

区域酒企如何实现有效招商? 应该这么干!

招商是企业战略的落地与延伸,也是代表企业未来的发展方向与走势。那么,中小型白酒企业如何才能快速、有效、成功地实现招商呢?

本报特约撰稿人 李振江 张欣鑫 吴期胜 发自北京

招商是中小型酒企营销过程中关键要素,是酒企将产品推向市场高度市场化的路径之一。任何产品要想走向市场,必须要通过各种渠道传递出去,销售渠道的每一个终端,都是由企业的经销商构建而成的,经

销商从何而来?这就是企业招商所要做的工作。那么,中小型白酒企业如何才能快速、有效、成功地实现招商呢?笔者通过对贵州、河南、山东、广州、广西、福建等市场商家的拜访,并结合

服务多家酒企案例研究与整理、归纳为招商五大痛点、选商的六大基本和谈商的六大关键,希望能为中小型白酒企业及品牌运营商提供新的招商应对思路及方法。

招商工作的五大痛点

中小型酒企在招商拓展中,往往达不到理想的效果,笔者通过对多家区域型白酒企业以及全国多地经销商的调研,提炼并总结出中小型酒企招商的五大痛点,供业内人士参考:

招商人员市场操作思路不系统

招商人员的专业程度直接影响到招商的效果。经销商代理产品,第一维度是考虑代理该产品后的“价值收益”;第二维度是通过什么样的方法获取这些“价值收益”,就是通常所说的“市场操作思路”,接下来是代理这个产品需要的投入与产出比,以及节奏的控制。如果招商人员没有这些清晰的概念与认知,很难从情感上与经销商产生共鸣。许多中小型酒企,没有系统性地对人员进行培训,或者“短期求利”,期望靠人海战术解决招商的工作,是不切合实际的。比如,一线销售人员能很好地把基础工作做好,但让他去招商就非常难。专业的招商人员一定是有职业素养、高情商、具有良好的沟通、谈判能力、具备招商专业知识,拥有丰富的行业经

验及资源,对市场、产品、竞争对手能够深入了解,同时要具有市场的“系统性解决方案”,方可提高招商成功率。

产品卖点不突出,竞争差异化不明显

产品的核心利益点是吸引经销商的关键。许多中小型酒企,战略不清晰,随便拿几款产品就去招商,如果你的产品定位不清晰,既没有内涵,又没有独特卖点,也不能给消费者带来价值,那么,经销商就没有理由选择你的产品。

招商政策没能与区域市场竞争环境匹配,吸引力不强

如果你的招商政策不具有吸引力,那么经销商就不会选择你的产品。很多中小型酒企未调研市场,没有深入了解该市场竞争品牌、主流竞品运营模式、利润及费用空间、市场支持等多方面信息,凭借经验主义制定招商政策,招商人员拿着政策与商家沟通,一谈就崩了。

目标经销商定位不准确

许多招商人员,没有清晰地了解自身产品的属性、主销渠道、目标客户消费人群,也没有一个清晰的经销商画像,既浪费了时间,又很难出成果。目标经销商定位有如下维度:一是企业战略,二是产品价位段对应渠道,三是消费场景,四是与消费场景匹配的渠道资源等。假如这些定位不准确,很难引起经销商的共鸣。

系统性的招商计划制定不完整

招商是企业战略的落地与延伸,也代表企业未来的发展方向与走势。很多招商人员迫于任务压力,像无头苍蝇一样,今天去这个市场看看,明天去那个市场转转,没有一个系统的招商计划,也很难出成绩。

总之,笔者认为,中小型酒企首先要解决“生存”问题,然后才有精力去考虑“发展”,面对复杂多变的市场环境,招商难的原因是多种多样的,我们应坦然面对。再好的产品、再好的招商方案,如果招商人员不具备专业的职业素养及技能,也很难招到合适的商家。

选商的六大基本步骤

一要锁定经销商画像。根据企业的发展战略对经销商进行画像。一般区域型商业从硬件来看需要四个维度,一要拥有一定的资金实力,比如县级市场首单30万起,地级市场首单50万起;二要具备仓配能力,拥有配送车辆和库房;三要拥有一定的渠道资源,如流通、餐饮、商超、团购等渠道资源;四要具备市场拓展能力,经销商自有团队或组建新团队,能带领团队开展各项工作。

从经销商实力来看,一是行销能力强,具有市场品牌运作的成功经验;二是具有管理和服务意识;三是事业心强、具有理想抱负,事业心的强弱,是决定市场运作成功的关键;四是具有合作共赢的理念,商家认可企业品牌,认同企业经营理念。

二是明确招商方式。招商的成功与否,和招商所采用的方式有很大关系,常用的招商方式有陌拜扫街(顺藤摸瓜)、熟人转介绍、行业广告

招商、网络推广招商、招商会、异业招商(圈层招商)等方式,中小型酒企要结合自身、产品属性等情况,选择并确定合适的招商方式进行招商。

三是确定招商市场。中小型酒企的招商人员要依据自己所辖区域,通过多种途径了解自己的区域属性(常住人口、人均消费、白酒规模等),并规划出样板市场、重点市场和一般机会性市场。

