

渠道效率评估模型选择

吴利化 (厦门大学企业管理系 361005)

内容摘要:利用渠道流模型评估渠道效率可以克服通常评估渠道效率时的两个缺点:一是没考虑最终用户,二是很少考虑渠道成员的各种成本。并且渠道流模型能进一步说明每类渠道成员对渠道所创造价值的贡献,以及决定该如何在制造商、中间商与最终用户间分配渠道利润。

关键词:营销渠道 渠道流 渠道效率

渠道效率的评估标准有很多,但大多数制造商利用下列方式的组合:渠道成员销售业绩、渠道成员维持的库存、渠道成员的销售能力、渠道成员的各种态度、渠道成员所面临的竞争、渠道成员总的发展前景。

但综合当前对渠道绩效的评估标准,总体来说无外乎两种:

第一种类型的评估是一种基本的例行公事,几乎完全是一天销售额指标,这种方法主要用于小的中间商;第二种评估方法较少涉及由经销商控制的公司短期销售计划的部分,而更加注重分销商同制造商设想一致的整体评估,或设立体现其销售的标准,正如上述34种评估标准所体现的一样。

但这两类评估标准在应用时都有两个缺点:只对中间商进行评估,而缺少了最终用户这样一个非常重要的渠道成员,事实上,最终用户承担了很多的渠道活动或职能;很少将渠道成员的各种成本考虑进去,而主要以销售额或利润为标准。

鉴于此,作者认为一条渠道是否有效率主要看两点:一是其中间商和最终用户分担的渠道成本的多少;二是制造商重要的渠道流所创造的价值高低。

在应用渠道流模型分析渠道效率前,有必要说明两个重要概念,即营销渠道和渠道流。营销渠道指促使产品或服务顺利地被使用和消费的一群相互依赖的组织。当制造商把产品或服务通过营销渠道流向客户或顾客时,除了明显的实物流动(即物流)外,还包括许多其它活动或职能的流动,这些营销渠道中的活动或职能的流动就叫渠道流,它包括八条基本的“流”,见图1:

下面以电脑为例说明各渠道流的概念:

实物流指实物即产品通过有效的装配、包装、仓储、运输、配送,顺利到达消费者手中的一系列活动,其最重要的功能是实现产品实体的转移,也就是通常意义上的物流。例如电脑制造商在电脑成品出厂后,必须根据批发商或代理商的订单交付产品给批发商或代理商,再运交零售商或直接给顾

客。若遇到大笔订单的情况,也可由仓库或工厂直接供应。在这一过程中,至少必须用到一种以上的运输方式,以及仓储、包装等。

所有权流指产品所有权从制造商到客户或顾客的流动。要注意的是,运输企业不包括在内,因为它既没有涉及产品所有权也没有涉及到所有权的转移提供方便,它仅仅涉及实体本身的运输。在前例中,电脑所有权经由中间商的协助而从制造商转移到顾客手中。

促销流即以广告、人员推销、销售促进和公共关系为形式的说服沟通流。促销流从制造商流向中间商称为贸易促销,直接流向最终用户的话则称为最终用户促销。所有的渠道成员都有对顾客促销的职责,既可以采用广告、公共关系和销售促进等针对大群体的促销方法,也可以采用人员推销针对个人的促销方法。

谈判流指渠道成员之间就所有权、渠道政策、价格、运输、付款等问题的讨价还价和相互作用。例如上例中中间商必须就电脑的价格、交货日期、付款方式等问题与电脑制造商和最终消费者进行谈判。

融资流指渠道成员间相互提供货币或非货币支持,包括商业信用(预收账款或预付账款)及按期付款激励(如2, n/30)等。

风险流指渠道成员间的风险共担,如产

品过时、报废和由于失火、洪水、季节性灾害、经济不景气、竞争加剧、需求萎缩、产品认同率下降及返修率过高等因素造成的风险。

定单流即定单的获取过程。这里的订单或是由顾客直接发出(如DELL的直销方式),也可能是某种成员为保持适量库存以应付潜在需求或为减少因未来价格可能上升而导致的费用成本增加而发出的。

付款流指产品款项的支付过程。例如顾客通过银行或现金向中间商支付账单,中间商扣除利润或佣金后再付给制造商。

在应用该渠道流模型对渠道效率进行评估时,主要考虑两个方面:一是各渠道流在整个渠道中的相对重要性。这种重要性由两个指标的综合来衡量,即各渠道流的成本和其创造的价值;二是渠道成员在各渠道流所创造绩效中占的比例。

本文以某建筑材料公司的案例来具体说明利用渠道流模型对渠道效率的分析过程。

该公司是一家以生产建筑材料为主的企业,通过对公司熟悉渠道的高层经理的采访,了解到该公司各渠道流成本构成如下:

实物流:库存与运输成本

所有权流:存货成本(存货所占有的资本的机会成本)

促销流:人员促销、销售促进、公共关系、广告等成本



下转35页

性日常用品的购物场所离不开超市,因此,越来越多的化妆品进入超市设立专柜,例如,广州的好又多超市里设有化妆品专区和专柜。但是,超市的大众化性质决定了女性消费者对其中销售的护肤品品牌知觉定位不会太高。这类购买地点较适合普通女性购买化妆品,因为,这类女性对品牌要求不高,而对价格的敏感性又比较大,方便性、价格合理是最吸引认同大众阶层女性消费者的特点。

