

中国服饰业代理商公司化运作系列

代理商区域 市场开发与管埋

主编 祝文欣 副主编 戴虹 范志红

白国林 张勇 刘超 编著

How to Develop and Manage Area-Marketing

- ★ 您如何铸造稳固而广阔的加盟网络?
- ★ 您如何甄选、留住优秀的加盟商?
- ★ 您如何提高加盟商的品牌忠诚度?
- ★ 您如何提升店铺销售业绩?
- ★ 您如何一年内将您的店铺遍布全省?



附赠光盘:

中国服饰业著名品牌营销专家
祝文欣先生授课VCD

中国服饰业代理商公司化
运作系列

代理商区域市场开发与管理

祝文欣 主 编

戴 虹 范志红 副主编

白国林 张勇 刘超 等编著

中研国际品牌管理咨询机构 策划

序 言

今天的服饰产业,面临着你死我活的剧烈竞争,产品同质化,渠道扁平化,终端竞争白热化,尤其是作为中间层的代理商就如“夹心饼”一样,上要面对大品牌、超级巨头终端的挤压,下要面对竞争对手、低端品牌的贴身跟随,加之一些国际性大品牌大手笔、大气魄的投资中国市场,难免让代理商感觉自己就是身处战场的勇士。但作为雄霸一方领地、直接决定区域市场未来发展趋势的省级代理、区域代理商,已经变成连接品牌运营商与终端加盟商的神经中枢,而作为“一省之长”或者“一方霸主”的代理商,其意识、观念、能力、综合素质以及核心竞争力,都直接决定自己的未来舞台与厂家在一方疆土上的效益。

综观服装行业全局,面对残酷的服装市场竞争业态,广大代理商苦思冥想“赚大钱”的“硬道理”,都想让自己的单店变成多店,小店变成大店,都想在自己的疆土上插上密密麻麻的“小红旗”,都想让自己开发的店铺变成一张疏而不漏、错落有致、布局合理的“网络图”,都想让自己开发的店铺在竞争激烈的服装市场当中“脱颖而出”、“鹤立鸡群”。广大厂商和代理商将产品转移到消费者的诸多环节中,中间环节的代理商起着至关重要的作用,正如很多品牌运营商所言:“如果找到一个有实力的代理商,我们的网络开发就势如破竹;如果找不到好的代理商,我们就等于将自己的疆土拱手让给了自己的竞争对手,一旦等代理商将区域网络做成“鸡窝矿”,再要在市场中异军突起那比登天还难!”。

区域代理商承担着管理与服务终端加盟商的神圣职责,但终端卖场这一产品最低端的“出水口”目前已经变成火药味最浓的竞争战场,广告战、促销战、价格战、终端拦截战打的有点“白刀子进红刀子出”的感觉。有的老板昔日还是“独霸一方”的“诸侯”,但没有几年就败下阵来,显得“狼狈不堪”;有的凭借自己敏锐的洞察力和“运筹帷幄”的市场运作策略仍然“独领风骚”,所以业内人士都在感叹现在的终端是“江山辈有才人出,各领风骚两三年”。但代理商在区域市场肩负“树品牌、建网络、做分销”的

重大任务,在管控自己的网络时往往感觉有心无力,经常面对前面开发网点、后面关门倒闭的尴尬,所以如何搭建良好的组织平台并探寻出网络制胜的核心利器,需要完成量变到质变的历史跳跃,需要完成“鲤鱼跃龙门”的痛苦蜕变。

区域代理商占据一方领地,既要学会跑马圈地,又要学会利用自己的核心市场能打能守,就象“肉夹馍”一样,上要取信于厂家并建立双赢互利、以诚为本的合作关系,下要抢地盘、守阵地,要带领自己的网络挣到“真金白银”,同时要打造一支固若金汤的“铁营盘”团队。如果代理商凭自己的经验办事,就会变得好景不长、越走越窄。很多代理商一不小心走入一个不该走入的误区,许多困惑、许多问题让自己“剪不断理还乱”,这些都已经变成代理商的发展“瓶颈”。

