

成本上涨环境下中小种业企业市场营销应对策略

石云翔

(山东顺鑫京科种业有限公司, 济南 250100)

摘要:随着成本的增加和种业新政的推出,中小种业企业发展遇到了新的机遇和挑战,成本上涨环境下如何做好点前营销活下去是中小种业企业转型发展破局的关键所在。通过对成本上涨环境下中小种业企业市场运营常见误区进行分析,指出可能阻碍企业发展的关键问题并进行阐述,提出成本上涨环境下中小种业企业应该具有的4种战略思维,并对中小种业企业市场营销的5种应对策略进行讲解,为当下中小种业企业的市场营销和企业转型发展提供参考依据。

关键词:成本;品牌;资金链;差异化;产品价值;市场需求

中国种业在2021年迎来了重要的利好发展阶段,“种业翻身仗”“种业振兴”“种业知识产权专项整治”“品种审定标准修订”等国家相关部门一系列指导政策、关键措施和实际行动,推动中国种业科学转型进入高质量发展的快车道。2021年也是种业公司成本大幅度上涨的一年,“成本上涨”也成为2021年种业界谈论的热点,尤其是玉米种业公司面临春天制种产值上涨、秋季种子发货运费上调、加工原材料和用工成本提升三连击,又遭遇了罕见的基地制种减产,直接造成玉米种子生产成本大幅度提升。一般种业企业成本同比增加约30%左右,制种产量低的品种成本上涨幅度超过50%。成本大幅度提升给种业企业造成较大的资金压力和实际运营难题,对市场销售工作产生了较大的影响,尤其是对于缺乏品牌竞争力、资金实力较弱的中小种业企业影响深远。中小种业企业在本年度成本大幅度上涨环境下如何开展市场营销和产品推广工作是发展破局的关键所在。针对高成本环境下的种业市场营销策略进行调研分析,以供中小种业企业在市场营销中借鉴。

1 中小种业企业市场运营常见问题

1.1 涨局已定,信息缺乏有效传递,市场端反馈不清晰 中小种业企业大部分采取委托专业生产公司代繁方式生产种子,2021年制种基地产值与服务费同比涨幅在30%左右。但上半年除了一些较大的种业企业对生产成本的提升通过一些媒介进行传播外,鲜有中小种业企业对生产成本的提升信息向外传播。主要原因一是中小种业企业由于产品和

品牌方面优势不大,市场竞争主要依靠低价和底价策略,传递成本提升信息会影响渠道合作推广信心;二是中小种业企业自身人员少、费用低,有管理成本优势,对生产成本攀升持有秋后等等看的心态。所以上半年生产基地涨价并没有在渠道商中形成共同认知,随着秋后制种产量减产,运费、加工原材料以及用工成本不断提升,总生产成本大幅度上涨已经快成为压垮中小种业企业的最后一根稻草,让市场销售陷入困境。而另一方面渠道商在对成本大幅度提升没有完全认知的情况下,面对营销策略的调整显得比较被动,感到不适应或力不从心,消费者也对种子价格的提升不愿买单,很多中小种业企业只能仓促出台临时补偿性营销策略和优惠政策应对市场困境,一定程度上影响了市场营销工作的开展和产品推广速度。

1.2 水涨船高,一味提升销售价格让市场来买单

很多中小种业企业的管理者和经营者还拥有朴素的市场营销观,认为成本决定市场销售价格,尤其2021年的种业市场水涨船高,成本上涨了就想当然地提高销售价格,这种常见的营销认识误区对企业来讲是致命的。决定市场销售价格的是产品价值、消费者认知和供需关系,成本并不是销售价格的决定性因素,如果成本决定市场销售价格,市场上就不会有倒闭的企业,也不会有奢侈品的风靡。市场销售价格的制定和营销策略的实施是一个科学系统的过程,如果中小种业企业一味提升销售价格让市场来为成本上涨买单,市场营销就会迷失方向,营销推广工作就不能顺利开展,产品销售就会有滞销,增加

库存风险。

1.3 彼长此消,大幅减少市场推广投入来降低成本 低成本生产、低费用运营和低价策略是中小种业企业管理运营与市场竞争常用的有效手段,面对2021年的生产成本上涨,开源节流、控本增效是必然的控制原则。减少市场营销费用投入是最直接控制费用的办法,然而这会使企业陷入成本经济怪圈中,即成本过高要控制营销费用,越控制营销费用销售端越打不开,导致成本更高资金占用更大,从而使企业陷入经济怪圈的死循环中。此种认识误区一旦实施行动势必会造成市场营销商务活动大打折扣,影响产品推广和市场开发速度,一定程度上会降低销量甚至产生货物积压的风险,从而影响企业的资金链和现金流。

