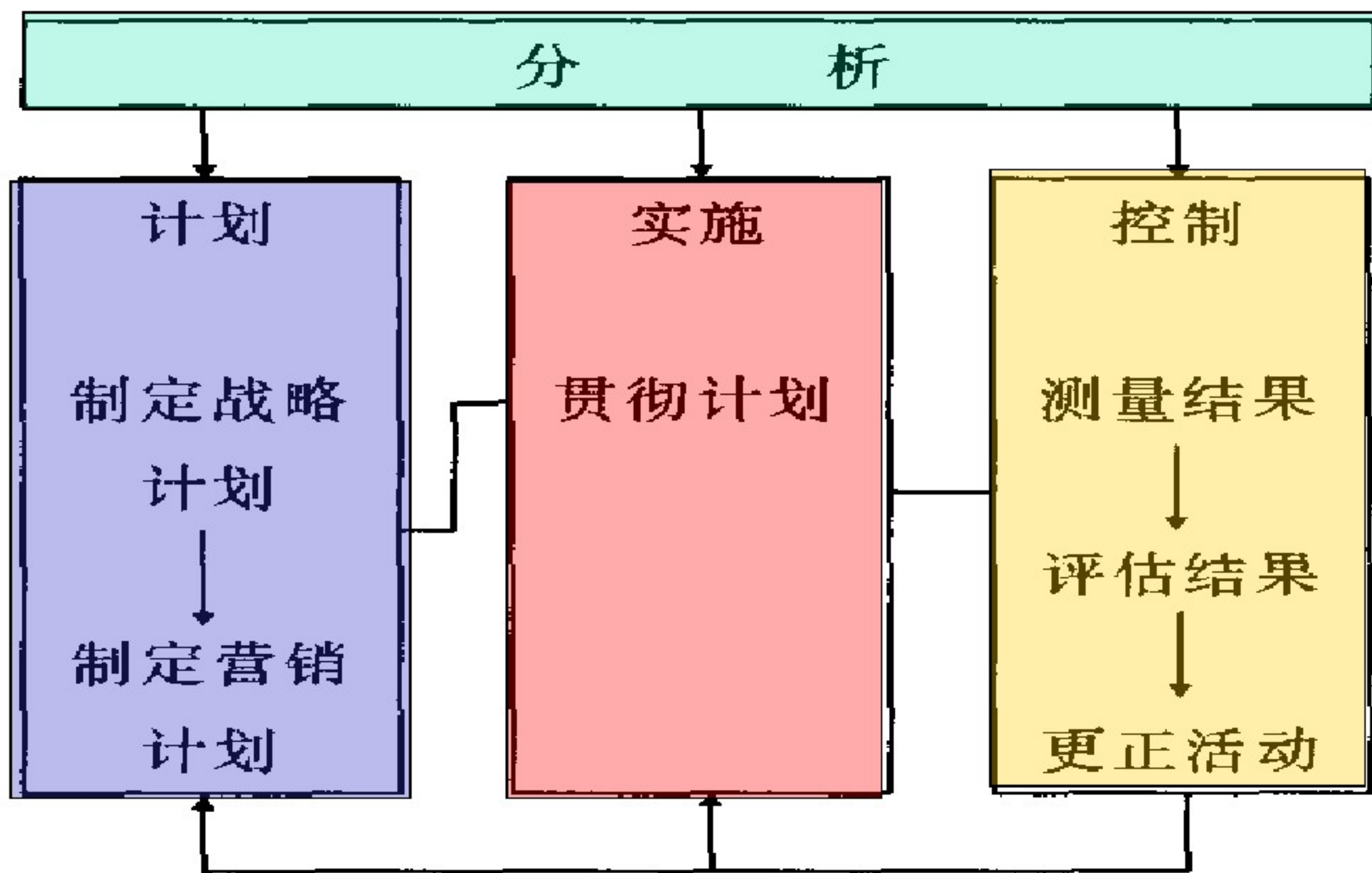


图 10 - 4 分析、计划、实施和控制之间的关系

授人以鱼不如授人以渔

第二节 运输市场营销计划

- 市场营销计划:
- **1)**把营销战略任务、目标和实现目标的措施进行系统分解,
- **2)**从时间上分解就是将营销战略任务分解成年度或季度、月份甚至周、日营销任务,
- **3)**从空间上分解就是将年度营销任务分解成各级营销组织和各营销职能部门、人员的营销任务,
- **4)**使各营销组织和在职人员都有明确的营销活动任务。

