

种子企业营销渠道风险管理

陈李宏^{1,2} (1. 武汉理工大学管理学院, 湖北武汉 430068; 2. 湖北工业大学经济与政法学院, 湖北武汉 430068)

摘要 在介绍种子企业营销渠道风险及分析其成因的基础上, 提出了种子企业营销渠道风险管理的措施。

关键词 种子企业; 营销渠道风险; 风险管理

中图分类号 F274 **文献标识码** A **文章编号** 0517-6611(2007)34-11217-03

Marketing Channel Risk Management of Seed Enterprise

CHEN Li-hong (School of Management, Hubei University of Technology, Wuhan, Hubei 430068)

Abstract This article proposed marketing channel risk management measures for seed enterprise on the basis of introducing marketing channel risk types of seed enterprise and analysing the reasons.

Key words Seed enterprise; Marketing channel risk; Risk management

随着种子市场的不断开放和发展, 从事种子经营的企业队伍越来越庞大, 种子企业之间的竞争也进入白热化阶段。种子企业之间的竞争最终表现为对种子用户的争夺。而营销渠道是联系种子企业和用户的桥梁, 是种子企业商品转移和信息对流的重要保证。如果营销渠道不畅通, 那么可能会导致营销成本增加, 种子企业产品市场占有率下降。在实际运作过程中, 受种子行业环境的复杂性和种子企业自身条件的限制, 种子企业营销渠道存在不少风险。营销渠道风险直接危及种子企业的生存和发展。种子企业如何对营销渠道的风险进行管理成为一个重要课题。

1 种子企业营销渠道模式

由图1可知, 种子企业主要营销渠道模式一般可以分为4种: (A) 表示种子企业—批发商—零售商—用户; (B) 表示种子企业—区域代理商—批发商—零售商—用户; (C) 表示种子企业—区域代理商—零售商—用户; (D) 表示种子企业—零售商—用户^[1]。

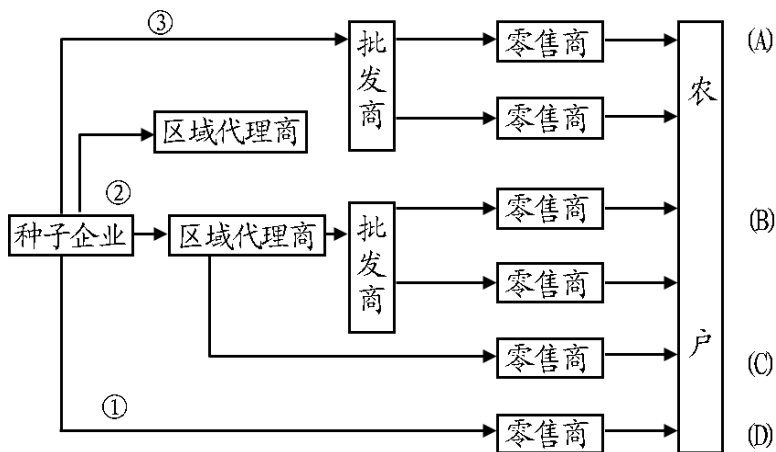


图1 种子企业的营销渠道流程

表示销售的3个环节: 表示种子企业零售商这一环节, 该环节是通过种子企业向各地区派市场员来完成向零售商的销售, 并没有独立的销售公司; 表示种子企业区域代理商这一环节, 种子企业与区域代理商之间的关系是种子企业与区域代理商签订协议, 区域代理商交押金给种子企业, 种子企业不允许代理商独自调价, 不得经营与之竞争的同类产品, 种子企业不定期派代表去各个区域代理商处检查, 一经查出违反协议的行为, 即没收押金; 表示种子企业批发商这一环节, 种子企业与批发商没有固定的联系, 仅

仅在批发市场上进行售购。

2 营销渠道风险因素及成因

2.1 渠道架构风险

2.1.1 渠道架构臃肿。目前种子企业较普遍的采用B种模式的营销渠道。这种营销渠道渠道层级过多, 高达4级(图2)。

渠道成员为不同利益主体的结合体。只有满足各利益主体的利益要求, 种子才能在渠道中顺利流通。过多的中间环节, 阻碍了种子的流动速度, 增大了对渠道的控制难度, 同时为满足各层次主体的利益要求, 极大地增加了种子的成本, 渠道中每一个环节增加的费用最终会以零售价的形式直接转嫁到用户身上。在种子价格越来越透明化的背景下, 过多的销售环节造成高的加价率, 必然造成价格无竞争力。为降低零售价格, 在无法加价的情况下, 种子企业只有降低自己的利润, 最后造成利润薄, 收益减少, 导致广告宣传、促销、人员工资、产品开发费用减少, 致使种子竞争力下降, 最终失去市场。对于仅有单一品种种子经营的企业, 面临危及企业生存的风险。

