

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2022.07.017

试论中小企业分销网络的构建策略

马文杰

[航天中认软件测评科技(北京)有限责任公司,北京 100000]

摘要:在如今竞争激烈的市场环境下,分销网络已成为企业市场营销中一个至关重要的部分。随着全球化浪潮和计算机技术的飞速发展,传统的分销模式和缺乏体验感的网络分销模式已不足以满足企业和消费者的日益增加的需求。当今国内的市场,微商、直播带货、O2O模式等正在成为企业构建分销体系的热门选择,注重传统与网络模式的结合也成为目前分销网络的变革趋势,中小企业在大环境下如何融入潮流,正是本课题的关注点和创新点。本论文首先在理论上对分销网络相关理论和变革趋势进行简单概述,然后通过说明中小企业分销网络的运营状况,总结了其中存在的问题并剖析了产生问题的原因,以此为基础,提出了能够解决问题、发挥中小企业优势的分销网络构建与运行策略,提出涵盖品牌建设、团队打造、渠道建设管理到冲突管理,整合两种模式的组织结构、营销观念、运行成本,多角度多层次的建议,研究中小企业如何顺应趋势,整合传统模式和网络模式建立一个高效率低成本的分销网络,从而增加其竞争力。

关键词:分销渠道;策略;高效;整合

面对日益激烈的市场竞争,拥有一个高效率低成本的分销网络可以说是事半功倍。分销网络的构建完善与否,关系到了整个企业是否能良性运转。在市场营销范畴里,国内外众多的专家学者对于分销网络的重要程度已经有了深刻的认知,通过多年的市场运营与实践经验,本文主要围绕中小企业应怎样构建适合自身情况、高效率的分销网络这一问题上提出了多种策略,期望能为更多中小企业提供力所能及的参考和服务。^[1]

一、当前中小企业分销网络存在的问题

(一)分销网络的构建成本高昂及分销体系设计不合理,效益不高

中小企业构建分销网络时往往需要花费大量的资金和时间。目前,中小企业构建分销网络的方式大多是通过产品展销会或者通过渠道推广人员,寻找感兴趣的经销商、批发商和零售商在市场上拓展分销渠道。这两种方法都具有一定的周期性、谈判周期长、消费成本高、耗时长、劳动密集等特点。由于各自的独立性,再加之中小企业本身知名度不高、顾客忠诚度低,在产品推广时比较依赖各类中间商,中间商在其中处于主导地位,中小企业在促销产品时经常会遇到截流返利的情况或者经销商和批发商对产品缺乏信心合作告吹等情况,影响产品推广的进度,耽误了抢占市场份额的时机。^[2]

分销体系的设计要迎合企业的市场战略目标和消费者的需求,中小企业在运作分销体系时经常会出现问题。如果分销体系设计过宽,超出了中小企业对渠道的最大控制能力范围,会导致分销商参差不齐、价格管理混乱、冲货窜货等问题,使企业自身的利益受损;而分销体系设计过窄,在建设渠道时投入不足,销路受损,会造成大量损失以及影响品牌知

名度的扩大。分销渠道产生的问题一旦爆发,可能会使产品销路受损或滞销的危机。^[3]

(二)分销思维模式僵化

当前许多中小企业还在使用传统的区域代理模式,在国内分销模式发生巨大变革的大背景下,面对机遇往往瞻前顾后,不敢大刀阔斧的改革,改进的范围也只是在原有的模式基础上修补边支,没有做到与时俱进。在全球化的浪潮下,互联网技术给分销模式带来了强有力的革新,新的机遇也应运而生,部分有着远瞻性的企业开始把重心迁移至互联网,寻求新的分销模式,而部分中小企业至今仍对互联网敬而远之,全身心经营传统分销渠道,模式僵化。当然,随着电商的日趋热门也有许多中小企业进驻淘宝等平台,但重视力度依然很低,并没把网络营销当成企业营销战略的一部分;又或者只采用网络渠道,完全否定传统渠道,但是在虚拟化平台上的推广力度以及产品营销上完全无法对抗大型企业,最终错过大量市场机遇。^[4]

(三)资金不足,经营成本高

资金链薄弱是中小企业的通病,用人成本逐年上升,运营渠道的成本投入也相当巨大;中小企业由于自身条件较难获得融资的机会,还需要负担税费,经营成本高昂,目前我国关于扶持中小企业的相关政策力度依然不足,中小企业在缓解资金方面的困难仍是一大难题。

(四)缺乏专业的营销团队,掌控渠道的能力不足

薪酬待遇与晋升前景等方面的差距使中小企业在吸引人才方面很难与大型企业竞争,导致中小企业很难建立专业高效的营销团队,对渠道的掌控力较低。企业的掌控渠道能力主要来源于渠道激励与

