

# 营销定位的实战操作

营销定位策略的灵活运用,主要是寻找市场空隙,然后钻进去填满,亦即找出市场切入的"别有洞天"与空隙策略。

## 营销定位的实战步骤

下面,我们将营销定位的实战步骤分述如下:

壹、 在目前的市场竞争态势中,消费者心目中如何定位本公司产品或服务?  
分析市场竞争态势,并透过市场调查与营销研究,研判市场中的顾客到底如何看待本公司的产口若悬河或服务。例如,有一支很浒的歌曲"我很丑,可是我很温柔",其在消费者心目中的定位一定是赵传唱红的流行歌曲,而不是其他歌者所演唱的,这就是营销定位的妙招。

贰、 本公司希望产品式服务有什么特殊的定位?

在子解目前所处的竞争态势中,可依据营销研究所搜集到的信息加以研判,并依照目标市场的顾客层或目标消费者、产品差异点以及竞争者的市场定位等三要素,拟订出最适合自己并能长期从事市场作战的有利位置。

参、 如何成功地掌握最适合自己的市场利基?

其主要的定位思路、方法是:

- 1、别人不做的,我做。
- 2、别人没有的,我有。
- 3、别人做不到的,我做得到。

四、 是否有相当的财力以攻占并控制所定位的优势?

成功的营销定位策略,其所遭遇的最大阻碍与瓶颈,即是去尝试根本无法达到的目标。所谓"有多少钱,做多少事。"就是这个道理。

伍、 对于所定位的市场位置能长久落实吗?

定位是一种对目标市场顾客印象与认知的长期累积。因此,一旦确立了定位,除非市场发生极大原变化,定位必须随之改变,否则,便应持续不断地全力以赴,不然,定位便无法彻底落实,顾客也会产生混淆与摇摆不定。

六、 广告创意是否与定位相吻合?

广告是营销策略的具体表现,定位则是广告诉求的背后意图与意识形态,例如白领阶层的定位与艺术家的定位是显然不同的。

因此,广告创意与定位策略必须相结合,方能真正发挥营销定位的预期效果。

营销定位策略包括产品定位策略与市场定位策略两大实战策略。下面分别作一些简单介绍。

## 产品定位策略

所谓产品定位,系指分司为建立一种适合消费者心目中特定地位的产品,所采用的产品策略企划及营销组合之活动。产品定位的创新理念可归纳为以下三项:

- 1、产品在目标市场上的地位如何?
- 2、产品在营销中的利润如何?
- 3、产品在竞争策略中的优势如何?

定位并不是指产品本身,而是指产品在潜在消费者心目中的印象,亦即产品在消费者心目中的地位。对于再定位而言,一开始营销人员就必须发展出营销组合策略,以使该产品特性能确实吸引既定的目标市场,产品定位人员应对产品本身及产品印象有同等的兴趣。

### 一、产品定位的方法

#### 1. 产品差异定位法

营销人员应自问:本公司所销售的产品,有什么显著的差异性?Pillsbury 公司在面粉包装内,附赠面食食品烹调食谱,使其面粉和竞争者产生差异性,并称此为"您想要的面粉"。FamousFixtures 公司是利用产品差异的性,做为产品定位的另一个例子,该公司生产及装设零售店用的商店设备,把自己定位为对零售店拥有丰富经验的公司,因为其母公司就是零售业---"FamousFixtures:零售业所拥有、零售业所创设,并经零售业测试过的公司"。所以该公司产品差异性不只是为了其产品,同时也扩及其服务。

产品差异性有时很容易被模仿,如上述第一个例子--(GoldMeda)面粉模仿Pisbur 面粉,在包装袋内附加税赠食谱。但产品特征如果真正是产品本来就有的特征,就不容易模仿了,如上述第二个例子。产制商店设备的公司,大多数都不是零售商业者所创设的,他们通常只想产制自理想中的设备,在生产及装设零售商设备时,并没有真正站在零售店的立场来思考。而 FamousFixtures 则确实是道道地地由零售店业者所创立的公司。此外,在这二个定位实例中,产品定位始于差异性,而这些差异性对目标市场都是有意义的。对家庭主妇而言,产品差异性包括为家人塑料调食物的新方法或更好的方法。对零售业者而言,FamousFixtres 具有零售导向,知道如何布置零售店才能提高销售,同时也了解迅速完成零售店装置、早日开始营业的重要性。