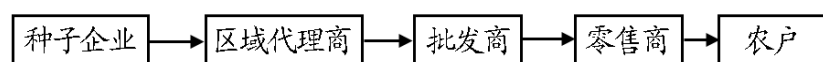


图2 B种模式的营销渠道

渠道臃肿增加了管理的难度。种子在渠道内流通时, 为掌握各环节的流通情况, 种子企业需要指派人员于各环节协作和监督。由于受到人员、费用的限制, 实际上不可能做到对渠道各主体一对一的管理。在管理不到位的层级和区域, 常会产生窜货等现象, 影响正常的销售。

渠道臃肿造成信息流通不畅。信息的传递是营销渠道除产品流通功能之外, 渠道所具有的最重要的功能, 也是种子企业获取市场信息最重要的途径之一。在整个营销渠道内将有多种信息流产生, 即代理商信息流、终端用户信息流、竞争者信息流。如果营销渠道架构不当, 那么将会严重阻碍信息流的流动, 轻者不了解种子的进、销、存情况, 重者不能及时掌握用户对种子的需求变化, 从而形成在竞争中被动挨打的局面。

2.1.2 渠道不稳定。渠道是种子企业产品、信息流的载体。只有保持渠道稳定, 才可确保产品由种子企业准确、及时到达最终用户, 各类信息也可及时传递。不稳定的营销渠道就像一条充满危机的补给线, 随时都有“线断”的危险。

渠道不稳定性产生的主要原因有2种情况。第1种是经销商突然投奔竞争对手,造成渠道断裂,局部销售体系崩溃;第2种情况是种子企业自身频繁调整渠道结构,每一次调整都要耗费巨大的人力、物力和财力,并且渠道成员的培养是需要时间的。

2.1.3 渠道泄密。由于企业间的竞争也表现为信息的竞争。谁拥有更多竞争对手的信息,就会在竞争中处于主动地位,而竞争对手信息的获得,如促销策略、新品种上市、价格动态等大部分是通过竞争对手的营销网络。渠道层次过多,商业秘密外泄的风险大。

2.2 渠道经销商管理风险

2.2.1 经销商选择风险。在种子市场竞争日趋激烈的今天,“渠道为王、决胜终端”已经成为众多种子企业奉行的名言。“欲要决胜市场,必先赢得终端;而要赢得终端,必须拥有渠道(经销商)”,渠道(经销商)已经成为种子企业市场成功与否的关键要素和基本前提。而挑选经销商令很多种子企业头疼,不是因为找不到合适的经销商而胎死腹中,就是因为挑选不当而让经销商始终遏制着企业的咽喉,为企业带来产品销售和竞争风险。

种子企业经销商选择不当的主要表现:所选经销商缺乏诚信,没有信誉的经销商采取欺骗手段,先将大量种子骗到手,然后故意拖欠货款,甚至赖帐、最后溜之大吉;所选经销商过于激进,激进型的经销商在前期种子推广较大,对市场预期盲目乐观,拟定不切实际的销售目标,而激进型的经销商尽管很“投入”,但如果短期内不见成效,势必和企业翻脸,这样种子销售在其所代理的区域必将陷入全面瘫痪;所选经销商不主推,种子企业产品能否打开市场最关键的因素在于经销商是否主推,即使企业有幸获得很有知名度的经销商,但经销商不主推企业的品种,那对企业来说是毫无用处,特别是对一些知名度不是很高的品种来说,如果经销商不预留最好的卖场位置,销售人员不向顾客热情的推荐,就会出现所推品种无人问津的现象;所选经销商实力不强,实力弱的经销商渠道资源和社会资源贫乏,不能带动销量;所选经销商缺乏经验,没经验的经销商根本不知道销售的基本环节。

