

渠道细分,须量力而为

【特约撰文 / 张帆】

对于白酒行业来说,越来越激烈的产业整合使竞争不断升级,创新营销手段早已成为竞争的焦点。而渠道畅通是营销的核心,也是众多职业经理人始终在不断探索和关注的课题。

从寻求代理商到自建营销网络;从组建专业营销团队到构筑直销阵营;从有奖销售到细分消费群体;各种营销策略的应用无不是为了促进销售渠道的畅通而谋求占据市场的制高点,实现营销业绩的提升。

对于白酒行业的营销竞争来说,近年来提得最响、用得最多的手段就是渠道细分。而这一点,可以说是在不断提升的高端竞争形态中,市场、行业、产业以及企业的无奈和必然选择。

所谓渠道细分,即在物流体系建设中,定向或有针对性地构筑营销服务快速通道;这种快速通道的基本特征是每一条线与市场运营中心控制下的关键枢纽直接相连并保持有效畅通;而且每一条线,即每一条被细分的渠道都能有效阻隔竞品渠道及品牌渗透。缺乏这些基本特征的营销网络或者运营方式都谈不上是渠道的细分。

产品形态和品牌影响力决定产品营销网络的组建方式。一般来说,高端产品如水井坊、市场的垄断产品茅台五粮液、时尚产品比如劲酒等,以及著名品牌的主流产品,如国窖 1573 等,因为有能力控制渠道流和市场营销行为,建立健全完善的细分渠道比较容易,所以市场营销作用会非常明显。

但是,白酒行业中的普通商品,比如大众流通产品及技术已明显成熟且易形成激烈竞争的产品,如果不具备品牌张力,单纯以细分渠道来提高营销业绩是不合适的,也是极端困难的。同时,其营销成本会随着业绩的提升而增加。

白酒行业比较成熟的著名或知名强势品牌,如果其品牌或产品不具备独立的个性消费特征,或缺乏明确的消费群体定位,也不适于渠道的细分。因为产品进入流通领域成为商品后,产品形态在品牌影响力之外将对营销方式起决定作用:高端白酒消费者,原则上不会购买低端或普通的品牌和服务;普通白酒消费者一般也会量力消费,选择适合自己的品牌或者服务。因此,渠道分得再细,也不可能对提高总体市场业绩产生明显作用。

在白酒或酒类饮料类企业营销中,能够佐证上述理念的事实俯拾皆是。引领中国白酒消费潮流的茅台、五粮液、剑南春等品牌,各自凭着自己品牌的张力、企业实力、网络基础和产品定位,稳居高端产品的地位。这些品牌的分销渠道都拥有相对稳定而又各自独立的模式,其渠道细分的作用因其品牌影响力和产品高端形态的定位而阻隔了其他品牌对自身的渗透。

相对于业界巨头,一般企业营销渠道和网络的建构则明显出现另一类情况。在白酒行业中,很多中小企业原本是地方或区域的强势品牌,其产品在市场上也占有很强的优势,业绩提升的速度也稳中有升,企业和品牌都处于优势的提升和发展阶段。

但是,在越来越激烈的市场竞争和周期越来越短的产品淘汰赛中,很多企业不是一如既往地坚守、巩固和拓展自己的市场阵线,而是盲目地、不切实际地与一些著名强势品牌争抢客户、抢市场、抢渠道,结果在强者的打压和同水平品牌及企业的对抗中一败涂地,甚至走向覆灭。当年红极一时的新疆小白杨、安徽中华玉泉、河南林河等白酒企业的运作模式,都是值得思考、警醒和借鉴的案例。

其实,抢市场、抢客户、抢渠道并没有错,问题的关键在于自己在竞争中能否量力而行。

企业的扩张行为是以市场为基础的,而市场的拓展则是以渠道建设为基础的,但是渠道的建设和维护则是以企业实力和管理水平为基础的。很多白酒企业的决策者都明白这个道理,但却忽视了这些客观的市场规律对于企业本身成长与发展的影响。

对于正在成长的中小型白酒企业来说,决策者管理水平的提升及成熟与否决定了企业的市场行为方式。抢占市场,必须拥有相对成熟的品牌影响力和产品生产能力;抢占客户资源,必须拥有客户认同的成熟成功的营销模式及企业文化;抢占渠道,必须有开发、建设、维护、管理的实力尤其是维护能力等。

