

经销商运营与管理

课程对象：区域经理、总经理、销售经理、展厅经理

主讲老师：马诚骏

课程时间：以客户需求

授课模式：导师讲解、大量案例分析，双向沟通、疑难解答、针对性讲解、参与式研讨。

课程大纲

第一部分、经销商的开发与管理

一、寻找经销商的策略

- 汽车经销商的类型及其合作特点
- 汽车行业的经销商的产品特点
- 寻找潜在的、富有潜力的经销商的途径
- 汽车企业的品牌---确定经销商选择的基础
- 首次拜访经销商或进行首次沟通的策略
- 通过首次拜访确定经销商的综合实力和合作意愿的策略探讨

二、汽车行业经销商选择的标准

- 经销商选择的总体思路
- 经销商的流通实力认证
- 经销商的营销意识判断和综合评估
- 经销商的市场能力评估
- 经销商的管理能力的综合测定
- 如何确定经销商的合作意愿

三、影响到经销商业务发展的因素

- 经销商的国别特征对代理业务发展的影响和相应的策略应对
- 经销商的经销层级对海外经销业务发展的影响和相应的策略应对
- 产品属性和属性发展对经销商业务发展的影响和相应的策略应对

四、汽车行业经销商选择的评估策略

- 经销商开发的注意事项
- 如何诱导实力充足的非行业代理进入本行业
- 经销商的评估与优先选择

- 经销商选择和评估的误区
- 面队潜在经销商，外销人员的工作要点和行为准则

五、与潜在经销商进行沟通的策略和技巧

- 拜访计划的制定、路径选择和应注意的问题
- 面队潜在经销商，外销人员的心态处理和个性走向
- 沟通的时间安排和时间策略
- 沟通的人员安排和策略
- 沟通的语言技巧和肢体语言的灵活运用
- 倾听，沟通的基石
- 正式的商务谈判与计划拜访的相互协调及协调的策略

六、经销商的管理与经销网络运营

- 经销管道管理的误区和正确的应对之策
- 经销商管理的 **ABC** 分类法
- 经销商管理的动态法则
- 经销商业绩管理
- 巡视管理（走动管理）---积极参与经销商的市场运营管理
- 预警机制管理---防范经销商市场丢失和坏帐
- 积极构建经销商网络并参与网络策划和实际运作
- 经销商关系管理---处理代理关系的原则和策略
- 提高对营销人员对国际代理的服务意识、参与意识、策划意识

七、经销商的纠纷与冲突管理

- 常见的经销商纠纷与冲突综述
- 各种不同纠纷的解决策略
- 总代理与特约代理或普通代理的纠纷与管理

第二部分：汽车经销商的衍生业务运营与管控

1、汽车精品服务的推销话术（现场演练）。

- 精品的核心卖点和确定精品的组合优势话术。
- 给销售人员几种核心的组合（贴膜、底盘装甲、地胶、座套、精品的话术）。
- 精品区域的产品摆设和现场管理演示

2、提升服务标准流程工具的使用（案例：服务流程分享，找到服务的重点）

- 流程分享：主动关联---客户接待---制单报价---客休关怀---派工维修---质量监控---交车结算---客户跟踪。

- 没一个环节的重点事宜分析和注意事项

案例：车辆诊断不准确的后果；车辆不监控的后果。

3、汽车保险与信贷服务的品质提升与操作方法。续保客户的营销手段分析（案例研讨）

- 如何利用现有资源优势扩大保险的承诺（案例说明：借取其他企业方法）
- 最佳的保险推广时机把握
- 信贷业务减少顾客的压力，增强拥有的欲望。

4、提升客户的满意度指标

- 我们的最终目标包含了由客户满意度带来的各项附加效益，包括：客户忠诚度，客户推荐和低服务成本等。
- 客户满意度是链接企业的表现与客户未来的购买行为之间的桥梁。
- 提升客户满意度要给客户留下这种感觉：一次就能把车修好；一句话就能把事情说明白；一个窗口就可以包办一切。
- 客户的满意度要全员共同努力，相互配合与协调。
- 客户的档案管理有详细的标签和信息的准确性。