2.2.2 经销商激励风险。种子企业与经销商在业务层面上以经销合同为基础,企业据此对经销商的各项销售行动进行监督和引导,即进行一定层面上的管理功能。经销商与企业内部的人员相似,在管理上企业一般也会采取激励措施以提高销售积极性。经销商完成一定的销售任务,种子企业设有多种形式的奖励,比如现金奖励、旅游奖励等。但在实际的操作过程中往往事与愿违,主要表现如下:企业销售任务定额不合理,种子企业与经销商的销售合同以年为单位签订,奖励以年任务的完成为前提条件,随着市场竞争的加剧,经销商的销售定额不一定能完成,无法拿到返利,致使经销商丧失信心;渠道经销商对奖励期望高,一般经销商认为随着销量越来越高,虽然单位利润下降了,但由于销量的提高、成本的降低、投入的减少(如广告频率降低等),企业的利润应增加,但返利、扣点率太低,经销商销售兴趣下降;企业激励能力不足,有些种子企业产品由于市场竞争激烈,价格不断下降,自身利润减少,无法提供相应的奖励;激励效果不明

显,种子企业提供了较一般企业高的奖励,以为经销商会死心塌地为企业服务,而实际操作中经销商并未全力投入该企业品种的销售中,高的奖励并未带来经销商高的合作态度和销售提升的回报。

2.2.3 经销商种子拥有权的风险。从企业财务观点的角度来看,当种子企业的种子转移至中间商,就完成了所谓的“实物拥有”及所有权的转移,因为在收到种子时,中间商向企业付货款,企业收款,完成财务作帐,即一个财务销售环节结束了。而在营销观点则将种子被最终用户使用并产生相应的信息回馈作为一个完整的销售过程(图3)。

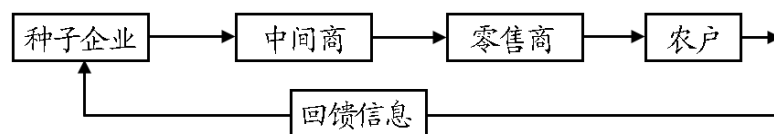


图3 一个完整的销售过程

如果认为种子转移至中间商,企业的任务即完结,其他则由中间商与零售商之间自行解决,完成其他资金、实物所有权的交换转移,那么这是充满风险之举。种子转移至经销商处,表现为实物所有权的转移,并不意味着种子企业可以撒手不管,相反在种子到达农户后,指导农户进行生产,提高农户的满意度;与此同时,企业应派业务人员协作,指导经销商经营,由于各种原因导致种子滞销、过期、变质等问题均需种子企业与经销商协同及时处理,若处理不当,如种子滞销,企业如不协助解决,中间商为了资金回笼就会采取乱价抛售、窜货等行为,最终引发种子企业价格体系风险;若过期、变质的种子不处理,强行销售,则会导致减产或颗粒无收,最终造成企业生存危机。

2.2.4 经销商窜货风险。窜货,又被称为倒货、冲货,是指营销渠道中的某个渠道成员为获取非正常利润或加快资金回笼率,在未经种子企业许可的前提下,以低于正常价格向授权区域以外的地区倾销种子造成市场价格混乱的行为。经销商的这种行为会带来其他渠道成员对种子品牌失去信心的风险和用户对品种失去信任的风险^[2]。

2.3 渠道资金管理风险一些种子企业为了鼓励经销商大量进货,或一些实力较弱的企业为使本企业的品种被实力相对较强的经销商所接受,往往采取赊销方式,即先将种子免费提供给经销商,销售完以后付款,由于各种原因造成货款不能回收,造成企业资金链断裂,企业资金周转不灵。如果数量足够大,则会引起企业破产风险。

造成货款不能回笼主要有以下原因:经销商业绩不佳,资金周转困难(未卖掉,种子铺下去但钱未收上来,种子卖掉但手头无现钱等);经销商对企业提出的要求因未得到满足而不愿付款(折扣、铺货、库存清理、服务、促销支持、其他诉求);经销商对企业的基本服务不满(产品的质量、数量、价格、契约等);客户受利益驱使,想多保留手上的现金(无息运作资金);经销商商业道德水准差,该付不付,装作忘记或银行手续出了问题或未收到账单、诈票;经销商以种子、合同规格、品质不符为理由拒绝付款或要求降价以拖延时间。