2 中小种业企业的战略思维

一系列的种业新政和成本上涨带来的影响,将种业竞争格局再次打破,中小种业企业“低成本、低费用、低价格”的三低策略也会受到较大的冲击,中小种业企业面对环境变化要客观认识自身发展问题,转变发展战略思维,把握时代机遇。

2.1 以市场需求为导向,为消费者提供综合解决方案 种业新政主要是利好和支持大而强的种业公司,反而会挤压中小种业企业的生存空间。中小种业企业要发挥灵活、快速和贴地气的传统优势,抓住优势市场建立根据地;深入市场终端,以消费者为核心、以市场需求为导向,针对特定市场和消费者提供综合解决方案,解渠道之困和消费者之急。例如,面对2021年冬小麦播种困难现状,山东顺鑫京科种业有限公司推出京农玉658一年两种配套技术措施,并组织召开了关键技术培训会,得到了很多渠道商和大农户的广泛关注,为小麦播种困难的农户提供了很好的种植栽培解决方案。

2.2 以产品价值为基点,推动企业技术服务增值转型 很多中小种业企业产品特点不突出、优势不明显,因此形成了轻产品定位、重市场营销,轻技术服务、重渠道关系的做法。在新形势环境下,尤其是成本上涨影响中小种业企业竞争力,要加强对产品的科学定位,梳理好产品特点优势,以产品价值为基点,通过先进的技术和完善的服务弥补产品缺陷,从而实现产品和品牌价值增值。例如,山东邹平飞驰种业有限公司、滕州农博士科技有限公司利用京农

玉658品种特点和自身业务优势实施“种肥药飞防”一体化的大农户综合解决方案服务套餐,解决了大农户、合作社规模种植管理的痛点和难点,实现品种和品牌的增值,从而走出了一条差异化特色发展之路。

2.3 以品牌建设为目标,打造高质量可持续运营模式 种业新政的出台使种业的聚集效应和头部效应更加明显,种业品牌的影响力将会日益增强,成本上涨环境下中小种业企业已经失去成本竞争的优势,要借此机会果断转型,要有壮士断腕的勇气和豪情,以品牌建设为目标,加强企业内部运营管理,结合企业优势和产品特点,通过综合分析、科学预判来规划企业发展的愿景和目标,系统打造科学的产品体系和运营模式,加强渠道体系建设,逐渐提升品牌优势和差异化运营体系,促进企业高质量转型发展。例如山东顺鑫京科种业有限公司审时度势打造企业“精”文化品牌体系建设,提出企业发展“活下去、活得好、活得久、活得美”的4个阶段^[1],明确了企业“一个小公司、一颗大心脏、一个小目标、一个大未来”的战略定位,坚持“一米宽、一公里深”市场营销推广战略和“品种品牌化、品牌差异化”产品运营策略,通过市场运营和体系建设,提升了渠道商合作黏性和品牌影响力,培育了一批农民粉丝。

2.4 以资金安全为前提,降低企业库存和运营风险 成本的提升对本就举步维艰的中小种业企业更是雪上加霜,而纵观商业中很多问题乃至倒闭的企业并非都是营销、产品或管理出问题,更多是现金流短缺、资金链的断裂导致企业破产倒闭。中小种业企业在成本高涨的情况下一定要客观做好市场分析,充分调研了解消费者需求和产品价值,确保市场营销策略对路、商务活动有效、渠道管理顺畅,降低企业库存风险和运营风险。必要时可结合企业自身发展需要出台联繁政策,与渠道商组建利益联合体提前做好2022年的制种面积落实和生产垫资工作,既能保证企业现金流丰富,又能将下年度的销售提前落实,可谓一举两得。

3 中小种业企业市场营销应对策略

3.1 建立良好的沟通机制,向目标人群传递成本信息 中小种业企业要与渠道商、核心农户等目标群体建立良好的沟通机制,通过一对一走访、会议宣贯以及小范围座谈等方式与渠道商保持高效的沟通,

及时传达市场信息和企业发展与营销路径,共同制定符合市场的营销策略和手段,让渠道商做为产品推广团队成员积极参与到营销策略制定中,通过分阶段开展产品宣传和商务促销活动,结合梯度价格等方式向消费者反馈市场信息和价格体系的差异变化,让渠道商和消费者在体验产品价值的同时感知商品价格变动信息,推动市场销售稳步开展。