渠道控制,但是很多中小企业不能够很好地运用,或者很难控制好力度,导致分销网络上人员混杂,中间商过多,渠道成员间摩擦不断,使得整体运作效率不高,无法形成相互理解信任的友好合作关系,导致效率降低,制造商与中间商的沟通渠道受阻,整体分销网络的战略无法到达至零售商。掌控渠道能力的不足,已成为引发渠道冲突的重要原因,最终影响企业的发展和产品知名度的扩大。

(五)缺乏应对风险的能力

通过这次疫情可以看出,对于有着脆弱的资金链、单一的分销模式等“顽疾”的中小企业来说,随时都会因为一个突如其来的危机陷入非常危险,甚至倒闭的境地。我国现有的金融体系和扶持政策依然不完善,中小企业实力不强、分销体系脆弱、保护机制无法顾及所有企业,面对危机毫无招架之力。

二、中小企业构建高效率低成本分销网络的策略

(一)注重品牌建设

知名度低是中小企业的共性劣势,完善的产品体系是一切的物质基础,适当的广告推广可以增加知名度。只有能够满足了需求的产品才能吸引消费者购买,产品是企业传递价值和获取利润的载体。在设计产品时必须全面地考虑顾客和竞品的因素。同时,增加品牌的知名度、提高产品质量有利于增加应对中间商的话语权,当顾客对品牌的忠诚度高的时候,各层的中间商会主动寻求合作,对分销环节的控制力随之加强,整个分销网络的主动权掌握在制造商手中。在消费者品牌意识日益加重的情况下,加强产品质量、增加推广投入,树立品牌信誉度对中小企业稳定发展起到重要作用。

(二)打造具有现代营销意识的营销团队

缺乏专业的营销人才以及对人才的吸引力同样是中小企业的劣势。企业内部最重要的部分就是有专业团队的运作,企业要实现传统分销模式和网络分销模式的结合,整合线上线下店铺,必须建立一支具有现代营销意识的高素质团队。在争夺市场占有率的时候,专业性高、营销意识强的团队能够获得主动权,满足消费者需求、提升服务质量,增加顾客满意度,同时也减弱了因个别人员流动而造成的客源影响,为构建一个高效率的分销网络打下基础。^[5]

(三)渠道建设结合具体情况

构建分销网络时,要时刻注意结合现实,根据具体情况需要设计合理的分销体系。很多企业会同时运行多个渠道,采用多渠道模式,例如整合传统线下零售与线上虚拟店铺的双渠道模式。中小企业在构建自己的分销网络时,应该时刻铭以消费者需求为导向,方便快捷便利地提供产品或服务。无论采用哪种分销模式,都应该以消费者的习惯和接受度为

出发点,满足需求。

通常来说,一级或两级的渠道结构有利于产品更快地到达消费者手中,实现高效率,网络营销的运用并没有完全忽视中间人的作用。网络分销模式中,网络中间商在分销网络中依然起到重要作用,例如上文提到的美团等。各类中间商没有本质区别,目的都是为了提高效率。目前中小企业可以利用的网络中间商包括淘宝商城、京东、拼多多等,百度、快手和抖音等平台为企业提供推广宣传和检索服务,吸引消费者了解购买。

(四)全方面加强渠道管理

中小企业在运营分销网络时,需要加强对各个环节的控制力。在日常渠道管理中,激励的作用是不可或缺的,通过对表现良好或有缺陷的渠道成员进行奖励和批评,根据实际情况变更渠道成员,确保整个分销网络的有效运行。一般可以使用制定渠道政策和与签订渠道合作协议两种方法来鼓励渠道成员。

渠道冲突时,企业要对产生冲突的原因深入探讨,掌握引发冲突的原因是因为渠道成员间目标的不同还是利益分配不均,针对原因对症下药,使用相应的措施,治标的同时治本。企业运营网络渠道时必然会对传统渠道造成竞争压力,网络渠道的分销会造成传统分销渠道的利润下降,网络分销的相对低成本也会让传统分销商在价格上处于不利地位等,从而引发渠道冲突,解决多渠道冲突需要中小企业在根本上明确职责、统一定价,整合线上和线下两个渠道的资源,使两种模式相得益彰。

三、运营高效率低成本分销网络的执行策略

实体店和虚拟店两种渠道运营模式有各自的优点以及适合的产品种类,本论文中对于构建策略的创新点就在于结合两种模式的优点,采用双渠道模式,也就是说中小企业创建高效率低成本的分销网络的关键就在于对实体店和虚拟店的有效整合。以下列出几种整合策略:

(一)组织结构整合

组织结构是组织各部分之间的关系模式,由组织的目标和任务以及环境的情况所决定的,对组织结构的整合,也是一种制度创新。当企业将网络营销融入企业整体战略之后,组织形式也应该随之进行改组,将销售部门转变为两种营销方式相结合的部门,销售部门的策划团队应该包含网络技术人员和销售人员,把各自的优势相结合,是实现高效率、低成本分销网络的有力方法。由于网络营销的人力成本和运营成本相对传统营销少了很大一部分开销,公司可以精简组织,跳出中小企业的天然劣势的局限,发挥自身优势,企业可以运用虚拟经营,采用高效的互联网技术,建立线上销售部门,整合线下部

