

计算机硬件产品的分销渠道管理优化研究

□李文斌

“ 分销渠道是企业的重要资源之一,在新时期逐渐向多元化发展趋势迈进。我国计算机硬件产品销售企业的发展速度加快,规模不断扩大。然而,在销售环节仍存在一些问

分销渠道管理的相关理论

1. 分销渠道管理理论

分销渠道管理是指企业根据市场发展规划和产品营销策略,明确分销渠道管理模式,科学组织各级分销渠道,进行商品转移的协调与控制,从而促进终端用户购买的过程。在实际工作中,企业选择不同的管理模式,通过提高分销系统效率,可以获得更高的效益,增加产品市场占有率的同时也能获得更高的利润额。实际上,分销渠道管理是各类流程的管理,无论是哪个流程,如果要完成实际工作,就需要各渠道成员的共同努力。不同的工作流程在外在环境和渠道成员的利益关系上也存在差异。因此,要提升流程管理水平,提高分销渠道效率,就需要科学处理分销渠道成员之间的关系。需要重点考虑的因素包括市场范围、产品政策、地理位置、产品知识、预期合作程度、财务状况和管理水平等。

2. 渠道冲突理论

渠道冲突指的是一个渠道成员的行为对另一个渠道成员造成干扰或损害其利益的情况。根据渠道成员关系,渠道冲突可以分为水平冲突、垂直冲突和多渠道冲突;根据产生的原因,渠道冲突可以分为竞争性冲突和非竞争性冲突;根据冲突的显现程度,可以将渠道冲突分为潜在冲突和现实冲突。造成渠道冲突的原因有很多,包括目标不相容、归属差异、对现实认知的差异等。如果不能有效解决渠道冲突,将严重影响企业的分销渠道管理,不利于企业的发展。

计算机硬件产品的分销渠道管理存在的问题

1. 销量下滑、分销渠道结构不合理

一些计算机硬件产品销售企业在渠道结构上较为传统。通常情况下,硬件产品需要通过一级经销商、二级经销商才能到达用户手中。这种分销渠道结构有助于企业初期迅速发展,不过在竞争环境逐渐严峻时,这种结构会使企业逐渐丧失价格优势,导致企业销量下滑,影响到企业的健康发展。

2. 分销渠道模式单一、缺乏新模式引入

销售是企业发展的一个重要措施,也是企业提升销售额,获得更多利润的关键手段。企业如何科学选择销售方式,进行产品销售与推广,属于计算机硬件产品销售企业发展中需要重点考虑的问题。目前,我国较为常见的分销渠道主要包括刚性分销模式和柔性分销模式。通过刚性分销模式,企业能够获得更高的产品销售效率和市场信息沟通率,从而能够及时地在市场变化中做出反应;柔性分销模式主要借助外部独立分销机构开展实际工作。两种模式各具优缺点,在制定企业销售计划时,应综合

考虑并选择适合自身实际情况的分销模式。然而,一些企业在模式选择过程中偏向于单一的分销渠道模式,未引入新的分销渠道模式,往往更加注重刚性分销模式,对柔性分销模式缺乏重视,未能有效提升企业的分销水平。

3. 分销渠道效率低、缺乏有效管理机制

一些计算机硬件产品销售企业并未形成完善的运输网络,也未应用现代化运输及储存设备,无法有效保证运输效率。此外,在硬件设备、人才、技术、资金等方面,中间商对其下支持不足,未形成紧密的关系,导致出现问题时相互推诿,严重影响分销渠道效率。同时,一些计算机硬件产品销售企业并未构建完善的管理机制,使得分销渠道管理水平低下,影响到分销活动的顺利开展,对企业获得效益产生了较大阻碍。