但很多中小白酒企业并不一定完全同时具备这些实力。在这种情况下,他们开始尝试模仿、套用或者照搬那些国内著名企业甚至是国外企业的一些营销模式,结果由于这些模式在本企业中水土不服、短期内无法接轨,或者无法控制市场风险而滑向深渊。

渠道的细分是企业市场营销行为中的一个关键环节,是渠道建设中的技术性问题,但并不是唯一的途径。全兴集团的水井坊、泸州老窖集团的国窖 1573、汾酒集团的国藏汾酒等产品定位在高端,在营销行为中实施的是战略上的渠道细分战术,以精准的产品、文化、市场、消费等全方位的定位共同确立其渠道建设模式和营销服务模式,其高端消费品牌的概念决定了其营销渠道细分的必然性,运营当然会成功。

我们这样说,并不是反对中小企业推行渠道细分这种营销方法。关键是看企业能不能创造实施渠道细分方式的条件或是否具备某些必备的条件。

茅台以高端产品垄断了酱香型白酒产业的前沿高端市场,其旗下产品在研发时就基本确立了明确的消费群体,因此,茅台把自己不同类别的各种产品通过细分的渠道输入市场,建立起快速便捷的各种流通渠道,并专注于市场服务体系建设和功能的完善,抢占市场先机以获得最大化的利润,成为营销的成功典范。这是因为茅台具备了渠道细分的成熟条件。

在酒类行业中,中小型企业目前还占据着市场的主导地位。由于这些企业间的竞争是基本相同水平的竞争,因此相当激烈。如何判定自己的企业能否实施渠道细分或者如何创造条件实施渠道细分,以及如何执行渠道细分计划等,都是目前迫切需要探讨和解决的问题。

新品上市,开发终端是关键

【特约撰文 / 郑新安】

很多新上市的酒品,其品牌定位与传播都做得很好,但当进入销售环节时,却处于混乱状态,致使企业处在盲目状态当中,不知该怎么办。笔者认为,对于新品牌来说,缺的是对终端的开发。

而开发什么样的终端,与企业的品牌定位是息息相关的。很多终端并不一定适合你的品牌,如有的擅长超市,有的擅长夜场,企业一定要找到适合的终端才能动销。

现在很多企业开发终端很盲目,不知道该如何做,这对一个品牌,尤其是新生品牌的发展是致命的。

一般情况下,有了好的产品,好的管理团队,接下来就要找到好的终端,之后是进行有效的促销,才能成就一番大事。

品牌做得再好,没有好的终端配合,所有的品牌定位与管理,都是无用功。

那么,什么是好的终端?

笔者认为,好的终端需要符合两个条件:一是适合你的品牌定位,与目标人群的生活圈相吻合;二是要有非常高的铺货率。有了这两点,就能让终端“活起来”。

比如,一类是即饮场所,如饭店、酒楼、快餐店;另一类是非即饮场所,即消费者只是通过这个售点买酒,在其他地点饮用,这样的终端主要包括社区超市、便利店、食杂店、杂货店、酒行等。企业在布置终端的时候,要对网点进行普查,了解各区域网点的数量、分布、业态、销量、销售品牌及本企业产品的市场情况等,这些是企业产品铺货的首要工作,一定要先搞清楚。

在白酒旺季来临前铺货,企业应制订清晰的终端覆盖策略规划,如确定终端分级的标准并对终端分级,确定不同终端的铺货政策、铺货率目标等,并且要细化到可执行的终端覆盖的推动计划,使铺货大战能系统地、有步骤地开展。

铺货时应掌握以下几点:

1.掌握铺货时机。时机早了,动销差、难货铺;晚了,会失去首轮铺货机会。

2.首次铺货,量少一点为好,可两三箱一组。

3.首次铺货产品,终端对产品是否“好销”很在意,应将铺货政策与促销进行有效结合,可辅以陈列奖励、集体铺货等提升终端点的办法。

同时,要遵循铺货中“少铺勤铺”原则,设计出来的铺货政策是“三箱送一箱”为一组,以集中优势力。铺货的同时要重视售点的维护,如及时上架、做好陈列、助销、回访等工作。

当然,把酒铺进终端后,要有一定的动销措施跟进,组织终端陈列奖励等地面推广活动。只有让产品动销起来才是良性的铺货。

以上是铺货必须关注的点。那么,在打开终端前,要做哪些准备工作呢?

