

# 区域市场策略发展规划

## 课程概述：

该课程从学习策略思维的六个 P 出发，研判不同区域市场的特点，学习如何通过区域市场优势、劣势分析，制定区域发展目标，利用有效工具和方法制定区域发展规划。学员将通过市场的实例，小组研讨，模拟制定创新的目标市场发展规划。

## 课程目标：

在完成该课程的学习后，学员能够：

- 通过学习策略思维的六个 P：目标、计划、计策、模式、定位、观念，建立策略思维模式
- 了解如何研判不同市场的特点，并进行优势、劣势分析
- 学会如何根据市场特点制定发展目标
- 学会运用市场发展规划的有效工具和方法
- 对市场资源进行有效利用及合理分配
- 通过讨论、模拟训练，学会如何对自我区域市场进行创新的策略发展规划

**教学方法：**讲解、讨论、练习、模拟规划、案例研讨

**目标学员：**销售/市场总监、区域销售/市场经理、渠道经理、客户服务经理、分公司经理、办事处经理等

**培训时间：**2天

时间		培训内容	培训方法及演练
第一天	上午	<b>第一章：策略思维</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 区域市场策略规划的意义</li><li>• 策略的定义</li><li>• 策略思维流程</li><li>• 策略思维的六个 P：<ul style="list-style-type: none"><li>- Purpose 目标：Locke 和 Latham 的目标设定理论<ul style="list-style-type: none"><li>• 创建你的团队目标陈述</li><li>• 向后目标设定</li></ul></li><li>- Plan 计划：计划与策略计划</li><li>- Ploy 计策：<ul style="list-style-type: none"><li>• 识别竞争者</li><li>• 了解自己的优势劣势</li></ul></li></ul></li></ul>	<ol style="list-style-type: none"><li>1, 介绍策略规划的定义和流程及 6P 思维</li><li>2, 学员讨论为什么要进行策略规划及常用的方法和流程</li><li>3, 介绍 6P 中的目标设定理论，学员练习创建 SMART 团队目标</li><li>4, 介绍 6P 中的计划和计策</li><li>5, 学员小组活动：识别竞争者</li></ol>
第一天	下午	<ul style="list-style-type: none"><li>- Position 定位：<ul style="list-style-type: none"><li>• 马斯洛的需求等级理论</li><li>• 产品定位</li><li>• 市场细分：地理、人口、心理行为特征</li><li>• 产品与服务市场定位</li></ul></li><li>- Pattern 模式</li><li>- Perspective 观念</li></ul> <b>第二章：如何制定市场发展策略</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 策略路线图</li></ul>	<ol style="list-style-type: none"><li>1, 介绍 6P 中的定位，介绍马斯洛理论及产品定位理论</li><li>2, 介绍市场细分方法</li><li>3, 学员进行市场细分特征练习</li><li>4, 学员进行产品和服务定位练习</li><li>5, 介绍 6P 的模式，学员进行思维模式练习</li><li>6, 介绍 6P 的观念，学员思考并回答有关问题</li></ol>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 如何制定业务策略</li> <li>- 策略路线图</li> <li>- E-R-R-C 策略矩阵</li> <li>- CSS 流程</li> <li>• 策略的差异化与创新 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 差异化战略的特征</li> <li>- 差异化策略的类型</li> <li>- 有效策略的 5 大特点</li> </ul> </li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7, 介绍策略路线图及策略流程</li> <li>8, 介绍差异化与创新要求, 学员从策略陈述中判断策略类型</li> </ol>
第二天	上午	<p><b>第三章：设定区域市场发展目标</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 目标包括三个要素</li> <li>- 为区域市场设定中长期发展目标</li> <li>- 销量目标测算与平衡</li> </ul> <p><b>第四章：区域市场评估</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 评估的目标、范围、方法和结果</li> <li>- 对内评估： <ul style="list-style-type: none"> <li>• 目标及策略评估</li> <li>• 产品结构健康性分析</li> <li>• 产品赢利能力分析</li> <li>• RTM 及效率评估</li> <li>• POS 执行评估</li> <li>• 资源投入及产出效率评估</li> <li>• 组织的有效性评估</li> </ul> </li> <li>- 对外评估 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 宏观及社会环境因素评估</li> <li>• 消费者状况评估</li> <li>• 客户现状及客户满意度评估</li> <li>• 竞争对手状况评估</li> </ul> </li> <li>- SWOT 分析</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1, 介绍需要设定的三个目标及如何设立中长期目标</li> <li>2, 学员练习 SMART 目标判断</li> <li>3, 学员撰写区域发展目标</li> <li>4, 学员练习销量目标测算</li> <li>5, 介绍对内评估的主要内容, 学员对每种评估的案例进行研究和分享, 得出评估结果</li> <li>6, 介绍对外评估内容, 学员对不同的案例进行分析评估练习</li> <li>7, 学员针对自己的市场进行 SWOT 分享并分享</li> </ol>
第二天	下午	<p><b>第五章：制定哪些策略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- RGM 策略</li> <li>- 品牌发展策略</li> <li>- 包装组合策略</li> <li>- 渠道发展策略</li> <li>- 市场服务策略</li> <li>- 区域团队建设发展策略</li> </ul> <p><b>第六章：案例研讨</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 案例研讨</li> <li>- 制定自己区域市场的综合发展策略</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1, 介绍需要制定的市场策略, 学员对每项策略的案例进行研讨, 并写出相应的策略陈述</li> <li>2, 分享每项策略并进行小组讨论</li> <li>3, 学员根据提供的 A 市场评估报告, 设计有关市场策略并向全体报告</li> <li>4, 学员制定自己市场的综合发展策略, 小组分享</li> <li>5, 优秀策略分享与评估</li> <li>6, 学员制定行动计划</li> </ol>

