

邱光,陆凡. 农药企业在区域市场中持续稳定发展的策略[J]. 江苏农业科学,2013,41(6):416-418.

农药企业在区域市场中持续稳定发展的策略

邱光,陆凡

(江苏省农业科学院植物保护研究所/江苏省苏科农化有限责任公司,江苏南京 210014)

摘要:农药区域市场良性、稳定的发展是企业整体经济发展的基础。由于中国幅员辽阔、人文素质和农业生产习惯差异较大,形成了各种各样的经济区域。对于农药企业和区域经理来讲,分析不同区域的经营环境和经销商的真实需求,有针对性地进行差别化营销,这是促进销售增长的关键。本文从 5 个方面论述了区域农药市场持续稳定发展的策略:合理稳定的销售政策、快速入市的创新品种是区域市场发展的源动力;企商之间的诚信度和市场的广深度开发是销售稳定增长的力量源泉;市场维护能力和科技服务水平是市场持续发展的根本保障。

关键词:农药区域市场;销售政策;创新速度;诚信度;深度开发;广度开发;市场维护;科技服务

中图分类号: F324.6 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002-1302(2013)06-0416-03

由于中国农药市场的低门槛进入制度、无序的竞争状态、农作物病虫害的不断变化,致使农药品种的淘汰率和变更速度比较快,给经销商在品种选择上有较大的空间和变更品种的借口。为了追求利益最大化,许多经销商会利用这些因素另择婆家,特别是一些偏远地区或客情关系不稳定的客户。企业往往在不知情的情况下失去客户,造成区域市场占有率降低,甚至失去整个区域市场^[1]。在区域农药市场中,病虫害的更新演替、产品的新陈代谢,使新老客户的此起彼伏、聚散离合等是市场发展的必然规律,无可厚非。可是,对企业来讲,既要有长期稳定的客户,培养企业的品牌美誉度;又要能适应市场的变化。维系区域农药市场中的客情关系,保持企业营销的健康发展,主要来源于 2 个方面的能力建设:一是企业的品牌建设和创新能力;二是销售代表和推广人员的管理市场能力和技术服务能力。要保持区域农药市场的稳定发展不是一朝一夕的事情,要做好大量的方方面面的工作。

1 合理稳定的营销政策是区域市场健康发展的前提

企业营销政策的好坏要经过市场来检验。好的营销政策既要有利于企业领导的管理和销售人员积极性的提高;又要有利于区域经销商的接受和促进市场推广。在这三者之间,销售人员是企业和经销商之间沟通的纽带;在企业—业务员—经销商—零售商的销售通路中,信息能否顺利地上传下达,业务员起到关键作用。

良好的营销政策首先能够激励业务员的积极性,促使他们以饱满的热情投入到销售工作中,积极地向经销商宣传企业的经销政策,推荐产品。当业务员与经销商之间建立了友好的客情关系,就能够充分调动经销商的主动性和积极性。所以说,一个营销政策合不合理,关键是看业务员在企业里能不能安心地工作;走向市场后,以什么样的心态和精神面貌面对经销商。业务员稳定了,企业的发展也就稳定了。

其次要有灵活多变的经销商管理政策和奖惩政策。农药

市场上的“狼”很多,诱惑力也很多。经销商为什么看重你的企业,经销你的产品,而不选择其他厂家的产品呢? 其中关键因素是利益关系。利的表现有多种多样,突出的一点是利益最大化和盈利能力的持久性;还有企业的品牌形象、技术服务能力、市场维护能力等。抓住经销商利益的主诉点,专攻主诉点服务,就容易与经销商建立长久的合作关系。在此基础上,制定有偏重的经销商奖惩政策,如销量浮动变化的价格体系;回款快慢的奖励政策;销量多少的促销会议、销售额度的返利政策、有条件的区域专营授权政策、信息和技术服务的共享政策、年度期限的新品种优先政策等。通过这些灵活多变、专属稳定的市场激励政策,打消经销商摇摆不定的品种选择心理,使他们能充分认可企业的实力,做企业的铁杆经销商。

最后要有收放自如、切实可控的营销监督策略。(1)适度宽松的销售政策可以最大限度地激励业务员的积极性,调动经销商的市场推广力度,提升主推品种的销售量和扩大市场辐射范围。(2)过于紧缩而严厉的销售政策一方面会打击业务员的积极性,消极怠工、怨声不断,感觉前途渺茫,对企业失去希望,出现跳槽现象;另一方面影响经销商对企业的信任度,他们会认为企业过于呆板、苛刻,没有合作的诚信。(3)过于宽松的政策又会使企业对业务员和经销商失去控制力:业务员的权力过大,没有约束力,轻则贪占小便宜,造成企业的现金流失和呆死账;重则有“功高盖主之嫌”,对企业造成潜在的、无法弥补的经营性风险。失去约束力的经销商会滥用企业的宽松政策,无休止地对企业提出各种各样的无理要求,无形中增加了企业的经营成本;他们还会借口竞争对手更加优惠的政策来打压企业价格体系,使企业丧失市场的主动权,处于被经销商牵着鼻子走的尴尬局面。