区域市场的代理商目前已经变成中国服装行业分销渠道中的主力军和核心力量。综观目前的代理商,大多是从批发、从商业零售中转型过来的,而且很大一部分仍然停留在夫妻制、家族制的操作层面上,过多地依靠自己的历史经验和惯用手法操作市场,所以在运作时就暴露出战略欠缺、管理滞后、品牌意识淡薄、系统思维缺乏的“死穴”,整体呈现出点多面广、大而不强的状况,但也有思维超前、意识到位、富有创新精神的一大批代理商,能从变幻莫测的市场环境中抓住先机,快对手一步完成了“建系统、布网络、树品牌、打造团队”的跨越,甚至成立了自己的品牌托管公司,沉淀了自己终端体系化运营的支持系统。当他们完成这种跨越后,就具备了很好的网络资本与竞争资本,而自己潜心布局的终端网络和悉心研究出的“终端制胜秘籍”就成了自己在市场上战胜对手的“杀手锏”,也成了吸引厂家、争取市场资本的核心与关键。中研顾问和专家在深入研究代理商运营管理时,发现以下问题都在困扰着他们:

如何制定代理商战略和目标?如何让自己苦心开发的加盟网络能产生“栽活一棵树木、成就一片森林”的市场辐射效应?如何有效管控终端并让自己带领的加盟商队伍能挣到真金白银?如何有效细分客户并提高其忠诚度?如何面对渠道冲突?如何打造区域铁营盘团队?

基于代理商的以上的问题与困惑,我们编写了这本《代理商区域市场

开发与管理》，旨在为广大代理商提供系统的思路和方法，在通过我们的潜心研究给广大代理商找到标本兼治的“药方”。

概括说来，本书有如下几大特点：

专业性——本书针对服装品牌代理商量身订做，系统诠释了代理商的目标管理与战略设计、代理商的高效市场开发、代理商的客户管理、代理商如何打造铁营盘团队等。系统的知识介绍让你理清代理商的未来发展趋势在哪里。

新颖性——本书所选用的资料都是代理商市场运作方面的最新资料，不但有案例介绍，而且有深度剖析，意在启迪代理商从感性到理性，从个别到一般，从经验性总结到规律性升华，从而能让代理商能透过问题看本质，最后在自己的实际应用中达到标本兼治的目的。

典型性——本书立足代理商构建体系，是国内首家针对代理商写的一本专业性书籍，具有很强的实操性、针对性。既能解决当前问题，又能解决代理商的战略问题。

广泛性——本书虽然为代理商而写，但其中反映的诸多问题以及其中的诸多规律，是品牌公司以及终端加盟商也需要阅读和了解的。

本书在编写过程中吸收了很多服装品牌代理商在渠道建设中的许多优秀成果，参考了一些品牌运营方面的专著和杂志。因此，也可以说，本书的问世，是对中国服饰品牌区域代理商运营经验和规律的一个阶段性总结，有广泛的代表性和普遍的实用性。对于所参考资料的作者，在此一并表示感谢。

目 录

序 言

第一章 区域市场战略设计与目标管理 / 1

- 第一节 科学调研区域市场 / 1
- 第二节 区域市场的需求分析与销售预测 / 9
- 第三节 科学规划代理商发展战略 / 14
- 第四节 有效制定代理商的目标体系 / 21
- 第五节 代理商年度营销计划的制定 / 25

第二章 区域市场的高效开发 / 29

- 第一节 代理商开发区域市场常犯的六大错误 / 29
- 第二节 区域市场开发的战略设计 / 33
- 第三节 代理商市场开发布局与造势 / 39
- 第四节 用好方法寻找优秀加盟商 / 51
- 第五节 如何成功策划招商会 / 60
- 第六节 加盟商的选择与评估 / 64

