

如何让门店成为吸客石



“在商战中，是否比自己的竞争对手更多地考虑到了消费者的利益和心理，以及是否能提供有着足够吸引力的产品服务，将决定企业在营销战中的成败。”

中国零售业经过改革开放三十年以来的跨越式发展，已经取得了举世瞩目的成就。随着中国经济和人民生活水平的日益改善，消费者的需求也越来越成熟，越来越多样化。

作为一个传统的行业，在更加国际化的商业竞争环境中，零售企业的市场化创新也为更多的企业管理者所重视。面对纷繁复杂的消费者需求，从不同业态到品牌、品类、价格、服务的差异化竞争，已经有更多的零售企业将发展战略调整到以满足客户需求的宗旨上，不断地从同质化的市场中发现差异变量，在差异化经营中建立竞争优势和市场机会，从而使企业获得快速持续的发展。因此在不以产品为中心的零售企业营销过程中，利用有效的消费者分析发掘新的消费者信息，创造商业机会则显得尤为重要。

“在商战中，是否比自己的竞争对手更多地考虑到了消费者的利益和心理，以及是否能提供有着足够吸引力的产品服务，将决定企业在营销战中的成败。”

面对在未来必将更加复杂的国际化、专业化商业环境，零售企业在确定自身发展的目标市场和业态以后，首先需要考虑的就是用什么样的商品才能满足不断变化着的目标消费者的消费需求。在进行具体的商品品类管理过程中，零售企业针对目标消费者和生产商的实际情况还必须动态地确定商品的经营结构，以实现商品配置的及时调整和结构最佳化，而商品的品类优劣将直接影响到企业的销售额和在顾客心目中的形象。

一个顾客要买东西，他可以选择的商店有很多，可以去超市、便利店也可以去大卖场。但是他为什么选择了这家店而不是那家店，他在店里面动向是怎样的，在货架前是怎样的行为，他在货架前停留了多长时间，他是怎么做购买决策的，结账最后的三米他会怎么做……

因此有效的商品品类管理是零售企业决策者对目标消费市场判断分析的结果，将直接影响到消费者的消费方向和消费能力，同时又是零售企业经营管理理念通过商品来设计企业在消费者心目中的整体形象的过程。据统计，高效的品类管理能够使得企业的销售额和毛利率提高 10% 到 15%，使库存周转速度提高 10% 到 15%。因此，树立以消费者为中心的品类管理理念，采用科学的管理分析方法必将为零售企业带来更多潜在的价值，并将在整体企业形象和不断满足消费者需求的状况下为零售企业带来更多长期的经济和社会效益。

品类管理是零售技术的重要内容,对于刺激消费、加速产品流动、增加品牌和零售商的竞争力都起到了至关重要的作用。按照美国快速用户反馈(Efficient Consumer Response)计划的定义,品类管理是指“消费品生产商、零售商以品类为业务单元的管理流程,通过消费者研究,以数据为基础,对一个品类做出以消费者为中心的决策思维。”这样的定义范围基本包括:

了解顾客需要,提高顾客需求,确保适当的货品在适当的时候放置在适当的地点,并且以顾客接受的价格发售等等。成功的品类管理应该是作为零售企业战略的重要部分,注重与相关供应商的合作,而更为重要的是对目标消费者的充分了解。所以,品类管理的基石是针对消费者的分析调研。

与传统的品类管理方法比较,以消费者为中心的品类管理方法主要依据消费者实际的购买偏好和购买行为来预测潜在的销售增长,同时借助一些历史资料和数据判断,制定出适合自己发展的品类管理方法,发现并创造出更多新的利润来源。所以,成功的品类管理首先应该考虑的就是对目标消费者的充分调研,然后在多角度分析的基础之上再决定具体的商品结构,最后再去做好某个具体品类的细致管理。

作为零售企业的管理指导原则,是应该制定出一整套统一的标准化的品类管理手册的,而这些内容和信息的来源则是对目标消费者全面的分析和调研。

了解顾客需要,提高顾客需求,确保适当的货品在适当的时候放置在适当的地点,并且以顾客接受的价格发售等等。成功的品类管理应该是作为零售企业战略的重要部分

按照一般规律,消费者购物可以分成三个阶段。首先在选择门店之前消费者其实已经在脑子里形成了一些固有的判断,所以零售企业管理者的胜负在顾客来店之前就已经决定了。其次零售企业管理者需要更多了解消费者是如何计划购买的,目标消费者的范围,以及驱动购物的因素有哪些。再有就是在了解顾客购物行为方式的同时,还需要了解消费者是关注价格还是更关注品牌,或者关注促销活动。比如说超市里的液态奶,是放到堆头上还是放在货架上更有效?液态奶是按照品牌陈列好?还是按照价格陈列好?还是按照口味陈列更好?这些都跟门店的管理相关,通过对当时当地消费者的充分调研和分析判断应该都能得到很好的答案。在这方面,全球商业科技领袖IBM专门投入大量的资金和精力开发了客流监测统计、自助服务终端以及智能化数据处理等一系列帮助企业进行消费者分析的高效工具,已经成为很多国际零售企业核心竞争力的重要组成部分。