第二节 运输市场营销计划

- 一、营销计划的作用
 - (一) 企业计划的核心
 - (二) 营销管理中最重要文件
 - (三) 多方参与制定的。
 - (四) 提高营销管理效率的有效手段

二、制定营销计划的步骤

- 制定营销计划在企业中应作为一种制度来执行，要明确规定制定营销计划的负责人、时间、程序和步骤。

制定营销计划的步骤：

- (一)搜集、整理资料
- (二)思考问题
- (三)进行优势 / 劣势、机遇 / 威胁分析
- (四)确定目标
- (五)制定策略、行动方案
- (六)预算

授人以鱼不如授人以渔

三、运输市场营销计划的内容

- (一)运输市场营销计划的内容
- 包括八个方面，如图10—5所示。

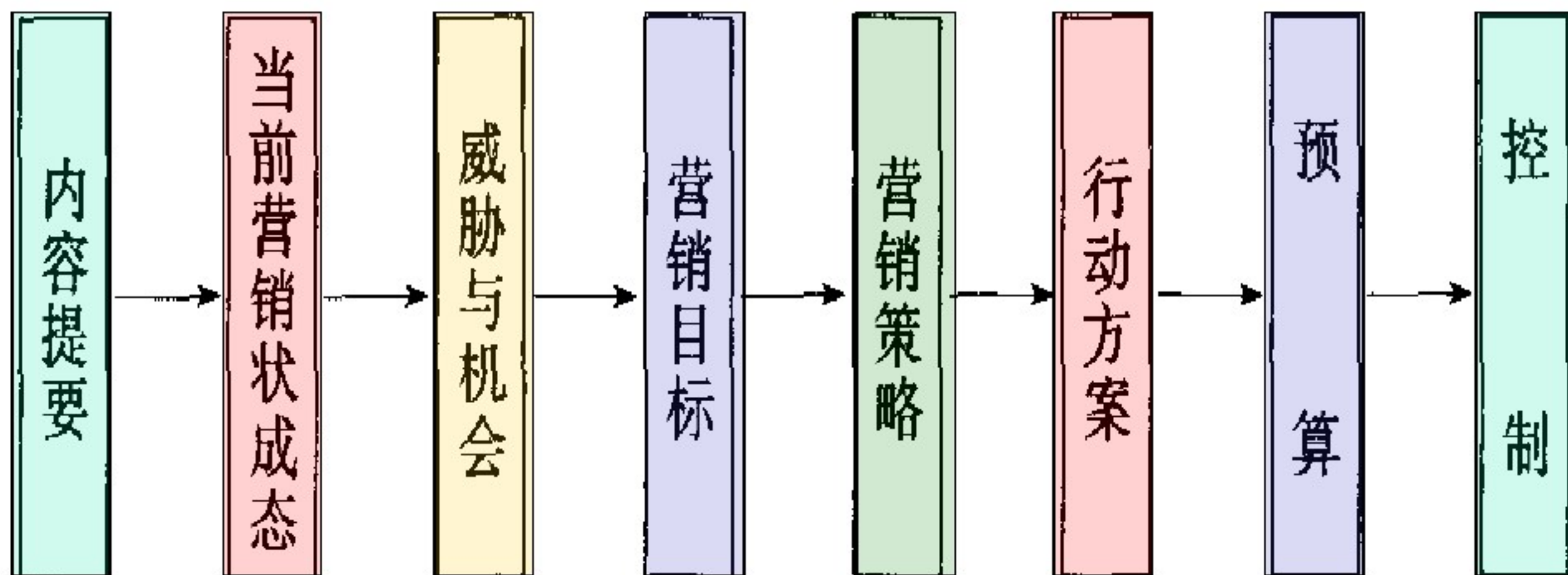


图 10—5 营销计划的内容构成

(一)运输市场营销计划的内容

■ 1. 内容提要

- 对营销计划的要点、目标、及采用的策略、预算等进行扼要的综述。对目标、预算等的描述要尽可能数量化，以便执行中进行考核和控制。

■ 2. 当前营销状况

- 有关市场、竞争、产品、促销等各营销因素及宏观环境发展趋势的综述。

■ 3. 威胁与机会

- 对主要的机会和威胁、优势和劣势及计划中涉及的产品面临的问题加以分析。

(一)运输市场营销计划的内容(续)