第三章 区域市场的渠道管理 / 71

- 第一节 区域市场渠道管理的基本原则 / 71
- 第二节 给你的销售网络把把脉 / 75
- 第三节 渠道冲突巧应对 / 80
- 第四节 渠道激励 / 86
- 第五节 渠道价格管理 / 90
- 第六节 铺货管理 / 98
- 第七节 渠道回款管理 / 105
- 第八节 代理商如何获得生产商的支持 / 111

第四章 区域市场加盟商的管理与辅导 / 119

- 第一节 对加盟商实施有效的分类管理 / 119

- 第二节 用数据库做导航 / 121
- 第三节 建立加盟商预警管理机制 / 124
- 第四节 规范有效的合同管理 / 126
- 第五节 强化区域市场的有效督导 / 132
- 第六节 有效培训辅导加盟商 / 138
- 第七节 强化售后服务的管理 / 144
- 第八节 抓住加盟商管理工作的要点 / 154

第五章 赢在执行的加盟商终端管理 / 159

- 第一节 塑造“千店一面”的店铺形象 / 159
- 第二节 提供“深入人心”的店铺服务 / 170
- 第三节 让加盟商变成定货高手 / 181
- 第四节 适时的促销攻略 / 190
- 第五节 复制卖场成功法则 / 195

第六章 打造高绩效“区域铁营盘团队” / 213

- 第一节 代理商团队的组织设计与架构 / 213
- 第二节 组建富有战斗力的区域营销团队 / 222
- 第三节 区域经理的高效领导 / 227
- 第四节 区域团队的高绩效管理 / 237
- 第五节 驾驭区域销售分支机构 / 243
- 后记 / 246

第1章 区域市场战略设计与目标管理

战略是引领代理商走向成功彼岸的“导航图”，目标是指导代理商驶向金山银山的“方向盘”。

战略是代理商确保目标有效达成的重要方针，也是促使目标达成的有效保障。有战略无目标就会让代理商的组织变成一只无头的苍蝇找不到自己的“归宿”，有目标无战略会让自己的组织在实际的运作中找不到具体解决问题的方法，而最终导致目标无法达成。

服装品牌代理商如果没有明确的目标就会导致组织涣散、人心浮动；目标模糊不清就会导致组织人员各吹各的号、各唱各的调，往往事倍而功半。

正确的战略方针与清晰明了的目标设计，是确保服装品牌代理商获得成功的必要前提。本章立足战略，系统解读代理商的战略设计与目标管理。

第一节 科学调研区域市场

服装品牌代理商作为“一省之长”或者“一方诸侯”，掌握着丰富的市场资源，拥有品牌运营商无法比拟的人脉资源、市场资源、区位优势资源，占据着区域市场的战略高地，同时代理商也处于区域市场的“风口浪尖”。

就目前而言，代理商面对竞争品牌的打压、渠道环节的挤压，以及新崛起的超级巨头终端的侵蚀，呈现“夹心饼”的生存状态，具体体现出“大而不强、多而不专”的特点，打造高绩效“区域铁营盘团队”的能力较弱，有的仍然停留在夫妻式、家族式、粗放式的经营层面上。

要完成代理商团队素质的整体提升，代理商需要认清形势，给自己的组织和团队确定一个长远的规划，并设计清晰的目标体系。但所有战略和目标的确定都离不开系统的市场调研，都需要将自己的战略建立在具体调

研的基础上。如果不经具体调研而“拍脑门做决策”，就会让自己的战略和目标变成“一纸空文”，或者变成虚无缥缈的“空中楼阁”。所以针对代理商的市场环境、组织状况等内外部因素进行系统调研，并找到影响代理商发展的“瓶颈”就非常重要。代理商在调研时需要从以下几个方面来具体掌控和把握：

一、区域市场调研的基本原则

1. 客观性原则

客观性原则是任何品牌代理商从事经营管理工作必须遵循的基本原则。这一原则要求调查者在调查的过程中实事求是，以客观事实为依据，不能在调查的过程中带有强烈的感情色彩，要深入市场搜集系列资料，而且调研完毕要用具体的数字说话，不能只停留在具体的感性认识的层面上。如果调研不准确导致选择代理的品牌发生市场和渠道上的错位，就会直接影响代理商将来的市场空间和具体容量。