5、财务经理的财务报表分析与运营管理者沟通技巧（案例）

- 财务指导投资回报率，如何做到相互沟通与理解岗位职责
- 财务可以帮助管理者降低经营风险，看到投资与回报。
- 资金瓶颈对企业发展的影响，和几种防范的方法（案例讨论）

第三部分：汽车经销商销售运营的评估能力：

1、店总运营管理的八个核心指标

- 销售目标管理---根据集团的考核制定年、月、周目标。并分解到个人。建立看板管理制度，是目标可视化管理。
- 销售数据管理---建立销售 KPI 流程图，实时监控（客户信息留存率、邀约进店率、展厅成交率、任务完成率、客户战败率）（三表一卡）
- 现场管理----销售顾问的个人形象、展厅与车辆的现场 5S。
- 客户管理---客户的满意度提升与调查、挖掘客户需求做好产品组合销售
- 市场管理---市场的竞争对手分析与集客（互联网、微信、店头活动等）
- 人员管理---人员招聘、人员岗位匹配与测评
- 会议管理---晨夕会议、周例会
- 二网管理---技术支持、培训等。

2、店总的车间维修服务管理

- 车间的现场 5S 管理标准执行。
- 车间管理的标准服务流程执行策略。（案例流程文本）
- 车间服务人员的绩效考核标准，提升技能为导向的管理模式。
- 车间技师专业知识的培训与辅导，制定考核和辅导日程。
- 设定自己的修理人员评估等级制度，使修理人员更称职。

3、提供相应的管理表格和使用工具。会议研讨（管理工具包）

- 现场管理表格；员工绩效表格；流程评估表；报价组合表；交车数据表；运营能力评估表；接待用表（环车、事故诊断、价格表单）各种表单的梳理。

4、岗位胜任力模型：总经理、销售经理、服务经理、财务经理、岗位员工

- 根据不同岗位设定职责，让各个岗位尽职尽责，做好本职工作。相互协调与合作。
- 各个岗位主管领导的软实力和硬实力分析。

第四部分：汽车经销商市场营销与推广

1、市场营销之市场调研-----市场调研常用的方法介绍

- 市场调研的重要性，为什么要做市场调研？市场调研的方向是什么？
- 市场调研的基本原则
- 市场调研需要分析那些核心数据（知彼知己）
- 市场调研常用的方法（pest、swot、波特五力分析法）
- 市场调研报告的撰写。（案例、提供相应工具）
- 典型客户群体分析：3、4、3 客户特征原则分析法
- 如何从客户身边挖掘潜在客户。增加转介绍率
- 客户群体的分析：职业、收入、用途、性格等定位分析
- 竞品数据收集与整理工作

2、市场营销战略----、如何打好品牌战，全面组合服务业务，增强品牌优势。

- 如何解读汽车品牌与经销商品牌的文化与历史，提升品牌的影响力。
- 品牌的市场定位（汽车服务领域）与对客户的需求匹配。
- 整个经销商的各个4s店的竞争品优势，做到客户资源共享，企业资源共享。

3、品牌的市场策略与推广。

- 案例：互联网宣传、品牌优势包装、品牌车友会、连锁服务快修等
- 以市场中的各个品牌活动为主体，以大家讨论的模式进行思路拓展。

4、提升4s店的价格战

- 优势的价格战，首先要缩减成本，车辆的库存管理与运作。
- 如何提升与竞争品牌的价格优势（生活用品案例给我们的启发）
- 价格战的价格内涵，让客户感觉物超所值

案例分享：汽车核心价值

5、提升4S店的服务战（汽车衍生品组合，提升服务）（研讨为主）

- 超越竞争对手，让顾客有感觉----快
- 考虑问题全面和周到-----细
- 满足客户的需求，超越客户的预期-----多走一步
- 符合顾问的心理要求-----精准
- 达到顾客的满意度-----好
- 了解竞争对手做了哪些努力-----差异化服务

6、市场营销策略----体验营销

- 1、 体验营销的含义
- 2、 体验营销的作用与经销商带来的利益
- 3、 体验营销的设计与流程管控
- 4、 体验营销推广与执行策略