通常，一般的零售企业要做好品类管理有这样一个简单的步骤：就是首先要有正确的品种、价格、货架、促销、宣传；对商品陈列进行必要的装饰；通过有效渠道传达给消费者一定的产品信息；通过有意义的经常性活动拉近与消费者的距离，从而提高市场占有率。我们知道市场占有率=客流量×消费指数×忠诚度，所以只有通过这种品类管理的技术创新，才能吸引更多的具有购买力的、购买频率的人群成为消费者。

零售创新不是靠直觉判断，应该是一个从理性向感性方向的思考过程。零售企业根据具体的业态形式，建立市场定位和发展目标，选择适当的商品结构和陈列方式，建立产品和信息关联，及时与厂商沟通互动，在这样的必要的过程之中不断进行创新是很有价值的。通常，一般的零售企业要做好品类管理有这样一个简单的步骤：就是首先要有正确的品种、价格、货架、促销、宣传；对商品陈列进行必要的装饰；通过有效渠道传达给消费者一定的产品信息；通过有意义的经常性活动拉近与消费者的距离，从而提高市场占有率。我们知道市场占有率=客流量×消费指数×忠诚度，所以只有通过这种品类管理的技术创新，才能吸引更多的具有购买力的、购买频率的人群成为消费者。

就像沃尔玛和家乐福等国际知名零售企业的组织架构里都有一个专门的购物者调研团队一样，这样的团队通常会跟大的厂商合作去研究它的目标购物者。而研究的目的不是产品品牌口味怎么样，而是研究为什么顾客喜欢到别人那里不是我们这里来。

虽然位居世界第一的沃尔玛在国内并不是最大的零售企业，发展中的中国沃尔玛依然在利用有针对性的分析和调研方法进行改变和提升着，并从这样的几个角度给予我们以启示。第一，如何提升生意规模。作为零售商的沃尔玛很清楚自身需要哪些人群，在通过做消费者调研后了解到沃尔玛所希望的消费人群是不是和实际来的人群一致，沃尔玛通过消费者调研找到了想要的答案。似乎任何一个零售企业都想把蛋糕做得更大一些，再吸引到更多的目标消费者。

但是任何一个企业也都必须要清楚的是，要有所为有所不为，目标消费者的范围必须要清晰，要知道正在吸引的人群是不是最想吸引的目标消费者。第二，要了解目标消费者的消费行为。

比如当一名消费者想买一瓶可乐的时候，如果顾客人群是一个三口之家，他们在选店之前是怎么想的，以及他们到店后的行为如何，这样我们就能了解到卖场的布局或者路线以及相应的工作是不是做到位了。第三，发掘商品的机会。特别是在商品结构上是否可以做得更好，品种选择、陈列和位置是不是对的，价格和促销策略是否还有可调整的空间。第四，不断优化和改善不足。第五，如何在竞争上取得优势。沃尔玛认为一个好的市场调研首先要有一个非常好的结构，要了解企业的既定收益目标是否正确，目标消费者的定位是否正确，门店形象和品牌资产是否相匹配。

只有将品类管理、供应链管理、消费者分析调研这些零售技术运用得又精又好，这样的零售企业才会形成核心优势，在未来的更为激烈的市场竞争环境中立于不败之地。

目前的品类管理基本上有三个方向。一个是以供应商为主导的品类管理，第二个是零售商主导的品类管理，第三个是一些咨询公司做的品类管理。其实品类管理最重要的市场功能只有一个，就是要清楚地知道购物者是谁，谁是我们服务的对象。一个以消费者为导向的品类管理才是一个正确有效的品类管理。

其实不管是所谓的零售商主导还是供应商主导的品类管理都是有失偏颇的，当零售商积极主动地推进，而供应商又努力地配合这样的工作时，在以终端为王、渠道为王的趋势上来看，最后能够带动整个市场前进的还是零售商。因此，作为零售商也逐渐成为了供应链各环节上的领导者。按照目前国际上零售业发展的趋势来判断，零售业的发展方向并不是一定要做大做全，而可能是做精做专，但是无论是什么样的方向和趋势判断都离不开对商业环境和目标消费者的充分调研。可以预见，当消费者总是能够在第一时间在方便的地方买到低价的想要的商品的时候，我们零售企业的品牌喜爱度和忠诚度也就会有很大程度的提高了。

因此只有将品类管理、供应链管理、消费者分析调研这些零售技术运用得又精又好，这样的零售企业才会形成核心优势，在未来的更为激烈的市场竞争环境中立于不败之地。而对于每一个具体的门店，如果我们都能在对消费者分析的基础之上进行有效的品类管理，那这样的分析也必将会成为门店的“吸客石”。

文章来源：合作伙伴提供
更多了解，<http://www.inca.com.cn>
联系英克：010-82015208