#### 2.主要属性/利益定位法

自问:产品所提供的利益,目标市场认为很重要吗?一家医院针对消费者所做的初级研究中,发现个人保健是病人认为非常重要的利益点,但是没有一家竞争者强调这一点。因为这家医院,将它自己按基本推销想法定位为:"我们关心你的…"

…还有很多。”结果使这家医院在个人保健中,由排名第三严明升为第二名,造成虽有4家提供不同层次个人保健的医院,但却只有1家强调这种重要特征为其特有的特性。在此特别强调的是,营销人员为公司所塑造的外在定位形象,对公司内部人员也会产生积极的影响。

在零售业中,最重要的消费者特征,莫过于品质、选择性、价格、服务及地点等。其所持零售观念,购买特征会随着对目标市场的重要性而有所改变。品质和价格不只对零售业者很重要,在为产品与服务定位时,这也是如此,牢记,品质和价格这两项特征,会转变为第三种非常重要的特征:价值。如果率先塑造,并且确实掌握,价值将是一种绝佳的竞争印象,这也是定位的良好考虑点。

营销人员曾经成功地协助一家鞋子零售业顾客,将其低价位连锁店形象,重新定位为富有价值的连锁店。这种价值定位转换为广告主题“物美价廉的好鞋子”,避开过分强调价格,而特别强调品质。

### 3.产品使用者定位法

找出产品的正确使用者/购买者,会使定位在目标市场上显得更突出,在此目标组群中,为他们的地点、产品、服务等,特别塑造一种形象。一家纺织品连锁店为自己定位为,以其过人的创意为缝纫业者服务的零售店,即为喜爱缝纫的妇女提供“更多构想的商店”。另一则类似的例子,则是 VirginiaSlims 香芋,以“让您久等了”,将其定位为专门提供给女性使用的香芋。

一家企业对企业营销的公司曾以使用者定位法来定位,该公司专门销售热水器给公司行号冲光即溶咖啡,以取代需要酿煮的咖啡。在此例中,针对目标顾客群,直接将产品定位为:“在办公室中泡咖啡的人,向烦人的办化验室咖啡说再见吧!”不使用在办公室负责准备咖啡者的个人名单(或职称),直接在信函上以“办公室咖啡冲光者”称呼,此时的定位,则直接针对使用者及在办公室送信函者二者。

### 4.使用定位法

有时可用消费者如何及何时使用产品,将产品予以定位。Coors 啤酒公司举办年轻成年人夏季都市活动,该公司的定位为夏季欢乐时光、团体活动埋所饮用的啤酒。后来又将此定位转换为,“Coors 在都市庆祝夏季的来临”并向歌手 JohnSebastian 购得“都市之夏”(SummerinCity)这首歌的版权。另一家啤酒公司 Michelob,根据啤酒使用场合为自己定位,然后扩大啤酒的饮用场合,Michelob,将原来是周末饮用的啤酒,定位为每天晚上饮用的啤酒--即将“周末为 Michelob 而设”,改为“属于 Michelob 的夜晚”。

### 5.分类定位法

这是非常普遍的一种定位法。产品的生产并不是要和某一事实上竞争者竞争,而是要和同类产品互相竞争。当产品在市场上是属于新产品时,此法特别有效--不论是开发新市场,或为既有产品进行市场深耕。淡啤酒和一般高热量啤酒之竞争,就是这种定痊的典型例子,此法塑造了一种全新的淡啤酒,不愧为成功的定位法。由于淡啤酒的市场大幅成长,使得美乐淡啤酒(MillerLite)重新定位为优先选购的领导品牌,以防止被其他淡啤酒影响市场地位--“只有一种淡啤酒……那就是美乐淡啤酒”。在大众运输方面,以产品类别定位的例子,则有一家地方性大众运输公司。它揭露开车所花费的成本及停车费太高,所以反对开车,该公司所主张的定位为:“搭乘大众运输工具最经济”。在企业对企业营销的场合,一家广告公

