小心渠道促销费用“疯狗”化

■李政权

如果渠道促销政策没有良好的执行下去,失控的渠道促销费用,还会因为窜货窜掉了、砸价砸掉了、渠道商截留装自己腰包了,而成为“一条疯狗”。企业就不仅仅是因此花了冤枉钱,渠道促销费用变无效费用,反而还会被费用“疯狗”反咬几口。

渠道促销费用变成了“疯狗”,问题都出在什么地方呢?

一、渠道促销动机有问题:重压货,轻分销与动销。

前不久李政权在某企业、某区域市场调研,当地市场经销商马总一看到我们,眼睛放亮,以为“上面来人”,即便是当地的区域经理也在现场,也浑然不顾而对我们大倒苦水。

一会是“我的钱不是在商超里欠着,就是在仓库里压着。现在,我们的仓库里还压着将近五个月价值 500 万的库存,但是刚到月底,办事处又想让我们进 100 万的货”,一会是“我知道区域经理也有压力,不能怪他们,但公司领导能不能把我们经销商当‘人’看,不要因为我们库存量大不进货,过一、两天就叫人下来检查我们,找茬扣我们的促销费用……”。

说到这里的时候,在旁的企业方随行人员看了一眼脸色青一阵红一阵的区域经理,忍不住出头拍案插话道:“马总,你敢说你的库存 80%以上的不是促销产品”。言下之意,一个愿打一个愿挨,你自己要货计划不合理,只顾着大量囤积有促销的产品,进了货又不积极分销,才造成的了今天这么大的库存量。经销商马总自是精明之人,听到这里,脸色尴尬。

这个小案例所反应的问题,在不少企业里都存在。那就是,我们每个季度或每个月通过各种方式补贴费用的促销产品,从业代到区域经理,大都把这项政策当着压货与完成指标的重要手段。销售团队首先想到的是通过促销利诱,挤压经销商的库存和资金,很少顾及甚至是压根就没有想过,企业给了这些产品费用,是为了提高渠道分销和渠道动销的效率。

如此一来,就变成了只管经销商进(货),不管经销商出(货),当季、当月的渠道促销费用别说用在刀刃上,就是用在刀背上都难。

二、促销产品数量结构有问题:阳光普照,多、杂无重点

李政权遇到这么一家企业,旗下多个产品类别共有 120 几个 SKU,每个月设计渠道促销活动的时候,各个区域办事处,少的,为其中的 60 几个单品设计了渠道促销活动,多的为其中将近 100 个单品都设计了促销活动,费用两个点到六个点高低不等。

这无疑是活脱脱“阳光普照奖”类别的渠道促销。如此一搞,问题就出来了:A 类店算你 120 个单品全部出样,难道每个月 80%的产品都做上端架、做堆头、搞特价;B 类店算你出样 80 个单品,C 类店 40 个单品、D 类店 10 个单品,即便各个给费用促通终端及其关联的二批,这设计的 60 几个到 100 个的促销产品,怎么用也用不下去啊?

姑且不说越到 C、D 类店,终端门店所进产品越偏重“硬通货”类型产品的事实,单说这么设计渠道促销活动,对经销商与经销商的销售人员来讲,重点何在?主推产品的引导意义何在?新产品引导分销覆盖的目的何在?即便,我们可以通过参杂主推品项完成率等指标的经销商绩效考评来弥补这些问题,但是绩效导向与实际操作两张皮的现实问题,又怎能保障渠道体系的配合度与执行力?即便,经销商听话又肯干,它又有多少能力和资源把这么多促销产品的活动用于二批及终端开展下去?

这是我们不得不思考的一个话题。

三、促销频度有问题:渠道促销费用蜕变成了价盘空间

促销有依赖症,思维、行为有惯性。诸多企业将渠道促销活动做得跟消费者促销一般,季季有促销、月月有活动。时间一长,渠道促销费用就蜕变成了价盘的一部分,不仅经销商,就连自己人都开始认为给经销商的那五、六个点的渠道促销费用,实际上就是额外补贴给经销商的毛利操作空间,而不是用于渠道分销及渠道动销的市场操作费用。

渠道促销费用最终被大家当成了心安理得、理所应当的价盘及毛利补偿。如此一来,渠道促销动机变异,用途变种,目的自然就难以达到。而对广大的经销商而言,它们基本上就处于等的状态,等促销产品的活动计划下来,才开始进货。因为不等着看明白,自己今天进的货难保明天就因为促销折扣,而白白的损失了好几个点。

这么做又很明显的造成了另一个后遗症,那就是经销商的要货计划非常集中,导致企业的生产、物流及配送压力非常大,影响了从经销商到终端的订单满足率。

四、促销费用给付方式有问题:重折让,轻产品

在部分企业里,当季或者是当月的渠道促销费用,一经核销后,就直接在下个季度或下一个月,充抵经销商的货款进行结算。也就是说,它们更多的是通过抵钱的方式进行折让与兑现的,而非采取将结算的促销费用折算成促销品或非促销品种的常规产品、新产品等方式,搭配产品进行兑现。

