

分销商管理与维护

课程大纲

3
天

【培训课时】 3天(6小时/天) 【授课讲师】 吕江老师

【授课方式】 实例讲解、头脑风暴、案例研讨、小组讨论、角色扮演

【课程背景】

为什么庞大的广告费用犹如空炮弹？
为什么品牌营造如空中楼阁，无源之水？
为什么一些公司霸气十足但不得不忍受长期的亏损？
战略定位和反思：分销商不是搬运工！
如何找到适合自己的渠道销售策略，并取得最大经济收益，与分销商共同成长！

【课程目标】

- 1、系统地了解渠道，认识渠道
- 2、掌握渠道设计的方法与渠道的政策
- 3、帮助营销管理者解决“最大的营销难题”——渠道管理
- 4、学会用更为恰当的方式去选择、拓展、管理销售渠道,解决渠道冲突
- 5、通过掌握更系统、更科学的渠道管理知识，提高管理水平，从而创造出更高的销售业绩
- 6、通过系统规划提高渠道的效率

【授课对象】

销售经理/大区经理/营运经理、正、副店长/主管/领班、分销商、老板等

模块	详细内容	课时	目的效益
单元一、 五大杠杆，让分销商动起来	1-1 分销商有效管理六大系统： ①选择 ②培育 ③激励 ④协调 ⑤评估 ⑥调整 1-2 分销商的培训与辅导	3 课时	1、树立主动出击的思路； 2、明确目标，鼓足动

	<ul style="list-style-type: none"> ● “教分销商销售”的时代到来了！ ● 如何成为分销商生意发展的贴心伙伴？ ● 用培训取代喝酒：培训传播品牌、培训提升技能、培训创造忠诚 <p>1-3 激励分销商的积极性</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 明白分销商跟定你的三条件： ①有钱赚 ②有东西学 ③有未来发展保障 ● 2、分销商积极性激励的六个策略 ● 3、“老油条”、“鳄鱼型”分销商的三大“死穴”及有效管控的五大法宝 <p>1-4 用协调法处理棘手的老问题</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 有效防止回款风险 ● 分销商乱价与窜货的严惩处理 ● 有效处理客户退货与质量事故的公关技巧 ● 劝酒五法摆平难题：用喝酒来解决“甲地盘乙关系”的窜货问题 ● 建立定期的分销商沟通机制，有效解决渠道冲突问题 <p>1-5 做好分销商的动态评估</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 不评估就没有渠道持续增长 ● 照搬大企业的 KPI 指标害惨人 ● 实施分销商年/季考核与评估管理 ● 经常要去查看店面陈列与库存状况 ● 用 PDCA 法与 5W1H 工具改善渠道中的常见问题 		<p>力，激发热情；</p> <p>3、有效实施评估及时修正计划。</p>
<p>单元二、有效拜访和成功激励</p>	<p>2-1 拜访客户的五个方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 制定月度拜访计划 ● 确认月度拜访计划 ● 拜访监控与辅导 ● 拜访总结 ● 个别沟通 <p>2-2 分销商拜访常见的六种问题</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 拜访目的不明确 ● 拜访不受分销商的欢迎 ● 拜访能力参差不齐 ● 见到分销商总是那三句套话 ● 总是拜访那几位关系好分销商 ● 拜访后分销商的情况并没有什么改变 	<p>3 课时</p>	<p>1、紧密和分销商联系，贴近市场，才能及时应对市场变化；</p> <p>2、知己知彼才能百战百胜，做好拜访前的准备，提高工作效率；</p> <p>3、熟悉拜访步骤，做好时间管理；</p> <p>4、掌握人性，制定适合的激励方式，提升工作激情。</p>