司曾以广告及营销代理商的身分,将自己直接定位为不同于其他的代理公司,尤其是和没能提供完整服务的广告代理商,有着明显的差异性;

"如果你的代理商,认为你所需要的只有广告,你就需要更换一家新的代理商了。"

"如果你的代理商认为广告和营销并无不同,你就需要更换一家新的代理商了。"

"如果你的代理商认为促销是一种不雅的用词,你或许就需要检讨这家代理商的存废了。"

#### 6.针对特定竞争者定位法

这种定位法是真接针对某一特定竞争者,而不是针对某一产品类别,便如 avis 挑战 hertz 的做法--"加为我们名列第二,所以心须更努力"。速食零售业中,burgerking 把自己定位为汉堡口味远胜于麦当劳,温娣则以"牛肉在哪里?"向麦当劳挑战;哈帝则指出这碱家竞争者的潜在弱点,为自己寻求更有利的定位。

挑战某一特定竞争者的定位法,虽然可以获得成功(尤其是在短期内),但是就长期而言,也有其限制条件,特别是挑战强有力的市场领袖时,更趋明显。市领袖通常不会放松自,他们会更巩固其定位。Avis 尽管以第二名的姿态,努力向前行,但 herta 仍然保有其第一名气地位,麦当劳面对许多竞争者,反而显得更强劲、更出色。要挑战市场领袖时,请先自问:公司拥有所需的资源,且管理当局闲情逸致定全力向市场领袖挑战吗?公司愿意投入所需的资金,来改变目标市场对公司产品和市场领袖的比较结果吗?公司有能力提供使用者认为具有明显差异性的产品吗?请记住:一家小小的公司,很不容易正面挑战大规模公司。

#### 7.关系定位法

当产品没有明显差异,或竞争者的定位和公司产品有关时,关系定位方法非常有效。利用形象及感性广告手法,可以成功地为这种产品定位。

#### 8.问题定位法

采用这种定位法时,产品的差异性就显得不重要了,因为若真有竞争者的话,也是少之又少。此时为了要涵盖目标市场,需要针对某一特定问题加以定位,或在某些情况下,为产品建立市场地位。70年代中期,美国的公用事业几近独占,虽没有直接竞争者,顾客却认人存有可信度的问题。能源成本提高,石油禁运及通货膨胀加剧的影响,使可信度的问题愈趋严重,全美国的公用事业都面临同样的难题。于是这些能源公司把自己定位为:了解及重视顾客所关心之能源问题的公用事业。此一定位反映在房屋成长上:"只要我们携手合作,就能克服"。经事前及事后研究显示,此一策略在短短的15个星期之内,就大幅改变了顾客对能源公司的态度。

以问题来定痊的另一则实例。非营利性的滥用酒精与药物外理节目,原来被定位为协助治疗疾病的节目,此定位对为数不断增配偶、孩子,或嗜酒/药物者的雇主等。此定位有必要改变,因为大约有40%的成年人,直接或间接受到酒精及药物嗜好者的影响,但是其中大多数人既不子解自己的问题所在,也不承认自己的问题。所以,首先必须针对问题,予以定位,其次再寻求解决的方法。因此定位将"此节目是专门协助"改变为"了解及重视受影响之人的问题"。结果迅速产生效果,此新定位的节目执行不到3个月,门票及收益都比去年增加二倍以上。

## 二、产品定位的步骤

了解各种不同的定位种类之后,接着必须审慎评估产品和目标市场及在竞争中的关系,才能做到具体的定位。实战中,应将产品固有的特性、独特的优点、竞争优势等,和目标市场的特征、需求、欲望等结合在一起考虑。