代理商操作区域市场来不得半点虚假，也来不得半点的马虎大意，因为代理商面对的不是一个小小的局部市场，而是一个环境复杂、瞬息万变的区域市场，所以注重事实就显得异常重要。

2. 科学性原则

科学性原则主要是指调查研究及其结论的实证性和逻辑性。科学结论所依据的事实应当是全面的，具有内在逻辑性的，而不应当是个别的、偶然的，而调研的结果应该是市场发展的一种普遍规律，所以服装品牌的区域代理商在调研市场时一定要通揽全局，要找到所在市场的普遍规律。因为中国市场广阔无比，一个省可能相当于国外的一个国家，其区域市场的差异也非常大，所以依照“科学性”原则用科学的方法调研区域市场，是调研能否获得良好效果的关键。

3. 系统性的原则

系统性理论告诉我们，任何事物都是相互联系的，事物之间的内在联系表现为一定的内在因果规律性。也就是说，事物的产生、发展和变化都是有内在的联系和必然原因的。所以区域代理商一定要高屋建瓴、综观全局，要站在区域市场大局的高度全面分析市场，只有这样，才能很好地驾驭市场并熟悉市场的“水性”。

二、区域市场调研的重点

1. 区域市场的文化背景

不同的文化背景决定了不同的消费习惯和消费特点,所以代理商一定要熟悉自己区域市场的文化特点,这样才能紧紧抓住顾客的消费心理。例如四川是一个很好的休闲旅游城市,各种另类的休闲文化在此处最容易受到年轻人的追捧和接受。在四川,各种高低不同档次的服装都能找到自己的目标客户,也容易获得顾客的认同;西安是具有深厚历史底蕴的文化名城,对时尚的认同度比较低,所以那些古朴、典雅、富有文化气息的服饰就更容易被消费者接受。

2. 区域市场消费能力

区域市场的消费能力决定着代理商的有效市场空间以及未来的发展潜力,所以分析区域市场消费能力至关重要。从理论上讲,区域市场的消费能力是由区域市场的人口、目标顾客的市场容量以及一个区域的经济状况来决定的,这就需要代理商认真分析区域市场中哪些是自己的主力市场,哪些是自己的非主力市场,区域市场消费渠道主要通过什么渠道来实现等。

北京、上海、广州的一些代理商经常选择一些知名度比较高的国际服装品牌来经营,因为在这样的大城市卖高端产品,除了因为销售高端产品获取的利润回报相对较高外,还因为这些城市里消费者的整体收入以及本身的购买力比较强,对高端产品的接受度比较高。但如果将一些国际性高端品牌放在一些欠发达地区经营,就会生意萧条。在一个区域市场的不同地区,消费能力也有很大的差异,所以,很多代理商总要组织多个价位档次的产品,以此满足不同细分市场的不同需求。

3. 区域市场消费习惯

地域不同,习惯不同,消费的特点也就有很大的不同,但无论如何,“衣、食、住、行”是人类生活的四大元素。人们把“衣”放在首位,可见衣服对于我们的重要性。但人们在消费中由于地域、文化、习惯的不同,导致消费时的习惯和偏好也有很大差异。如今的都市人追求时尚,展现自我,服装的发展也渐渐淡化了它最基本和最原始的功能,要求服装能给自己带来身份和地位的提升,所以有些消费者喜欢到当地的专卖店和当地的名牌商场购买;有的地方批发市场异常发达,大多数顾客喜欢逛批发市场,喜欢购便宜货;还有的市场很不成熟,仍然是典型的节日消费、假日消费,很多人

喜欢在逢年过节买服装。所以代理商要做好区域市场,就要了解当地市场目标顾客的消费习惯,只有这样才能做到知己知彼。

4. 区域市场需求特点

中国地大物博,东西南北的差异非常大。南方经济发达、观念超前,创新意识强,对外来事物容易接受;北方相对比较落后,地域文化的束缚比较大。而这种差异就决定了不同的区域市场有不同的消费需求。