■ 4. 营销目标

- 营销计划的核心部分，营销目标需在分析营销现状并预测未来的威胁和机会的基础上制定。

■ 5. 营销策略

- 为实现营销计划、达到营销目标应采取的整体策略。

■ 6. 行动方案

- 确保营销计划有效实施的主要方面，内容包括：要做些什么，何时开始，由谁负责，所需的预算费用是多少等。按上述问题把每项活动都列出详细的程序表，以便于执行和检查。

(一)运输市场营销计划的内容(续)

■ 7. 预算

- 营销计划中还要编制各项收支的预算，在收入一方要说明预计收入，在支出的一方要说明预计生产成本(包括营销费用)，收支的差额为预计的利润(或亏损)。
- 上层管理者负责审批预算。预算一经批准，便成为购置设备、安排生产、人事及营销活动的依据。

■ 8. 控制

- 控制是营销计划的最后一部分，是对计划执行过程的控制。一般做法是将计划规定的目标和预算按月份或按季度分解，以便于企业的上层管理部门进行有效的监督检查，督促未完成任务的部门改进工作，以确保营销计划的完成。

第三节 运输市场营销组织

- 企业的营销部门是：
- **1)**为了实现企业目标，实施营销计划，面向市场和顾客的职能部门，
- **2)**是企业内部联结其它职能部门使整个企业经营一体化的核心。

一、运输企业营销组织的任务

- 营销就是了解并满足顾客的需求，这也是营销组织的总任务。
- 实际运作的营销管理人员几项具体的任务：
 - (一)运输市场研究
 - (二)运输产品管理
 - (三)广告活动
 - (四)分销渠道管理
 - (五)价格管理
 - (六)形象识别

授人以鱼不如授人以渔

一、运输企业营销组织的任务

■ (一)运输市场研究

- 通过系统地收集、分析有关运输市场的信息，帮助运输企业高层管理人员进行决策。

- 运输市场研究是运输企业营销组织的基础任务之一，通常应包括：

- 运输市场需求研究、目标市场研究、旅客货主行为研究、运输产品研究、广告研究、竞争研究及宏观环境研究等。

一、运输企业营销组织的任务

- (二)运输产品管理
- 运输产品管理的主要任务是：
- 研究和开发满足旅客、货主需要的新产品和服务。
- 新产品管理通常是营销部门、研究开发部门、生产部门共同的责任。
- 在运输新产品和服务开发以后，营销部门要根据运输波动情况及客货运输的不同特点拟定产品策略，并对有关运输产品的各个要素进行决策。
-

一、运输企业营销组织的任务

- (三)广告活动主要工作包括:
- 1)确定广告的形式;
- 2)确定广告活动的费用预算;
- 3)选择广告媒体, 拟定广告方案;
- 4)选择广告代理商;
- 5)评价广告活动效果。
-

一、运输企业营销组织的任务

■ (四) 分销渠道管理

■ 营销部门为建立和保持有效的分销，应决策以下内容：

- 1. 确定是否采用分销渠道；
- 2. 确定分销渠道的宽 / 窄、长短；
- 3. 选择分销商；
- 4. 制定对分销商的政策；
- 5. 制定分销商管理规定、办法；
- 6. 分析各分销渠道、各分销商的效果。

授人以鱼不如授人以渔

一、运输企业营销组织的任务

■ (五)价格管理

- 制定定价政策、新产品定价及确定价格是否需要改变和何时改变。

■ (六)形象识别

- 通过企业识别系统(**CIS**), 给顾客和公众一个鲜明、独特的印象和感觉, 以便识别。

二、现代企业营销部门的组织形式

- 现代企业的营销部门有若干不同的组织形式，但无论采取哪种组织形式，都要体现
- 以顾客为中心的营销指导思想，可归纳为以下五种基本类型：
 - 1. 职能型组织结构
 - 2. 地区型组织结构
 - 3. 产品管理型组织结构
 - 4. 市场管理型组织结构
 - 5. 产品 / 市场管理型组织结构
 -