步骤(一)"分析本公司与竞争者的产品分析本身及竞争者所销售的产品,是定位的良好起点。竞争者有可能是一家最大的竞争厂商、几家次要竞争厂商、一项特定产品或几项次要产品,以自动控制价销售的男性服饰零售业的定例,特定竞争者视市场状况而各异其趣,竞争产品则各个市场都相同-----百货公司、男性服饰专卖店、特价/折扣商店。

步骤(二):找出差异性第二步是比较自己产品和竞争产品,对次要目标市场正面及负面的差异性,这些差异性必须详细列出适合所销售产品之营销组合关键因素。有时候,表面上年来是负面效果的差异性,也许会变成正面效果。例如商店空间狭小、销售产品种类很有限的小规模零售业者会造成专业化及吸引个人注意民办科技的定位结果。对 coors 啤酒公司而言,显著的差异性在于啤酒的品质,因为其产品没经过高温,而且很新鲜,是从酿酒厂的冷藏库运来的啤酒。Cheer 公司而言,其产品是一种洗衣用的清洁剂(适应于各种温度),无论使用热水、温水或冷水,各式各样的衣服者可洗得干干净净。对 funnyface 粉末状清凉饮料而言,孩童导向的名称是其关键因素,使产品在天真无邪的小孩中造成良好定位。对滑雪用品零售业者而言,提供新产品及创新性的顾客服务,可产生"新生代滑雪用品店"的定位效果,这是非常合适的定位,因为滑雪用品的目标市场,都是年轻的、现代化的、寻求"变化"的成年人。无论是从事哪一种行业,营销人员者要自问:"我的产品有何差异性?此差异是否比竞争产品更佳?"公司产品的优越性、创新性或数量(顾客数、销售量、零售店数等)是否与竞争产品有差异?可能的话,采用计量研究法,力求客观。

步骤(三):列出主要目标市场

步骤(四):指出次要目标市场的特征目标市场的欲望、需求等特征,一一写天简单扼要的答案。

目标市场真正购买些什么?产品单独使用,还是和许多种产品组合在一起(即女子女们分别购买衣服、鞋子、或把衣服和鞋子视为整体服饰的一部分)?目标市场使用产品的目的为何(即发酵粉是供烘焙蛋糕用、冰箱除臭用或清洗牙齿用)?1 目标市场在哪里购买/使用产品?--地区别(即阳光带、温暖气候地区)及地点别(即在家里、在汽车内等)。

目标市场何时使用产品?--一年、一个月、一个星期、一天中的某一时间、在工作中使用或工作后使用。1 目标市场为何要购买及使用产品?为何要向某一家零售店购买,而不向其他零售店购买?是因为某一特定特征吗?地点方便使用 1 如何购买/使用?单独购买或和他人一起购买?经常购买或不常购买?如何使用? (即卫生纸是用来擦鼻涕?或是用来擦窗户?喝啤酒是在下班后放松身心?或在庆祝仪式及聚会时使用?)

目标市场如何改变?市场因人品及生活方式而改变吗?产品的购买/使用习惯如何改变?(即时耐用更重要吗?价值比价格更重要吗?服务比产品品质更重要吗?)同时也必须进入开放的新市场。所谓"跟随"并不是被动的或是领导者的副本。

此跟随者必须确定它的成长路线,而且不会引起竞争性的报复行动。

步骤(五):与目标市场的需求,欲望相配合列出产品和竞争者的差异,及目标市场的主要需求/欲望之后,接着就是把产品的特征和目标市场的需求与欲望结合在一起。

有时候,营销人员必须在产品和目标市场特征之间,画上许多条线,以发觉消费者尚有哪些最重要的需求/欲望,未被公司产品或竞争者的产品所满足。另一极端做法是,可满足目标市场之需求/欲望的所有竞争产品,包括公司的产品在内,没有一家竞争者声称其满足的理由。

