

营销网络建设与管理

主讲：王哲光

课程背景

分公司总经理素有“封疆大吏”之称，扩张迅猛的分公司总经理往往是由骨干员工、业务尖子提拔起来的，他们通常有着突出的个人业务能力，随着公司发展而走上了管理岗位，凭借直觉和经验进行管理，他们每天都要面对各种各样的人际关系和工作中的各种问题，突然发现和以前的操作性工作完全不一样了：如何建立完善的营销网络？如何驾驭和领导好一个区域市场？如何让一群不同性格不同特点的人紧密合作形成团队？如何有效的贯彻公司政策？同一个人始终采取同一种领导方法，这种做法有什么不对？主管可以采用哪些心理支持的方法提高员工的执行力？员工的执行力出了问题，是在他们身上找原因还是在主管身上找原因？如何创造一个有责任归属权的环境，让员工为自己的表现自行负责？怎样发展自己与下属的人际关系？为什么必须像关注客户需求一样关注员工的需求？为什么说沟通的质量决定了上司的影响力？一个主管把自己的角色定位在“解决问题”有何不良后果？你依靠什么将下属转变为追随者？

管理大师杜拉克认为除了营销和创新，其他一切都是成本，在金融危机和全球化浪潮的冲击下，如何帮助企业突破销售困局，能否为企业赢得生存和发展必需的有利润的订单，绝对需要一支骁勇善战的**销售**精英团队。如果缺乏市场营销管理技能方面的训练，他们就会心有余而力不足，造成工作效率低下，甚至成为工作中的障碍。企业就会出现“少了一个业务尖子，多了一个无能的平庸管理者”的现象。本课程提炼市场营销管理精髓，为引起市场营销管理者困惑的种种问题提供完整的解决方案，帮助学员在工作中能进行卓有成效的市场营销管理，并且将学习和掌握的技能及实践经验带回工作岗位，带领团队取得突破性业绩，成为企业亟需的市场营销管理精英。

课程目标

- 掌握营销网络建立的基本原则和方法，培养运营管理和战略思维，能根据现有资源状况制定区域竞争策略，建立市场营销体系；
- 具备高度的职业化素养和清晰的角色定位，帮助学员完成从业务精英到管理高手的转变，提升分公司总经理的领导艺术。
- 熟悉销售流程管理方法和关键节点控制技巧，正确的布置任务和必要的授权，带

领销售团队达成突破性业绩目标；

- 能有效的进行市场开发与客户拓展活动，学会对渠道实施有效管理的方法和技巧；
- 拥有高效沟通能力、执行力，强化重点客户谈判能力，提高工作效率和提升业绩；
- 展示出激励能力、团队建设与团队领导的技能，优化人际关系；
- 运用有效的指导、辅导和教练技能来培养下级，组建和打造高效能营销团队。

授课对象

分公司总经理

培训用时

3天（每天6小时）

授课方式

通过“讲授—演练—分享—点评—感悟—突破”训练法，30%知识点剖析+30%案例研讨+30%演练互动和视频赏析+10%总结、点评、纠偏，使学员在完成一个个任务中体验和成长，帮助学员加深对课程内容的认识和理解，而所有的练习均以实际营销和管理工作的真实案例为基础，使学员在课堂上就可以总结出一套针对自己实际工作的营销管理技巧，创造突破性的业绩。

课程大纲

一、市场营销网络建立的基础

1、市场营销管理的内容

- 1) 4P 与 4C 营销组合
- 2) 产品策略、定价策略、渠道策略、促销策略
- 3) 营销的基本原则
- 4) 直面竞争的策略——领先者、挑战者、追随者、补缺者的营销战略

2、分公司总经理的经营思路

- 1) 大区经理的三架马车：人、财、物
- 2) 卓越企业成功的关键要素
战略规划、市场反应、客户价值、员工素质、业务流程、业绩表现、组织领导
- 3) 企业经营管理的三个阶段
从粗放走向精细，从贸易走向物流，从价差出利润走向管理出效益

3、得渠道者得天下——营销网络布局与建立

- 1) 痛则不通——渠道的意义
- 2) 内渠道和外渠道
- 3) 不可过度依赖渠道、不可漠视渠道利益
- 4) 导致渠道结构变化的原因
- 5) 渠道层级和渠道成员
- 6) 渠道和厂家的关系分析

4、营销网络设计

- 1) 销售的渠道运作模式
 - 1.1) 代理、经销、直供、联盟
 - 1.2) 分区域和分产品
- 2) 确定营销网络目标
- 3) 影响渠道选择的因素
- 4) 设计渠道长度、宽度和广度

演练：渠道设计

二、掌握区域市场的脉搏

1、没有调查没有发言权——市场调查方法

- 1) 成功营销都是艺术与数据的结合
- 2) 基本调查研究、次级调查研究、定性调查、定量调查
- 3) 定性调查方法：深度访谈法、小组访谈法
- 4) 定量调查方法：个别访问法、集体访问法、留置法、电话法、邮寄法、互联网
- 5) 市场调查步骤