综合以上 3 个方面:一套完整稳定的、科学发展的销售管理政策要具有长远的发展观、灵活多变的市场营销政策、稳定专属的价格管理体系、积极向上的市场激励办法和及时应对的市场监督和服务机制等,为企业在区域市场上健康稳定发展打下坚实的基础。

2 创新能力和创新速度是农药区域市场持续发展的动力

随着农药企业在区域市场上的长期运作,企业的品牌知

收稿日期:2013-04-02

作者简介:邱光(1967—),男,江苏南京人,硕士,副研究员,主要从事农业技术推广工作。E-mail:qiuzhu_nj@yahoo.com.cn.

名度和市场影响力会逐渐得到经销商的认可。当业务做到一定的程度,企业往往会遇到营销瓶颈:销售量始终上不去,市场的影响力不温不火,甚至会出现经营危机。企业要想在区域的市场上保持稳定的增长,就必须了解和分析出现这种瓶颈的原因,寻找打破这个瓶颈的对策。

首先,农药市场中竞争对手的不断压价策略,给经销商很多选择的机会。在同类品种没有突出特点的情况下,要想留住客户,只有通过竞价来抢占市场份额,但是相互竞价的营销策略只会使市场进入恶性循环,不是长久之计。要想真正留住客户的心,只有通过新品种、新技术来吸引客户。能为客户带来新的利益增长点,客户就会为你服务。

其次,区域农业生产中,由于农民和零售商对单一品种的依赖性,致使病虫害的抗(耐)药性增强,出现田间防效不好的局面;高毒、高污染、高残留农药对生态环境破坏、人们身体健康影响不断显现出来,国家和地方政府不断出台对这些农药的禁用和限用政策。企业要想在区域市场中生存下去,就必须解决这两方面问题,淘汰老品种,推出新品种、新技术。

再次,区域农药市场中,经销商操作的常规品种、大众化的品种都是低利润的,有的是零利润。他们也厌恶这种吃苦不赚钱的差事,但是为了留住零售商的资源,又不得不这样做,因此,他们迫切需要有新品种的专营代理权,从中来赚取保护性利润。所以说,农药企业每过一段时间后,就要有创新品种、创新技术、创新包装推出,给客户始终保持一种新鲜感,维持他们长久的购买和推广欲望。

最后,企业不仅要研发创新品种,还要注重新品种的创新速度。由于市场上的农药企业比较多,技术能力参差不齐。为了解决生存竞争压力,他们都在想办法研发或挖掘新品种,甚至仿制其他企业品种。另外,由于农药市场对新产品和新技术的保护力度还不够,特别是一些技术含量相对较低的复配产品,一旦有人尝试登记,就会有人马上跟进仿制。一般来讲,新品种出现 3 年后就会在区域市场上进入利润衰退期,因此,在研发新品种的时候,一方面要有自己独特的专有技术,使别人很难快速仿制,即使仿制的产品也达不到理想的防治效果。另一方面要注重新品种的入市速度,在申请产品登记的时候,就要进行多点示范试验,给客户一个先入为主的印象。如果市场进入过迟,就会给仿制者留下钻空子和挤占市场的机会。如果开发的新品种能够达到理想的防治效果,他就会把新产品作为首选的替代品种。

有了良好的创新品种,再加上快速的市场进入机制,区域农药市场就有了新鲜血液,有了稳定发展的推动力。

3 农药市场的广度和深度开发是销售稳定增长的力量源泉

在一定的区域市场内,由于种植结构和国家政策的变化,农作物病虫害也会随之发生变化。农药企业要适应这种变化就要不断调整品种布局,调整市场经营策略。因为农药销售市场存在着竞争、存在风险;也存在机遇和发展空间。营销方向和通路有各种各样,需要区域销售经理合理地定位产品;积极寻找市场切入点,抓住市场机遇,培养新客户,为企业创造更多的销量亮点和品牌知名度。

纵观目前中国农药企业在区域市场上的营销模式,不外乎 2 种方式:一种是寻找区域代理,做企业一代理商一分销

商—零售商—农民的分级营销通路;另一种是扁平式的乡镇深度营销方式,这种方式抛开区域代理,直接跟零售商打交道。不同的营销方式具有不同的优劣势,关键是看企业在市场运行的过程中怎样把握和控制,使市场进入良性循环。