## 市场定位策略

界定目标市场有助于为既有的产品研拟达成销售目标的计划,同时也有助于为新产品设定实际之销售目标。

界定目标市场之前,要将整个市场细分化。

### 一 市场细分

细分市场(Segmentation)是指把广泛的消费市场,根据共同的特征,以最低的成本了解最大的销售潜力,区分为可加以管理的几个市场的选择过程。界定目标市场时,首先选择目前和潜在的购买者与使用者,其次将广大的消费群,区分为最相似的几个市场,以便最有效率的传达及推销产品。在细分市场时,确认可能成为主要对象(Primary Target)的最终购买者或使用者,此外也需要界定及考虑次要对象(Secondary Target)---例如人数虽少,但消费量很高或获利非常丰厚的市场。其他潜在次要对象,有影响者及中间市场等。公司若营销医院的消费服务,不只是一要向潜在患者推销,同时也要向医生推销,因不医生是影响者,是将患者介绍给医院的人。在企业对企业营销的场合,公司若以零售店为主要对象推销手工艺材料,就会将扮演中间商的经销商定为次要对象。

### 二 设定目标市场

市场细分后,下一步就是设定目标市场,以下分别介绍消费者目标市场和组织目标市场的界定程序。

#### 1. 界定消费者目标市场

##### 步骤(一):

确定购买者与使用者营销人员必须确定,主要目标群是购买者还是使用者,或者说两者兼而有之。记住,要同时很有效的向两个主要市场推销,是一件相当不容易的事。在界定程序中,此第一步骤是最重要的步骤。检讨并确定这二个目标组群中哪一个是主导者?构成他们购买及使用行为的是什么?在确定这些问题之前,先考虑下列五项因素:

- 1.购买与使用的数量。
- 2.对使用及购买决策的影响程度。
- 3.市场大小。
- 4.竞争者选择谁做为其目标市场。
- 5.产品对一个对象或其他对象的利益为何。使用者与购买者若非同一人,营

营销活动系以何者做为主要对象?是使用者或购买者?或两者都是主要对象?以下是做此决定的几则实例。

某营销粉末状清凉饮料的公司,主要消费群是 2-11 岁的小孩,但是购买者却是孩子的母亲,则主要对象是谁?此公司若主导此类产品,且又有足够的营销预算,最理想的状况是把两者都当做主要对象。如果此公司的市场占有率很低,营销预算又有限,只能针对某一特定顾客的话,只好集中于单一目标市场。

此时主要目标市场界定在 2-11 岁小孩,营销活动集中于使用者,而不是针对购买者。结果是销售大增,市场占有率亦提高。公司的销售及营销预算(最常见的例子)如果不是很可观,应将营销活动集中于一个目标市场,不宜把营销活动分散在许多目标市场。执速食业牛耳的麦当劳(McDonald,s),拥有庞大的行销预算,其二个主要对象群为,被认为是速食业之基石的使用者及影响者的小孩子,及同样是使用者,带小孩到麦当劳吃速食扮演购买者角色的成年人。鞋子的购买者和使用者也是一个很好的例子,母亲为小孩、为她自己,有时候也为丈夫买鞋子,母亲所买的鞋占所有鞋子销售量的 80%,因此母亲属于重级购买者,自然成为主要目标市场,也是营销活动所强调的主要对象。

确定了使用者/购买者的目标市场之后,确信主要目标对象群可利用人口资料、地区、对消费者的利益、购买行为等特征的相似性予以界定。卖布料给缝衣业的零售业,因为缝衣业的购买者同时也是使用者,所以产品的属性或利益,成为界定目标市场最主要的方法。缝衣业者在选择向哪一家布料零售店购买时,布料的大幅度选择性和低价格,两者的重要性不相同,零售业会将选择布料的购买者视为其主要目标市场,因为无法像前者一样,自后者的低价中获取利润。

#### 步骤(二):

修正目标市场确定了主要使用者或购买者之后,利用市场与顾客研究所得到的信息,将现有顾客的人口特征和同类产品顾客的人口特征比较,即可了解是否需要调整目标市场,以扩大产品的潜在市场。如在分析零售业某一零售店销售偏低的原因中,发现其目标市场以年所得在 30.000 美元以下的蓝领阶级为主要对象,而同类产品绝大多数购买者都是年所得在 30.000 美元以上,甚至接近 40.000 美元的白领阶级。

