

中国服饰业代理商公司化运作系列

代理商、加盟商如何 有效定货

主编 祝文欣 副主编 戴虹 高彩凤

程绍永 等编著

How to Order Efficiently

- ★ 您是否总是在品牌的定货会中犹豫不决，犹如来到拉斯维加斯赌城？
- ★ 您是否知道不同的店铺面积需要多少定货量来进行最优陈列？
- ★ 定货是凭个人的眼光、感觉，还是有一套科学的方法？
- ★ 您是否知道“订货”与“定货”的区别？
- ★ 以往的销售数据如何对现期的定货进行指导？
- ★ 最优的定货量如何确定？
- ★ 最优的定货成本如何进行科学、有效地预算？



附赠光盘：
中研顾问授课VCD

中国服饰业代理商公司化
运作系列

代理商、加盟商如何有效定货

祝文欣 主 编
戴 虹 高彩凤 副主编
程绍永 编 著

中研国际品牌管理咨询机构 策划

前言

服装企业目前实行的定货制,对于代理商、加盟商而言有许多好处。好处之一就是代理商、加盟商在定货的时候可以根据自己对服装货品的先期认识进行定货,这样在销售的时候就做到了心中有数,避免了以往由服装企业自由配货的方式。以前,服装企业不管服装货品的好与坏、适不适应当地的流行趋势都会定期给予配货,造成代理商、加盟商对配货货品的款式、色系不了解。在实行了定货制后,这样的问题就解决了。好处之二就是代理商、加盟商应邀参加企业的产品新款发布会及定货会,可以从动态与静态两个方面全方位来了解企业当季或当年研发的新产品样品,结合自己的销售能力与市场情况有选择的对当季或当年的货品进行定货,不但节省了不必要的费用开支,也为企业的新产品研发方向提供了十分有用的建议,可以说是相互得利的好事情。

代理商、加盟商通过纷繁复杂的数据来了解市场,来了解自身品牌在市场中的地位。销售分析成为指导代理商、加盟商采取正确的市场行动的必要环节。同时,代理商、加盟商也会对企业的定货款式与数量进行必要的预测,以保证自己每年采购来的产品能够有一个很好的销售额。企业对于自己代理商、加盟商的市场销售管理上,无论是服装 ERP 系统采用,还是销售决策系统的建立,都要解决企业在市场中的信息搜集及分析问题,最终实现服装企业能迅速适应不断变化的市场环境,同时举办符合市场需要的定货活动。

服装企业销售分析主要分为这样几个方面:销售信息分析、渠道管理分析、产品特征分析、VIP 客户(消费者)分析以及竞争分析等,这些分析与

产品研发、市场拓展密切相关。同时,这也是对代理商、加盟商有效定货进行分析的基础与前提。

1. 销售信息分析

(1) 各销售终端日常销售数量、金额(每日具体到分公司门店),这是对大的代理商、加盟商实行公司化运作有效定货的前提。

(2) 分公司实际销售与计划对比(每周具体到分公司门店),即以单店的销售业绩来确定定货的分店量。单一店铺操作的代理商、加盟商在进行定货的时候可进行这样的分析。

(3) 分公司促销活动销售状况与效益分析(每次促销活动),各种促销方式以及各季节中对促销最有利的节日与具体时间,这也是代理商、加盟商进行定货量分析的一个主要原因。

(4) 分公司月销售趋势跟踪(每月具体到分店),这是对分店的一种销售情况的掌握。

(5) 内销整体市场及分公司销售预测(年度、季节及月预测),这是对代理商、加盟商的定货预期销售情况的一种分析。

2. 渠道管理分析

渠道分析就是是对代理商、加盟商的下线销售网络进行的一种综合能力分析,这样可以确定自己的定货量以及定货的分摊量。

(1) 分公司销售额与平米效益排序(每周);

(2) 分公司分类管理销售状况分析;

(3) 分公司销售费用率对比;

(4) 分公司(加盟商)利润贡献对比;

(5) 分公司管理人员考核指标(如五项指标)完成情况分析;

3. 产品特征分析

(1) 产品按季分类销售状况分析(春夏季、秋冬季);

(2) 产品按年份销售状况分析(新品、旧品);

(3) 产品按其特征(如价格、款式、颜色)的分类分析;

(4) 产品库存情况跟踪及分析;