区域市场的代理商一定要熟悉这种差异,要迎合这种需求特点。就四川和河南市场相比较而言,四川人个小、身体瘦弱,但时尚感相对较强,而河南人体形肥胖,腰粗肩宽,而且挺着大大的“啤酒肚”。所以在操作市场时就有很大的差异,四川的顾客要求提供的产品时尚、休闲、有韵味,但河南消费者要求提供的产品宽大、舒适、有“骨架”。这些市场差异化的需求,直接决定你采用的产品操作策略是大相径庭的。如果你在河南市场组织的货源小号太多肯定会造成大量积压,如果你在四川市场组织的产品型号太大也会造成类似问题。

5. 区域市场的产品状况

产品是区域市场代理商需要考虑的核心与关键。产品在区域市场是否有竞争力,产品在进入区域市场时面临的主要竞争对手情况如何,这都直接关系着代理商在区域市场能否“入乡随俗”,所以调研产品就成了代理商的重头戏。

现代营销观念认为产品不再限于物质形态和具体用途,而被归结为人们通过交换而获得的需求满足,归结为消费者期待的实际利益,包括提供给市场,能够满足消费者或用户某一需求和欲望的任何有形产品或无形产品。这就是说,消费者需要的产品必须是整体产品。整体产品的概念可以从五个方面来理解:核心利益、一般产品、期待产品、附加产品、潜在产品。

核心产品是产品整体概念最基本的层次,它表现的是顾客需求的中心内容,即产品为顾客所提供的最基本的效用和利益,也是顾客真正要购买的服务或者利益。比如消费者追求舒适随意,或者保暖,或者社会需要等等。

接下来需要把核心利益转化为一般产品,即第二个层次,也就是产品的基本形式。比如为了满足保暖这一核心利益,可以转化的一般产品形式有羽绒服、裘皮大衣,甚至保暖内衣。

产品的第三个层次是期望产品,也就是购买者购买产品时期望的一整套属性和条件。比如具体的品牌、颜色、款式、价格、面料等等,它向人们展示的是核心产品的外部特征。

产品的第四个层次是附加产品,也就是产品包含的附加服务和利益,从而将产品与其他竞争对手区别开来,包括消费者在取得产品或使用产品中所获得产品以外的利益,产品的延伸部分与更广泛的服务。

产品的第五个层次是潜在产品,也就是此种产品最有可能的所有增加和改变的形式,因此附加产品表明了产品现在的内容,而潜在产品则指出了产品可能的演变。

熟悉产品的基本层次不但要了解自己的产品,还要了解竞争对手的产品。具体而言,在调研时需要围绕以下几点进行:

(1) 竞争产品主要优势及劣势。

(2) 竞争产品的价格及成本。

(3) 竞争产品的品牌地位及宣传力度。

(4) 竞争产品对区域市场特点的结合度,产品是否充分满足了区域市场的特殊需要。

(5) 竞争产品销售的主要渠道,对方的主力市场在哪里。

(6) 竞争产品的包装策略。

(7) 竞争产品在顾客心目中的认知程度。

6. 区域市场的渠道特点

随着渠道向多元化、扁平化的方向发展,服装品牌代理商一定要找准自己代理品牌的主营渠道,同时要建立自己的渠道体系。就目前而言,服装品牌涉及到的主要销售渠道为大型百货商场、特许连锁的专卖店、大型批发市场以及连锁性的服装超市。

就现状而言,做批发和做品牌的渠道是完全不同的两个概念。如果是代理商转型做品牌意味着你可能要放弃原来的许多客户,甚至包括帮你一起打下江山的那些大客户,你也得向他们挥舞你手中的改革大刀。当然,你也可以让你的批发大户们转换思维,与你新的经营思路合拍。代理商还要规划自己的主要销售渠道将是加盟店还是商场专柜,或者是采用两种终端相结合的形式,还是准备走顶级路线。代理商需要针对不同的终端采用不同的渠道战略。

