

中小企业销售瓶颈分析

文/张强

引言

市场销售是企业生产经营的一个关键环节，马克思将之称为“惊险的跳跃”。短缺经济时代，产品供不应求，中小企业产品基本上不愁卖不出去，所以也很少存在市场销售问题。随着宏观环境的变化，我国出现了产品相对过剩的情况，许多中小企业相继陷入了市场困境，表现为产销率低，产品积压严重，产品价值得不到实现等，严重影响了企业的经济效益。销售增长是中小企业最关心的事情，他们所采用的一切手段都是为了促进销售的直接增长。但是这些企业对销售方式的运用实在太简单、太粗放，往往他们认为是即时见效的方式，结果却损害了销售的持续性增长，最终形成了无法突破的销售瓶颈，企业束手无策，陷入恶性循环的境地。为此，非常有必要研究分析中小企业销售瓶颈问题。

一、中小企业销售的现状

(一)、中小企业销售现状

目前，中小企业由于自身实力无法自建销售渠道，大都通过总代理(总经销商)一二级经销商一中盘商(直接向小型零售商供货的批发商)一零售商，这样层层向下将产品(或服务)最终送到目标顾客，以及更多的目标消费者手里。产品(或是服务)集中从总经销商进入流通渠道，“顺势”流下，分散到更广大的基础层面上供应给消费者。

然而对于中小型企业而言，这种销售渠道模式为中小企业的发展带来明显的负面影响，约束了中小企业的快速发展，也给他们的生存造成很大威胁：

1、销售渠道单一，推广手段原始。目前，中小企业的销售渠道，基本上都停留在批发或经销商包销，依靠销售业务人员这一销售平台上。同时，又缺乏对经销商、批发商的管理、沟通和指导，以及由于企业实力原因对具体业务人员缺乏系统规范的培训和管理，使企业销售业绩的好坏完全建立在营销人员的经验上。这就使企业业务人员、经销商、批发商对经营本企业产品热情不高，效率低下，使企业的销售规模徘徊不前，难以进一步发展，或出现销售额上升、利润率下降这一反常现象。

2、制约了企业与消费者的直接沟通。现在市场的情况是，销售渠道开始从重视厂家、经销商阶段进入到重视消费者阶段。企业意识到，应该是以消费者为中心，围绕顾客满意进行各种经营活动的。这就要求企业不仅要让消费者方便购买自己的产品，更要以快捷的速度对消费者的购买需求和评价做出反应。但是在松散、间接的传统渠道模式下，这种想法只能是一种美好的愿望而已。由于经销商与企业之间的利益关系相对独立，相互之间的利益冲突使双方形成对立，并在一定程度上存在着“零和博弈”，即一方的盈利以对方的损失为代价。这种典型的买卖而非合作的关系，极大地制约了中小企业与消费者的直接沟通，违背了企业经营的宗旨。

3、产品进入门槛高、风险大。大多数中小企业特别是一些新企业、新产品进入市场时，面临的重大难题不是最终消费者对商品的排斥，而是由市场领先者和经销商结成的利益同盟者对新进入者的排斥。对经销商而言，承接新产品必须承担起经营失败的风险。所以，经销商会抬高市场进入门槛，提出“市场准入”的条件，如赊销、货款铺垫、宣传促销、降价、退货和不得供应给其他经销商等条件。答应这些条件，企业像“带着脚镣跳舞”，不答应这些条件又难以获得经销商，特别是经营规模大的经销商的支持，很多中小企业的失败就在于此。另外，由于渠道层次繁多，延误了产品到达消费者手中的时间，顾客需求的千差万别对渠道运作的高效率提出更为苛刻的要求。产品在销售渠道中耽误的时间越长，就越有可能当它到达顾客时，其需求已不再存在或已发生变化，使原本适销对路的产品成为滞销产品，同样导致企业的失败。

(二)、中小企业的销售模式瓶颈

营销模式的不健全主要表现在：

1、营销组织不健全，营销策略不清晰。缺乏市场调研、策划、广告推广等职能部门，使企业不能准确把握市场脉搏和消费者需求，没有清晰的市场定位，对产品发展方向不明确，整个营销推广工作比较盲目，缺乏主动性，只能随竞争品牌的动作随机调整；而且在推广过程中，战术实施也缺乏针对性，不能对营销策略进行整体规划，也没有建立一套系统的推广模式，这样在具体营销过程中，不可避免地陷入“上有竞争对手和大公司品牌产品的打压，下有低档地摊品的低价位拦截”，使企业发展进退两难，无法进一步持续发展。

2、营销渠道单一，推广手段原始。目前，中小企业的销售渠道，基本上都停留在批发或经销

商包销,依靠许多技能低下、缺乏系统培训的营销业务人员这一销售平台上,同时又缺乏对经销商、批发商的管理、沟通和指导及对具体业务人员进行系统规范的培训和管理,使企业销售业绩的大小完全建立在营销人员的经验上;这就使企业业务人员、经销商、批发商对经营本企业产品的热情不高,效率低下,使企业的销售规模徘徊不前,难以进一步发展,或出现销售额上升、利润率下降这一反常现象。