二、现代企业营销部门的组织形式

■ 1. 职能型组织结构

- 最常见的营销组织是在营销副总裁领导下由各种营销职能专家构成的。营销副总裁负责协调各营销职能专家之间的关系，如图11—6所示。

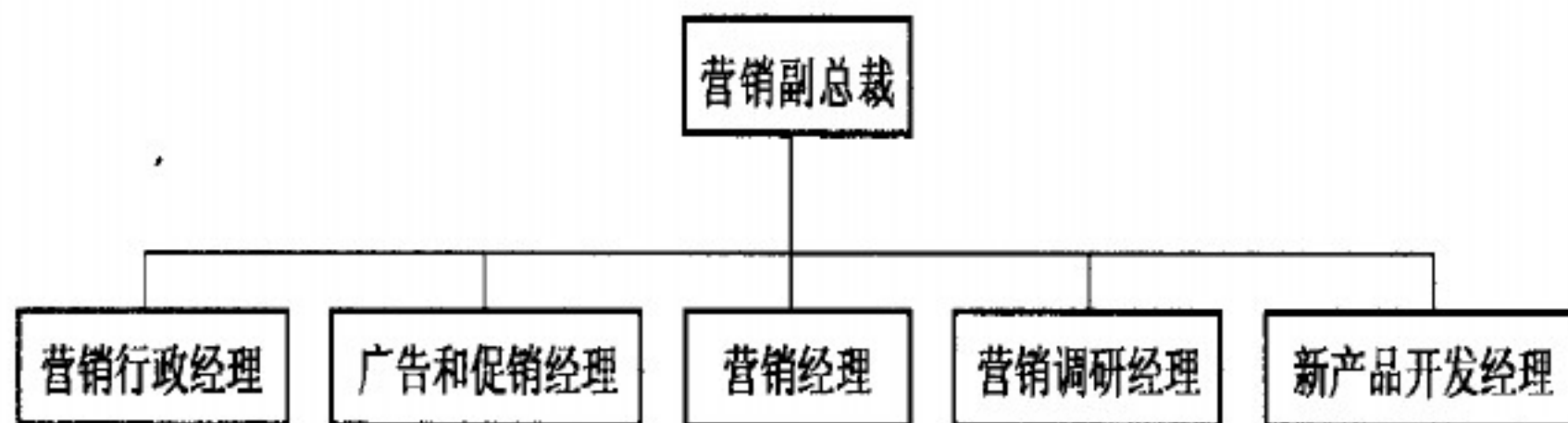


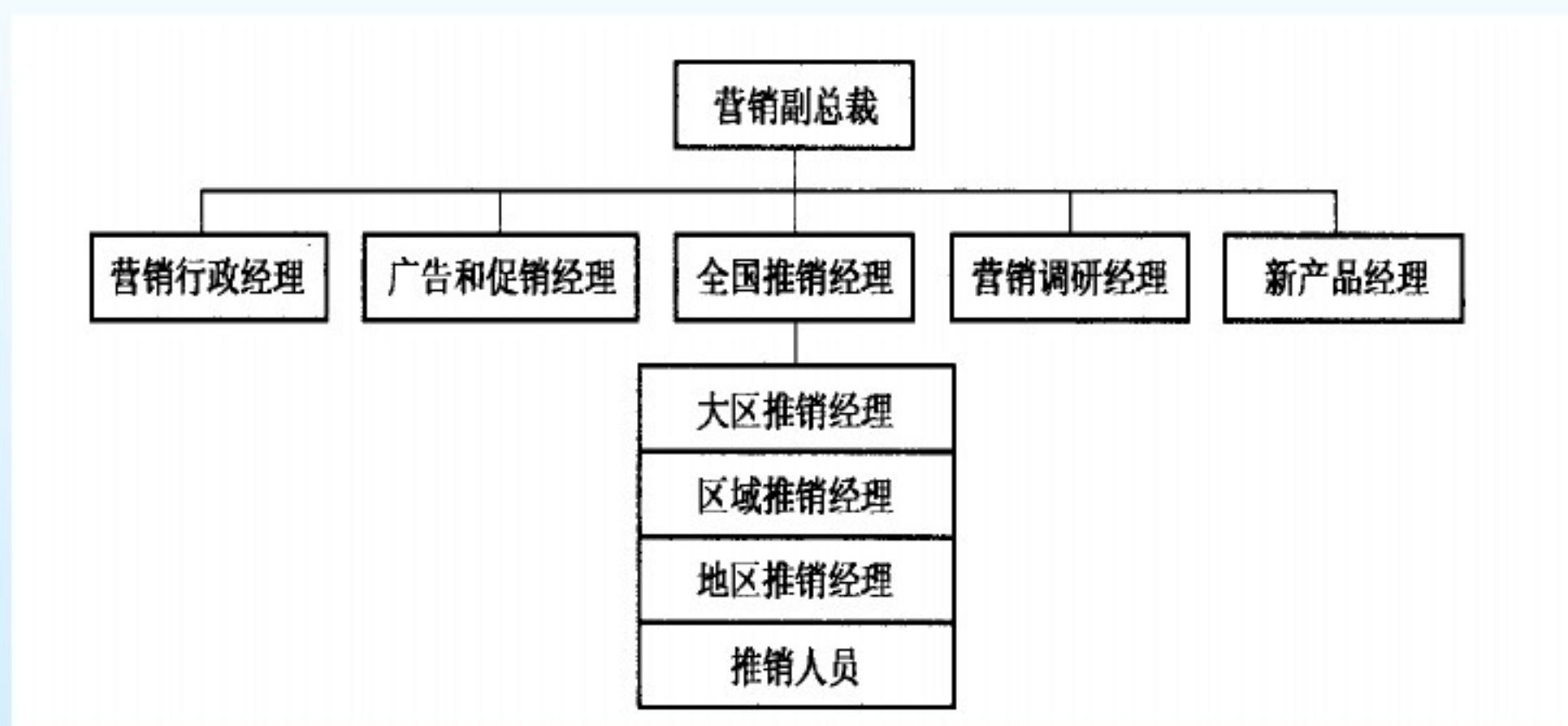
图 11-6 职能组织

- 1) 职能型组织的优点是：**行政管理简单。**
- 2) 随着产品增多和市场扩大，这种组织形式会失去其有效性。
- 首先，由于没有一个人对一项产品或一个市场负全部责任；
- 其次，每个职能部门为了获取更多的预算和较其它部门更高的地位而竞争，使营销副总裁经常面临调解纠纷的难题。

授人以鱼不如授人以渔

二、现代企业营销部门的组织形式

- 2. 地区型组织结构
- 在全国范围内行销的企业往往按地理区域组织其推销人员，如图11—7所示。



- 推销部门有**1**个负责全国的经理和**4**个大区推销经理、**24**个区域推销经理、**192**个地区推销经理和**1 920**个推销员。

授人以鱼不如授人以渔

二、现代企业营销部门的组织形式

■ 3. 产品管理型组织结构

- 生产多种产品或多种不同品牌的企业，往往按产品或品牌建立管理组织，即：
- 在一名总产品经理领导下，按每类产品（即产品线）分设一名经理，再按产品线上每个品种分设一名经理，分层管理，如图11—8所示。

