

直供直销渠道建设的探讨及应用

Discussion and Application of Direct Supply Channel Construction

刘海强 王文杰

Haiqiang Liu Wenjie Wang

安阳钢铁股份有限公司
中国·河南 安阳 455000
Anyang Iron & Steel Co., Ltd.,
Anyang, Henan, 455000, China

【摘要】营销渠道是一个企业资源流向控制及资源实现效益最大化的根本保证,论文结合安阳钢铁股份有限公司的实际,通过新思路、新方法对现有销售渠道及模式进行变革,突破传统营销渠道,推进直供直销渠道建设及优化,达到了良好的效果。

【Abstract】Marketing channel is a enterprise resource flow control and the fundamental guarantee of resources to achieve maximum benefit, the paper combines the actual conditions of Anyang Iron & Steel Co., Ltd. with new ideas and new methods to change the existing sales channels and modes, and break through the traditional marketing channels, push straight for the direct channel construction and optimization, achieved good effect.

【关键词】直供直销;渠道建设;应用

【Keywords】direct supply; channel construction; application

【DOI】10.36012/emr.v2i2.1524

1 引言

坚持效益导向是一个企业的根本任务和目标。营销渠道是资源流向控制及资源实现效益最大化的根本保证。随着中国市场经济的完善,市场的整体环境发生了很大变化,给企业发展带来了新的机遇与挑战。安阳钢铁股份有限公司(以下简称“安钢”)的发展战略定位重点突出了创新引领、适应市场、提高效益的发展目标,对营销工作提出了更高的要求。结合安钢实际,改变原有坐商的渠道结构,创新自身的营销渠道,推进直供直销渠道建设及优化,为企业持续发展提供助力,进一步推动安钢的高质量发展。

2 安钢营销渠道现状及改进必要性

2.1 现状

安钢的销售渠道分代理、直供、自营、联营,原有的渠道中代理占绝大部分,直供比较低,且直供户多为一些散户,没有形成大客户及战略客户群,钢材资源基本是按计划生产,对用户及代理商根据协议按比例分配,价格根据市场等因素进行追补,市场销售过多依赖代理商。以2016年及2017年上半年综合直供比情况为例,2016年直供量2829375.9t,综合直供比为35.4%,2017年上半年直供量1500529.66t,综合直供比为46.4%,2017年上半年综合直供比虽比去年有所提高,但不足50%。直供比低带来一些潜在问题:一是钢材资源流向不清楚,终端使用情况不清楚,信息不畅通,品种研发跟进不及时;

二是不够贴近市场,不能发现和掌握真实价格;三是代理环节多,效益不明显;四是资源分配不灵活,不能发挥资源效益最大化,整体抗市场风险能力小。

2.2 必要性

安钢营销渠道改进的必要性主要包括以下几点:①扩大直供直销是发展服务型钢铁的重大举措,必须强力推进,强行推进。②落实安钢“双高引领”战略,实现高端品种、高端用户、重点工程项目的长期稳定合作。大力开拓中高端用户,以用户的高端化带动产品的高端化,促进品种研发、品牌创建和品质领先,推动用户结构和产品结构优化提升,真正实现中高端定位经营发展目标的需要。③通过直供直销渠道的建设及创新,实现安钢高质量发展的需要。

3 营销渠道优化方案及举措

3.1 推进方向及总体要求

直供直销渠道的建设,一是渠道经营由原代理为主转向定位于终端用户,向战略合作与共赢方向发展,以此稳定营销渠道;二是实现供应链的扁平化,减少供应过程的中间环节,同时改善信息传递的不对称程度,有效降低风险^[4];三是以市场用户为中心,深入市场调查,准确客户定位,围绕“提升用户结构、提升品种结构”目标,制定长期稳定的合作规则及战略合作协议,来展开各项具体推进工作。

总体要求:扩大直供直销是发展服务型钢铁的重大举措,必须强力推进,强行推进。钢后一体化要坚持以用户为中心,

强化销售龙头作用,突出目标导向,树立只有用户的高档次,才能实现产品的高档次的强烈意识和经营理念,大力开拓中高端用户,以用户的高端化带动产品的高端化,促进品种研发、品牌创建和品质领先,推动用户结构和产品结构优化提升,真正实现中高端定位经营发展目标。