2.4 营销人员管理风险多数种子企业对营销人员的管理采用“马放南山”式的管理模式,看重工作结果,不注重营销人员日常行为的管理,对营销人员的管理只抓2件事,即年

初布置销售业绩以及年末检查回款、销售量。对营销人员的管理松散,没有每日的早晚考勤,没有客户的拜访记录,没有对营销人员业务进程的控制。这种松散的管理机制给种子企业带来极大的风险。

松散的管理养成营销人员松散的工作作风。在当前快速变化的市场形势下,很难快速传递信息,并且很难快速做出正确反应。营销人员团队合作意识淡薄,常依靠个人能力及社会关系,没有统一规划,目标定位不明确;有的营销人员脚踏两只船,一心二用,公私兼营;企业管理难度加大,政令不达,总部无法指挥地方,上级无法指挥下级。

3 营销渠道风险管理措施

3.1 渠道结构扁平化,化解渠道架构风险 渠道重心下移是渠道发展的方向。传统种子企业的营销模式一直是严格按照金字塔型营销渠道来建设的,即种子企业—各区域代理商—批发商—零售商—消费者(农户)。由于农村具有其特殊性,所以种子企业可以把行政村虚拟为经销商,村领导虚拟为经销商负责人。这样不但抛开了经销商层层利润挤压,种子企业能获得正常的利润,农户能享受种子价格的优惠,而且实现了“从个体推销、满足个体需求向群体推销、满足群体需求”营销方式的重大转变。渠道结构扁平化,减少了中间环节,不需要太多的人力、物力、财力的投入就能做到对渠道各主体一对一的管理。这样,企业对渠道的控制能力得到强化,使营销渠道能稳定、健康的发展。渠道结构扁平化,减少了信息流通的层次,降低了信息失真的机会,企业能更迅速、更准确地将企业种子品种的质量、价格、特点等信息传递给农户,也能更方便、全面了解农户在栽种中、栽种后对种子的评价情况的信息,并且根据这些反馈信息采取有效的措施为农户提供服务或改变品种的性能。另外,渠道结构扁平化,信息流通的环节减少,掌握关键信息的成员减少,竞争对手从营销渠道获得相关竞争信息的机会较少,渠道的泄密风险相应下降。

3.2 加强渠道经销商管理,降低经销商管理风险

3.2.1 严格考查,避免经销商选择风险。在确定经销商前,种子企业应制定经销商选择的标准。在选择过程中,对经销商进行严格的考查,对经销商的考查可以从以下方面入手。

3.2.1.1 市场范围。考查经销商的市场范围是否是企业希望占有的目标市场,其下游终端数量能否覆盖目标市场。

3.2.1.2 经营产品。要认真考查经销商经营的产品种类和组合情况。有的经销商经营不同种类的种子,其代理企业的种子只占其整体业务的小部分;有的主要是经营自有品牌的种子,其他品牌的种子主要用于搭售。企业应尽可能避免选取主要经营竞争对手的产品,或与企业发生的业务量占其整体业务量比例较小的经销商作为独家经销的渠道成员。

3.2.1.3 合作态度。主要表现在经销商是否对种子品种有兴趣、是否有闯劲、激情和进取心。

3.2.1.4 信誉程度。经销商在当地的信誉是推销品种的基础。农户购买种子时会相信信誉好的经销商的推荐,而且具有良好信誉的经销商也可以减小种子企业的财务风险。

3.2.2 多种激励方式相结合,降低经销商激励风险。目前,我国种子市场上各大企业都实行“返利政策”。如果运用不

当,则将成为引发经销商短期行为的诱发剂。滥用物质刺激也是不可取的。稳定的利润是对经销商最好的激励。因此,在实行返利销售政策时,应采用过程返利,少用销量返利;在市场的不同阶段,应该有不同的侧重点。一个好的激励政策应该是企业给予的,是经销商所要的,而且是竞争对手所欠缺的。这样才能通过激励达到企业的目标。

除了采取物质激励的方式外,种子企业还可采取精神激励的方式。企业在种子销售前应召开经销商的销售动员大会,向经销商介绍企业品种的信息。如,政府部门对企业的支持、专家对企业品种的评价、市场前景的预测等,从而增强经销商的销售信心。在种子销售中,企业应加大技术服务力量,培养专职技术服务人员,聘请各地专职农技师。凡发生使用问题的,由经销商向公司反映,公司技术人员迅速赶到现场,配合经销商工作。种子销售后,企业应举行销售总结大会,邀请销售业绩突出的经销商介绍经验,给经销商颁奖,以达到激励经销商本人和促进其他经销商的目的。

