

笑营市场

——区域经理经营与管理能力

壹、 课程背景

实现渠道管理的扁平化与低成本化，区域经理在其中承担着不可或缺的责任。而且新通信运营时代对片区经理提出更高的要求，从思维上的转变到工作方式的转变，都需要片区经理加以适应

▣ 1、新形势要求片区经理思维方式和模式实现转型

新形势下片区经理的工作职责从原来的技术支持，转化为了服务营销一体化。片区经理从原来的技术性人才转化为综合性人才。

▣ 2、对接集团客户需求，深耕维系

围绕不同产品营销的市场特性，需要片区经理对产品业务原理进行深入掌握，同时明确集团客户在该产品上的需求，做有效的对接，为各移动客户在营销提供良好的指导意见；

▣ 3、建立营销管理整体大局观

片区经理需掌握有效的客户服务技巧，通过客户拓展、客户关系维系建立良好的客情关系，提高客户满意度以实现持续化运营；

▣ 4、拓展发展渠道商

片区经理需掌握与渠道商的沟通要点，从指标下发到过程维护，从拓展新渠道到渠道掌控，片区经理都处于极其重要的地位。

片区经理管理界面的复杂性对这个岗位的管理能力提出了较高要求，而目前很多人员则是从基层业务岗位抽调上来，管理思维的转型、管理角色的明晰、管理能力的提升，个体服务营销能力的提升是目前重点关注的问题之一。

贰、 培训对象

片区经理、渠道经理、乡镇营业部经理

参、 培训时长

两天（12课时）

四、 学员收益

- 帮助区域经理了解国内外电信运营商集团业务市场的发展情况，清晰全业务运营形势下电信行业发展趋势及渠道经理的角色认知；
- 了解区域市场开拓和维护的基础管理方式，掌握区域市场信息收集的方式和方法；
- 提升学习团队建设与运营管理的关键能力，提升团队效能与区域运作效率；
- 帮助学员扭转传统的营销观念，建立“引导客户的思维轨迹，让客户按照你的思维去思考判断”的观念，实现顾问式销售思维模式的转型；

- 掌握终端店面营销管理的实操方法，站在经营者的角度提升个体营销技能；

伍、 课程大纲

时间	大纲	课程单元	课程目标
第一天	上午	<p>新形势下渠道管理的解读</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 市场形势之携号网分析 ● 局外者角度之 10086.cn ● 市场形势之 K P I 分析与 2012 新形势介绍 ● 全业务运营形势下，中国移动渠道的发展战略 <p>渠道经理的管理实务</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 渠道经理角色错位情况例举 ● 作为渠道经理的角色：“八员”定位（区域 CEO） ● 渠道经理思维与工作方式的改变 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 操之在我、要事第一、以终为始 ✓ 做为营销一线的管理者，如何先把产品销售给自己 <p>重新定义区域管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 管理四要素：火焰，雪球，面具，电影 ● 渠道管理中如何协同运作资源 ● 运用最小资源，达成最大目标 ● 渠道管理激励法则： <ul style="list-style-type: none"> ✓ 多质疑系统，少质疑人——激励机制建设 	<ul style="list-style-type: none"> ● 通过该单元的学习，让学员掌握目前社会发展的趋势，催生了大信息服务产业的形成，从而让学员清晰“全业务运营”的背景，深入理解目前的竞争形势； ● 透过管理者的角色认知，从具体案例剖析，让学员清晰作为管理者的定位； ● 从日常工作界面梳理入手，整理出精细化管理的“八员”图谱； ● 提升渠道经理管理思维能力和职业化素养
	下午	<p>渠道运营管理能力提升</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 渠道市场资源盘点 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 市场信息 ✓ 自然资源 ✓ 合作渠道资源 ✓ 自办渠道资源 ✓ 小集团客户资源 ✓ 竞争对手资源 ● 结合区域市场分析数据，开展有效的区域营销活动 ● 通信行业十大细分市场介绍及分析 ● 市场中移动客户的 5 种类型：忠诚客户、感知好客户、被锁定客户、跳蚤客户、需求在改变客户 ● 信息产品需求对接工具 	<ul style="list-style-type: none"> ● 通过三大运营商区域市场优劣势的分析，使学员掌握区域市场开拓的策略和措施 ● 了解区域市场开拓和维护的基础管理方式； ● 掌握区域市场信息收集的方式和方法； ● 掌握区域市场运营管理技能

