

MBA案例:同区域多家代理商的经典难题 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/107/2021_2022_MBA_E6_A1_88_E4_BE_8B__c70_107807.htm [案例]：张胜是著名a品牌主板西南大区的总经理，这段时间，四川市场的停滞不前使张面临很大的压力，因为四川市场的量很大，但a品牌维持2300片/月的销量。其实问题的关键张胜也很清楚：成都三家分销商谁都有能力更上一层楼，但由于恶性竞争，没有什么利润，大家都不愿意投入，c公司目前一个月出1000多片，d公司一个月出600多片，e公司一个月出500多片。按能力三家公司销量都能翻一番，由于互相之间不信任，也许还有想由自己统一市场的想法，加上经销商在三家中挑逗（对c说d给予的价格要便宜10元，对d说e给予的价格要便宜5元），而且三家的业务员也明争暗斗，a产品价格非常混乱，三家分销商基本上没有利润。来源：www.examda.com c公司老板表示：做生意都想赚钱，投入大风险大赚大钱，投入少风险小赚小钱，我们加大投入也没有钱赚，我们干么做呢？d公司老板表示：我们往往前半个月就能出500片左右，如果能挣钱，一个月做1000片没有问题，但做a产品不挣钱，我们公司还要生存，所以我只好做利润好的b主板。e公司老板说，价格混乱不是我们造成的，我们也想挣钱，但我不低价出，经销商就从别的公司拿，而你们厂商每个月都有给我们任务，完成不了我们的返点等优惠措施都没有我们也是身不由己。所以三家公司都在观望，维持现有销量，张胜知道自己如果不采取措施，自己的份额不仅无法提高，而且还可能被竞争对手抢夺。三家分销商的真正想法是最好自己做独家代理，这

样市场秩序好控制，而且利润也有保证；第二选择是厂商把市场秩序维护好，自己保持目前的投入或则稍微增加一些投入，使自己的销量有所上升，而利润合理；第三选择是保持目前的状态，虽然不挣钱，但等待厂商政策调整，等待机会；最差的选择就是退出，三家也准备好了退路。而张胜很清楚，如果一家来做，公司的目标是4000片/月，三家中任何一家的资金可能都扛不住，谁的资源都不够。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com