

連鎖經營的創新

切花零售通路

前言

近年來我國生活品質的提昇是有目共睹的事實，平均國民所得已超過一萬美元大關。除了物質上的享受外，國人亦應更加重視精神層次與精緻文明的追求。花卉不但賞心悅目，更能美化生活，是值得加強推廣的重點項目之一。

根據近年來國內物流業的蓬勃發展，各種便利商店及連鎖店的經營型態已經是未來零售通路的主要發展趨勢。鑒於國內目前切花業仍大都採取傳統式的通路型態，本文特提出兩種「連鎖經營」的創新切花通路，並分析其優劣及發展潛力。

創新通路一：利用現有之連鎖加盟系統

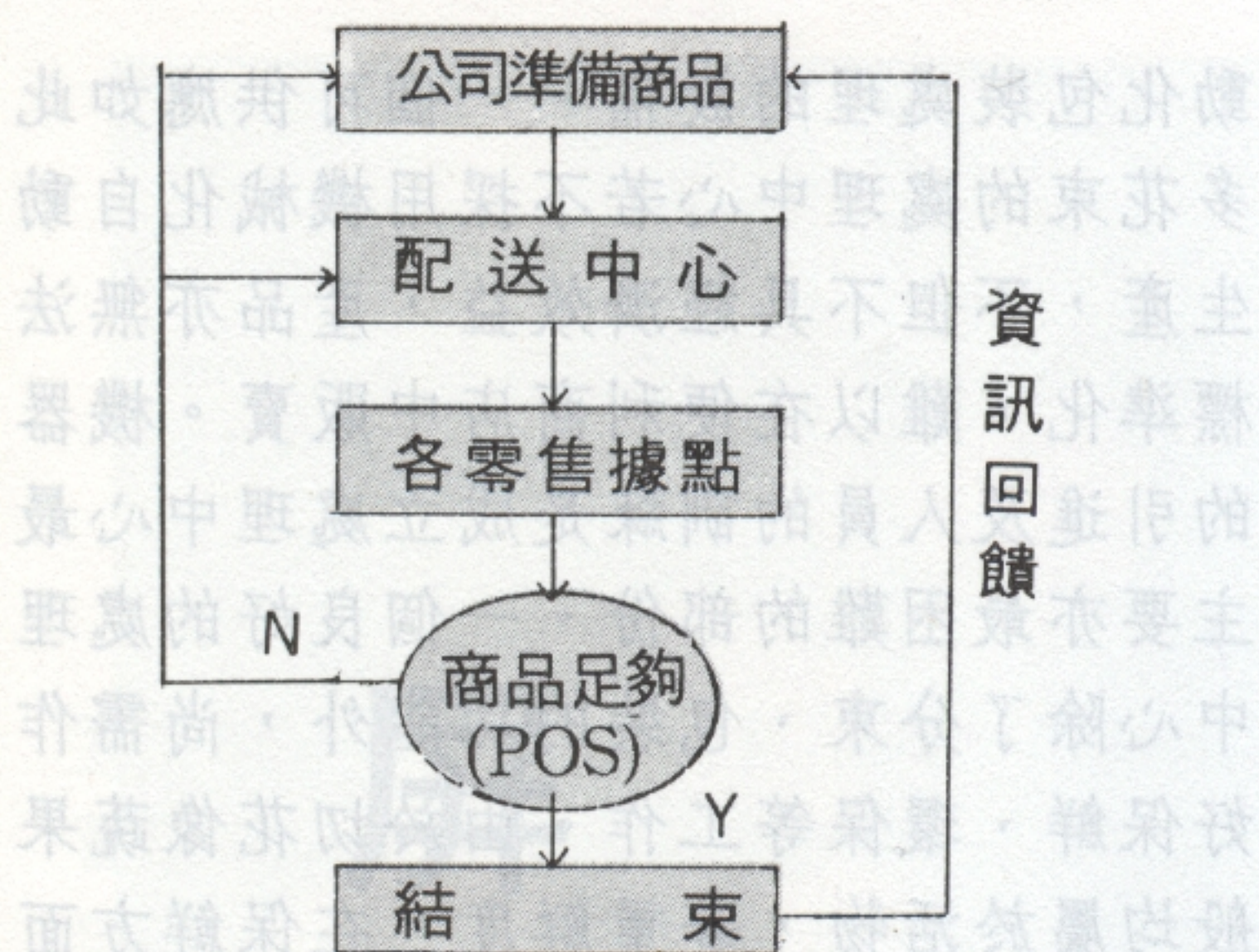
將切花導入現有連鎖便利商店或超市通路的構想是源自於國內目前林立的連鎖便利商店與超市。這些系統的店面數相當可觀，且均經過相當完整的市場區位考量、調查，與商圈大小分析。無疑地這些將是非常好的網路據點。而「多店鋪組織化」（指擁有十一家以上店鋪的組織）勢必成為零售業未來謀求成長發展的必然歸宿。將切花導入便利商