4. 分销渠道冲突不断、解决机制不健全

渠道冲突指的是同一市场中企业建立了两条或多条渠道而产生的冲突,实际上是同一市场中不同分销渠道争夺相同客户群导致的利益冲突。受到市场竞争压力及实际发展需要的影响,计算机硬件产品销售企业可能在同一市场内应用多种分销渠道,以尽可能实现市场全覆盖。然而,这种情况下容易发生渠道冲突问题。通常情况下,计算机硬件产品销售企业在渠道冲突方面有以下表现:经销商与制造商之间存在冲突,以及经销商之间存在冲突。当分销渠道产生冲突时,一些企业缺乏健全的解决机制,导致经销商出现了不规范操作,严重影响分销渠道管理效果。

计算机硬件产品的分销渠道管理优化建议

1. 分销渠道管理优化目标及原则

计算机硬件产品销售企业将供应链作为基础,对分销渠道进行优化,主要目的是确保不同企业之间建立良好的合作关系,形成资源共享和信心传递的良好状态,以提高客户需求和反馈效率并不断改善供应链竞争水平。计算机硬件产品销售企业优化分销渠道管理的具体目标包括:通过有效的管理措施,形成良好的供应链规模,控制成本,提供更好的产品给下游客户,提升客户满意度,使自身拥有更高的综合竞争水平。计算机硬件产品销售企业在优化分销渠道管理时,应遵循以下原则:1)畅通高效原则:在选择分销渠道时,要考虑畅通高效的原则。所有的渠道决策都应满足经济高效的要求,分销效率受到多种因素的影响,如产品流通时间、流通费用、流通速度等。确保分销渠道畅通,可以将关注点放在消费者需求上,使计算机硬件产品通过最短路径以最优惠的价格送到便于消费者购买的位置。让消费者以合理的价格购买到满意的商品,并注重提升企业

的分销效率,实现降本增效,获得价格和时间上的优势。2)适度覆盖原则:在选择分销渠道模式时,企业需要重点考虑产品销售情况,确保覆盖足够的市场,但同时也要避免分销成本过高,以免市场覆盖率不足。此外,还应防止过度扩张及分布范围过宽,以免影响沟通和服务,削弱目标市场的管控。3)稳定可控原则:一旦企业确定了分销渠道模式,往往需要投入大量资金、物力和人力来执行,过程复杂且缓慢。计算机硬件产品销售企业通常不会随意更换渠道模式与渠道成员,要保证渠道的稳定和可控性,以获得更高的渠道效益。

2. 分销渠道结构及模式的优化

首先,应调整分销渠道结构。1)精简渠道结构:企业应尽量减少中间销售层级,淘汰二级经销商,降低分销渠道管理成本的同时提高渠道管理效率。通过确保计算机硬件产品的质量,并提供更好的客户服务,企业的市场控制力能得到有效提升,发挥出品牌价值,使产品市场规模不断扩大。2)合理设定渠道密度:在削减二级经销商的同时,可能会降低市场覆盖密度,这会给竞争对手创造机会。因此,企业需要同时进行削减与扶持工作,结合各地市场规模,重新布置渠道,确保合理的覆盖率。在削减的基础上,要注重一级渠道的培养,以确保企业渠道密度合理。企业计算机硬件产品具有较高的服务附加值,通过精简渠道结构,可获得以下优势:一方面,可以减少沟通层级,有效降低企业的沟通成本,有助于厂商与用户之间的信息流通,进一步提高服务便利性。另一方面,还能更好地控制渠道成员,降低分销渠道管理风险。此外,在不断优化企业分销渠道结构的过程中,企业还可以详细审查分销渠道成员,了解他们的实际情况,排除质量低下、不合格的经销商,提升分销渠道的质量,提高分销渠道的发展水平。