(5) 产品根据销售情况的分类管理及分析。

4. VIP 客户(消费者)分析

(1) VIP 客户消费性格分析(客户的基本信息、消费习惯,如款式、色彩偏好、媒体习惯);

(2) VIP 客户对公司的消费贡献率分析;

(3) VIP 客户访问记录及反应分析。

5. 竞争分析

(1) 竞争品牌的市场状况及营销手段分析;

(2) 竞争品牌的产品价格及风格特征分析;

(3) 竞争品牌的市场拓展策略分析。

但是,定货制也有其自身存在的缺点,这些缺点包括:

企业定货政策是定货成本支出的主要阻碍。企业为了将自身成本的费用支出控制在最少化的状态下,肯定要进行定货方面的一些政策限制,比如,代理商、加盟商定货的总款数比例达到多少才能享受到定货的优惠政策。这样代理商、加盟商在看货的时候如果没有看中足够的服装款式比例,就只有去多选择一些自己不满意的服装款式来填充定货款式比例,以达到企业规定的优惠政策定货比例。这些款式一旦在后期的市场销售不佳,就会造成库存,增加定货成本不说,还增加了日常的管理维护费用。

定货数量。企业在进行定货的时候会要求代理商、加盟商达到一定的数量才给予定货政策或市场营销策略上的扶助。代理商、加盟商如果达不到规定的数量就享受到应有的政策优惠,而勉强去凑数量就会增加定货的成本。这样就给代理商、加盟商带来了一定的销售与成本压力。

定货是一种预期销售经验综合评比的行为,对于一些从事服装代理、加盟经营时间不长的代理商、加盟商来说,完全凭个人的眼光与感觉定货的话,其中存在的风险是非常大的。

对于新加入到企业代理商、加盟商群体的人来说,这样的定货因为没有往年的销售经验与往年的任何货品信息作为参考,盲目定货,后果是十分可怕的。

成本的支出在定货的时候,代理商、加盟商一般都会按企业的要求支付 30% 左右的订金,如果自己中途对原先的定货合约不履行的话,那就会损失这 30% 的订金。这样的情况在定货时常常发生。

根据以上情况,鉴于目前国内服装业没有一本专门指导代理商、加盟商如何有效定货的书籍,我们根据自己多年的服装经营经验,给代理商、加盟商朋友们撰写了这本关于如何有效定货的指导书,希望能够让代理商、加盟商朋友在看过此书后对自己的定货起到积极的指导作用,书中不免有一些疏漏与不足,也希望大家能够给我们提供宝贵意见。

目 录

前 言

第一章 季节性定货与成本预算 / 1

- 第一节 春季定货与成本预算 / 1
- 第二节 夏季定货与成本预算 / 6
- 第三节 秋季定货与成本预算 / 11
- 第四节 冬季定货与成本预算 / 16

第二章 预期销售与定货量的控制 / 25

- 第一节 如何做好季节性货品预期销售 / 25
- 第二节 预期销售数量与定货货品比例 / 29
- 第三节 预期销售中的不利因素确定 / 35
- 第四节 最佳的定货周期 / 40

第三章 同季货品销售与定货量控制 / 45

- 第一节 同季货品款式与定货款式对比性分析 / 45
- 第二节 同季货品工艺色系与定货工艺色系对比性分析 / 48
- 第三节 同季货品面料与定货货品面料对比性分析 / 84
- 第四节 同季货品与定货货品综合对比分析 / 91

第四章 市场品牌风格对比性分析 / 103

- 第一节 相同品牌风格市场分析 / 103
- 第二节 相同品牌市场支持策略与销售量分析 / 107

第三节 品牌风格替补性分析 / 128

第五章 定货货品流行性分析 / 131

第一节 定货货品时尚因素分析 / 131

第二节 定货货品市场流行性分析 / 134

第三节 定货货品款式结构分析 / 142

第六章 市场销售分析 / 145

第一节 消费者当季消费行为分析 / 145

第二节 市场饱和度分析 / 146

第三节 确定定货货品的数量分析 / 149

第四节 题记 / 175

第1章 季节性定货与成本预算

第一节 春季定货与成本预算

为了便于代理商、加盟商朋友们的季节性定货分析,对服装企业年度定货中的各个季节性定货进行分开论述,以便给代理商、加盟商定货在方法上给予明确指导。目前服装企业定货一般都是按春夏定货发布会与秋冬定货发布会进行,一年两次的发布会就包括了四个季节,但是,随着服装市场竞争白热化的加剧与产品风格越来越严重的同质化,有的企业也开始执行一个年度里四次定货制度。鉴于此点,我们分四个季节性定货进行论述。