依上述的发现,即可修正初所描述的目标市场特征,使之更接近同类产品的目标市场,以扩大目前的顾客基础。此法仅仅指出公司产品的顾客和同类产品的某一特定市场,以及如何吸引更多类似的顾客。

此外,营销人员必须把整体市场使用公司产品的情形,和公司产品在某一地区的销售量做比较,以了解公司产品销售潜力最大的地区、市场与区域。经此分析后,就知道是要扩大、缩小或修正目标市场所涵盖的地区了。

最后要特别提醒的是,在开发新市场或修正现有目标市场之前,先要确认既有顾客的潜力业已完全发挥,而且获有利润,尤其是在靠人员和顾客接触的零售业、服务业以及企业对企业营销的场合。在大多数情况下,既有顾客是最重要、最有获利润率潜力的目标市场,因为他们是公司目前的生存之所赖,也是未来销售的主要目标市场。针对目前的顾客,不只要保持他们的购买忠实度,同时也要激励他们购买更多产品,带来更多新顾客。

### 步骤(三):

寻找重级使用者。购买者在现有及潜在目标市场,确定了广泛的使用者与购买者之后,分析目标市场资料,了解产品是否有重级使用者。一般而言,使用者的人口总数中,如果有三分之一或者说三分之一以下的人,消费产品销售量的三分之二或三分之二以上时,就表示该产品拥有重级使用者。产品使用量占总数量的比率略低于 67%,使用人数占总人数的比率略高于 33%,则无伤大雅,例如 35%的罐头蔬菜使用者消费 65%的罐头蔬菜。若有三分之一的使用者消费三分之二的产品,此重级使用者将是主要目标对象,营销人员即可根据所获得的描述资料界定之。对消费市场而言,重级使用者的描述可包括人口、地理、可能的生活方式及产品的利益/使用等。

### 步骤(四):

以总数量及集中化界定目标市场并非每一种产品都有重级使用者,也就是说绝大多数产品,不见得都由极少数使用者所消费。公司的情况若是如此,下一步就是要检讨目标市场资料,例如高于平均使用量(指数约在 110 或 110 以上),而累计使用量占总数量 50%以上的人口及地理细分市场。在下面的例子中,18-24 岁组群的指数为 125。25-34 岁组群的指数为 120,此二年龄组群的消费数量,占总消费数量的 56%。

利用这种缩小范围的选择程序,自可获得的人口与地理资料中,也可以界定目标市场。有时还需要将指数低于 110 的组群一并列入,才能找到消费量至少占 50%的目标市场。

在界定目标顾客时,这种目标市场的选择程序,只是其中一种方法,而不是只有这种方法,了解这一点非常重要。在大多数情况下,当没有重级使用者可做为主要对象时,自行确认目标市场代表足够的销售量,可使公司继续生存下去-----也就是上述母数的 50%。

总数量与集中化,虽是界定主要目标市场时的重要因素,但是状况各不相同。在特殊用品零售业中,人数很少的重级消费群,很可能就是主要市场,因为此一市场为正确产品或产品组合,创造了获利利基。此一市场的销售量,占整体市场总销售量的百分比很小,只要一家或二家竞争者就可满足其需求,因此在竞争者很少的情况下,要确认这些市场是否可继续创造利润。

### 步骤(五):

确定次要目标市场在确定主要消费市场过程中,营销人员会发现,使用量高度集中(Heavy Concentration)的目标市场中,总销售的百分比却不高。此时可将这些集中化的市场,视为次要目标市场,努力争取,所以需要针对次要目标市场,制定特定促销计划,增加选择性媒体的比重。影响产品之购买或使用,尚有影响者(Influencer)在发挥作用,此影响者常常会成为行销活动的次要对象。针对男用服饰连锁店做过初级研究后发现,妻子影响丈夫购买西装及运动外套,占有购买决策的 50%以上。在此情况,购买者及使用者都是男性时,其即为营销的主要对象,但是却也万万不可忽视妻子所扮演的角色,至少应视为次要对象对之。