其次,创新分销渠道。1)多样化分销渠道模式:计算机硬件产品销售企业应采用多种分销渠道模式,实现风险的有效分散,提高产品的市场占有率。同时,还应构建多样化的分销产品结构,在同一渠道中通过分销多种相关产品的方式,提高渠道利用率,实现分销渠道的有效整合。2)构建扁平化的分销渠道结构,下移重心:通过精简分销渠道环节,建立扁平化的分销渠道结构,逐渐实现厂商与消费者之间的准确、快捷沟通,同时实现对分销渠道的有效管控,避免分销渠道冲突等不良情况的发生,减少费用成本支出,提高渠道的运作效率,使企业渠道利润竞争力持续提升。在重心下移方面,经销商应该更加关注县级市场,以掌握市场主动权。3)推动分销渠道信息化:企业应将先进的技术手段融入到渠道网络中,建立更快速、完善的分销渠道网络,满足企业现代化发展的需求。

3. 分销渠道管理方式改进

第一,提升渠道控制力,强化渠道成员管控。企业应提升品牌竞争力,借助优秀的品牌,使自身拥有较

高效销售效率;共同分享分销利益,保证各个分销商的利益,特别是短期利益;控制终端,注重对终端促销人员进行培训,使其认同企业的计算机硬件产品。通过以上方式,使企业拥有较高的渠道控制力,获得更大的话语权,从而更加科学地开展目标控制、价格控制等方面的工作,有效管控渠道成员。第二,对中间商实施激励。实际上,中间商具有较强的独立性,企业应选择有效的激励手段,充分挖掘中间商的潜力。通过正向激励与负向激励措施,提高中间商的配合度。在实际工作中,应明确销售目标,并通过营销技巧、技术培训的方式,提升中间商的工作技能,改善销售条件,提高销售效率。完成销售任务后,给予适当的奖励,提升销售积极性。第三,强化销售渠道风险管理。企业在改进分销渠道管理方式的同时,应重视风险管理工作,分析市场环境,及时掌握可能对企业产生不良影响的因素,并据此适当调整自身销售渠道,将风险降至最低。

4. 分销渠道冲突的解决对策

第一,目标管理。企业应树立超级目标,促进渠道成员的团结。实际上,超级目标表示单个企业无法实现,只能通过与其他企业合作才能实现的目标。当分销渠道受到威胁时,通过良好实现超级目标,可以有效解决存在的冲突。在垂直冲突方面,可通过互换不同渠道层次的人员进行处理,在人员互换的过程中,可使双方站在对方角度思考问题,在明确共同目标后,科学处理垂直冲突。第二,沟通。当存在分销渠道冲突时,可通过劝说的方式,使渠道成员有机会进行沟通,主要是通过劝说的方式影响各分销渠道行为,降低由于职能分工导致的冲突。在沟通过程中,使渠道成员形成统一认识,使各成员科学履行自身实现超级目标的承诺。第三,协商谈判。通过协商谈判,解决成员间的冲突。在谈判过程中,各成员可能会进行一定程度的推诿以避免冲突发生。因此,谈判对成员的沟通能力有较高要求,需要各成员利用有效的战略方法解决问题。第四,诉讼。对于一些无法通过谈判、沟通等方式有效解决的分销渠道冲突,需要政府介入解决,同时也需要借助法律手段降低分销渠道冲突的不良影响。第五,退出。这种方法属于解决分销渠道冲突的最后手段,也是解决冲突较为常见的手段。当冲突无法通过其他方式调解时,可选择退出渠道的方式,中断与一些渠道成员的合同关系。

综上所述,计算机硬件产品能否成功销售将在一定程度上受到分销渠道管理的影响。企业在进行计算机硬件产品分销管理工作时,受到多种因素的影响,可能会出现一些问题,这些问题会影响到分销渠道管理的有效推进,不利于企业提升市场竞争力和健康发展。因此,企业需要明确分销渠道管理优化的目标及原则,不断优化分销渠道结构与模式,改进分销渠道管理方式,重点解决分销渠道冲突,以完善的分销渠道管理模式实现稳定的发展目标。

(作者单位:上海泛宣信息技术有限公司)