

中小白酒企业的区域市场营销与管理

张肖克,曹健君,黄 正

(贵州省轻工科学研究所,贵州 贵阳 550002)

摘 要: 中小白酒企业需从制订区域市场建设目标入手,实行滚动式发展,同时应注意建立高效的区域组织和团队,认真编制销售预算,对营销网络和渠道进行精心的维护和管理,对区域市场进行精耕细作,只要有了坚实的根据地,企业就能发展壮大。

关键词: 白酒企业; 区域市场; 营销

中图分类号:F27;TS262.3 F713.5 文献标识码:B 文章编号:1001-9286(2005)06-0110-02

Marketing and Management of Regional Market for Medium-scale and Small-scale Liquor Enterprises

ZHANG Xiao-ke, CAO Jian-jun and HUANG Zheng

(Guizhou Light Industry Scientific Research Institute, Guiyang, Guizhou 550002, China)

Abstract: Medium-scale and small-scale liquor-making enterprises carried out rolling development based on targeting regional market. Besides, the enterprises should establish high efficiency regional organizations and working teams, work out sales budget, and do careful maintenance and management in marketing network and channels. The painstaking work in regional market would establish solid base for enterprises, which could further guarantee rapid and health enterprise development. (Tran. by YUE Yang)

Key words: liquor enterprise; regional market; marketing

白酒的消费量从整体市场销售来说正在萎缩。但是,深入研究表明,这种整体的萎缩是一种局部的反应。

根据地理论,将白酒市场分为发达地区和欠发达地区市场。前者主要是沿海城市、中西部省会城市、现代大都市和区域性大的中心城市。这些地区和城市,随着生活和工作节奏的加快,生活方式、消费观念和饮食习惯受多元化文化的影响,逐渐倾向于一线品牌白酒、洋酒、啤酒、葡萄酒、时尚果酒、饮料等,对二线品牌白酒的需求降低,需求总量呈下降趋势。而欠发达地、市、县级区域市场,据调查分析,白酒销量基本保持稳定,局部市场稳中有升。

因此,建立起明确而稳定的区域市场,是企业赖以生存的根本。围绕根本的拓展才能做到生存和发展并举。以下就中小型白酒企业产品营销中的几个重要方面谈点看法。

1 制订明确的区域市场建设目标

通过对许多中小白酒企业营销失败原因分析发现,

许多企业在未建立稳定的区域市场时就盲目拓展全国市场。拓展过程简单、随意,认为找到几个好的经销商、甚至代理商,哪儿能销就往哪销,不对市场进行深耕,既无对市场的调查研究,无明晰思路、策略,又无可行的措施和方法,力求“广撒厚收”、“全面开花”。结果是无明确的区域市场目标,难以实现企业的各项经营指标,无稳定的市场根据地,缺乏强力的市场依托,难以形成竞争优势。最终因为急功近利、贪大求全的非理性营销行为,导致市场松散,欠款难收,对经销商及业务员管理困难,给企业的生存发展带来极大危害。

市场经济的本质就是竞争经济,对大品牌白酒企业而言,处于绝对劣势的中小型企业,要想在激烈的竞争中求得稳健的发展,必须树立起“生存第一、发展第二”的观念,建立起赖以生存的根据地——明确而稳定的区域市场。采用区域内拓展的方式,进行精耕细作,把根据地做大、做强、做深、做透。在有限的空间创造局部的优势,赢得较大的市场份额,从而以此为根据地逐步向外扩张。此战略有利于企业降低营销的风险,能为拓展周

收稿日期:2005-04-02

作者简介:张肖克(1963-),女,上海人,本科,工程师,责任编辑,发表论文多篇。

边地区的营销提供经验和起到示范作用,减少失误。同时有利于保证资源的及时满足,已做大的“根据地”市场的利润可为新开拓市场提供资金积累,也能源源不断地向新市场输送人才。

企业要根据自身的能力和总体战略布局,从销售预测入手,例如采用定性预测法、类推预测法、客户调查法、经验判断法、季节指数法、定量预测法等等方法,认真分析市场,细分区域市场,准确选择和确定目标市场。所选目标市场应该是市场容量和潜力较大、区位优势明显的市场。例如,经调查发现该区域人员正好特别喜欢与本企业生产白酒的香型一致的酒,当地的酒文化氛围较浓,运输便利,经济承受能力与本企业所制订销售价格吻合等。目标市场确定后,企业需制订明晰的区域市场推广战略方针,实行灵活多样的营销策略。

