

透视经销商管理：解锁业务潜力，实现合规增长

敏于知

趋势与挑战

经销商在产品的流通环节扮演着至关重要的角色，起到了帮助企业规模化经营、协调供需、提高效益等重要作用。甫瀚咨询认为稳定、高效的经销商渠道可以为企业带来以下优势：

- 即时的市场需求信息反馈、触及市场前沿的产品迭代更新
- 产品品牌及其影响力的快速扩张
- 持续的销售量增长
- 产品生产的可规划性
- 企业产品信用度和保障力的沉淀

然而，对于已在销售链路中使用经销商的企业，常常面临着费用攀升、盈利下降、高流动性风险和库存积压等一系列问题。

流向管理

- 缺乏系统化方案，或经销商虚假上报数据，品牌方无法准确掌握货品流向
- 经销商将商品转移至未授权的终端卖场
- 月末 / 季末虚假发货以满足业绩指标
- 违规窜货、抛货风险

库存管理

- 经销商库存管理不当，存货周转慢、库存积压
- 产品效期管理不当，库存过期或近效期

补贴管理

- 经销商活动内容或补贴计算逻辑，与品牌方政策要求不符
- 伪造费用核销材料以骗取品牌方补贴
- 实际活动补贴超品牌方预算

由于经销商具有遍布地区广而散、经销商数量与级别多、经销商内部管理水平参差不齐、系统数据直连成本高且复杂等特点，即使企业已制定标准的经销商管理办法，但实际执行时风险依然存在。

甫瀚咨询通过一套完善的经销商审计方法论，帮助企业判断经销商的流程合规性、数据传输准确性及销售、费用、库存等数据的真实性与准确性等内容，并对各个经销商的不合规事项及其给企业带来的潜在风险进行归类总结，从而帮助企业管理真空区域并提高投入回报。



定制化解决方案

甫瀚咨询从公司业务运营及商业战略角度切入，建立多维度的经销商评估体系，帮助企业梳理价值链传导过程，识别经销商在运营过程中的高风险及重点领域，筛选出诚信且可长期合作的经销商，助力企业经销商管理。

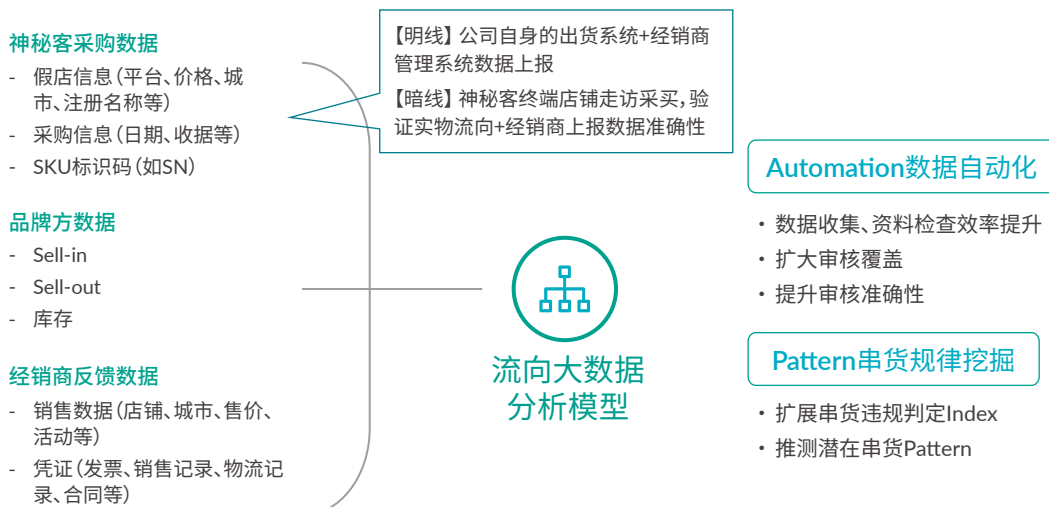
1. 经销商审计常规应对方案

管理体系及策略	运营流程审计	管理基础优化
<ul style="list-style-type: none"> 经销商能力评估矩阵及指标设计 渠道财务及运营风险整体评估 经销商不同费用类型的管理政策及核销规范 经销商数据标准及规范制定 	<ul style="list-style-type: none"> 销售及库存数据准确性及真实性核查 营销活动、促销折扣真实性及补贴核销审查 促销活动飞行检查 活动预算、ROI 及费用 FMV 分析 经销商 FCPA 合规审查 	<ul style="list-style-type: none"> 经销商数据治理 活动补贴管理体系和标准 经销商管理系统规划与实施 促销活动管理系统选型与实施