显然,这给了经销商更多的主动权,也让经销商心里非常清楚:反正我进的货基本都是跑销量的产品,不用在区域渗透、终端覆盖、条码分销等方面多劳心费力,销量和费用最终都是能保障的,费用不用、少用,或砸价、窜货用,都有了更多可以打小算盘的空间。

五、促销费用核销有问题:核销太累,直接票面折让更干脆

对渠道促销常态化的企业来讲,渠道促销费用的核销是一件非常繁琐的企业,这在那些产品类别多、SKU 多,渠道结构相对复杂的企业中,体现得尤其明显。因为要核销某品类某产品的渠道促销费用是否如实与该兑现给经销商,我们自然就需要搞清楚经销商期内进了多少品项的产品,是否用了下去,用了多少,以及用在了什么地方,并需提供相应的照片、票据等证据。

要弄清楚这些事实,不仅需要一定的人力付出大量的时间和精力,还需要终端、二批的报备及建档注册,还需要搞清楚经销商的货品流向等等基础工作及数据,进行支撑,如果企业缺乏这些,所谓的核销最终也是雾里看花,一团糟。

受这些情况的影响,难免就造成了如后的事实:企业核销难,经销商烦,对于难免出现的核销不及时,经销商更是闹骚满腹,弄得各个片区的销售人员也是大为光火。

面对这些“折磨”,李政权见到一些企业索性就干脆将渠道促销产品的费用核销直接变成了票面折让。比如某个单品是 5%的促销费用,现在经销商就直接以 95%的货款进货,企业开票也按 95 折开票。

这样一来,经销商不用担心核销克扣与不及时了,销售人员不用被经销商追着屁股赶而烦了,销售行政及财务等人员工作量少了,企业还因此减少了税费,似乎是一件皆大欢喜的事情。

但实际上呢?这无异就相当于企业将裁判权交给了踢球的人——经销商!以前需要核销管控都存在一大堆问题的渠道促销费用的使用,最终就变得更加的无序和失效。

六、促销监管有问题:检核力量欠缺

检核力量的大小与执行结果的好坏成正比。即便我们仍然在坚持核销,如果没有从总部到分公司、办事处配备三级检核部门或职能明确的检核人员,如果检核工作不能够做到常态化,如果检核机制得不到持续有效的运行,渠道促销费用的使用就会存在很大的问题。

不幸的是,这种情况正是诸多企业的普遍现实。总部检核部门及检核人手的欠缺,业绩导向的区域分公司及其办事处的无暇顾及,甚或不作为,在每个档期的渠道促销活动的前、中、后,根本就形不成环节性乃至全过程的监控与核实,根本就抵挡不住经销商的造假逆袭。

更有甚者,一些区域市场的销售人员更与一些经销商狼狈为奸,携手窜供:在费用的核销上,你要什么凭据,他们都能为你搞到,因为他们可能为此违法私刻了数十上百个下游合作渠道商的公章,可获取作者更新更多践研资讯。

以上种种问题,正是造成渠道促销政策执行不下去,渠道促销费用用不好的主要原因。要扭转这种局面,我们就需要找到一根整治“疯狗”化渠道促销费用的打狗棒以及一套打狗棒法。

营销渠道管理市场致胜之道

■任立军

回顾改革开放的 30 年,中国企业的市场营销渠道发生了巨大的变化。各个企业的渠道建设和管理也是千差万别,北京立钧世纪营销策划机构市场营销研究中心综合研究发现,只有掌握了渠道,企业才有可能实现其宏伟的营销战略目标。多年来,营销渠道上遇到的问题是企业不可回避也是最令企业头疼的问题,许多跨国公司在中国最先遇到的难题也是营销通路建设问题。最近,王老吉和加多宝两家凉茶品牌也是在营销渠道上产生了激烈的竞争,王老吉因为价格优势抢占了加多宝的流通渠道,而加多宝因为与餐饮企业签订了三年的凉茶独家进场合同,而使王老吉面临着渠道进入壁垒。营销渠道之争可见一斑。

关于营销渠道的基本特征,我们从其在市场营销活动过程中发挥的作用来进行分析,其突出呈现出如下几个特征:复杂多变不稳定、地位重要难掌控、层次不清乱象多。

复杂多变不稳定

由于中国的社会主义市场经济尚不成熟,至今仍然有很多西方国家没有承认中国的市场经济地位,而过去 30 年正是中国市场经济萌芽成长的阶段,整个国民经济快速地由计划经济转型到市场经济,营销渠道尚未完善,各种新兴的或者引进的营销渠道模式层出不穷,并且呈现出极不稳定的状态,一旦出现更利于渠道运转的模式,就会立刻进行改变。不但营销渠道中各个环节不甚稳定和复杂之外,在营销渠道运营过程中,企业也进行各种全新地有必要的探索,导致了营销渠道的复杂多变不稳定性。

