

对每一个快消品的区域经理来说，区域市场的开发是一个常规性的工作。但正是这个看上去技术含量不太高的工作中，时序的把握和尺度的拿捏却是两个难点。而正是这两者决定了区域市场开发的效率高低甚至成败。

快消品六步开发区域市场

■崔明 张义 ■邓波

区域市场是现代快消品企业竞争的核心战场，任何企业的市场繁荣都离不开其在区域市场的出色表现。企业区域市场一般要经过从初级启动、中级维护到高级扩展的生命曲线。

初级区域市场具有以下特点：

- 1、企业知名度不高，产品的市场占有率极低，顾客购买需求尚未得到启动，忠诚客户基本为零。
- 2、产品尚未产生销售力或销售力极小，区域分支机构的现金流量小。
- 3、区域分支机构销售渠道狭窄，终端网点少。产品在销售终端铺货面窄，铺货量少。分支机构尚处于解决顾客“买得到”这个问题的阶段。分支机构往往利用经销商的网络和社会资源，但对经销商的下级渠道、终端网点尚难掌控。
- 4、区域分支机构广告促销投入大。
- 5、区域分支机构的主要工作是构建网络、铺市和促销跟进，渠道与团队管理尚未提上日程。

面对一个初级市场，那么该如何启动，如何运作，这是摆在区域经理面前的一个难题。笔者认为，区域市场初级启动的总体步骤是：深刻洞察市场，构建销售网络，终端促销跟进。区域市场初级启动可分为六个阶段：侦察、谋划、构网、协销、铺市与促销。

■侦察：把握市场，确定渠道标准和各级目标客户

侦察主要表现在两个方面：一是侦察市场需求，二是侦察敌情，做到知己知彼，把握全局。

通过多种市场调查，区域经理可以了解该市场的文化、习惯，把握该区域市场的规模、容量、渠道特点、消费者需求特点等。

侦察敌情主要是调查竞品情况，主要包括竞品的口味、包装、规格；竞品的批发价、零售价及各级渠道利润空间的大小；竞争对手对渠道掌控能力达到了哪一层次，是找代理商自然流量，还是掌控了终端？有无分支机构？定期拜访的客户到哪一层次等等；竞品在媒体广告投入的种类、分布、频段、力度等；竞品在当地市场运作的促销手法、营销活动、政策力度等；竞品在当地的铺货率、生动化展示及大致销量。



通过调研，区域经理可以把握市场特点和发展趋势，明确消费者、竞争对手及各渠道的情况，确定渠道成员选择标准和各级目标客户。同时这些资料也为市场谋划作好了铺垫。

■谋划：预测发展，形成方案

不少企业都是先建网再做方案，或者建网、方案同时做。这样看起来好像工作紧凑，很快能见到效。但实际上，这样会带来一个问题：建网时缺乏参考标准，网络特点、结构和政策不相协调，而借用其他区域的经验又不适应本区域的特点。结果往往是，区域市场运作方案受到诸多限制，要么是方案针对性不强，要么是渠道不适合，建好的网络影响了区域经理对整个区域市场的判断。所以，谋划应该先于建网。

预测

谋划始于预测，即对市场总量、市场容量、市场格局、本企业目标等的预测。区域经理做好销售预测，可以为市场推广计划提供现实依据。

销售预测主要考虑到外部因素和内部因素两个方面。外部因素主要有市场需求的整体走势，区域经济

的变动，同业竞争的动向以及政府、消费群体的动向。内部因素主要有以4P为主的企业整体营销方案、以销售政策为主的经销制度、以营销人员激励为主的薪资政策以及企业的生产情况。

销售预测的方法很多，可以通过调研统计，也可以通过直接经验推算。具体方法有根据主观意见、业务员意见、顾客意见的主观推算法，有根据以往客观销售报表进行时间排序推断的时间序列法，有通过统计寻求影响销量的相关分析法等等。

方案

做好销售预测，区域分支机构接着就要制定市场启动计划。一个完整、切实可行的区域市场营销推广计划包括如下几个方面：

- 市场分析：包括消费环境、需求特点、竞品分析。
- 营销目标：包括销售收入、网络开发数量等。
- 定位：主要包括目标顾客定位、区域定位、产品定位、价格定位以及竞争定位。
- 渠道方案：包括直销、分销部署，渠道类型、数量，渠道政策等。
- 促销方案：制定具体促销活动计划，包括：活动步骤、人、财、物安排，管理办法，关键的控制要点等。
- 预算：营销活动费用、预算。
- 评估：营销活动过程控制及结果评价流程方法。