四是进行区域市场调研。一要了解该区域的市场环境,包括人口数量、白酒容量、消费水平、有无第二、三和四产业等;二要摸排该区域经销商,了解经销商数量及规模,年销售额、代理品牌,经营意识及理念、资金实力、团队数量、物流配送、渠道及团购资源等;三要调研各个渠道终端,了解流通、餐饮、商超等渠道主流价格带,各渠道白酒销量;四要调研竞争品牌,了解主竞品的运营模式、渠道政策、促销方式等;五要了解消费

者消费偏好,包括主流价位、主流香型及度数、购买环境等。通过调研分析与整理,总结我品与竞品优劣势,找出我品市场机会点;同时,我们把所有目标经销商进行汇总,初步找出潜在意向经销商。

五是锁定目标经销商。通过对初步意向经销商进行进一步拜访,深入了解其基本情况、经营方式(直销还是分销、经营区域)、经营品牌(哪些价位产品、如何操作、销量如何、市场主要问题、为什么不做),对我品是否感兴趣,有何意见或建议。

六是锁定经销商并进行“临门一脚”。将初步锁定的目标经销商进行分类,并结合我品经销商画像,筛选出确定首选型经销商、确定合适型经销商和确定机会性经销商,并制定目标经销商拜访计划进度表。最重要的是协同公司资源,邀请团队主要负责人与领导进行“组团”拜访,完成合作意愿的确认,这一点尤为重要。



招商谈商六大关键点

关键点之一是招商人员的形象要过关。招商人员应当具备良好的职业素养,具备专业的职业精神,与目标经销商见面,最好穿带有酒厂Logo的工作服,保持整洁干练的形象,说话要简明扼要,

做一个恰到好处的倾听者,引导客户多说,从中找到机会点及合作点。

关键点之二是谈企业及产品的未来趋势。招商人员结合自己的酒企及产品属性,可以与商家从市场大环境、行业及产业前景、品类竞争格局等维度谈谈白酒的未来走向与趋势。纵观各个行业的发展,顺势而为、乘势而上,才能把握行业发展的趋势,享受行业持续性发展的红利。

关键点之三是企业及产品谈优势。招商人员要告知商家自己的优势到底在哪里?首先,企业自身优势,把上面所提到的酒企故事说给客户听;其次,谈产品,可以从包装、酒质、口感方面去叙述;再次,谈策略,从产品价格、渠道、应用场景等方面输出策略;最后,谈模式,详细说清楚我们这个系列产品采用什么模式,如何布局并开展工作;另外,企业规模小,各种动作很灵活,反应速度特快,如费用核销等。

关键点之四是谈机会。基于多轮回的经销商拜访与沟通,我们已经知道经销商的现状和环境,并深度挖掘其痛点及需求,结合自身产品,我品可以充分满足客户当前的需求,现在合作是一个很好的契机。在谈机会过程中,我们可以从以下几个方面挖掘机会:

挖掘客户机会点:结合行业发展趋势,竞品市场表现;寻找客户难以满足或者尚未意识到的市场机会;

引导客户机会点:不但可以解决生存问题,同时部分客户发展遇到瓶颈,凭借自身的现有资源难以改变现有格局;

产品机会点:面对后疫情时代及日益升级的消费趋势,品质优良且性价比高的产品才能满足现有消费趋势;

人脉转化效益机会点:自身有良好

的人脉资源与圈层,没有品牌和产品作为载体,将资源转化成效益;

销量遇到瓶颈机会点:现有产品结构已经饱和,难以增长,通过新品导入实现增长;

有钱没项目机会点:酒类行业是全球第二大产业,利润大、风险低、无保质期、专业要求不高;

品牌更换机会点:现有品牌出现问题(价格透明无利润、厂家压仓、费用、愿景等),需要品牌更换。

关键点之五是谈合作。招商人员与经销商谈到了这个阶段,就要善于用肯定句,简明扼要地把企业的战略、产品策略、渠道策略、消费者策略、商家利润、企业投入、市场运营等方面讲清楚,并告知其与酒企合作的重要性。

关键点之六是谈签约。经过前期的沟通后锁定合作意向经销商,根据拜访计划,每次拜访后都要复盘、分析客户顾虑点,通常客户有三个方面的顾虑,一是企业及产品原因,可能是经销商了解不够深入;二是市场原因,市场环境复杂,竞争激励,导致风险及收益无法预测;三是经销商自身原因,如何发展尚未想好。

当经销商有顾虑时,说明在思考和我品合作的可行性,当顾虑全部打消后,经销商自然就达成合作并签约打款了。

在招商过程中,招商人员一要深刻反思、规避且不断优化自身在招商过程中所面临的痛点及不足之处;二要努力提升招商人员的招商职业素养及专业技能;三要深刻领会并运用好选商、招商、谈商的几大关键,在实战中学习、创新、总结、分析,提炼出符合企业、市场及自身的系统化招商方式,才是企业招商成功的关键。(李振江系和君咨询副总经理、和君酒水事业部总经理,张欣鑫、吴期胜系和君酒水事业部高级咨询师)

欲了解更多美酒资讯,请关注华夏酒报微信公众账号。