2 建立高绩效地区组织

区域销售队伍是整个企业销售系统中的一个重要组成部分,销售队伍的优秀与否,直接影响到企业在该地区的销售业绩。企业要组建一支能成功运作的销售队伍,其关键在于选择有能力的销售人员,特别是要有一个卓越的区域经理。

2.1 区域经理的重要性

区域经理是销售队伍的领导和教练,其能力对于该区域的业绩起着相当重要的作用。区域经理必须依据公司的整体规划,努力实现预定的销售目标。区域经理的职责主要有以下几个方面:

- ①组织人员进行市场调查,进行销售预测。
- ②负责选拔、培训销售人员。
- ③制订量化的销售目标。
- ④编制销售计划。在计划中要有突出重点,逐步推进和集中滚动的原则。
- ⑤对销售组织进行管理。
- ⑥与公司商定销售人员的报酬制度。
- ⑦根据马斯洛的需求层次理论,制订销售人员的激励方案。
- ⑧对销售员的业绩进行评估。考核销售人员的工作绩效。
- ⑨对重点客户进行拜访,详细介绍公司在本区域的发展战略及方针,争取重点客户的全面合作。
- ⑩对销售渠道及经销商进行管理。
- ⑪督促应收货款的回收。

2.2 区域经理的能力体现

区域经理应具备的素质指先天条件与后天品格与学识的综合反映。包括思想、品德、气质、性格、知识、风

度、阅历等。智力因素主要以学历为主,能在激烈的竞争中考上大学,说明其智商不低,经过高考及大学学习,除了专业知识以外,更重要的是强化了思考能力,掌握了学习的途径和方法,对产品知识、企业知识、市场知识、消费者知识、经济管理知识、政策法规知识等能学易懂。而阅历是实际工作中的经验积累,经验性知识越多,书本知识的应用能力越强,特别是了解社会,与人相处的社会能力越强。当然一个人的性格因素与努力的程度也是其能否做好区域经理的重要目标。

2.3 销售人员的能力和职责

销售人员主要从事产品的直接销售工作,良好的心理素质,超强的记忆力、创造力、想像力,敏锐的洞察力,可信的外在形象,专业化的产品知识,良好的谈吐,灵活的变通能力和高的成就欲等,构成了优秀的销售人员的能力,但销售人员同样有其职责。

- ①市场的调查、分析。
- ②参与销售计划的编制与执行。
- ③拜访新老客户。
- ④拟订访问计划,接收订单访问,售后服务访问。
- ⑤向客户提供建议和咨询。
- ⑥处理顾客投诉。
- ⑦搜集信息及时反馈,开展信用调查。
- ⑧回收货款。
- ⑨参加培训学习,参与招募培训新销售人员。

此外,销售人员经常出门在外,孤军奋战,没有强健的身体素质,也很难胜任此项工作。

2.4 确定区域目标体系

要快速提升业绩,必须提升销售队伍的工作能力,提高工作效率,也就是建设优秀的区域销售队伍。因此必须建立良好的区域队伍目标管理体系,并把目标管理落实到位,要求每个销售人员必须按照其职责认真工作,同时根据目标和成果确定考核和检查指标,在过程管理中进行检查考核。

3 编制科学合理的销售预算

销售任务与销售预算密不可分。销售预算是企业对产品销售活动费用的运算,是确保销售活动有计划顺利展开的基础。预算过大,会造成资金的浪费,预算额度过小,无法实现预期的产品销售目标。

因此,必须通过分析企业的整体经营计划和产品的市场环境,确定销售费用的额度。一般从分析上一年度的销售额、产品的销售周期(季节性)入手,确定销售经费的分配方法,按销售区域将销售费用的固定开支予以分配,同时制订控制与评价标准,确定销售费用开支所

(下转第115页)

在营销实战中,人们越来越认识到沟通的重要性,而俱乐部这种形式,就是最好和消费者沟通的桥梁。但应注意到,俱乐部营销的形式只是一种沟通手段,在现阶段它不能完全替代店铺的功能。因此,企业俱乐部应倡导两条腿走路,即一方面发展直接消费者,另一方面通过俱乐部的桥梁作用,发展吸收一些终端店,如商超、饭店等,使他们成为自己的团体会员,成为俱乐部的分销商。