2. 经销商审计难点及应对之道

数据治理: 经销商端的数据存在数据源维度多，数据质量参差不齐等问题。为此，甫瀚咨询运用数字化工具进行提取和加工，并根据预设逻辑指标进行自动数据清洗和风险识别，从而实现基于风险的抽样和审计。此外，亦可对经销商进行专项数据治理，通过多渠道数据分析、第三方审计发现问题后，以改进数据接口、防范数据作假、规范数据标准等方式提升数据的及时性、准确性和完整性，并将数据治理维度纳入年度经销商评估体系。

风险场景的识别: 对于产品流通中的高风险场景，可以通过收集各类数据和运用大数据模型分析，来挖掘违规场景。下文图示以串货为例，将产品方自身采购系统中的数据、经销商管理系统上报数据、神秘客店铺采购数据等进行整合，通过明线、暗线数据汇总、分析，从而挖掘串货违规指标，并推测潜在串货场景。



Partner Watch: 甫瀚咨询数字化监测工具 Partner Watch 可以自动收集数据, 对经销商进行全方位的背景调查, 包括基本信息、财务状况、潜在利益冲突、行政处罚等方面, 以识别潜在的合规风险。



补贴费用: 经销商补贴类目多且规则复杂, 补贴核销准确性一直是产品方关注的重点、难点, 审计人员可以检查单笔交易的真实性和合理性, 而无法被有效识别在复杂的情况下交易的所有问题。甫瀚咨询基于丰富的经验和洞察, 帮助企业区分经销商补贴中不同风险场景并使用 Python 进行规则设定, 如重复核销、拆单、不合理 / 不真实的费用等。预设的 Python 模型可以在短时间内轻松地对所有交易进行全量检查, 并识别关键风险。

达于行

甫瀚咨询可提供的服务

甫瀚咨询利用前瞻视角及相关服务经验, 致力于帮助客户量身打造经销商管理的实施方案。具体服务包括但不限于以下内容:

- ▶▶ 经销商管理体系及流程优化
- ▶▶ 经销商能力评估及准入体系建设
- ▶▶ 活动补贴管理政策及核销规范
- ▶▶ 经销商运营审计
- ▶▶ 经销商数据治理
- ▶▶ 经销商管理系统设计及实施

关于甫瀚咨询

甫瀚咨询是一家全球性的咨询机构，为企业带来领先的专业知识、客观的见解、量身定制的方案和卓越的合作体验，协助企业领导者们充满信心地面对未来。透过甫瀚咨询网络和遍布全球超过25个国家的逾85家分支机构和成员公司，我们为客户提供财务、信息技术、运营、数据、数字化、环境、社会及管治、治理、风险管理以及内部审计领域的咨询解决方案。

甫瀚咨询荣膺2023年《财富》杂志年度最佳雇主百强，我们为超过80%的财富100强及近80%的财富500强企业提供咨询服务，亦与政府机构和成长型中小企业开展合作，其中包括计划上市的企业。甫瀚咨询是Robert Half International Inc. (纽约证券交易所代码: RHI) 的全资子公司。RHI于1948年成立，为标准普尔500指数的成员公司。

联系我们

王宇恒

项目总监

Alfredo.Wang@protiviti.com

王晓羽

经理

Shirley.Wang@protiviti.com

公司地址

北京

朝阳区建国门外大街 1 号

国贸写字楼 1 座 718 室

电话: (86.10) 8515 1233

上海

徐汇区陕西南路 288 号

环贸广场二期 1915-16 室

电话: (86.21) 5153 6900

深圳

福田区中心四路 1 号

嘉里建设广场 1 座 1404 室

电话: (86.755) 2598 2086

香港

中环 干诺道中 41 号

盈置大厦 9 楼

电话: (852) 2238 0499

protiviti®
甫瀚

© 2023 甫瀚咨询（上海）有限公司

让每位员工享有平等的发展机会

甫瀚咨询并非一间注册会计师事务所，故并不就财务报表发表意见或提供鉴证服务。



关注甫瀚咨询
获取更多资讯