店與超市便是基於此一趨勢。切花若能進駐便利商店或超市，無疑地在通路據點上奪得機先，增加銷售管道。而對店主而言除能提高對顧客的服務、創造本身的差異化外，切花商品的毛利一般而言可達30%左右，無異是很具吸引力的。這種新通路整個流程如圖一，而其相對優、缺點如下：

◆優點：

- 1.擁有龐大且優良的據點，免去商圈自我摸索。
- 2.產品供應處可設在較偏遠的地方，免去都市中高租金的夢魘，又可收店鋪販賣之效，兼具二者優點。
- 3.藉著原連鎖加盟系統的知名度，無形中增加消費者對產品的認同。
- 4.由花農→公司配銷中心→便利商店、超市→消費者。可節省許多運輸成本及中間費用，並減少切花損壞、增加其壽命，消費者可享受到物美價廉的商品。
- 5.投入成本不大且具規模經濟，可朝企業化經營管理。
- 6.由加盟系統總公司規劃，降低風險。

利用現有連鎖系統的運作流程圖



◆缺點：

1. 初期因消費者對切花的習慣不佳，若消費者教育無法成功，則風險很大。
2. 花束生命週期短，又著重鮮度使得補充次數較多，運銷成本高，且必須具備完整的物流配送管道。
3. 行銷策略必須配合連鎖加盟總公司，較不自由。

加入連鎖便利商店的考慮

依國內發展現況而言，創新通路一的發展以「便利商店」較「超市」較為可行。茲針對切花零售加入現有連鎖便利商店應考慮的事項分述如下：

(一)連鎖便利商店的選定

臺灣目前著名的連鎖便利商店系統有十幾家，然而每一個系統的主力消費群卻不盡相同。以統一超商為例，其主要消費群為15~25歲左右的學生及年輕的上班族，客單價會較低；全家便利商店的主力消費群是家庭主婦及懶得開伙的上班族，因而客單價會較高；而強調「服務」的萊爾富，可想而知其客單價會更高。再者，由於分佈地區的不同（如商業區、住宅區、北投區、南港區、學校或工廠附近等）來客單價亦相差頗大，因此，如何選擇適合的連鎖便利商

店，就成為切花進駐連鎖便利商店成敗的第一個關鍵。

(二)切花處理中心

台北市一般的切花通路（以經過濱江花卉產銷公司為主）比較單純。以台北市濱江花卉產銷公司所公佈的資料來看，花農所賣的價格與末端消費者所買的價格相差至少5~10倍（以台北市而言），這其間的差異最主要來自中間批發商的經手及切花運送時的費用及報廢。若設立一切花處理中心專門處理，除能達到經濟規模的效益外，在垃圾處理方面更能達到環保要求。