3.2 加强开展商务活动,推拉并举做好市场营销

成本上涨环境下中小种业企业更要加大市场营销投入,切勿进入成本怪圈,避免产品销售受阻库存积压造成资金链断裂。企业高层要高瞻远瞩做好科学转型规划,早调研市场,早开展商务活动,科学设计梯度价格体系,以市场需求为切入点,根据产品特点优势大力开展商务活动项目,推拉并举做好产品营销。推动产品早订购、早发货、早销售、早结束,在激烈的市场竞争中力争一步领先、步步领先。例如,山东顺鑫京科种业有限公司在京农玉 658 推广中率先在 6 月份完成一级订购,并利用京农玉 658 抗锈病、容重高、有产量优势的特点开展顺鑫京科杯“中国好产量”牛人争霸赛活动,从 8 月份到 11 月份以会促销、以销带会,保障产品推广热度持续升温,循序渐进开展观摩会、农户回访、脱粒会、培训会、大农户订购会,完成了大部分订单到户,推拉并举促进市场销售顺畅高效进行。

3.3 强化渠道体系建设,打造新型厂商合作关系

成本上涨一定程度上带来利润下降、促使销售价格提升从而降低中小种业企业的市场竞争力,现有状态下要改变这种影响主要从渠道体系建设率先开始转型。缩短渠道链条,降低利润层级,积极推进由县级代理商到大农户订单直销渠道模式,大力探索零售联合体销售模式,从而保障企业和渠道利润水平以及消费者的利益,提高企业市场竞争力。渠道建设转型并非一朝一夕所为,需要坚守初心持之以恒。山东顺鑫京科种业有限公司自 2018 年开始积极探索大农户直销订单和零售联合体平台运营渠道模式^[2],在 2021 年成本上涨环境下体现了渠道合作黏性高、基层活动力强、大农户订单多、商务项目开展迅速和销售提前结束等综合优势,促进了产品高质量推广和企业快速发展。

3.4 科学制定价格体系,保障渠道商和消费者利益

中小型种业企业要根据本企业产品成本增加情

况、产品综合表现、市场供需关系以及厂商利润空间进行科学设置价格体系,一般情况下建议分时段、分数量、分交款和订单时间、分市场和渠道级别,建立不同品种多规格、梯度销售价格的策略。例如,山东顺鑫京科种业有限公司针对 7 月、8 月、9 月不同交款时间和交款数额制定不同的提货价格和结算价格,针对“大户手选”“农场专稼”“铁杆站神”等不同品牌的京农玉 658 制定了不同的产品标准、营销策略和价格体系,保障先期交款的渠道商和消费者的利益,保障核心渠道和关键农民的利益,从而树立良好的品牌形象,有利于企业健康发展。

3.5 推进品种品牌化战略,实施品牌差异化整合运营

成本上涨大环境下一味地提升产品价格必然会得到市场无情的报复,只有科学地分析市场,根据产品价值、市场需求和供求关系制定符合市场的营销策略和价格体系,才能保证销售工作顺利开展。中小种业企业可采取品种品牌化战略,实施品牌差异化整合运营是应对市场环境变化和战略转型的有效措施。单一规格销售、统一包装策略、单级价格控制的运营方式不但阻碍产品的快速推广和科技成果转化速度,也不符合当前成本上涨的大环境,因此实施多个商品名品牌、多规格层次、多价格体系是营销模式转型和应对成本上涨的有效手段。中小种业企业要根据同一个产品的不同特点和优势,针对区域不同和消费者需求差异,采取不同商标品牌名称、使用不同包装规格、提供不同的产品质量、实施不同价格梯度和推广模式,并对接差异化、技术服务等一系列产品运营推广策略^[3],形成具有代表性的商品名品牌集群,满足不同档次消费者需求,打破现有种子产品规格、价格、渠道单一的销售方式,拓宽渠道商、扩大消费群、增加销售量,从而延长产品生命周期,提高企业效益和市场竞争力。

参考文献

- [1] 石云翔,王树刚,孙晋斌,宋建社,赵方彬.中小种业企业高质量发展路径探讨.中国种业,2021(10):6-9
- [2] 石云翔,周锋,于海龙,崔明,王智慧.如何开展零售联合体平台销售模式.中国种业,2020(4):29-31
- [3] 石云翔,赵方彬,崔明,武小娟.种业营销中商品名品牌策略的应用.中国种业,2021(9):40-42

(收稿日期:2021-11-21)