目前,服装品牌的销售渠道变化呈现出以下几个特点:

(1) 大型百货商场服装销售转向中高档

2005年,全国重点大型百货商场类商品销售数据显示,由于各大商场对服装的经营档次进行高度细分,大城市大商场不断调高定位,服装卖场向“洋化”趋势发展。因此不断有国产品牌从大城市的大商场中撤出,被迫向二三线城市和批发市场延伸或转移。二线城市近年经济发展水平提

高了,居民消费能力不断增强,再加上投资不高的商业地段租金,因此国产品牌服装在这些地区取得了良好的销售业绩。

(2) 服装批发市场在提升中不断细分

国内很多地区都有知名的服装批发市场或是服装集散地,如虎门的富民,杭州的四季青,郑州的银基,沈阳的五爱,北京的秀水、雅宝路、大红门等。随着服装品牌化发展的大趋势,服装批发市场也在寻求着自己的发展道路,从硬件和软件上同时入手,提升档次,摆脱以往只经营低档货的局面,如扩大经营面积,引进品牌服装,增加名优品牌数量等。也出现了一些新型的服装批发市场,如北京天雅服装大厦、百荣世贸商城等。

从城镇居民的购买力来看,服装批发市场仍是普通老百姓乐于光顾的场所,在这里可以买到价廉物美、实惠的服装,就连一些年轻人也乐于到这里寻找高档服装的仿制品,因此批发市场在短期内仍是服装消费的一个主要渠道。

(3) 服装超市销售不温不火

超市服装虽然价格诱人,但销售却不温不火。从整体上来说,虽然超市服装经营面积不小,但往往与销量不成正比。究其原因有多方面,首先,现在超市销售的服装大多是中小企业生产的三四线品牌,消费者对其知之甚少;其次,超市服装品牌较少,消费者挑选的余地小;三是消费环境不如大商场,许多服装杂乱地堆在一起销售;四是有些超市没有单设试衣间,消费者试穿不方便。因此,许多消费者在超市里买家居服、内衣、袜子还可以,其他服装还是愿意到专卖店和大商场去买。

(4) 连锁专卖店品牌服装销售不断上升

在多样化的品牌服装销售渠道中,除了百货商场外,连锁专卖店也颇具亲和力,近年来发展迅速,如真维斯、美特斯邦威等品牌的休闲服饰都创下良好的销售业绩。连锁专卖店之所以在市场中取胜,一是能扩大品牌的影响力;二是品牌的真假更有保证;三是能减少中间环节,节约一定的费用;四是能直接了解市场信息和消费需求。因此,未来服装市场,连锁专卖店在品牌服装的销售上将会有很大优势,将得到进一步的长足发展。

品牌的定位决定了渠道进入的具体策略,所以代理商需要专心研究区域市场的渠道运营方式,同时要找到自己的细分市场。如果自己代理的是大众化产品就适合进入批发市场,如果代理的是国内的一线、二线品牌就适合发展特许专卖,如果代理的是国际性知名品牌,就非常适合进入高端市场的百货公司,而这些问题的具体确定,就需要自己看清形势,找到自己品牌的细分市场和准确定位。

7. 区域市场重要竞争对手的状况

区域市场的竞争产品是以区域市场为范围,可以发现在各个不同的区域市场,你的竞争对手不尽相同。全国市场范围内的竞争对手未必一定是区域市场的主要竞争对手,有时是区域的强势品牌,因此不能再按照以前的所谓“竞争”产品分析的老套路,总盯着全国范围内的竞争对手不放,而要细化到区域竞争对手,针对区域竞争对手进行研究。