			<ul style="list-style-type: none"> ● 商业机会发掘：为渠道找客户，为业务找渠道 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 寻找准渠道，并广泛接触 ✓ 案例：小区附近哪些渠道能够成为特约代理商？小区物业、小区保安、小区杂货铺、居委会大妈、抄水表员…，寻找一切可能发展的通路成为业务发展的渠道 ● 村级市场拓展：V网组建案例、寻找村级服务站合适的负责人 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 备选人选：村长、能人、村长亲戚、回乡创业者) <p>四个维度选择：时间、能力、企图心、影响力</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 案例：某区域市场业绩指标超额完成案例 	
<p style="text-align: center;">第 二</p>	<p style="text-align: center;">上 午</p>	<p style="text-align: center;">区域市场存量维 系与开拓</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 渠道管理的两种方式：静态管理和动态管理 ● 代理商与渠道经理的关系：代理商就我们的手脚和下线，也是内部客户 ● 渠道拓展四步法：信息收集、接触计划、现场谈判、延伸服务 ● 与代理商沟通任务指标，并下达任务数结论：我们不是销售给经销商，而是透过经销商销售 <p>现场演练：如何与代理商沟通任务数</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 渠道走访：五三法则、三圈三问三辅导 ● 渠道走访走访过程中必做的五件事 ● 渠道信息搜集 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 区域市场基本信息收集 ✓ 代理商基本信息收集 ✓ 竞争对手信息收集 ● 应对竞争，对代办商有挽留能力（谈判技巧等） ● 代理商激励方式：物资和精神双激励 ● 店面布置指导 ● 对社会渠道老板及营业员进行辅导 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 引导代理商从“坐商”到“行商” ✓ 社会渠道经营状况分析 ✓ 代理商店堂布置辅导 ✓ 代理商厅店人员日常管理（包含业务、服务规范及薪酬管理等） ✓ 代办商业主经营理念辅导 ✓ 营业员营销技巧辅导 	<ul style="list-style-type: none"> ● 建立“处处皆渠道，处处皆机会”的渠道管理理念 ● 学习社会渠道拓展、社会渠道信息收集的方法； ● 学习如何有效的应用各种渠道进行业务发展 ● 学习提升代理商积极性的方式和方法 ● 掌握提升社会渠道忠诚度的方式； ● 掌握对代办商进行辅导的技能； ● 掌握走访社会渠道的方法；

天	下午	<p style="text-align: center;">区域经营 创新营销管理</p>	<p>1、“三维一体”营销体系：卖给谁、卖什么、怎么卖</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 市场资源盘点——农村，城区，合作商，竞争对手等 <p>2、渠道维护</p> <ul style="list-style-type: none"> ● “三圈三问三辅导”实效性渠道维护和拜访 ✓ 案例：江西的村级便民点的激活策略 <p>3、渠道掌控</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 案例：移动公司、代理商的关系分析 ● 社会渠道忠诚度和掌控力提升策略 ● 区域管理的目标 <p>4、创新渠道开发</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 渠道资源---数据业务的渠道拓展 <p>5、重点案例：厅店为何不盈利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 营销管理案例分析： <ul style="list-style-type: none"> ✓ 人流、业务流、高价值业务流 ✓ 三重转化率的对比与效能分析 ✓ 营销管理关注重点变量 ✓ 营销管理之手段与目标 ✓ 实现厅店盈利简单有效动作 <p>区域市场业绩提升公式：业绩=准客户数*接触率*促成率*维护率*转介绍率</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 掌握对农村市场现状分析的方法，从而对所辖区域市场有个整体了解； ● 掌握渠道维护和拜访的实战技能 ● 了解区域管理的目标 ● 掌握区域内渠道过程管理 ● 掌握区域内集团单位维系的核心要点及景点案例 ● 通过学员对市场信息收集重要性的案例，建立学员对市场的全局概念和市场的全局思维；
---	----	---	--	---