

根据美国营销学者赖克海德和萨瑟的理论,一个公司如果将顾客流失率降低5%,利润就能增加25%—85%。近年来,随着化肥销售竞争的日趋激烈,在一定区域内争取有实力的顾客成为化肥企业营销策略的重点,化肥营销企业的客户管理日益得到重视。客户管理是通过对客户详细资料的深入分析,来提高客户满意程度,从而提高企业竞争力的一种手段。在客户管理中往往强调以客户为中心,开发有潜力的客户,防止客户流失。但是“以客户为中心”并不代表以所有的客户为中心,不是所有的客户都是上帝。

根据化肥营销企业不同的产品类别,客户有不同的分级标准。按产品所处于的生命周期不同,对处于引入期、成长期的产品注重于面向潜在的客户分级,亦不排除现有客户;对成熟期产品注重于面向现有的客户分级。客户分级的目的在于区分客户价值,相应的客户分级的方法通常基于客户价值分析。

成熟期产品客户分级

面向已有客户分级以客户已经创造的价值为依据,常常有真实的交易数据作为客户价值判断的基础。从利润角度对已有客户分析,可分为三类五级,需要考核的主要要素指标有:月度/年度累计销售额、月度销售量及销售对比、合作历史备忘录记载等。

A级大客户:老客户,订货量大,数量稳定,且订货量不会因淡旺季而变动。这类客户对经销商的销售策略比较熟悉,所以经销商一般性的政策在他们面前常常

争取有实力的客户

失效,激励他们比较困难。由于订货量大,他们又自知自己的作用,要求服务水平高。

A级小客户:老客户,订货量小,数量稳定,且订货量不会因淡旺季而变动。他们对经销的产品、价格等都比较认同,对公开政策比较接受。因为规模小,所以没有讨价还价的筹码,对企业比较忠诚。

B级大客户:新客户,大客户,订货量大,旺季订货积极,淡季订货要优惠条件,在市场低迷时,要挟企业降价。这类客户是他们所在区域的大客户。如果经销商的产品知名度低,开发这类客户需要较大的投入,而且销量的大小也不十分确定;如果企业的产品知名度高,他们便会主动要求合作。

B级小客户:老客户,订货量小,旺季订货积极,淡季订货不主动,看大客户的态度。

C级客户:新客户,小客户。这类客户需要经销商先行投

分级管理激活化肥销售

入做市场,经销商处于主动地位,他们没有要挟经销商的能力。

从利润角度分析客户,经销商在政策上对不同的客户有不同的措施。对A级大客户,要控制其在客户中所占的比例,并控制其销量,一般占经销商总销量的30%—50%。对B级大客户,企业应持慎重的态度,要全面考察、详细计划后才能与之发展合作关系。对A级小客户,企业应大力扶持,他们是经销商市场运作的基石。对B级小客户,加强考核,早日淘汰。C级客户是新客户、小客户,是企业未来利润的来源,是经销商开发新客户的主流方向。企业要大胆开发,从中选优,发展成老客户。

降低顾客流失率

引入、成长期产品客户分级

面向已有客户和潜在客户的分级以客户未来可能创造的价值为依据,所以更多的是对客户需求的主观分析。需要考察的主要要素有:企业性质、资产和规模、资金水平、仓储条件、信用状况及发展前景等。考察的是客户在市场的表现,而不是其与企业

业交易历史总结。

引入期和成长期化肥产品的客户分级需要企业做复杂的界定工作。首先,需要识别企业各类产品的细分市场,画出市场图。其次,尽可能地罗列在细分市场有竞争优势的客户。再次,根据四区间矩阵确定不同区间的细分市场的客户。

这是具有挑战性的,既考验企业的信息收集能力,也对信息处理能力提出严格的要求。那些产品流通频率高、客户利润率高、有发展前景、仓储设施好、企业资质高,有资金优势的就是大客户;与之相对的就是小客户,在化肥市场上不能说只发展大客户而忽视小客户。

短期看,小客户能起到拾遗补缺的作用;长期看,随着中国化肥市场营销方式的变化,经销化肥的客户也会随之变化。已有客户不适应营销方式、经营理念落后的,实际经营能力就会明显下降,就会出现违约现象。化肥营销企业只有严格考核已有客户的经营业绩能及时淘汰落后补充先进,才能保持已有市场份额提高市场占有率。