另外,目前中国的消费者市场也呈现出复杂多变的状态,这导致企业必须面临多层次的市场营销渠道格局,很多区域市场,都是呈现出渠道多样化的现象。比如挂面市场,在城市里,挂面企业必须掌控终端大卖场等高端零售渠道资源,在城市边缘,城市零散的终端小型超市也是各挂面厂家必须拿下的渠道终端,在农村和城市郊区市场,菜市场、小卖店、综合市场等也是挂面企业必须重视的零售终端。在这样复杂多变的区域营销渠道面前,挂面企业就必须追求灵活多变的市场营销策略,以保证渠道运营不出差错。

道商地位重要难于掌控

营销渠道是企业将产品有效地传递给目标消费者的最重要途径,其重要性对于企业来说不言而喻。因此,市场中便衍生出“渠道为王”、“得渠道者得天下”“通路制胜”等经典的流行语关键词。显然,各个企业都把营销渠道建设和管理放在市场营销的核心地位上,为了节约渠道成本支出,提高渠道的运营效率,企业也不断地尝试着进行创新与突破,期望通过营销渠道的重组或者结构调整,来提高营销渠道的综合运营收益,但是仍然只有少数企业具有完全的渠道掌控能力,对于营销渠道的掌控仍然是现今企业界的一大难题。

这主要有两个方面的原因,一是现今营销渠道竞争异常激烈,渠道商的选择空间非常大,这导致企业必须给予足够的渠道支持,各个企业之间相互竞争,水涨船高,致使很多渠道商“见渠道政策使舵”;另一方面,各个企业渠道运营水平和渠道信息不畅通,导致企业在制定渠道策略时出现偏差或者制定了错误的渠道运营策略,导致渠道商无法获得正常的预期收益,企业便因此失去渠道掌控力。

渠道层次不清乱象多

中国从计划经济走来后,通过企业界人士和营销渠道内人士的共同努力,搭建了中国的营销渠道平台,但却由于利益趋动因素的作用,导致营销渠道层次不分明,有的层次多,有的层次少,终究都为一个利益来控制营销渠道的发展。至于营销渠道内所发生的各种乱象也是屡见不鲜,这除了与中国的市场营销整体水平还处于初级阶段有关之外,各利益团体的利益纷争也有一定的关系,还有就是营销渠道从业人员的素质和知识掌握与运用能力参差不齐,也导致营销渠道诸多乱象。

虽然,近些年这种渠道层次不清渠道乱象多的现象逐渐消减,但仍然存在着很多营销渠道不规范的现象,比如大企业的渠道强制病,比如大终端对于渠道利润的掠夺,比如流通渠道整体上还处于盲目野蛮的运营状态,等等。

营销渠道如何创新与突破

那么,中国的营销渠道都掌控在什么人的手里呢?要想实现营销渠道的创新与突破,必须清楚地了解营销渠道都被哪些人所掌控。

从目前来看,在企业与消费者之间的营销渠道环节是人们非常关注的重心。这部分渠道环节主要还是被经销商和零售商所掌控。因此,我们可以认为,经销商和零售商是营销渠道上最重要的利益集团,而由于营销渠道资源的短缺现状,导致这两大利益集团常常在与营销渠道的两端企业和消费者展现出强势的一面,导致企业和消费者因此而多付出更多的渠道成本。更有可能由于营销渠道两端的控制不力,经销商和零售商本身的运营管理不力,也会导致两端受到损失的转嫁。为此,近年来,许多营销策划专家和企业界营销人士提出营销渠道的扁平化概念,尽量减少中间环节的不可控性,甚至提倡企业与消费者的两端零距离对接,提高渠道效率。

做为在营销渠道中具有主动性的企业来说,我们认为,实现一定程度的营销渠道变革和创新是有必要的,采取必要的途径实现渠道突破势在必行。我们在为诚实人食品做营销渠道策划时,着重强调对于营销渠道的掌控能力,原因是企业的经销商经常是哪家的挂面的价格低就选择进哪家的货,根本没有多少品牌意识,在这样的情况下,我们将渠道进行扁平化,渠道商进行整合,提高单个渠道商的利润水平,然后,综合平衡经销商全年的销售情况进行统一年终奖励,如果经销商还像过去一样,今天卖这个,明天卖那个,就会在挂面旺季拿不到货,而且全年的年终奖将会大大缩水。