企业还可以凭借自身优势,通过社会资源的整合,联合与葡萄酒行业相关联的各个行业的商业精英,如餐饮、商超、银行、航空、网络通讯媒体等签订结盟协议,成立跨行业的“俱乐部联盟”,最终实现“强强联合,统一服务,俱乐部、商家和顾客三者共赢”的目标。作为企业联盟的成员,这些企业俱乐部能够共享市场资源、目标顾客信息、分摊成本及营销费用。这种企业俱乐部的市场组织化不仅表现在组织了消费者网络与消费者的密切关系,而且表现在组织了企业网络。近年来,我国流行的“环球优惠卡”、“通惠卡”、“JSJ网络订房卡”等都是企业俱乐部市场组织化的具体表现,它的成功运作,为葡萄酒企业开展俱乐部营销提供了新的发展思路,有利于企业经营理念的进步和创新。联盟会员可以参加葡萄酒俱

乐部联盟举办活动,并将收到俱乐部的会员期刊,内容包括联盟中所有企业俱乐部成员需传递的信息。另外,俱乐部会员还可以申请葡萄酒俱乐部信用卡,持卡会员可在俱乐部数千商盟单位中获得刷卡消费及特别优惠折扣,俱乐部会员凭借信用卡还可实现各项社会性缴费、信贷功能、金融理财等多项便利服务。同时,葡萄酒俱乐部还可以开展航空飞行换积分的活动,通过消费的葡萄酒数量折算赠送飞行里程(当然也可替换为换现金、换话费、换铁路里程等);或通过飞行的里程折合赠送一定数量的酒品或其他联盟企业礼品。俱乐部还可为大客户或重点客户实现酒类产品的集团式招标和集团式购买,提供企业定牌专用酒,为个人会员提供团购等特色服务。

参考文献:

- [1] 李甲贵,沈忠勋,侯军岐,等.中国葡萄酒产业发展环境分析[A].李华.第三届中国葡萄酒学术研讨会论文集[C].西安:陕西人民出版社,2003.
- [2] 甘碧群.市场营销学(第3版)[M].武汉:武汉大学出版社,2002.
- [3] 梁小民.西方经济学教程(修订版)[M].中国统计出版社,1998.
- [4] 孟韬,张东伟.企业与消费者的联盟:营销组织的新视角[J].中国流通经济,2001(2):54-56.

(上接第111页)

要达到的效果,以及每个时期每项销售费用最终所产生的绩效。当然也必须对一定比例的机动开支做出预算,以期达到最佳销售效果。

4 建立健全营销网络

许多中小型白酒企业产品销售完全依赖经销商,而无自身的销售网络,无法对市场进行深耕和维护,带来许多问题。因此,在选定的目标区域市场组建企业自己的营销网络十分重要。通常企业的区域销售管理组织,是采用成立办事处的方式。其职责是开发该区域的经销商并对其进行管理。多数情况是新开发的地区,由于品牌知名度较小,经销商难有积极性,因此,自己开发终端,提高终端占有率,同时激励终端零售商,如提供一定数量的POP招贴、人员促销费、店庆赞助、堆垛成列及开展终端促销活动及一定量的广告宣传等,以提高他们

进货、销货的积极性。另外,在节假日通过在当地有实力、有影响的一些企业做推广活动,以提高产品在区域的知名度及口碑。同时积极物色合格的渠道成员,必须从经营年限、经营业绩、回款能力和外在形象等方面进行综合评估,最终选择对本企业产品品牌忠诚和培养与企业目标一致的经销商共同发展。必须与区域内的核心经销商进行充分的沟通。并帮助经销商优化内部管理和培养业务队伍,以便其有终端网络的维护能力。同时将自己开发的所有终端客户交由经销商统一配货和维护,并对经销商进行激励和不间断的管理。如此,才能够打下坚实的市场基础。

上述几个方面,只是粗略地论述了作者在经营实践中一些观点及体会。当然,企业的经营管理者特别是销售主管更应该认真学习相关的营销管理理论,并且相信一定有更加高明的产品经营策略,能把企业做得很好。●

四川白酒 2005 年首季实现利润 15 亿

本刊讯 据报道,今年一季度四川规模以上酒类企业共生产白酒 14.76 万千升,同比增长 21.8%,占全国白酒总产量 17.9%;实现销售收入 86 亿元,同比增长 15.8%,占全国白酒销售收入 43.3%;实现税金总额 11.2 亿元,同比增长 3%,占全国白酒税金总额 35.5%;实现利润总额 15.5 亿元,同比增长 11.3%,占全国白酒利润总额 59.5%。(江砂)