春季定货的货品存在的问题有几个普遍的特点。这些特点是:

货品中初春的服装款式结构偏向于中秋的特点;

货品中中春到春末的货品与初夏货品相同;

货品中的款式色彩要求与初秋、初夏有明显的不同。

这些特点是春装与其他几个季节服装在温度气候上具有的一些相同点,但是在季节性色彩上又有别于其他几个季节,对于代理商、加盟商的定货会产生一些同质同感的、不易区分的心理,导致对春装货品定货的不确定分析。

对于春装货品的定货,在进行的过程中,需要明确以下几个要点:

公司定货政策分析。这一点是主要的定货依据。一个服装公司在进行一个季节的产品定货的时候,都会制定出一系列相应的定货政策来对代理商、加盟商的定货进行指导。分析的重点在于公司定货政策对于当季的定货价格所定的优惠条件;定货的数量规定;定货的款式规定;定货的货品结构分析等。对于刚进入公司代理商、加盟商群体中的代理商、加盟商来说,还要分析公司的招商优惠政策。

公司定货的价格对比分析。一般代理商、加盟商都会视当季货品的价格进行价格对比分析。这是对的,但是不能忘记当季款式与去年同期款式的价格分析。物价上涨因素的比例一般代理商、加盟商在定货的时候考虑不多,这一点是价格分析的大忌。因为去年物价上涨与今年物价上涨会直接让消费者产生对货品价格的接受程度。没有正确的物价上涨分析是不对的。物价上涨分析可建立在以下的图形分析当中,见图1-1:

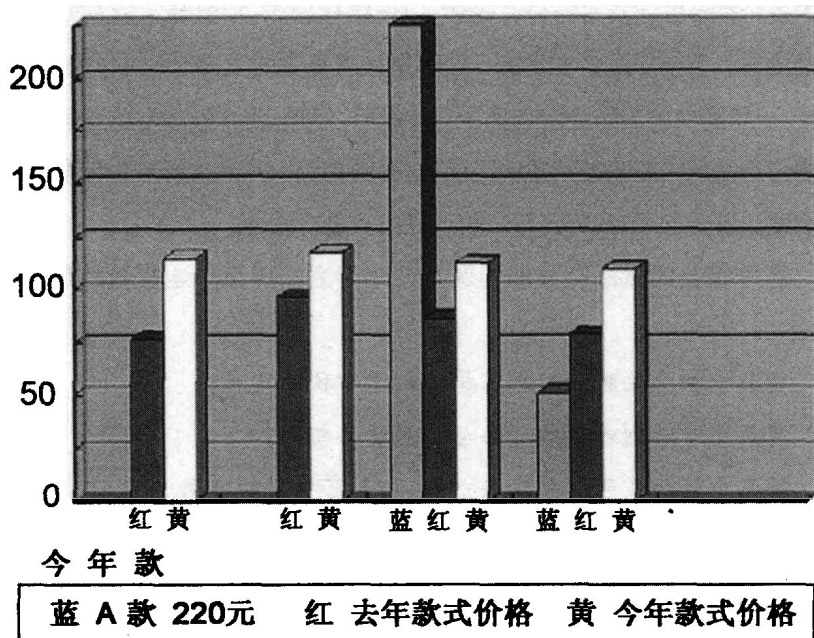


图1-1 物价去年与今年的消费对比分析图

图 1-1 表达的意思如下:

红的部分是指去年同类别 A 款式的一个价格。为 220 元;

蓝的部分是去年与今年的物价比例。

黄的部分是指今年同类别 A 款式的一个价格。公司一般在定货的时候给出一个参考价,可能高于 220 元,也可能低于 220 元。最终定价一般要到批量生产之后才能定出。代理商、加盟商就用公司给的参考价格与去年的进行对比。如果价格过高,不与物价上涨成正比,那么就可以确定今年公司货品的价格要高于去年,是不合理的。这时,代理商、加盟商可以就价格对公司提出建议。