(三)便利商店的配合

在便利商店部份，最主要的是都市店面租金越來越貴，店面寸土寸金，要在店中擺設頗佔空間的花架是否值得？與其他商品比較其投資報酬率如何？店中所有商品的擺設均經過專門設計，切花花架的擺設有無衝突？針對這些問題在一開始設計花束產品時就需考慮到(1)產品的單價--主力消費群的消費能力、投資報酬率；(2)產品的外觀--花束的大小、與花架的配合；(3)與商店配合的整體性等。在便利商店販賣花束除有助於本身與其他連鎖系統的差別化外，賞心悅目、提高店中職員的工作效率、增加來客數等都是看不見的無形效益。此種販賣方式的可能缺點是產品均標準化，顧客無法依自己所喜組合有個人特色的花束。

創新通路二：花卉連鎖專賣店系統

第二種通路的構想是將現存的零售店以VC的方式加以結合，或創造一個新的連鎖加盟系統。在日本VC發展到

後來常因行銷、宣傳的需要而要求各零售商配合遵守，漸漸走向FC，因此第二種通路實則以便利商店（CVS）與特許加盟制度（FC）為主體，即「花卉專賣連鎖店」，專營各種切花、盆花及其他相關用品販賣。然此種方式的通路其販賣的商品種類多，消費者消費趨勢趨向「多樣化」，店中除盆花、花束外，尚有許多花器、書籍、卡片、花藝用品等，因此有關CVS的經營秘訣與物流體系的完備與否更顯重要。

根據80-20法則，百分之二十的品項，佔有百分之八十的營業額；而百分之八十的品項卻只佔了百分之二十的營業額。但基於對顧客的周全服務，這百分之八十的品項又不得不供應。因此有必要成立物流中心以作好配送工作，減低各店倉庫庫存壓力。而各店與物流中心的資訊流通就必須靠電腦化資訊系統，如POS（銷售點情報系統）、EOS（電子訂貨系統）、VAN（附加價值通訊網路）等活用資料分析，掌握商品的周轉與效益。

另外在行銷觀念上其基本核心為「顧客導向」且市場必須加以區隔。因此在我們設法必須滿足某一部份的消費者的需求時，往往無法滿足另一部份群體的需求，因此我們必須了解我們最優先、最欲爭取的主要顧客群（80-20原理）並深入了解其嗜好、風格、習慣以及在何種動機、何地、何時需要本商品，最後將之發展成商品化計劃。

結語

花卉處理中心的設立是本文所述創新通路的瓶頸。國內目前尚未有機械自

動化包裝處理的設備。一個可供應如此多花束的處理中心若不採用機械化自動生產，不但不具經濟效益，產品亦無法標準化，難以在便利商店中販賣。機器的引進及人員的訓練是成立處理中心最主要亦最困難的部份。一個良好的處理中心除了分束、包裝的功能外，尚需作好保鮮、環保等工作。由於切花像蔬果般均屬於活物，著重鮮度，在保鮮方面非專門人員不可。另外有關產品的設計、價格的控制，均須考慮到主力消費者的消費能力。若能克服初設立時的困難，則新通路不論是在價格、鮮度、甚至環保、普及率、便利性上都絕對優於傳統的舊通路。消費者不但可以較便宜的價格購得更新鮮的花束，更可免受每逢節日切花價格飛漲之苦。

國內消費者的消費素養及消費教育實有賴於俱專業知識的花卉專賣通路來提昇推廣。一般消費者在買花、養花方面有問題時，請教花農花商得到的答案都非常簡單，不足以應付實際狀況，消費者往往只能憑不斷的錯誤嘗試買到經驗，而花卉專賣店賣的不僅是商品，更是服務。因此只要公司能站在教導、服務的立場，為顧客解答各種養花方面的疑問，這樣顧客是跑不掉的，因為，公司就是品質及服務的保證。第二種通路除了商品多樣化以外，店主、店員更必須具備一定程度的專業知識及訓練，非常不容易。總之，此種通路在國內仍屬創舉（日本也僅在1991年11月才由全家便利商店在東京設立第一家花卉連鎖試驗店），除必須引進、吸收國外便利商店與FC的經營秘訣外，更須本土化，配合國人消費習性，如此才可獲致成功。