美容顾问 化妆品具有使用方法特殊,不易见的特点,甚至化妆品的使用方法会影响其效果,因此,一些商家通过专业人员指导目标消费者,例如玫琳凯化妆品公司的销售就采用了这种方法。化妆品美容顾问多数是“现身说法”的女性消费者,她们的个人形象和沟通能力直接影响女性消费者的态度,对购买决策影响很大。此外,这些美容顾问还定期举办培训研讨会来吸引目标消费者。这类销售终端突出人性化的服务方式,更能适应生活品味高、而生活压力又不太大的女性消费者,因此,认同“小资”的女性更喜欢这种方式。

美容院 随着女性生活节奏的加快,女性压力不断增加,特别是18-35岁之间的女性,美容院是她们放松心情,恢复精力的理想场所之一。在广州比较知名的美容院之一是娇雪贝儿美容中心。美容院的品牌和档次也是体现女性社会地位的符号。调查表明,中国女性消费者中开始去美容院做护理的年龄分层如下:从18-35岁开始做护理的人为35%;从35-45岁开始做护理的人为8%;从45岁开始做护理的人2%。

可见,美容院可以吸引各个阶层的消费者,只不过是价格的敏感性不同。美容院可以有多个档次的服务,满足不同阶层女性消费者的需要。

化妆品专卖店 市场上还存在大量的化妆品专卖店,专门销售各类、各种品牌的化妆品,销售人员形象和推销技巧是吸引女性消费者的重要因素。这类专卖店分布较广,规模不大。这类专卖店一般会包括各个档次的产品,表现出“大杂烩”的形象,一般只能吸引认同大众阶层的女性消费者。

其它销售地点 电视、互联网、药店或医院销售也是销售化妆品的终端。随着互联网的普及,网上销售方式潜力巨大。在药店或医院销售的护肤品一般是具有特殊治疗作用的产品。目前已有一些医院设计了美容专科。由于多数电视直销方式所展示的两面粗糙低劣,并且具有价格低廉的特点,一般会吸引认同大众阶层的女性;

互联网销售方式比较时尚,一般可以吸引“小资”阶层的女性。“中产阶级”和大众阶层都会因其时尚性而避而远之。

营销启示

商家在制定具体的营销策略时,往往会从人口统计特征方面对消费者进行市场细分,事实上,具有相同人口统计特征的女性消费者,由于其认同的社会阶层不同,所购买的产品和购买产品的地点选择存在差异。商家在销售终端吸引女性消费者,对抗竞争对手的拦截过程中,需要理解女性社会阶层认同心理与销售终端选

择之间的关系。明确销售终端所能吸引的女性消费者认同什么样的社会阶层,在信息沟通、POP广告策略、人员推销等方面更好地满足女性消费者需求。[4]

参考资料:

1. 郑杭生主编,《社会学概论新编》,北京:中国人民大学出版社,2000年7月版
2. 江宁、朱海松,《终端拦截》,广州:广东经济出版社,2003年1月版
3. 劳乐主编,《亲爱小资》,北京:新世界出版社,2003年1月版

上接31页

- 谈判流:时间与法律成本
 - 融资流:商业信用
 - 风险流:渠道成员间的长期合同,保险,售后服务成本,维修费用等
 - 定单流:定单处理成本
 - 付款流:收款成本,坏账成本
- 具体数据及分析结果见表1:

$$30\%+3\% \times 20\%+4\% \times 20\% = 28\%$$

结果分析:制造商、零售商与最终用户的利润比重分别为28%、39%、33%,这代表三者对渠道所创绩效的贡献;这说明制造商要使零售商满意必须转让至少39%的渠道利润;这说明制造商要使最终用户满意必须让渡至少33%的渠道利润;零售商与最终用户对渠道绩效的总贡献超过了

表1

	各渠道流权重			各渠道成员在渠道流所创绩效中的比例			
	成本	创造价值(高、中、低)	最终权重	制造商	零售商	最终用户	总和
实物流	30	高	35	30	30	40	100
所有权流	12	中	15	30	40	30	100
促销流	10	低	8	20	20	0	100
谈判流	5	低-中	4	20	60	20	100
融资流	25	中	29	30	30	40	100
风险流	5	低	2	30	50	20	100
定单流	6	低	3	20	60	20	100
付款流	7	低	4	20	60	20	100
总和	100	N/A	100	N/A	N/A	N/A	N/A
利润比重	N/A	N/A	N/A	28%	39%	33%	100

分析过程说明:

各渠道流成本按上述成本构成计算其实际发生额,然后分别除以总额得到百分比,见成本栏;创造价值指各渠道流所创造的销售或利润多少;最终权重:由各渠道流成本所占比重为基础,再按其创造价值对其进行微调;各渠道成员在渠道流所创绩效中的比例计算方法(以实物流为例):该公司的产品通过零售商卖给最终用户(主要为小的建筑承包商),这些承包商由于要预先购买建筑材料并自己保有该库存,因而他们参与了整个实物流40%的活动与职能。而制造商与零售商分别只占30%。

利润比重计算方法(以制造商为例): $35\% \times 30\%+15\% \times 30\%+8\% \times 20\%+4\% \times 20\%+29\% \times 30\%+2\% \times$

$2/3(72\%)$,说明该渠道是高效率的。

通过这个案例的分析,我们可以看出渠道流模型用于分析渠道效率时的意义主要有以下四点:它揭示了渠道成员是如何共担特定渠道流成本的;它说明了每个渠道成员对渠道所创造价值的贡献,也意味着渠道成员的相对重要性;它揭示了各渠道流的相对重要性;它能简单地评估现行渠道效率,并决定该如何在制造商、中间商与最终用户间分配渠道利润。[4]

参考资料:

1. 伯特·罗森布罗姆,《营销渠道管理》,6th,机械工业出版社
2. Anne T. Coughlan, "Marketing Channels", 6th Prentice Hall
3. 菲利普·科特勒,《市场营销管理》,10th