物价比就是对物价的上涨因素进行一个大体的比较,价格是否符合宏观经济的物价增长幅度。代理商、加盟商也可以用自己当地的物价与社会宏观经济物价进行对比。这样就可以判断今年当季货品的价格是否制定在一个合理的水平上。服装产品的定价有时过高的原因还有品牌附加值的因素在里面,但是任何品牌的附加值在服装产品的价格中都会体现出符合品牌本身价值的点上,过高是不可行的。

价格是代理商、加盟商定货成本的主要依据。对于定货中的供货折扣也需要进行认真地分析。这样才会在看完货品后对自己所需要的产品定货成本有一个全面的了解。

公司供货折扣分析。定货的价格分析主要是对服装产品零售价格进行分析的,也就是俗称的吊牌价格。而供货折扣分析是主要的定货成本分析。

春装货品的整体分析。能否对公司春季货品的整体性给予满意的评价,是代理商、加盟商进行定货看货过程的评审结果。一个代理商、加盟商,对于公司当季定货的货品总能够提出货品当中不足的地方。作为公司来说,是应当进行汲取的,特别是在定货后对代理商、加盟商的建议进行分析利用,对当季服装货品结构进行改进是十分必要的。整体性分析包括:

1. 服装款式整体的结构分析;
2. 服装搭配分析;
3. 单款式分析;
4. 套装款式分析;
5. 服装整体色系分析;
6. 服装单款色系组合搭配分析;

7. 店铺预期陈列构想分析。店铺预期陈列构想是代理商、加盟商对于展示出的服装与在看到服装款式图片后,对于服装款式在自己店铺当中的陈列构想。虽是一种想像与预期的行为,但会对服装款式定货数量与是否定货产生一定影响。从代理商、加盟商经营的角度来考虑,这样的分析是正确的。陈列的效果与当地的民俗和消费喜好有着十分密切的联系。代理商、加盟商的这一考虑必须基于自己店铺的实际。

8. 价格与供货折扣分析;
9. 物流与上货时间分析。

从上面的系列分析过程中,我们对于春季货品该如何进行定货,代理商、加盟商就会形成一个初步认识。这个时候,也不要急着就开始定货下单,要与其他代理商、加盟商进行讨论。事实证明,这种讨论对于代理商、加盟商合理有效的定货是非常有用的。

讨论可以由代理商、加盟商个人选择一定的对象进行,比如一个哈尔滨的代理商,他可以选择与北京、沈阳、长春或在地域上接近的一些代理商、加盟商进行讨论,这样不但可以明确对于春季货品的一些看法,也可能在讨论的时候修正自己的一些不对的认识与分析,从而使自己的春季定货更加合理有效。对于广泛的讨论,在选择面上要大,这样可以全面地了解公司的定货政策与市场营销支持,这对于定货十分有益。

春季定货的成本预算主要从下面几个方面进行:

1. 服装货品的吊牌价格分析。

吊牌价格的高低直接与服装货品的供货折扣有直接的关系。对于吊

牌价格,在定货的时候企业给出的一般都是参考价格,在最后进行批量生产的时候才会制定出最终的价格,但是定货时期的吊牌价格与最后批量生产所定的最终价格相差的比例一般都控制在正负 10% 左右。这是由服装市场原材料与当期生产成本的核算综合得出的。春装货品的吊牌价格一般都会存在一个季节性的价格浮动。价格浮动主要表现为:

服装销售季节短会对企业生产的周期产生更为快捷的市场作用,一般会使货品的价格都处于急剧的变化当中。

在春装的销售过程中,容易出现季节性替代货品的打折销售。比如,初春的服装可以把去年初秋的服装款式拿出来打折进行促销。由于货品的替代性强,造成同质化,使春装货品的销售价格提高不了。

企业在对春装货品吊牌价格进行定价的时候一般采取中高的方法,而折扣在后续的销售过程中又会有很大的价格落差,给消费者造成先行消费不如后期折扣消费的消费习惯,从而造成春装货品因为价格原因出现滞销。

这些都是代理商、加盟商进行定货的时候,要对吊牌价格进行慎重分析所要考虑的主要因素。

2. 企业供货折扣的原因。

春装定货的成本主要体现在企业供货的折扣方面。一般代理商的供货折扣要低于日用品商。这是由于国内代理、加盟制度在服装企业中的操作不同造成的。我们业内常说的代理经营一般是指企业在某一市场的主要批发商;而加盟商一般是指各地的品牌专卖店经营者。这样的情况一般企业都有。在供货折扣上一般都是代理商低于加盟商 10 个百分点左右。