就现阶段而言,国内知名度比较高的品牌大多都集中在长江三角洲和珠江三角洲地区,但代理商进入区域市场时不但要面对全国性品牌的竞争,而且要直接面对区域性品牌的压力,所以区域市场的代理商要明白自己的主要竞争对手是哪些,他们的竞争优势和劣势分别是什么,对方的哪些市场是核心市场,哪些是薄弱市场。知道了这些,代理商就能根据自己品牌的特点抓住竞争对手的劣势而突显自己的优势。

8. 区域市场的交通状况与便利性

交通状况的好坏直接决定代理商在区域市场的运营效率和物流配送的速度。例如河南郑州是全国的交通枢纽,商业活动异常繁荣,同时处于河南交界地带的山东、陕西、山西、安徽等地的服装经营者都喜欢到河南来组织货源,而这种现象就是是由特殊的地理位置所决定的,但这里面临的竞争也比较激烈。所以代理商选择区域市场时一定要考虑区域市场的交通状况与便利性。因为随着商业竞争的加剧,加盟商将便利性作为一个很重要的指标作为自己投资决策的依据。

9. 做好区域市场开店前的商圈调研

区域市场代理商需要开发市场、建立网点、拓展渠道,所以就需要对建立的网点进行细致的商圈调研。所谓商圈,指以店铺坐落点为圆心,向外延伸一段距离,以此距离为半径构成的一个圆形消费圈。店铺的绝大部分顾客购买力来自该区域。商圈大小与店铺的经营规模、经营范围、所处地段、店铺信誉、交通条件等有密切关系,反映着专卖店的经营辐射能力。商圈范围是专卖店确定服务对象的分布、商品构成、促销方法和宣传范围的主要依据。

商圈的描绘受各种因素的制约,其形态往往呈不规则形状,但从理论上说,商圈结构的三个层次可以用三个大小不同的同心圆来表示。其关键在于确定各层次的半径距离。以位于居民小区的店铺为例,一般以半径 500 米为主商圈,半径 1000 米为次商圈,半径 1500 米为第三商圈,步行所需时间分别为 8、15、20 分钟左右。此外,也有来自商圈之外的购买力,如流动购买力、特殊关系购买力等,但所占比重很小。

总体上说,位于市中心或重要地段的特许专卖店的商圈范围最大,可以辐射整个城市,而位于居民区的专卖店由于多以经营生活日用品为主,所以商圈范围相应较小。在这里,除了正常的经营因素外,还应考虑到地形条件(如桥梁、河流、封闭式道路)、行政区划、传统购物流向等非经营性因素的影响。在某些地点,专卖店也可借助大店、名店的辐射力,尽量在空间上接近它们,以达到以最低成本扩大商圈的效果。这就是店铺经营中的所谓“寄生法”,即利用大店、名店来吸引顾客扩大销售。

区域市场调研涉及的内容比较广泛,也需要代理商科学使用一些最基本的调研工具,所以代理商要成为区域市场的“领头羊”,就要熟悉、了解区域市场的方方面面。

三、区域市场调研的一般程序

区域市场调研的基本程序是:确定调查主题→拟定方案→制作表格→进行调查→资料整理→资料分析→作出评估结论。

市场调查最主要的目的是要获得与区域市场经营相关的资料,因此资料来源非常重要。代理商可以从以下几个渠道获取相关资料:

1. 政府有关部门的普查资料。
2. 商业机构的调查资料。
3. 发放调查问卷。
4. 实地调查、统计。
5. 综合利用各种方法,如实地调查法、观察法、顾客询问与抽奖来获得各种消费行为资料。

做好区域市场调研对代理商做出正确的决策非常重要。只有搜集到来自区域市场一线的准确信息,才能熟悉区域市场的“水性”,才能作出正确的决策,但目前很多代理商仍然缺乏市场调研的基本观念,市场运作时往往凭自己以往在市场上摸爬滚打摸索出的经验来拍脑门,决断很多问题往往是“屁股决定脑袋”,但在实际的运营中,“做正确的事情”比“正确的做事情”更重要。