2、不打无准备之仗——区域市场营销分析

- 1) 分析宏观环境
- 2) 客户需求初析
- 3) 客户干系人分析
 - 3.1) 需要收集哪些客户资料
 - 3.2) 找对关键人——干系人分析

演练：客户决策干系人分析

- 3.3) 绘制干系人图谱

3、精准你的目标——营销目标设定

- 1) 以终为始——制定营销目标的七大原则
 - 2) 营销目标制定的程序
 - 3) 设立 KPI 销售指标
- KRA——KPF——KPI

4、开发客户的方法

- 1) 客户出现的战场——技术交流、研讨会、企业考察、交易会、展览会、论坛
- 2) 新客户的开发方法
- 3) 潜在客户的开发原则和办法——放弃、控制、培训、帮助

教学影片：新客户开发

三、分公司总经理的角色认知

1、管理是因他人而成事的艺术

- 1) 领导与管理的区别
- 2) 管理的目的
- 3) 权力的八大来源

2、分公司总经理的角色定位

- 1) 掉入“领导力”黑洞
- 2) 领导者的十大角色

演练：华南大区张经理的苦恼

- 3) 卓越领导者八大素质元素
- 3、全球销售精英的秘密
 - 1) 职业还是事业—如何找到工作乐趣
教学影片《职业还是事业》
心态突破工具：影响圈与关注圈
 - 2) 如何提升自己的雇佣价值
 - 3) 出色工作的定义
 - 4) 敬业、责任、永不放弃
教学影片：不可能的任务
- 4、获得职业声誉的秘诀
 - 1) 将事情做到极致
 - 2) 不走寻常路
 - 3) 专业致胜
 - 4) 专注才能专业
 - 5) 保持好奇心
 - 6) 接受挑战

四、营销体系建立与管理流程

- 1、如何建立和完善营销管理体系
 - 1) 流程设计与全员营销意识
 - 2) 优化营销管理体系的组织机构
 - 3) 设计、完善岗位描述
 - 4) 营销制度建设的 1:2:3
 - 5) 执行到位
- 2、销售过程与销售进度管理
 - 1) 标准销售流程——卓越销售九连环
 - 2) 销售漏斗与方格图
 - 3) 监督的心态和必要的控制
 - 4) 营销团队监控的主要手段
 表单控制、节点控制、处理例外、目标修正
- 3、销售流程管理
 - 1) 销售管理流程
 - 2) 分工是否必然带来效率？
 - 3) 工作流程与标准化
 - 4) 优化工作流程
演练：同心顺
- 4、执行到位——如何布置与接受任务？
 - 1) 营销团队执行力不强的原因
 - 2) 布置营销工作七大要务
教学影片《如何布置和接受任务》
 - 3) 如何争取执行者支持
 - 4) 如何化解执行阻力
教学影片《如何消除执行阻力》

五、营销网络管理的原则

1、营销渠道客户的现状

- 1) 不满足现有利益
- 2) 缺乏忠诚与诚信
- 3) 渠道成员素质不高
- 4) 等待依赖心理严重
- 5) 独立运作能力不强
- 6) 缺乏足够控制力度

2、营销网络生命周期

- 1) 准入——选择渠道客户的标准
- 2) 营销网络的运营评估
- 3) 淘汰与激励——渠道绩效管理
- 4) 退出机制——渠道客户切换与淘汰

3、生意不是一个人做的——渠道的激励与管理

- 1) 制定激励政策的六大原则
- 2) 渠道激励的方式
- 3) 提高营销网络的能力——帮你的客户赚钱

演练：教练七步法

4、营销网络冲突管理与管控

- 1) 营销网络冲突的九大原因
- 2) 冲突的表象特征——冲突发展五大阶段
- 3) 化解营销网络冲突五大技法

演练：如何处理这样的矛盾

- 4) 营销网络的八大管控

六、大客户谈判与营销团队管理

1、谈判无处不在

- 1) 什么是谈判
- 2) 谈判的目的
- 3) 典型大客户类型
- 4) 谈判中遵循的心理法则
- 5) 谈判的关键因子
信息、资源、时效、力量、策略

2、谈判容易犯的九大错误

- 1) 害怕丢单、容易妥协
- 2) 让步过快、不留余地
- 3) 情绪失控、忘记目标
- 4) 准备不足、汗流浹背
- 5) 暴露分歧、自乱阵脚
- 6) 缺乏计划、边谈边看
- 7) 受制于人、陷入被动
- 8) 直接攻坚、形成僵局
- 9) 欣喜若狂、得意忘形

3、谈判中获取主动的策略与技巧

- 1) 增加己方筹码的专业呈现
教学影片：不成功的商业展示
- 2) 掌控与引导对方的技巧
演练：SPIN 提问训练

教学影片：王牌销售员

3) 打破僵局的谈判战术

演练：仿真谈判模拟演练

4、如何打造高效能营销团队

1) 为什么是团队而不是个人

2) 低效团队的表象

3) 打造高效能营销团队的关键点

4) 高效能营销团队的特征

职业习惯造就卓越人生