代理商、加盟商对于供货折扣的分析在于,企业的定货优惠政策中包括哪些供货折扣上的条件,这些条件与自己所决定进行定货的品种、数量对比,分析自己能否达到企业供货折扣优惠的条件。其二是从自己所定的春装货品的结构、款式上进行折扣的前期分析,使自己的货品即使没有达到企业定货的优惠折扣条件,也能从这些方面将自己的定货成本控制在一

个合理的范围内。

3. 物流与后期上货的费用预算。

物流与后期上货的费用一般在进行定货前就会在代理商、加盟商的头脑中形成一个大体的数字。这是根据代理商、加盟商往年的经营经验所得来的。对此,在定货的时候就要考虑到物流中的运输方式与方法对定货成本存在哪些主要影响。上货费用的预算一般体现在货品的上货及时性方面。如果企业所有的代理商、加盟商对其中的某些款式定货量过大的话,可能会造成生产供货不及时的情况,这时就要对自己的定货量进行一些合理的削减。

春装定货的成本预算一般都是一些固定的成本,代理商、加盟商在定货期间只要仔细的对其间所涉及的费用进行统计,采取成本累积方法就可以算出。再对自己去年同季定货的成本进行对比,就会算出合理的定货成本。

第二节 夏季定货与成本预算

夏装的定货是一年中比较重要的一次定货。由于夏装的销售时间长,对于代理商、加盟商来说,这个季节的定货占到一年销售总额的30%左右。夏装定货的操作对于代理商、加盟商来说比较复杂,主要因为在以下几点:

夏装的成本费用比其他几个季节的定货要大,与冬装的定货成本构成一年四季中定货总数70%左右。

夏装的款式是一年四季服装款式中最多、最杂的。对于代理商、加盟商来说,其中的色彩与款式结构是在定货中首先要考虑的问题。

夏装货品的可替代性也十分强,男装品牌的替代是来自其他批发档次的,女装也是如此。这样对代理、加盟品牌运营的代理商、加盟商来说就会存在市场竞争方面的不利局面。

物流的及时性方面有时会出现因为各种原因延迟供货,这是因为企业生产供应、物流过程中的各种自然天气因素等造成的。表现在供货、物流方面的不利因素对于夏装货品销售来说是十分不利的。

夏装的性价比不成比例。性价比在夏装的面料运用、工艺制作、款式流行、生命周期性短这些方面与服装货品本身的价格会产生不相符的特点,特别是对品牌服装的性价比来说。代理商、加盟商的定货就是体现在服装的性价比方面,有时会让代理商、加盟商不敢确定定货的数量。这也是影响夏装货品定货成本的主要因素。

从上面的几个影响夏装定货的因素中我们可以看出,价格与成本占据着夏装定货有效性的很大比例。

在许多代理商、加盟商的夏装定货中,我们还发现这样一个影响代理商、加盟商定货的重要原因。那就是对企业夏装货品的销售信心。企业的代理商、加盟商一般都是与企业有过一年以上的合作关系,对于去年同季货品的销售都是心中有数。在我国的大部分企业当中,存在着一种比较普遍的现象,那就是一个服装企业,特别是女装企业,一年四个季节的货品当中,总会存在某个季节的货品是企业的强项货品,而其它几个季节的货品企业在开发上就存在不足,并且是明显的低于那个企业擅长做的季节货品。这样一来,就会让代理商、加盟商在定货的时候无从下手,有时只好强凑企业硬性规定的数量与款式,搞得企业的定货不是定货会,而是代理商、加盟商赴企业的鸿门宴一样。夏装货品在我国的南方品牌服装企业当中都存在着一定的开发上的局限性。这让代理商、加盟商在进行夏装货品定货的时候感到十分头疼,不少企业的代理商、加盟商会在按规定完成定货数量与款式后,拿回自己的销售网点看市场反应,不是太好的话都会拒绝补货,转而去市场上拿一些流行性比较强的服装款式进行销售,给企业的品牌管理带来十分严重的后果。这也是导致我们的代理商、加盟商定货不积极的原因之一。