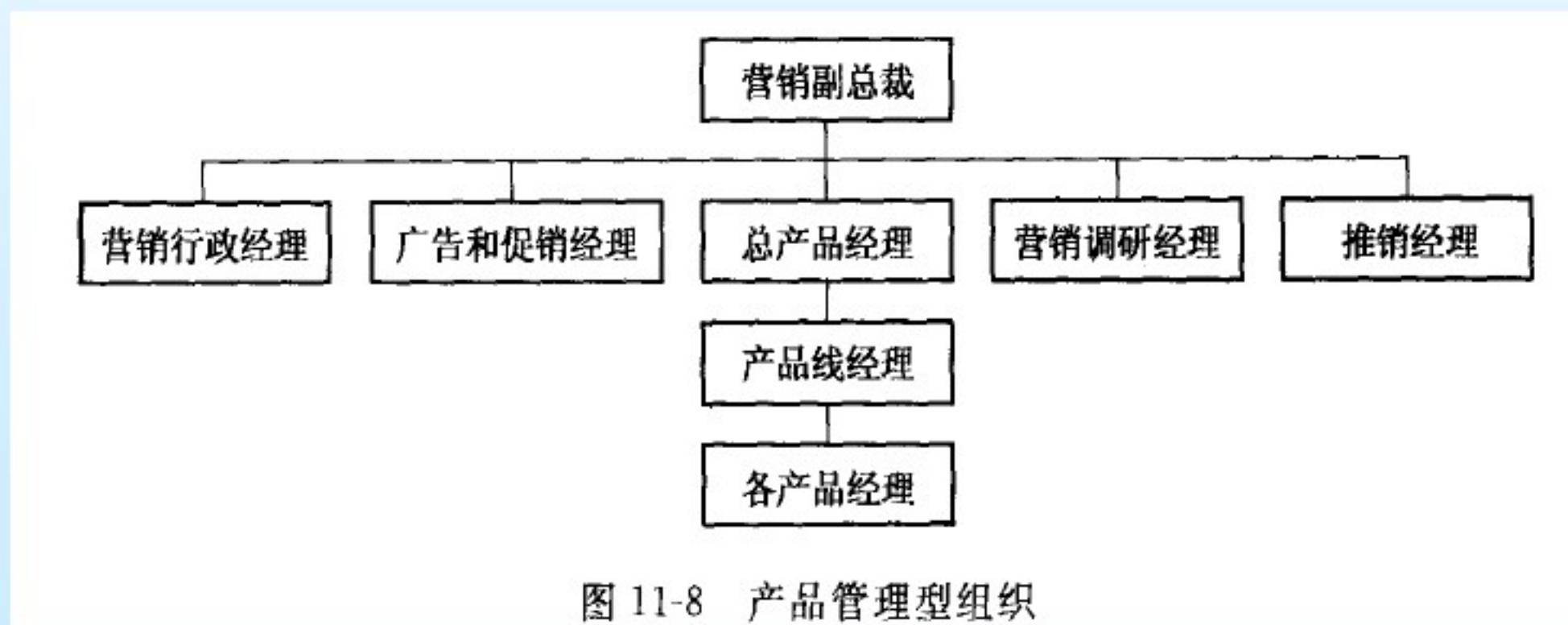


图 11-8 产品管理型组织

授人以鱼不如授人以渔

二、现代企业营销部门的组织形式

■ 4. 市场管理型组织结构

- 当按客户特有的购买习惯和产品偏好细分和区别对待时，就需要建立市场管理型组织，如图11—9所示。

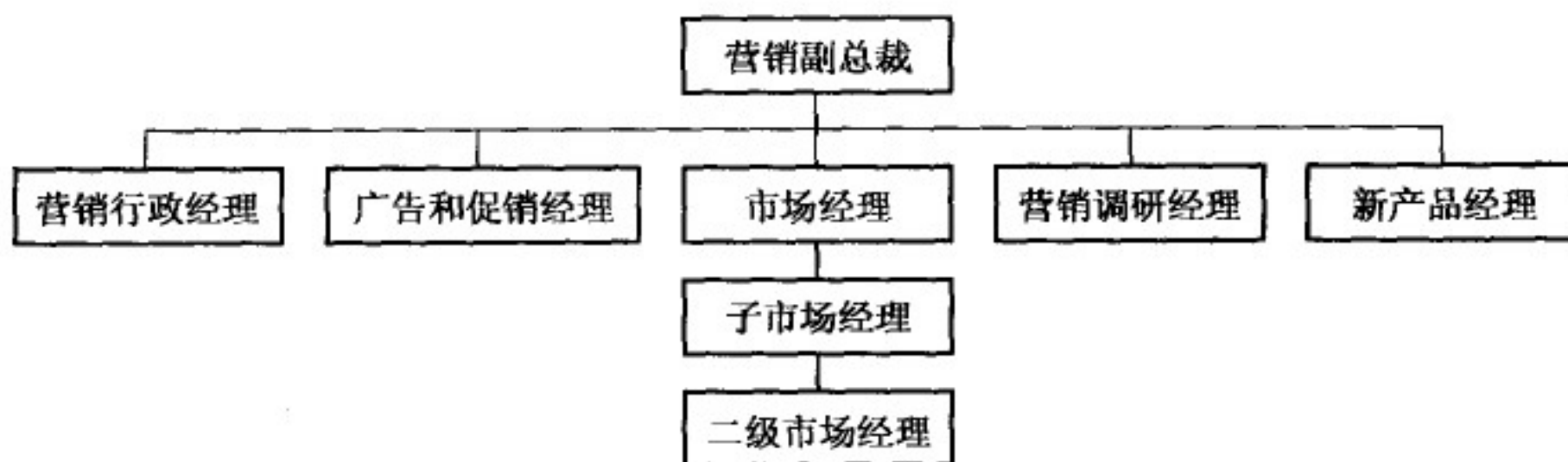


图 11-9 市场管理型组织

由一个总市场经理管辖若干细分市场经理，各市场经理负责自己所辖市场的年度销售利润计划和长期销售利润计划。

- 主要优点是：
- 企业可围绕着特定客户的需要开展一体化的营销活动，而不是把重点放在彼此隔裂开的产品或地区上。
- 以各主要目标市场为中心来建立相应的营销部门和分支机构，是确保企业实现“以顾客为中心”的现代营销观念的唯一办法。