■构网：解决三大基础问题

销售网络是初级市场至关重要的营销组合要素。初级区域市场网络建设，首先要解决渠道层级、数量与利差三大基础问题。

层级

无层级或者说零层级就是企业利用自己的销售队伍实现销售，即直销。直销主要运用于企业大本营市场，或者是企业集中优势兵力想要短时期一举拿下的市场。直销的关键问题是终端网点数量、质量和队伍塑造。

多层次就是利用分销商实施分销的渠道模式。区域分支机构面对一个新市场，一方面缺乏资源，另一方面不熟悉市场运作特点，而利用经销商可以整合社会资源，利用其网络、仓库、配送能力。分销的关键在于区

营
销

酒类营销
策划机构



酒类营销实战专家
全国专家网成员
中国生产力协会全国专家委员
2004深圳20位策划风云人物



UVP创造销售奇迹!

关于奇正九鼎

深圳奇正九鼎是一家集合了海内外各项专业人才的大型酒类营销策划机构/由30多位酒类产品策划专家、终端销售专家、地面推广专家、广告传播专家构成的精英团队/公司为深圳酒行业协会的常务理事单位/2004年泸州老窖“一桶天下”项目被评为中国策划案例酒类唯一银奖/出版物《细节决定成败》全国社科类销售排名第一……

奇正成就

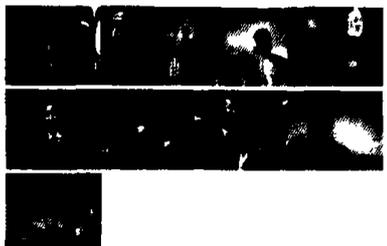
2001年为山西汾酒进行山西市场推广策划,当年业绩提升40%;
2002年为青岛啤酒进行华南销售渠道规划和新产品上市推广策划,其品牌打破金威垄断进入华南市场3强,夜场排名更是名列第一;
2002-2004年为蓝剑集团新疆啤酒产业总公司提供年度营销策划服务,销售总额提升60%;达到5亿元以上,成为新疆第一啤酒品牌;
2003-2004年为泸州老窖提供新产品上市全案策划服务,取得巨大成功。其新产品“一桶天下”在8月18日上市,11月单省(湖南)销售收入达到250万元,实现盈亏平衡,12月突破600万元,成为2003新品白酒的新科状元。04年四省上市,销售额突破1.5亿;
2005年为河南四五酒厂提供产品上市策划服务,使这一老牌更筑辉煌青春焕发;
2005年与亚洲红签约,共同打造中国最大的冰葡萄酒生产基地;
2005年与蓝剑集团新疆啤酒产业总公司续约,继续为其提供年度营销策划服务,续写新疆第一啤酒品牌辉煌新篇章。

奇正服务

酒类品牌规划、酒类市场专项调研、样板市场启动及地面推广、形象设计、包装设计、影视广告创意及拍摄、招商策划及广告传播。

我们为中国酒类企业提供全程导航服务!

奇正影视



咨询服务热线:075583435881 13922820509
www.qzjd.com.cn www.szqzjd.com (中华食品营销网)
E-mail:qzjd_sz@163.net

域经理必须抓两头(总代或者总经销,终端网点),持中间。不仅要建立分销商档案,还要建立分销商下游客户、终端网点的档案,掌控终端网点。

数量

数量是指每层级分销商数量,例如说新开发的区域市场是设立一个总代理以扩大其经销范围,还是设立两个代理展开竞争,批发商设多少个合理等。为了减少渠道冲突,企业可以根据分销商覆盖能力,区域市场容量,在保证企业区域销量最大化和渠道成员“耕者有其田,各尽所能”的原则下动态调整。

利差

利差是促进区域市场活跃的关键因素。分销商是否卖力经销某品牌很大程度上是由利差与销量来决定的。新品牌则应适当加大利差,畅销品牌可以适当缩小利差。利差设计的关键在于利差在一级、二级、三级渠道间的分配,启动初级市场特别更应该关注终端网点的利差。企业的分销政策如果大部分被截留于渠道中间而终端网点利差很小的话,则分销政策力度再大,产品在终端网点也不会形成热销。