3.2.3 加强退货管理,降低经销商种子拥有权风险。由于市场变化很快,或者对市场把握不准,经销商常遇到退货或换货。为防止经销商在处理滞销、积压商品时发生窜货乱价行为,企业应建立与经销商共担风险的制度,允许在一定程度一定条件下的退货,并且保持退货渠道快捷、畅通,以尽可能降低企业与经销商的损失。

3.2.4 建立经销商监督管理体系,降低窜货风险。

3.2.4.1 建立分销跟踪系统。企业可将种子品种的每个批号在包装线上扫入电脑。这套数据能够被库管和销售部门等共享^[3]。在出现窜货时,通过查种子包装上的批号,就能很轻松地找出肇事者。建立经销商档案、报表稽查管理,为渠道经销商建立电子客户档案。这样不仅可以帮助营销经理更准确地把握市场,而且可以更清楚地了解分销流向。关注异常销售数据,也就是跟踪市场,可以帮助营销人员发现市场新的机会点或是新的问题点,从而可以及时把握市场新的业绩支撑点,或防患于未然。企业应建立奖励反窜货基金,奖励举报、查处窜货行为的营销人员或经销商。

3.2.4.2 企业各部门配合防止窜货的发生。企业应制定有效的防窜流程,将预防窜货工作纳入财务工作的日常基本工作,必将会减少窜货现象的发生。比如,利用售后服务记录防止窜货。售后记录记载产品编号和经销商信息反馈到企业后,企业可以把产品编号和经销商进行对照,若不对应则判断为窜货。

3.3 制定有效措施,降低渠道资金管理风险 由于造成种子企业货款不能回笼的原因有很多,所以企业应针对不同的情况采取不同的措施。若有的经销商由于经营不善,确实没有还款能力,则企业应采取扶持的政策,提高经销商的还款能力;若有的经销商经营业绩不错,要进一步扩展规模,则企业可以延长还款期限,或征收一定的资金使用费,给予经销商一定的还款压力;对于一些恶意拖延货款的经销商,种子企业可以将还款情况作为经销商考核的一个重要指标,给予一定的奖励和惩罚,对于问题严重者可以将其剔除出局。

3.4 完善销售管理制度,降低营销人员管理风险 销售管理制度是销售队伍管理最核心的内容之一。销售管理制度 (下转第11272页)

刚起步,省内地区性差异尤为明显。

3.4 规范化程度较低 由于专业立法的相对落后,我国当前现存的农民专业合作社呈现出混乱、管理不规范的现象,没有全国性统一的法律规范做指导,各地根据各自的情况制定相关的规定,出现同类组织在同省、市甚至是同县不同管理机构的现象。同时,由于新近颁布的《中华人民共和国农民专业合作社法》尚未开始实施,大量的专业合作社没有明确的法律地位和经济主体地位,这就给其发展带来了巨大的束缚,增加了交易成本和管理成本。

4 促进农民专业合作社发展的对策

4.1 加强宣传引导,壮大规模 从发展状况看,当前我国农民专业合作社尚处于初步发展阶段。要加快发展步伐,引导其又快又好地发展,就必须加强宣传的舆论导向作用,为合作组织健康快速发展创造良好的社会环境,通过对成功典型的宣传,充分发挥典型的示范带动作用,使更多的农户参与到组织中来。根据面向全国20多个省市发放的农民问卷调查,约有85%的农民认为合作组织只有很小的作用或没起作用,仅15%左右的农民认为发挥了很大作用^[5]。因此,要大力选择成功典型,用事实证明,用实例说话,起到“点燃一盏灯,照亮一大片”的示范带动作用,吸引广大农民积极主动参加合作组织。

4.2 加大扶持力度,完善相关服务 农业是弱质产业,经济效益不高,且生产周期长。因此,农民专业合作经济组织的发展,尤其是处于初级发展阶段时,政府应给予适当的优惠政策。近年来,中央政府相继出台了一系列优惠政策,鼓励和扶持农民专业合作社发展,受到了农村群众的热烈欢迎。各地政府要审时度势,根据中央政府的文件精神,制定出符合本地实际情况的扶持政策,在资金、财税、信息服务等方面给予支持,为农民专业合作组织的健康快速发展提供良好的社会环境和经济环境。