授人以鱼不如授人以渔

二、现代企业营销部门的组织形式

- 5. 产品 / 市场管理型组织结构面向不同市场、生产多种不同产品的企业，在确定营销组织结构时面临着两种抉择：
 - 1) 采用产品管理型，
 - 2) 采用市场管理型。
- 为了解决这个难题，企业可建立一种既有产品经理，又有市场经理的两维矩阵组织，如图11—10所示。

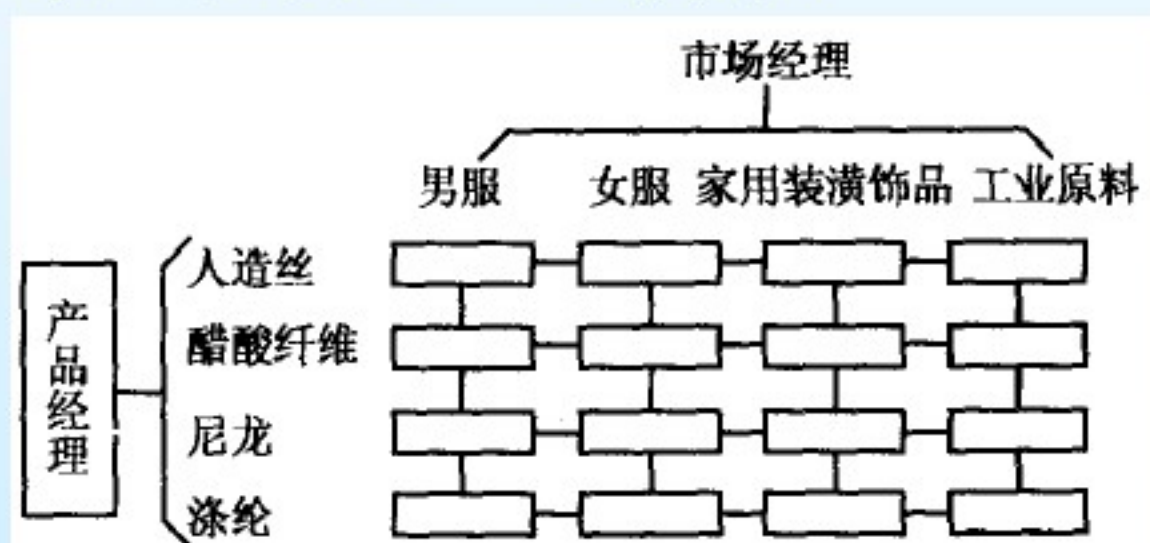


图 11-10 产品/市场型组织

- 然而，这样的组织结构管理费用太高，而且很容易产生内部冲突。

授人以鱼不如授人以渔

三、建立营销组织时应考虑的因素

- 设计、建立、改善其营销管理组织形式，应考虑以下因素：
 - 1. 宏观环境和国家经济体制
 - 2. 企业的营销管理哲学即企业经营的指导思想
 - 3. 企业自身所处的发展阶段、经营范围、业务特点等内在因素。
 - 4. 营销组织应具有灵活性。
 - 5. 营销组织应能与其他部门搞好协调。

第四节 运输市场营销计划的执行与控制

- 一、运输市场营销计划的执行
- 营销计划的执行是将营销计划转化为行动和任务的部署过程，并保证这种任务的完成，以实现营销计划所制定的目标。
- 1) 分析营销环境、制定营销战略和营销计划是解决企业营销活动应该
 - “做什么”
 - “为什么要这样做”的问题；
- 2) 营销计划的执行则是要解决
 - “由谁去做”、
 - “在什么地方做”、
 - “在什么时候做”
 - “怎样做”

授人以鱼不如授人以渔

第四节 运输市场营销计划的执行与控制

- **1. 诊断技能**
- **2. 配置技能**
- **3. 组织技能**
- **4. 推动并影响他人的技能**
- **5. 建立一套工作制度、决策制度和报酬制度的技能**

授人以鱼不如授人以渔

二、运输市场营销控制

- 在管理过程中，控制的目的在于确保企业经营按照计划规定的预期目标运行。
- 市场营销控制是市场营销管理用于跟踪企业营销活动过程每一环节，以确保其按计划目标运行而实施的一套工作程序或工作制度，包括：
- 使营销实绩与预期目标一致采取的措施