北京立钧世纪营销策划有限公司研究发现,目前主要有以下几种方式被企业采用来进行营销渠道创新。

营销渠道多元化策略

改革开放之初,中国市场营销渠道比较趋向单一化,随着市场化进程的加速,具有较强品牌力的企业开始从单一渠道到多元渠道的转型,逐渐地,营销渠道多元化被企业所接受和认可,很多企业开始进行渠道多元化的探索,取得了不错的市场业绩。

营销渠道多元化使企业摆脱了传统渠道的束缚,迎合了企业的细分市场战略和差异化战略,对于企业品牌和产品的市场覆盖率的提升起到了推波助澜的作用。

国内众多企业的发展历程中都经历了营销渠道多元化的过程,像娃哈哈、海尔、长虹等企业都在追求营销渠道多元化上进行了有益的探索,并取得了一定的市场成绩,为中国企业普遍实行渠道多元化提供了理论和实践基础。娃哈哈成立之初主要依靠计划经济的供应渠道完成销售,后来娃哈哈开始进行营销人才培养,加强了区域经销商渠道网络的建设,并加强了二三级市场和经销商网络的建设,形成了覆盖全国的营销渠道网络体系,这样的渠道模式也为娃哈哈迅速占领全国市场取得营销突破立下了汗马功劳。

当然,随着营销渠道多元化策略的普遍使用,也带来了许多市场问题,比如渠道冲突、利益分配问题、渠道管理与控制、渠道成本增加等。不过,只要运用得恰如其分,营销渠道多元化策略还是企业营销渠道创新的一有效工具。

营销渠道扁平化策略

上面我们已经提到,营销渠道多元化带来的问题很多,并不是每一家企业都可以顺利解决和承受部分渠道负担。随着渠道多元化带来的管理问题和成本问题日益突显,企业又开始进行新一轮的营销渠道创新的探索,处理这两个问题的比较有效的方法之一就是渠道扁平化。

上世纪末本世纪初,很多企业就意识到这一点。伴随着中国零售业的发展,连锁经营逐步占据了营销渠道终端的绝大部分比重,连锁超市、国美、苏宁等百货家电连锁机构如雨后春笋般出现在中国城市市场,由沃尔玛、家乐福等国际连锁巨头们带来的直接从厂家进货的习惯让国内企业发现,营销渠道扁平化成为可能。

联想集团当初建立的是多层级的营销渠道系统,然而随着成本的增加和管理难度的加大,联想开始考虑对营销渠道进行瘦身,进行营销渠道模式重构。从 1998 年起,开始在全国范围内建设直营店和专卖店,尽可能减少渠道层级,接近或实现渠道扁平化。后来,受到 DELL 的影响,开始组建新渠道模式“通路短链加客户营销”,取得了较好的渠道竞争优势。

营销渠道电子商务时代

如今,电子商务的发展,使企业营销渠道又多了一个选择。很多企业开始成立电子商务中心,通过网络渠道开展市场营销活动,并取得了较好的营销业绩。

随着电子商务 B2B 和 B2C 网络平台的建立,由厂家直通消费或使用终端的直销渠道逐步得到发展,以阿里巴巴、淘宝、京东商城、苏宁易购、国美在线、库巴、亚玛逊、当当、凡客诚品等为代表的电子商务企业几乎家喻户晓,受到了越来越多消费者的喜爱和追捧,电子商务销售额已经成为企业不可忽视的一股力量。

各类企业除继续沿用原有渠道的同时,也倍加重视电子商务带来的新商机,纷纷投入到电子商务的渠道建设中来。

营销渠道的未来

随着经济危机带来的影响接近尾声,新一轮的经济腾飞即将到来,中国也迎来了经济转型之后的新一轮全新增长模式的考验,企业如何处理好营销渠道、物流管理、渠道利益、渠道成本等的关系,建立符合企业市场营销运营实际,保证渠道各利益方的合理利益分配,形成具有可持续发展的战略营销渠道管理与合作体系,成为企业市场营销及品牌建设的重中之重。

近年来,中国整个经济运营模式都处于转型发展期,电子商务渠道越来越不可忽视,新型消费人群集中涌现,细分市场越来越小,新媒体、自媒体带来的信息更加透明,营销传播手段越来越丰富、可控性越来越强,中国的营销策划团队水平越来越高,企业的市场营销运营越来越科学化、规范化,电子追塑系统对于商品的监控越来越有效,都将促使中国的市场营销渠道系统不得不面临一次大变革。中国市场营销渠道的未来将向着五个方向发展,一是电子商务营销渠道越来越重要不可或缺;二是品牌形象体验终端成为重要的非获利性渠道终端;三是传统零售终端将会越来越受到来自电子商务的挑战,OTO 渠道模式已经成为事实,如很多大型百货商场、沃尔玛等;四是流通渠道将随着城市化进程减小同时规范化运营;五是传统批发市场将越为越多地被整合为集电商和专业市场为一体的商务类型。