第一种方式企业运作起来相对比较简单,人员要求比较少,销售费用较低。合作好的代理商,在单品或某几个品种上会使企业的市场销量和辐射范围迅速提升;缺点是市场受制于代理商和分销商的选择权力和市场推广能力。一旦经销商有更好的选择或受其他不良因素诱惑,就会抛弃你的产品。企业的区域市场会一下子就跌入低谷,反过来再寻找其他代理商则为时已晚。另外,牛气的代理商会跟企业提出各种各样的不合理要求,甚至拿变更供应商来要挟企业,把企业逼入进退两难的地步。这两方面的不良因素都会给企业带来较大的经营风险和潜在的经济损失。

第二种营销方式企业可以深度地耕耘市场,细致地满足每一个零售商的需求,为零售商提供更多的利润差价;也可以及时了解当地农业生产中存在的问题,为企业开发新品种提供最直接的建议。从利益方面来讲,企业可以避免代理商和分销商的加价行为,为自己带来更多的利润空间;也可以准确地反映市场运作状况,减少企业的库存压力。缺点是企业需要招募大量的市场推广人员,并对他们进行系统的农业知识和市场营销知识培训。还要满足零售商的市场发展需要,召开大量的基层农民培训会。因此,要做好农药市场的精耕细作,就要投入大量人力物力,花费高昂的销售管理费用。

鉴于中国农药市场的竞争性、复杂性和低素质因子,要做好区域市场的销售工作,就要分析当地经销商的推广能力、市场辐射能力、技术服务能力、诚信度等方面;再根据本企业的品种特点和营销策略,选择不同的目标经销商,使品种和目标经销商有机地结合起来,分门别类地做好区域市场的广度和深度两方面的工作。

省县级的代理商只会对部分品种感兴趣,市场辐射范围虽然较广,但深度工作做得不够。企业要协助这类代理商做好基层零售商的服务工作,通过深度服务,宣传企业的品牌优势,了解下一级经销商或零售商的真实需求,并加强与他们的沟通联络。对于代理商不感兴趣的品种,可以进行深度营销。在空缺的市场、空缺的品种方面进行有选择的深度开发。如果代理商出现不良的风吹草动,区域经理就可以及时调整市场管理运营策略,使企业在区域市场上无论遇到怎样的问题都能够平稳地向前发展。

4 企业诚信度和客户忠诚度是区域市场稳定发展的客情基础

在区域的农药市场上,企业和客户之间是相互对等的主体。企业的利益来源于客户对产品的推广和品牌的提升;客户的利润来源于企业提供的品牌和服务的溢价。企业对客户诚信,客户必然会对企业忠诚,忠诚度来自于合作双方的坦诚相待、荣辱与共。分析当前农药企业的经销商状况,我们不难发现供需双方经常发生矛盾、客情关系比较脆弱,一旦出现问题,相互推诿、相互指责。目标客户群体起起伏伏、不断变化。

企业管理者和营销专家在研究客户关系时,往往只注重于客户忠诚度的开发,而忽略了企业诚信度的提升。特别是中小农药企业为了追求短期的利润,往往不顾长期的客情培

养,缺乏诚意,缺失诚信。

农药企业缺乏诚信的表现主要有以下几个方面:

一是区域销售经理没有合作的诚意,这山望那山高。本来谈妥的生意,遇到更大的诱惑时,随意变更经销商。客户对企业意见很大,就会在当地的商业群中传播不利企业的言论,造成其他客户对企业产生戒心。

二是企业的产品质量令人担忧,“一年好,二年坏”。有些企业为了抢夺客户,第一年拼命地压价,增加有效成分含量,提高药剂的防治效果,收拢客户的心。第二年,为了挽回损失的利润,侥幸地降低产品质量。当客户信心满满地推广产品时,未曾想药剂的效果很差,给农民和经销商造成较大的经济损失。也有企业为了降低成本,采购价低质次的原药,虽然表面上看产品的有效含量足够,但是杂质较多,容易造成农作物药害。

三是企业的营销流程服务和技术服务跟不上。业务经理与客户签订合同时,给客户做了许多承诺,但企业在后续的产品可靠性、发货及时性、区域市场保护、技术服务等方面满足不了客户的要求,影响了客户营销过程的时效性和信誉度。如果给客户造成损失,客户就会认为企业缺乏诚信,失去再次合作的机会。

经销商对农药企业的忠诚度主要来源于:

首先,优秀的产品提供给客户的溢价空间。基层乡镇级经销商面对的是最普通的老百姓,他们对经销产品的要求最现实,就是利润,而不是抽象价值。成本低、有钱赚是卖农药的首要目的,如果没有利润或利润空间较小,他们肯定不会做。效果好、对农作物安全,没有经营风险的农药,是他们最愿意接受的。好的产品具有较大的溢价空间,创造更高的收益。而对于县级分销商来讲,还要企业给予长期的区域经营专有权限、防止窜货乱价,保证他们长期的溢价空间。只有这样,经销商才愿意与企业长期合作,做企业的忠诚客户。