二、运输市场营销控制

- **(一)营销控制的基本程序**
- **1. 确定应对哪些市场营销活动进行控制。固然，控制的内容多、范围广，可获得较评价。**
- **2. 设置控制目标。一般应与营销计划设立的目标一致。**
- **3. 建立一套能测定营销结果的衡量尺度。**
- **4. 确立控制标准。**
- **5. 比较实绩与标准。**
- **6. 分析偏差原因。**
- **7. 采取改进措施。**

(二)营销控制的种类及控制过程

- 营销控制主要包括三种不同的控制过程：
- **1)**年度计划控制、
- **2)**盈利能力控制
- **2)**战略控制。

(二)营销控制的种类及控制过程

■ 1. 年度计划控制

- 年度营销计划控制的目的是确保企业达到年度计划规定的销售额、利润指标及其他指标，是一种短期的即时控制，中心是目标管理。控制步骤如图11—12。
-

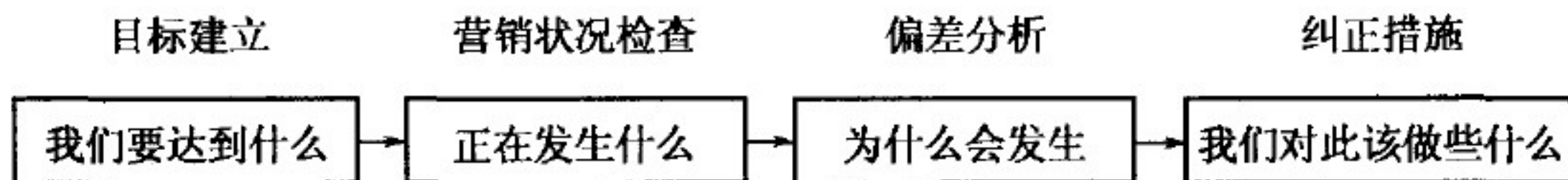


图 11-12 年度计划控制过程

- (1)管理者必须将年度计划分解为每月或每季的目标。
- (2)管理者随时跟踪掌握营销情况。
- (3)当营销实绩与计划发生偏差时，找出产生偏差的原因。
- (4)采取措施，弥合目标与实际执行结果之间的差额，这个措施可能是改进执行方式，也可能是修正目标自身。由此可见，年度计划控制的实质就是随时检查年度计划执行情况。

授人以鱼不如授人以渔

1. 年度计划控制

- 检查年度营销计划执行情况主要有以下几个方面：
- **(1)客货运输收入额分析**
- ①总量差额分析。
- ②个别销售分析。
- **(2)市场占有率分析**
- **(3)营销费用率分析**
- ①人员推销费用率，即推销员费用与运输收入之比。
- ②广告费用率，即广告费用与运输收入之比。
- ③促销费用率，即促销费用与运输收入之比。
- ④营销调研费用率，即营销调研费用与运输收入之比。
- ⑤销售管理费用率。
- **(4)顾客态度跟踪** ，
- ①旅客、货主意见和建议制度。
- ②旅客、货主固定样本调查小组。
- ③旅客、货主的定期随机调查。

授人以鱼不如授人以渔

1. 年度计划控制(续)

■ 2. 盈利能力控制

■ 3. 战略控制与市场营销审计

- 战略控制即定期审查企业的营销战略是否有效地抓住了市场机会，以及是否能与迅速变化着的市场营销环境相适应。
- 营销审计是对企业的营销环境、目标战略和营销活动所作的全面、系统、独立、定期的审查，目的在于发现营销机会，确定问题的范围，提出行动方案，提高企业的营销业绩。

编者介绍---以文会友

- 一生与汽车作伴，兵团当驾驶员，地方做过汽车维修技工，企业管理过汽车技术、交通安全、营运调度、新车销售、汽配服务、技术咨询、行政保卫等业务，职务担任经理、集团技术总监、总经理。任教于技校、技师学院、学院与大学。学历与专业交叉于中专、大专、本科、**MBA**、汽车运用与维修、企业管理和经济管理。资格与技能等级为高级技师、经济师、工程师、高级技能专业教师、汽车维修高级考评员。始于汽车、终于汽车
- 搜索：朱明工作室[**zhubob@21cn.com**](mailto:zhubob@21cn.com)
- 精采系列课件更多

授人以鱼不如授人以渔