从企业产品开发的角度来说,企业为了保持其自身品牌的特定风格,不可能完全按市场流行的款式风格去仿做,而自主开发的服装产品在我国

的大部分企业当中又都是弱项,这也是造成我国服装品牌企业发展不上去的一个重要原因。当然,这里所说的只是一个普遍的现象,对于服装企业来说,其自身的品牌运作能力与产品开发的模式是否与企业的市场相匹配,还是需要进行科学规划的。

夏装定货在开始阶段,代理商、加盟商运用的分析方法与春季的大体相同,不同之处在于对夏装的流行生命进行的分析。个人的经验在这个分析当中只能占到30%。有的代理商、加盟商会完全依靠个人的经验对定货服装款式进行分析,这样做是不对的。

夏装定货操作过程中,代理商、加盟商的成本预算重点是放在企业供货折扣与定货优惠政策上。供货折扣分析是影响夏装定货成本的主要因素。折扣在企业定货中是指具有一定的优惠,这主要基于企业对于定货会的新产品推广。一个服装企业,定货的折扣一般都会比日常供货的折扣低5%左右,有的甚至更高。这对代理商、加盟商来说是一个很好的节约定货成本与自己运作该品牌成本节约期。分析定货折扣的重点仍是放在款式与工艺结构上。夏装如果是海派风格的服装,那么在工艺上就不会特别复杂,而同类产品在市场上的替代性就十分的强。对于经营海派风格的代理商、加盟商来说,分析的重点放在服装面料应用与其品牌的附加值上。而对于经营浙江地区的服装代理商、加盟商来说,工艺分析是最为重要的。服装的生产制作工艺一般都会直接体现在企业定货的折扣上,没有详细的款式与工艺分析资料或经营服装的丰富经验,在进行这一方面分析的时候可能会有一定难度。

在对款式的分析中,主要是基于代理商、加盟商对于夏装货品的整体款式结构进行分析。夏装的款式与结构是十分复杂的,在对这些款式分析时,需要代理商、加盟商进行许多对比。比如,与同类服装品牌当季或同季去年的产品款式进行分析对比,找出企业在夏装款式方面存在的不合理供货折扣就十分容易。我们在前面已经讲到过,企业在进行定货的时候所制订的折扣与服装的吊牌价格一般都不是最后确定的价格,而是企业在前期根据服装的先期生产成本进行预估的价格。这个价格根据代理商、加盟商

在定货期间的反应,然后进行一定上调或者下调。折扣价格是依据吊牌价格进行的,而吊牌价格最好与同季去年的货品价格进行对比。因此,代理商、加盟商最好的对比就是拿这个夏季的货品与自己去年经营的夏装货品进行对比,以此来确定自己的定货价格与成本的关系控制。夏装货品的定货与成本控制,在实际的运作中需要进行综合考虑,综合考虑就是把定货与成本的控制放在一个项目上进行综合分析。

在运作中,代理商、加盟商的夏装定货与成本控制综合分析点在:夏装的货品结构、制作工艺与吊牌价格是否成正比。

货品结构包括款式结构,上装与下装的比例结构,色彩的搭配结构,服装的整体后补性款式结构,同类款式不同色彩的服装结构,这些是放在对夏装货品结构中需要进行考虑的综合性分析。对于价格就是首先从货品的吊牌价格进行,然后根据公司的供货折扣与定货折扣进行对比性分析。定货政策对于折扣的供给是首先需要考虑的。定货的货品结构与供货折扣的成本是应该受到重点关注的。代理商、加盟商进行的这些分析,主要是针对于夏装货品在企业规定的定货数量、款式的基础上是否符合自己的利益点。

企业的定货货品中的价格比分析。货品的价格是存在于企业对生产服装款式的综合价格比。价格在企业的夏装货品当中会显现出企业对于夏装款式的不同重视程度。一个服装企业的夏装,也包括其他季节的服装,都会对其中的几款进行重点推荐,这几款企业重点推荐的服装产品是最能够代表企业服装的风格与品牌文化内涵的。所在,在整季的货品价格当中也会有所体现,一般价格比其他次推款式的价格要高。当然,根据企业自身的产品开发与服装货品生产过程中所用的面料与生产工艺的不同,企业在制定价格的时候也会使这样的款式与其他款式具有相差不多或相等的价格,在进行产品介绍的时候会重点向代理商、加盟商推荐。对于价格比的分析体现在:

1. 整季货品中的重点款式与次要款式价格对比;
2. 整季货品中的工艺制作要求高的与工艺制作要求一般的货品价格