其次,品牌影响力对客户经营实力的提升空间。县级分销商和省级代理商对企业品牌形象的要求比较多。他们在选择供应商的时候往往更侧重于企业的经营实力、科研实力、新产品创新能力以及承诺的兑现能力等,以及企业的文化对经销商的凝聚力和向心力。通过与品牌企业的合作,代理商就可以向下一级分销商或零售商证实自己的经营实力,增加零售商的信任度,大大提高他们在区域市场上的影响力,为他们招来更多的客户。

再次,科技服务为客户技术实力的增值空间。中国农药经营者大多数是从原来的农资公司、供销社、基层农技站等地转制出来的,对农业病虫害的发生和防治不太熟悉,特别是对病虫害的新变化和新农药的使用技术不熟悉。他们迫切需要有人来帮助他们、提高他们的技术能力,并能够为他的零售商、农民提供实用技术培训,解决农民生产中出现的问题。因此,学习型的经销商往往更注重与科技型企业合作,一方面可以从企业那里及时获得最新的科研信息、科学知识,提高自己的科技实力;另一方面可以为公司储备未来的增值空间。

最后,客情关系为经销商提供的延伸服务空间。赚取利润、提高品牌和增强技术实力只是企商之间的营销基础,客情关系的牢固程度才是做生意的最高境界。中国是一个人情味比较浓厚的国度,讲究的是人与人之间的情感基础。在市场上,为什么同样的产品、同样的价格,经销商愿意跟你合作而不跟他人合作?因为他和你走得近,信任你的人、信任你的产

品。除了生意关系外,客情关系要升华到生意外的感情联络,比如节假日送上祝福和小礼物、旅游及对客户亲朋的帮助等方面的延伸服务^[2]。

因此,中小农药企业要想在区域市场上长期稳定发展,首先要解决企业或业务经理的诚信问题,给经销商提供一个善良、守信、可依托的印象;其次要分类培养不同经销商的忠诚度,因为区域市场上的农药经销商能力和性情差别很大,对企业提供的价值不一样,需求企业给予价值空间也不一样。企业要根据不同经销商的需求特点,提供有差别的营销和技术服务,就可以准确地笼络客户的情感,增加客户的忠诚度。

5 市场维护和科技服务是区域市场稳定发展的根本保障

在中国农药市场上,部分经销商的经营素质和技术素质相对较低,给区域农药市场上的经营秩序和农业生产带来了一系列的问题。比如窜货、低价冲货现象;新农药的应用技术掌握不透,造成错用药、滥用药和使用方法不当等现象。引发了市场上产品混乱,代理商怨声载道,田间防效不好或出现药害等现象,给农业生产造成经济损失。因此,企业要想获得区域市场的稳定发展,除了要做好以上 4 点外,还要做好市场维护和科技服务工作,给客户一个安心、稳定的市场环境,提高客户的科学技术水平。

对于如何维护区域农药市场,许多农药企业和营销专家提出了自己的观点和解决办法,笔者也进行了一些探索^[3-4]。不过,鉴于中国农药的买方市场环境,许多企业陷入长期赊销的恶性循环,企业的流动性资金紧张和经营成本上升。要完完全全地维护好市场,形成垄断性经营是不可能的;但是,进行差别化营销(品种、规格、价格、政策等)及个性化的定做营销还是有可能的。因为许多中小型农药企业在经营运转上相对灵活,生产周期比较短,可以对小批量的个性化产品进行定做。虽然定做生产成本较高,但是能满足经销商需求,保护好市场,企业就能稳定发展^[3-4]。

如何进行区域市场的科技服务,这是许多农药企业相对短腿的方面,虽然有技术推广人员,但是多数企业的业务员、推广人员没有实战性的生产经验,往往只熟悉自己企业的产品,并不能满足经销商的实际需要,也不能解决农业生产中的实际问题。因此,要想得到经销商对企业认同,进行长期合作,就必须提高推广人员的科技服务水准,并通过他们提升区域市场内经销商的技术能力^[1]。

农药企业具备了完善的市场维护体系,再加上良好的科技服务能力,就可以大大提高客户的满意度,增强客户对企业的忠诚度,扩大企业在区域市场上的影响力,提高品牌知名度。

参考文献:

- [1] 邱光. 安全科学使用农药培训中存在的主要问题和解决措施[J]. 江西农业学报, 2012, 24(3): 176-178.
- [2] 邱光, 李建伟. 农药企业经营风险防范: 如何分辨和处理不良经销商[J]. 江西农业学报, 2011, 23(12): 188-191.
- [3] 邱光, 陆凡. 个性化农药市场的经营及服务[J]. 江苏农业科学, 2007(3): 49-51.
- [4] 邱光, 李建伟. 农药市场的窜货风险及其防控措施[J]. 四川农业科技, 2006(1): 5-7.