4.3 鼓励区域组织渗透交流 由于我国农民专业组织的发展尚处于初级阶段,其组织的规范化程度低、规模小、业务覆

盖范围窄。调查表明,目前有56.11%的合作组织的业务覆盖范围在县域之内,仅26.15%的合作组织实现了跨省经营^[5]。目前,沿海发达地区合作组织起步较早,组织形态较成熟,资金、技术、人才、管理经验等较充足,具有畅通的市场渠道和较好的品牌,但土地、劳动力等资源相对缺乏。而中西部的合作组织则起步较晚,组织形态和经营管理水平较低,资金、技术、人才等生产要素缺乏,但具有较充裕的土地、劳动力资源。两者若合作,则有利于优势互补,况且两地的基层干部、农民都有交流与合作的强烈愿望。因此,推动区域组织的渗透和交流,实现区域资源、技术、信息等资源的共享,对于扩大农民专业合作经济组织的规模、促进其健康快速发展无疑具有重要意义。

4.4 继续完善相关政策和立法 经中华人民共和国第十届全国人民代表大会常务委员会第二十四次会议通过并将于2007年7月1日起施行的《中华人民共和国农民专业合作社法》,是我国关于农民专业合作经济组织的第一部法律,它明确了农民专业合作社的概念和和合作组织的经济法人地位,提出了组建运行的原则。它的实施可促进我国农民专业合作经济组织的发展。但是,一种组织的运行与发展并不是仅靠一部法律就能规范与促进的,其健康发展需要众多相关法规政策的指导和规范。因此,《中华人民共和国农民专业合作社法》的出台,不是结束而是开始。笔者认为,要继续在组织运行、组织监督、民主管理、利益分配等方面加强政策的制定与完善,使组织的运行有法可依、有章可循。

参考文献

- [1] 编委会. 中华人民共和国农民专业合作社法[M]. 北京: 法律出版社, 2006.
- [2] 严东, 崔红梅. 农民合作经济组织对促进新农村建设作用探讨[J]. 科学与管理, 2007, 27(1): 71 - 74.
- [3] 陈红玲. 浅谈经济合作组织在新农村建设中的作用[J]. 全国商情·经济理论研究, 2007(3): 76 - 77.
- [4] 张胜文. 国外农村合作经济组织的发展趋势与经验借鉴[J]. 湖南人文科技学院学报, 2007(2): 65 - 67, 76.
- [5] 缪建平. 我国农民合作经济组织发展的新特点及新趋势[M]// 农业部农村经济研究中心. 中国农村研究报告. 北京: 中国财政经济出版社, 2004.

(上接第11219页)

主要涉及日常管理制度和绩效考核制度。种子企业应根据企业的实际情况,设计一些真正便于企业对销售人员进行管理的日常管理制度。如,每天上班之前向销售经理或企业总部报到,且只能用当地的固定电话,并且登记,对销售人员日后的报表跟踪也很有作用;出差费用的报销发票上应写明具体时间、费用情况,以判别销售人员的话是否真实。

企业的绩效考核制度也不能只重结果,还要看过程,使销售人员的销售都是“阳光下的销售”。其实,企业实行绩效考核主要为了对表现好的业务员进行提升以及给予销售

提成。种子企业采用的大多数销售人员考核制度都是销售提成的。真正应该做到的是,使企业的销售人员成为企业收入最多的一个群体。只要业务人员符合公司政策,其销售提成就应该不封顶。这也是对销售人员业绩的一种肯定,从而激励销售人员心无旁骛地追求自己业绩的增长。同时,销售量反映的业绩也应作为提升的依据,以此来调动销售人员更大的积极性,增强销售人员的忠诚度。

参考文献

- [1] 魏明, 高韧, 吴春梅. 湖北省种子企业营销渠道冲突的现状与对策分析[J]. 农业经济, 2003(3): 34 - 36.
- [2] 李好中. 串货对销售的影响和控制[J]. 种子世界, 2007(7): 10 - 11.
- [3] 杨永强, 弓晓峰. 种子企业如何搞好委托代理销售[J]. 种子世界, 2004(6): 6.