3.2 目标设定

2018年综合直供比完成60%以上,其中分产线分别确定综合直供比目标,具体如表1所示。

表1 2018年现有稳定直供户总的目标直供量

机组	2017上半年实际直供量/t	2018年目标直供量/t	增量/t
棒材机组	179130.18	576000	396870
型材机组	32277.07	90000	57723
高线机组	173145.43	350000	176855
中厚板机组	297392.83	818000	111607
1780机组	818584.17	2109200	235929
总计	1500529.66	3943200	978983

3.3 实施策略及推进路径

3.3.1 实施策略

三个置换:一是直供直销置换钢贸商代理;二是中高端用户置换低端用户;三是中高端产品置换低端产品。

两个提升:一是提升产学研用合作水平,促进和构建供需合作长效机制;二是提升产业链合作水平,促进链条延伸、价值增加和共赢发展,培育和带动钢材深加工产业发展。

3.3.2 具体推进路径

一是扩大直供直销,合理把握直供户与钢贸商资源分配比例,资源调配要优先保证直供户,特别是战略和关键直供户需求;二是大力开拓中高端用户,提升直供用户结构水平,加强与现有央企、重点战略用户和重大工程项目合作,同时大力开拓中高端新用户,并建立战略合作关系;三是提高中高端产品供货量,提升直供产品结构水平,加强与现有直供户合作,同时开拓新直供户渠道,重点关注中高端产品需求。

3.4 相应的营销政策及策略

规范代理,扩大直供,推进用户结构和产品结构升级。按照平衡、平稳原则,创新营销管理,调整营销策略,有效促进直供直销用户结构和产品结构的显著提升。对不同特点直供户进行分类,实施不同的营销政策和策略。

①对于有稳定需求的重点终端直供户。如制造企业、钢材加工企业、大型企业集团集采中心或物贸公司等。可采用期货方式(后结算方式)、月度锁价方式、一单一议锁价方式、第三方平台定价方式等。供需双方需签订年度供货协议。协议中要明确协议期内双方商定的具体价格政策,同一品种只能实行一种价格政策。对有中高端产品需求和增量计划规定的,资源

供应优先保证。

②对于重点工程项目的直供户。如重点/战略建设企业、重点重大工程项目等。可采用期货方式(后结算方式)、一单一议锁价方式、第三方平台定价方式等。明确协议期内双方商定的具体价格政策,同一品种只能实行一种价格政策。为鼓励建设项目的单位后续项目更多地采用安钢产品,可增加适当的优惠和奖励条件。

③对于重大工程招标项目。如标志性工程项目、工程中高端产品招标项目等。要成立投标管理工作组。由公司相关部门派员组成,具体负责投标有关工作。与物资贸易公司结合,实现对重点工程钢材供应的总承包。招投标工作的主要内容:招投标中相关信息的收集整理、招标单位采购策略和竞争对手情况分析、投标策略制定、投标事宜办理、有关产品研发与市场开拓策略建议等。

3.5 加强直供直销工作领导

一是成立直供直销工作组。由相关部门派员组成,明确职责,制定目标。研究重点直供户的梳理和分类;研究并制定具体的销售政策;研究并制定相应的合作协议;制定具体的操作规范和评价办法等。二是细化责任分解,实行目标责任管理,对总体目标任务细化分解,确定具体责任单位和责任人,实行目标责任清单管理,保证目标任务落实落地。三是完善绩效考核激励办法。

4 实施效果

通过营销渠道的创建及实践,进一步提高了直供比,减少中间商成本,进一步提高了重点品种直供量和高端用户直供量。2018年综合直供比达到60%,同比提高11.2%,稳定了直供户渠道;重点品种直供量达到164万吨,同比提高38万吨,提幅30.2%。按重点品种同比常规品种平均增效150元/吨,直供重点品种提高量创效2.5亿元。

5 结语

自2017年以来,直供直销工作从梳理分析现状、制定推进方案,一直到实施运行,始终贯穿于整个销售环节,通过直供直销渠道的建设、优化、推进,直供比大幅提高,直供渠道更为稳定,同时大力开拓了中高端用户,以用户的高端化带动产品的高端化,促进品种研发、品牌创建和品质领先,推动了用户结构和产品结构优化提升,为安钢高质量发展提供了有力支撑。

参考文献

[1]李业.营销管理[M].广州:华南理工大学出版社,2005.