■协销:逆向设计,保证货畅其流

搭建网络架构,只是解决了基本问题,要让网络发挥作用,还要解决如何保证网络的稳定和实现网络顺畅流转的问题。协销是一个非常切实有效的办法,通过协销能够制造比较好的渠道推动力,同时可以快速反馈信息,促进渠道动态调整。

首先,协销可以顺利完成构网工作。区域分支机构先根据方案设计,协助分销商寻找、开发下游客户和网点,根据终端网点的需求和竞争情况逆向思考,确定终端的策略,再顺向设计,构建网络。这就像给田地灌水,灌水设计者必须首先找到田地在哪里,再考察从田地到河流怎么走,然后再顺向从河流铺设管道到田地。

其次,协销可以促进网络物流的顺畅流转。选择了分销商不等于区域市场就得到了有效启动,此时区域市场面临的主要问题是如何货畅其流,形成有效销售。区域市场代表必须协助分销商开发终端网点,定期拜访、理货,并做好促销跟进,启动终端销售,保证商品顺畅流转。这就像河水到了水渠,经过管道,只有打开阀门,河水才能顺流流入田地。

■铺市:详细规划,深度管理

铺市创造了商品在终端和消费者见面的机会,使消费者能够“买得到”商品。铺市工作一般分为准备阶段、行动阶段和总结阶段,每一个阶段都需要详细规划,并进行即时的深度管理。

准备阶段

● 铺市工具

- 公司和产品简介、样品、POP、价目单等。
- 促销品
根据渠道特点和客户级别,预算好各销售网点的促销品品种、数量、配比率。
- 铺市计划

铺市计划包括铺市线路、铺市地点、铺货量、铺货时间安排。

● 铺市人员

铺市人员最好是两人一组,一人主讲,一人负责张贴广告、搬卸货。铺市前应做好铺市的培训工作。

行动阶段

● 开场介绍与推销

铺市人员抓住有利时机讲好开场白,根据实际情况,恰当改变口头表达的方式、内容,调整说话声音、速度、节奏,协调动作,注意外表形象等。

● 宣传卖点、铺货

铺市人员应总结一套灵活实用的推介方法,宣传产品的卖点、优势。

● 终端支持

铺市时,必须配有相应的终端支持,争取达到现款现货,降低启动风险。

赠品:销售人员在网上铺货时,附带赠品能增加网点的销售积极性。A、B、C类客户分别核算一个合理的赠品数量。

返利政策:铺货人员将每年返利点与返利时间等政策传递给经销商。

退货政策:网点看重商品的流转速度,担心商品积压,企业承诺退换货,可以减轻其经销压力,铺货工作将更容易展开。

● 填写表单

销售人员必须及时填写好《铺市一览表》。

总结阶段

● 铺市总结

销售人员针对铺市实施情况,写出书面总结报告。

● 跟踪拜访

根据《铺市一览表》,安排好电话访问,安排好第二次拜访和供货。

● 关注难点

针对铺市较差的区域、渠道,销售人员应进行反复研讨,重新审定铺市思路、方法,确定该区域、渠道应该补铺、重铺还是自由发展。

● 兑现承诺

及时履行商业承诺,赠品、返利政策、退货政策按照规定实施。妥善处理商业纠纷,在铺市时要特别注意货款回收细节,避免出现不必要的纠纷。

■促销:实效促进,启动终端

铺市与促销是启动市场的两大核心工作,促销跟进解决的是拧开阀门,加大流量的问题。没有促销跟进,终端陈列的商品往往无活力,难以吸引首次购买者的注意,更难产生旺销。促销环节做得好,往往可以激活陈列架上的商品,有效启动终端销售。

终端是产生实际销售的地方,终端促销能够很好地实施终端拦截,在一定程度上改变消费者的购买决定。区域市场初级启动一般运用实效性促销,以注重提升自己销量为主,要按照自己的节奏进行,不要跟着竞争对手特别是强势竞争对手做。促销手段要方便、巧妙、贴近生活。终端促销主要包括买赠、展销、售点POP、空箱展示、宣传条幅、货架展示、商品陈列、店头店牌等。