门,只留下各自核心的功能,取得更大的竞争力。

(二)营销观念整合

由于传统渠道的局限,信息往往不能够双向传递,而在网络渠道中,制造商与消费者之间能够利用互联网进行双向内容传递。抓住互联网时代技术水平飞速发展的机遇,中小企业可以利用互联网清晰快捷地了解客户的需求偏好,基于此提供个性化的服务和产品;顾客也可以通过互联网将需求或者对产品的评价以及改进建议反馈给企业。在产品推广方面,在利用传统宣传媒介扩大知名度和产品推广的同时,中小企业还可以与门户网站、各大电商平台及直播平台合作,让消费者在日常娱乐等场景下也能够接触到企业以及产品的相关信息。归根结底,拥有优质的产品以及服务是营销的前提,确定好目标人群并使产品和服务得到他们的认可,在客户付款后通过可靠的物流系统送达客户手中,才算一次成功的营销活动。现在在国内大放光彩的O2O模式,正是将传统营销中消费者感受到的优质服务以及体验感,结合网络营销的方便、快捷、高效,才取得了如此大的成功,整合线上和线下的营销观念,最终通过结合两种分销模式实现对分销网络的构建。

(三)运行成本整合

整合劳动力成本;线下分销模式运作需要大量的劳动力成本,市场推广需要大量业务员,业务人员的各种费用都是一笔不小的开支;要加强对分销网络的控制力,就要增加对各层分销商给予各种程度的资金支持;而采用线上的模式则不同,由于不需要大量业务员,中间商部分的支出也大大减少,可以减少大量人力成本,中小企业资金流不大,可大力发展线上分销模式。

整合信息成本;利用传统媒介广告宣传费用高昂,中小企业一般难以承担,但在网络营销中,中小企业可以通过日常在各种门户网站和各大直播平台投放软性广告,使潜在消费者在潜移默化中了解到相关产品信息,广告成本大大减少的同时受益也较可观。同时企业可以根据消费者购买时留下的记录,了解消费群体的各种信息,在淘宝、京东、拼多多等网站,都有关于记录用户信息的大数据。

整合运营成本;线下实体店店铺内必须要有相应的空间、装修和器具,如招牌、陈列柜、仓库等,相对应的还需要支付各类场地租赁费、水电费、推广费、库存费等;如果采用线上虚拟店铺运营的话,则会减少很大一笔开销,实现低成本经营。掌握好两者之间的平衡点,结合线上与线下,可以以更低的成本获取更高的经济效益。

整合劳动力成本、信息成本以及运营成本等,将中小企业本就不充分的资金用在刀刃上,扬长避短,结合传统与网络分销模式的优势,是中小企业在运

营分销网络中应该采取的策略。

随着O2O模式的流行,线上+线下的营销方式逐渐被接受,改变着人们的消费习惯,中小企业也应该顺应时代潮流,搭上“便车”,变更策略打破僵化模式,采用双渠道模式构建战略,整合传统与网络双渠道分销体系,利用好各大平台与新兴直播平台,以消费者需求为导向,加强品牌建设与服务质量,搭建一个高效率低成本的分销网络,才能够增加中小企业的市场竞争力。同时,社会各界和政府也应该帮助中小企业,使中小企业更好地融入整体市场环境,加大力度出台对中小企业的优惠政策,促进我国中小企业的成长,同时也是在提高中小企业的抗风险能力。

四、结语

对于中小企业而言,分销网络的建设与运营更是对一个企业技术水平、管理水平和制度建设等综合实力的体现。在全球化背景下国内外分销网络的发展趋势向着高效演变,各种利用互联网技术的新模式产生并且释放着强大的力量,中小企业也应该顺应变革的潮流做出改变。在构建分销网络时中小企业需要结合自身运营现状,直面与改善存在的问题,扬长补短,将优势转化为竞争力,减弱劣势因素带来的影响;同时要抓住机遇,提高抗风险能力。

参考文献:

- [1]刘运傑.南昌移动公司营销渠道优化研究[D].南昌:南昌大学,2018.
- [2]崔译文,邹剑锋,马琦,等.市场营销学[M].广州:暨南大学出版社,2017.
- [3]孙丽娟.M公司分销渠道管理研究[D].苏州大学,2015.
- [4]尹娜.中小企业融资困境的原因解读[J].中国商贸,2012.
- [5]希奥信息.企业家对话|复工在即,中小企业如何快速适应市场变化[EB/OL].搜狐,2020-2-25.

作者简介:马文杰(1981-),男,本科,工商管理专业,研究方向:计算机网络、网络安全、工控网络安全、云平台。