### 课程内容

**第一章：策略思维**

- 策略的定义
- 策略思维的六个P

**第二章：如何制定市场发展策略**

- 策略路线图
- 策略的差异化与创新

**第三章：设定区域市场发展目标**

**第四章：区域市场评估**

**第五章：制定哪些策略**

**第六章：案例研讨**

### 策略思维的6个“P”

来源于加拿大普尔大学教授理查德(H. Mintzberg)企业战略的“5P”：计划(Plan)、计策(Play)、模式(Pattern)、定位(Position)和观念(Perspective)

### 创建团队目标

### 向后目标设定

### 钻入竞争者的脑袋

The competitor-insight loop 竞争对手洞察

- 1. 识别竞争对手**
  - 谁是你的主要竞争对手？
  - 谁是你的次要竞争对手？
  - 谁是你的潜在竞争对手？
- 2. 做决策家那样为竞争对手思考**
  - 从竞争对手的角度看，你的优势和劣势是什么？
  - 从竞争对手的角度看，你的机会和威胁是什么？
- 3. 做决策者那样为竞争对手思考**
  - 你的决策依据是什么？
  - 你的决策依据是什么？
  - 你的决策依据是什么？
- 4. 综合、学习、重组**
  - 从竞争对手的角度看，你的优势和劣势是什么？
  - 从竞争对手的角度看，你的机会和威胁是什么？

### 产品与服务的市场定位

正确定位你的产品和服务：

### 如何制定业务策略

从何处竞争与发展	如何作到差异化	如何赢利
选择目标市场	选择差异化	选择业务模型
·区域定位	·产品领导力	·收入来源
·分区及分类	·客户和合作	·成本结构
·客户细分	·卓越的运营	·投资

### 策略路线图

### E-R-R-C策略矩阵

Kim & Mauborgne, 蓝色海洋策略矩阵  
Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid

- 哪些理所当然的因素应当消除?
- 哪些因素应当减少远低于行业标准?
- 哪些因素应当提升到超越行业标准?
- 哪些本行业未提及的因素应该创造出来?