3、销售手段单调。中小企业的销售手段基本停留在降价、返利加促销。降价的原因、目的及对降价后可能产生的后果缺乏科学的控制和充分的思想准备;返利是企业对经销商提供的唯一支援,且目的不明确,缺乏对经销商进行销售促进,经营管理、推销技能训练,样品赠送,示范表演,广告宣传,陈列展示,产品性能简介,新产品、新技术的宣传及其他促进销售所需各种事项予以指导和协助,唤不起经销商的兴趣和推广产品的工作热情;促销本是为宣传企业形象,介绍企业产品,提高经销商的工作热情和唤起消费者购买欲望的,但是,由于缺乏科学论证,加上在具体执行中的拙劣设计、仓促执行、缺乏应变能力,结果花费大量精力和费用,不仅没有唤醒经销商和消费者的兴趣,还损坏了企业自身的形象,增强了消费者对企业产品的“抗药性”。雪上加霜,好事走向了反面。

二、中小企业销售瓶颈产生的原因

销售困难的一个原因是企业对市场需求不清,对自身产品在市场的容量把握不够准确,即是“没人要”;另一个原因是企业盲目生产的结果,在未成品阶段(即生产计划、原材料采购、库存控制阶段)已经决定了会出现“销售困难”,即是“要不完”。这涉及到企业发展环境和企业自身调节控制能力的问题。原因有两大方面:一方面是外部原因如目前我国经济已告别短缺时代,市场格局由卖方市场转向买方市场,竞争加剧,以及近几年来我国出现了通货紧缩和内需不振,再加之亚洲金融危机的影响等。另一方面是内部原因,即许多中小企业技术水平低下,产品质里档次低,缺乏专门的营销人才,销售能力弱,不能适应多变的市场。所以为了克服市场销售困难,广大中小企业应该从内部入手,苦练内功,提高自身的素质和应变能力。

中小企业营销管理问题的根源

1、营销管理体制存在缺陷

(1)决策体制:过于依靠经验的体制使企业无法形成一套成熟的经营运作机制,加大了企业决策的成本,使某些成功的经验不能得到推广,从而降低了企业的经验曲线,增加了企业决策的风险。

(2)沟通体制:顺畅的沟通管道没有建立起来使策略的准确性和执行到位程度大打折扣,从而也就降低了市场推广的有效性。

(3)激励体制:没有从薪待遇和职业规划两方面为员工创造一个前景目标,从而割裂了个人行为与公司行为没有形成一种统一的行为规范和企业文化,也就加大了企业的内耗程度,降低了各项工作的效率。

(4)组织体制:整个组织职能的内容过于简单,使基本的工作流程无法建立,员工的工作效率得不到监控,整体专业化程度很低;而且企业管理重心太高,脱离市场一线,市场反应速度较慢。

2、营销专业化程度较低

(1)部门专业化程度低:没有专业的营销职能部门对整体营销工作进行系统规划,使得营销行为随意性很强,降低了工作效率

(2)人员专业化程度低:营销人员普遍营销素质不高,因此对营销战术的执行经常不能到位,在实际工作中缺乏基本的销售技巧和举一反三的能力,大大削减了营销政策的效果

三、突破中小企业销售瓶颈的措施

中小企业要想摆脱市场方面的困境,重点应该做好以下几个方面的工作。第一,走精、专、特、优之路。中小企业资源规模有限,如果盲目去搞多元化经营,不仅不能有效地分散风险,相反还会由于企业毫无特色而加大经营风险。有所不为才能有所为,中小企业要找准市场切入点,集中精力,生产有特色的产品,并努力提高产品质量,改变以往“劣质低价”的经营观念,这才是改变市场销售的根本。

第二,密切关注社会消费需求趋势的变化发挥机动灵活的特点,及时调整产品结构。与大企业相比,中小企业调整产品结构的转换成本较低,因而应该有效利用这种优势,减少长线产品的生产而增加短线产品的生产。在卖方市场格局下,中小企业可以采取“生产什么卖什么”的经营理念,但在买方市场格局下,中小企业的经营理念必须变为“市场需要什么就生产什么”,只有这样才能取得预期的经济效益。

第三,符合条件的中小企业之间应该联合销售,共同构建营销网络。单个中小企业没有实力建立庞大的营销网络,但同一地区或同一行业的许多中小企业可以联合起来。共同构建营销体系也可以举办产品展销会等。

第四,营销管理是突破中小企业销售瓶颈的关键。以分销网络平台建设为核心,以深度分销管理系统为重点,以互动销售推广为关键,以销售组织平台为根本,以销售人员管理为基础,以销

售后勤管理为后台支持。

第五，营销战略是突破中小企业销售瓶颈的根本。中小企业不同的阶段应该采取不同的营销战略选择（作者单位：吉林农业工程职业技术学院）

相关链接

印象符号传播在广告营销中的应用问题研究
浅析企业如何提高“体验式”营销水平
如何对房地产营销人员进行有效培训
浅析煤炭企业营销创新的思路
中小企业销售瓶颈分析
浅析我国的娱乐营销模式
现代电力市场营销策略的研究
论农药连锁经营的意义和途径
商用美术作品知识产权保护应坚持的原则

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心