第二节 区域市场的需求分析与销售预测

俗话讲的好,凡事预则立,不预则废,所以根据自己的区域市场特点正确分析、预测区域市场的需求与销售至关重要。任何一个代理商要在自己的区域市场过五关斩六将,需要高举大旗拓展版图,需要在市场上与竞争对手展开“道高一尺、魔高一丈”的阵地战、堡垒战,但打仗需要知己知彼,需要排兵布阵,需要对自己所在的市场了如指掌,需要客观冷静地预测区域市场的需求状况和需求特点。只有了解需求、熟知区域市场的消费特点,才能因地制宜的确定自己的发展战略,所以认真分析区域市场特点,找到切入区域市场的最佳点就非常重要。

一、区域市场需求分析包含的主要内容

代理商不但要对市场进行各种定性分析,如市场环境分析、消费习惯分析,更需要从量的角度将各种精确的定性分析转化成以产品、区域、顾客来分类的定量估计。进行需求测量与需求预测是代理商进行正确决策的前提。

估计区域市场的需求是评价市场营销机会的重要步骤,但大多数情况下,人们对区域市场需求含义的理解并不准确。区域市场某个产品的需求是指一定的顾客在一定的地理区域、一定的时间、一定的市场营销环境和一定市场营销方案下购买的量。而区域市场的需求需要从以下几个方面考察:

1. 产品

市场需求测量必须确定要测量的产品种类,这个产品种类范围主要取决于代理商如何看待它渗透区域市场的机会,而且必须考虑产品是否是针对本品牌的目标顾客而言的,例如代理男装品牌的区域代理商,不是所有的男性消费者都是自己的目标顾客,适合自己定位目标顾客的产品才是比较客观的。男性顾客是一个笼统的大类,但男性顾客中30~50岁的顾客才是针对目标顾客的一个客观的细分,同时30~50岁中的顾客还需要根据顾客的消费特点作进一步细分。

2. 总量

市场需求大小有多种表述方法。我们可以用绝对数值,如产品实体数量以及金额,例如全国步鞋市场可以用年需求量2亿双或10亿元表示;也可以用相对数值来表示,例如某地区西服产品的需求数量占全省乃至全国需求总量的百分比。

3. 购买

测量区域市场需求还要明确购买的含义,也就是这种购买是指订购规模、送达规模、付款规模,还是消费规模。例如对来年新服装的需求预测是指预测将要订购的服装数量,而不是完工的服装数量。购买的含义不同。最后预测的结果也不同。

4. 顾客群

不仅要测量整个区域市场的需求量,而且市场的各个部分或各个子市场的需求也必须确定。例如,服装品牌代理商不仅要预测区域市场的总需求,还要细分市场,确定各个子市场的需求,如确定低收入、中等收入及高收入家庭的需求。

5. 地理区域

区域限定的范围不同,产品销售额的预测结果也不同。区域代理商一定要明白自己的区域指的是全省或者是本省中的某一个大的区域,或者是某省和相邻省份的辖区组成的大区域。因为现在的品牌运营商在划分区域市场时的策略和方法有很大的差异,有的是以行政管辖为单位划分,有的是根据区域消费的习惯来划分,有的是将某个省划分成几个区域,然后找区域代理商。对此,代理商一定要明确自己的管辖区域,因为这直接决定代理商的市场空间的大小,也直接决定了代理商的市场策略。作为代理商一定要明白自己管辖市场的有效空间。

6. 时限

预测市场需求必须划定时限,如代理商估计明年或今后三年的市场需求。一般来说,预测的时期越长,预测的结果越不准确,因为现在的市场变化非常快,代理商所面临的环境与状况也有很大的差异。代理商在预测市场时一定要将长期目标和短期目标有机结合起来。做长期的预测为的是了解市场的长远发展以及未来的潜力与成长性,短期预测是为了解决代理商的当前问题,并在短期内找到很好的市场机会。

7. 区域市场营销环境

代理商在实际的运作中,许多不可控制的因素影响市场需求,因此,从事区域市场的需求预测和估计,必须切实掌握这些不可控制因素的变化