在进行陌生拜访前,应做好以下很常规的工作:

1.资料准备

包括企业简介、产品手册、样品、价格政策表等。

2.外观准备

业务人员必须以良好的职业形象出现在客户面前,包括穿着职业化,尽量着职业化的装束,面部形象职业化,要充满自信、面带微笑等。

3.思想准备

作为新品牌厂商的业务员,要



具备屡败屡战、毫不气馁的精神状态,随时接受在开发过程中出现的种种困难和挑战。

4.拜访技巧

业务员应掌握拜访决策权人的技巧,同时还要选择合适的时间前去拜访,避免因为负责人忙或不在而空跑一趟。

5.谈判准备

上门谈判要精心准备策略、有技巧地去谈,才会有好的效果。在洽谈时,还应注意以下几点:

(1) 洽谈注意点。在洽谈时,注意向客户“推销利益”,反复说明销售该产品能够给客户带来的最大化的利润,从而引起客户的兴趣,产生共鸣。

(2) 洽谈的方式。业务员在与客户洽谈时应掌握的技巧有:

①案例说法。当合作方产生不信任感时,可通过介绍身边成功的案例来说服客户接受产品。

②巧算账法。通过给客户算一笔经营账,比如经营该产品与竞品盈利对比分析等,让客户口服心服,水到渠成地接受产品。

③ABCD法。可以用 ABCD 法找出产品、政策、促销中最独特的优点讲给客户听。A 指权威性,即权威机构和人士对产品的评价,或获得的各种荣誉证书、认证等;B 指更好的质量,即与竞品或老产品相比的优势;C 指购买的便利性;D 指新奇,即产品、销售政策、促销方案等的独特之处。通过此法,可以更全面、更有说服力地打动客户。

(3) 洽谈内容。新品牌的厂商在开发餐饮终端时,应主要谈判以下 12 点内容。这需要业务人员在熟练掌握以下几点的同时,能做到机动灵活,以避免谈及相关内容时“冷场”。

①产品品种。确定终端可以经销的产品品类及数量。

②投入情况。在政策范围内可以投入的店招、进场费、展示柜等。

③产品价格。给予终端的进店价及其应该出售的建议零售价、违规处理方式等。

④奖励政策。根据年度、月度销量或销售额可以给予的各项奖励及其标准、兑现办法。

⑤促销活动。能否在节假日举行促销活动以及是否增派促销人员。

⑥品牌宣传。作为新品牌企业,需投入广告门头、终端 POP、产品展示等,以提升产品知名度及品牌力。

⑦供货方式。是由厂家直供,还是由经销商或二批商负责配送,每次的最低供货量是多少,供货的频次等。

⑧结账方式。是月结,还是上打下,抑或是其他结账方式,如果发生变更,具体有什么条件。

⑨合同签订。在对以上洽谈内容进行协商并达成一致意见后,接下来就是缔结合约。合约一旦签订,即代表着合作的确认和开始。

⑩终端建档。终端开发成功后,最重要且关键的一点是必须建立终端档案,以便未来对餐饮终端进行静态及动态的管理。

⑪终端建档原则。一是要及时,终端开发成功后,应及时填写客户档案,防止时间长了遗忘;二是内容要详实,即终端档案内容必须具体、真实、有用,绝不可走过场;三是及时更新,要根据终端经营的变化对档案内容及“刷新”,避免因为人员更换而误导后来者。

⑫终端档案内容。包括终端名称、联系人、地址、电话、营业面积、属性、信用程度、经营时间、上座率、进货渠道、月销量、结账方式等等。

总的来说,对于新品牌,由于渠道的下沉以及市场运作模式的扁平化,终端开发越来越重要,仅仅搞好传播是远远不够的。在新产品上市的过程中,作为新进品牌应该沉着应战,灵活应对终端问题。