控制客户规模数量

避免化肥营销企业流失,可以避免企业利润减少,但是企业无限制地吸纳客户,又会导致企业不能公平地对待忠诚客户,并且企业内部容易滋生腐败现象。大型化肥营销企业客户的数量应保持在既有利于企业参与市场竞争,又更好服务客户的相对平衡点。

(谷振生 张敏)



史玉柱与黄金酒:

把单一产品极度营销做到空前绝后

史玉柱的独门绝技:只做单一产品。从20年前的脑白金,到十几年前的脑黄金,再到几年前的黄金搭档,史玉柱把自己单一产品的“极度营销”做到了空前绝后,还真没少赚钱。

史玉柱在对营销标的物的选择上,也同样具有一般商人不具备的独特眼光。为他带来滚滚现金的“脑白金、脑黄金、黄金搭档”等等;其实根本不是什么新鲜玩意儿,他只是在别人卖得不好的产品上,重新赋予了一个商品名称,之后便推动他的营销战车,使其“脱胎换骨”,进而“大放异彩”,成为能“黏”住消费者和市场的畅销产品。

“暗示性”,是史玉柱上述几款产品功能宣传中的最大特色,也成为史玉柱营销传播策略中屡试不爽,最终成功“黏住”消费者,让他们不断掏腰包

的独门秘笈。在史玉柱的投资生涯中,黄金酒应该他目前投入资金最大的项目了。从中国历史文化的角度看,保健酒当属“国粹”。几千年前,我们的祖先就已经知道把中药材浸入酒中一段时间后再饮,会产生滋补健身功效。在国内保健酒市场中,尽管有两三个产品人们时有耳闻,但总体感觉这个市场一直是温吞吞的,缺少有消费领导力的品牌。黄金酒强势介入,能否在这个市场中再造史玉柱商业传奇?相信有不少人在拭目以待。

纵观史玉柱成功运作的几个单一产品,几乎每个产品都带有一个“金”字。金字在中国传统文化中,是财富的象征。史玉柱在商言商,在为自己设计赚钱产品的同时,也将这种“拥有财富”的感受,通过产品直接传达给了消费者。这与其说是他在产品设计上的一种谋略,不如说他深悉中国消费者的消费心理。

(曹世中)

案例:某化肥营销公司年销售化肥70万吨,其中三元复合肥12万吨,预计3年内将该品种化肥增加到25万吨。现A省为该企业的目标市场,在目标市场参与竞争8年,市场占有率为12%。该企业在分析A省三元复合肥市场企业竞争优势态势后,把目标市场分成7个区域市场。以上案例基础资料中说明该企业欲在3年内使销售量翻番,就必须首先培养忠诚客户,发展新客户,以逐

步扩大市场占有率。

那么该企业大客户的规模与数量多大才是合理的呢?大客户的规模与最大订货量应充分考虑本企业库容能力、生产能力及客户资信度与客户仓储条件,首先考虑根据企业库存情况。如某企业A产品库容为Q,日平均供货为P,3P=Q,可供货30P。则大客户总数占客户总数应控制在30%~50%。

设置这一模式可以避免以下隐患:其一,大客户突然“跳

槽”,造成企业产品堵库。由于市场竞争激烈,产品同质,服务质量日趋同质,大客户已成为竞争对手争夺的资源。出于利益诱惑,大客户有可能与竞争对手牵手。某一大客户一旦“跳槽”,也不会影响企业正常经营秩序。其二,大客户联合起来“要挟”企业。大客户利用自身影响,联合起来,向企业要优惠条件,企业将会处于被动局面。控制大客户的数量,可以使企业免于被动。其三,加大化肥营销企业管理市

场的难度,增加服务客户的成本。大客户市场运作能力强,私自窜货、擅自定价,会对小客户的生存造成威胁。

客户分级只是客户管理的开始,只分级却不进行相应的组织、流程配套,客户分级也就失去了意义。企业组织要与客户管理要求相适应。业务流程需要实行差异化的设置,以便为客户提供差异服务。或者针对不同级别客户,采取不同的市场、销售策略。

爱普中国行
罗布泊—中国百万吨级硫酸钾生产基地

钾肥

K₂O ≥ 51%

罗布泊 钾天下

纯天然 绿色 高品质

战略合作 推动国际钾发展

国投新疆罗布泊钾盐有限责任公司
浙江浙农普鲁贸易有限公司

热线电话:0571-87661012