59

### 区域市场策略规划流程-CSS 流程

60

### 目标包括三个要素

- 业务计划**
  - 销量
  - 占有率
  - 人均量
  - 收入/利润率
- 市场**
  - 对消费者: 分品牌、分场合、分渠道
    - 偏好
    - 购买
    - 价格/价值
  - 成功因素: 详细到每个SKU
- 客户**
  - 客户服务需求
    - 运作特性
    - 价值驱动因素
    - 活动

68

### 销量目标测算练习

计算方法:

$$\frac{A \text{ 市场人均饮用量}}{A \text{ 市场人均收入}} = \frac{B \text{ 市场人均饮用量}}{B \text{ 市场人均收入}}$$

$$A \text{ 市场销量} = A \text{ 市场人均收入} \times B \text{ 市场人均饮用量} / B \text{ 市场人均收入} \times A \text{ 市场人口数} / 24 \text{ 标杯}$$

- 查阅你所在市场的相关信息并测算目标销量
- 时间: 10分钟

73

### CSS评估是...

评估现有的能力和资源, 找出市场发展优势和机会, 为制定策略提供依据。

82

### 产品赢利能力分析

产品	销量	销量占比	销售收入	毛利率	毛利贡献	毛利占比	毛利贡献	毛利占比
8800	2172	0.47%	21537.2	24.5	0.5	3.45%	1047.5	0.04%
24V	11184	24.05%	269151.2	22	5	15.15%	5522.2	18.2%
PT450	16941	3.72%	118837.6	46	10	20.82%	2660.2	8.2%
PT500	1742	0.37%	22252	24	5	10.05%	1207.5	0.41%
PT550	6207	13.02%	92591.2	11.5	0.5	4.32%	2157	1.02%
PT600	8162	17.76%	232512	43	10	24.92%	8100	27.3%
PT1.15	5665	12.42%	42674	4	10	21.72%	5665	18.8%
PT1.5	1711	0.37%	11977.2	72	10	10.86%	2832	1.19%
PT2L	6212	13.61%	167482.2	28.5	5	20.72%	24224.5	11.9%

82

### RTM及效率评估

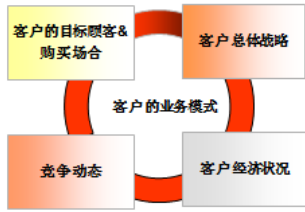
86

### 市场/价格结构

价格结构与市场服务结构相对应, 价格以终端零售价平价为原则, 从下而上定价。

86

## 客户现状及客户满意度评估



94

## 从市场走访中发掘机会

看什么?

想什么?

从购物者角度评估机会

从消费者角度评估机会

评估战略与战术是否成功

识别对业务发展的威胁

配销系统和供应链的有效性 & 效率

1. 有A产品售卖的售点
2. 有饮料售卖, 但没有A产品的售点
3. 干售点
4. 售点外 (任何消费者或潜在消费者生活、工作、活动的地方)

99

## 制定哪些发展策略?

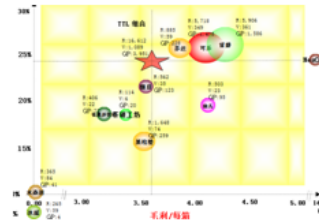


104

## 制定哪些发展策略?

RGM策略

品牌发展策略



105

## 制定哪些发展策略?

RGM策略

品牌发展策略

包装组合策略

渠道发展策略



110

## 制定哪些发展策略?

RGM策略

品牌发展策略

包装组合策略

渠道发展策略

市场服务策略

区域团队建设发展策略

指标	每月销量	销量	销量/网点	# 网点	总计
< 20	1	1	1	1,523	1,523
20-25	2	2	2	39	78
< 15	2	2	2	7,239	29,116
15-18	2	2	2	167	1,336
> 18	3	3	3	116	1,833
<b>总计</b>				<b>9,107</b>	<b>32,786</b>

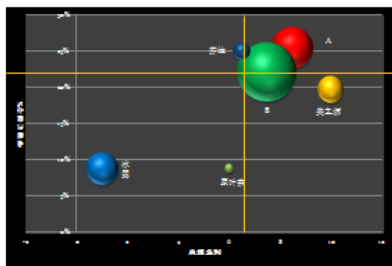
指标	区域销量	区域销量/人
每点所需时间/人	180	240
客户开发时间/人	90	30
# 销售比率	44	33

销售人数 = 每周所需服务时间/工作日/每人每天工作时间

110

## 策略练习

高于此地区104, 11-6月数据, 你建议的品牌发展策略是什么? 小组讨论20分钟。



110

## 案例研讨

• 小组活动: 根据所提供的A市场评估报告, 设计A市场的有关发展策略。(60分钟)

• 策略报告: 每组选出一位发言人, 代表小组报告你们的策略设计。(每组10分钟)



113