## 2 界定组织目标市场

#### 步骤(一):

界定现有核心顾客营销人员对目前的企业客户应有清楚的了解,例如标准产业分类(SIC)、规模大小、地理位置、公司产品的使用状况、组织结构、属于新使用者或反复不断在使用等。营销人员必须确定,是要把营销活动集中于向关键顾客推销更多产品,还是指向具有高度购买潜力,而目前很少购买的顾客。两者之间,哪一种方式最有效?哪一种市场最具有长期及短期潜力呢?将现有顾客区分为公司产品的重级使用者与轻级使用者,以确定营销资源与预算应集中或针对哪一组群。在诊断一家手工艺品生产厂商之后,发现该公司虽然把将近一半的时间和营销预算都花费在向手工艺品零售业者推销,但是该公司的销售量中,80%以上却是直接卖给经销商。其他分析显示,400家经销商中,10家的销售量约占全体经销商销售量的40%,是该公司总销售量的33%。在重新针对这些核心顾客推销后,该公司的营销资源运用得更有效,创造了更大的销售量,同时也找到该公司尚未发觉的需求,并且把产品卖给类似的公司。

#### 步骤(二):

针对具有高度潜力的顾客重新界定现有顾客的目标市场,充分了解其购买潜力后,其次就要比较目标顾客和市场,选择潜力最大的

顾客。即最符合公司大量销售的顾客,例如规模大小(销售金额、员工人数,若是零售业,则计算其零售店家数)、地理位置等。此外,不可忽略产品的使用与组织结构(地点及公支机构)。营销人员也不可忽视公司尚未争取到,或市场占有率很小的顾客,如果将产品或服务售往该市场,当可满足公司在这些市场的需求。尽管检讨过新公司的市场占有率之后,会发现被列为是主要目标之一的新公司,只有少数几家、许多家或连一家也没有。但是仍要再次检讨市场潜力,将原来被摒弃的新公司,当做次要目标市场。

#### 步骤(三):

找出决策者及决策程序区分出顾客及非顾客公司之后,必须进一步找出做决策者,及了解他们在决策过程中所扮演的角色与影响力,同时也要了解决策程序及其购买原则。首先筛选产品的决策者是谁?最后决策者又是谁?决策者先寻求最佳品质的产品,再寻求最优惠价格,或恰恰相反?服务是最重要因素吗?除非找出真正的决策者是谁,及是否还有其他的决策者,否则往往无法回答上述这些问题。在研究过一家电脑用纸生产厂商后,从计量研究中发现,真正做购买决策的不是电脑部门的经理,事实上,采购部经理也参与部分采购过程,而且在最后核准时扮演很重要的角色。采购部门的决策,主要是基于价格的考虑,而电脑部经理的决策,主要是根据纸张及服务品质。了解这个事实后,针对每一个决策者,分别采用适合对方的直接信函及人员推销方法。

#### 步骤(四):

确定次要目标市场在企业对企业营销的场合,次要目标市场常常是指目前向公司购买的数量并不多,但是却有高度购买潜力的顾客。营销人员可估计竞争者卖给这些顾客的数量,描述这些潜在顾客,确定公司可以满足这些顾客的什么需求。

此外,生产厂商应把中间商视为次要目标市场,此目标市场有制造商、经销商/批发商、零售商等,为了要确信产品可让最终使用者买得过且得到,必须特别重

视这些中间商。

尤其是消费品的营销,可供使用的货架空间很小,很多竞争者销售同类产品时,更需要重视这些中间商。生产厂商在向最终使用者推销时,投注了许多时间与金钱,其中用在向中间商推销的比重也不小。

相反地,企业对企业营销的许多生产厂商,直接向中间商(主要目标市场)推销,透过主要配销通路推进(Push)其产品(常采用低价格的各种促销方法),比较不重视针对最终消费者的推销,较少透过配销通路诱导(Pull)产品的需求。把产品顺著中间商市场向前推销,也许短期内很有效,但是忽视最终使用者为其次要目标市场,长期而言,必将使产品失去需求与忠实度。