	<p>2-3 分销商拜访的两大原则</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 规律联系，定期拜访 ● 计划行程，定绩效目标 <p>2-4 分销商拜访的十大步骤</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 计划与准备 ● 信息管理 ● 库存管理 ● 订单管理 ● 销售沟通 ● 走访市场 ● 建立网络 ● 培训辅导 ● 建立关系 ● 业绩回顾 <p>2-5 适时激励管理系统</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 激励理论 5 模型 ● 激励管理 5 原则 ● 物质激励与精神激励 ● 正向激励与负向激励 ● 马斯洛理论 <p>2-6 适时激励管理方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 薪酬激励 ● 参与管理 ● 继任计划 <p>波特---劳勒综合激励模型</p>		
<p>单元三、 督导巡店之店铺形 象提升</p>	<p>5-1 店铺重点销售区域布局及作用</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 了解店铺重点销售区域的位置及作用 ● 确定重点销售区域所放的商品性质 ● 检查陈列细节（灯光、配饰等） <p>5-2 顾客动线对销售的作用</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 什么是顾客动线 ● 如何了解顾客动线 ● 如何分析顾客动线 <p>5-3 主推陈列</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 了解商品销售情况 	<p>2 课时</p>	<p>1、提升进店率和消费者逗留的时间； 2、通过视觉，促进消费者消费； 3、加深消费者对品牌的印象。</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ● 被忽视的平销商品调整 <p>5-4 观察竞品进行差异化调整</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 风格、色彩的差异吸引 ● 突出商品的优势 <p>5-5 活动期间的陈列调整</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 分析活动内容的亮点是什么？ ● 根据内容调整活动商品的陈列位置 <p>5-6 根据天气变化及时调整</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 提前关注气温变化 ● 满足顾客突发的购物需求 		
<p>单元四、 督导巡店之团队塑造</p>	<p>6-1 组建团队</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 群体不等于团队 ● 团队成员的分工 ● 团队成员的协作 ● 团队的行为曲线 ● 团队 4 种基本类型 <p>6-2 提高绩效</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 个人绩效及提升 ● 团队绩效及提升 ● 组织绩效及提升 ● 整体绩效循环模式 <p>6-3 打造高绩效团队</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高绩效团队五大表征 ● 高绩效团队四大类型 ● 高绩效团队 8 种角色 ● 团队绩效提高 17 大关键点 <p>6-4 如何建立良好的工作关系v</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 互信的工作关系是管理的前提 ● 理解他的需要并且帮助他成功 ● 运用同理心与成员进行深入交流 	<p>2 课时</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 针对你的团队的实际，制定员工的使用策略。 2. 青年：有意识扶植后备队； 3. 中年：尽快承担责任、加强能力的深度，推动老人持续进步； 4. 老人：保持学习和成长热； 5. 针对各个员工制定发展计划（行动）。 6. 重视建立非正式关系，掌握成员的思想动态； 7. 在谈话中深入了解下属的思想：管理谈心的过程
<p>单元五、 督导巡店之商品管理</p>	<p>11-1 产品企划</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 市场预测：PEST 工具 ● 产品分析：SCQD 工具 ● 商品组合：产品生命周期工具 <p>11-2 根据门店数据分析，有效进行货品调整，降低库存</p>	<p>2 课时</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1、商品管理是企业盈利的重要环节； 2、订货到库存的源泉，订好货，就成功了一半； 3、订货的关键是行业

	<ul style="list-style-type: none"> ● 总销售额 ● 同比 ● 售罄率 ● 周转率 ● 牛鞭效应 <p>11-3 促销---拒绝廉价</p>		<p>经验+数据分析；</p> <p>4、销售中如何去库存，是企业盈利的重要环节，要把握住其中的关键点。’</p>
<p>单元六、 业务经理问题分析技巧</p>	<p>10-1 类别分析法</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 进店率 ● 成交率 ● 成交客数 ● 购买件数 ● 平均单价 <p>10-2 影响店铺的销售实现的因素分析</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 客流量 ● 员工销售意识与能力 ● 商品构成与适销性 ● 店铺运营与工作分配 ● 提升重复购买 ● 提升连带销售 <p>10-3 店铺销售健康指标的构成与分析方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 目标达成率、累计销售进度 ● 同比增长率、环比增长率 ● 客单价、连带率 ● 人效、平效、商品存销比 ● 会员数量、会员重复购买率 	3 课时	<p>1、从店铺整体来分析；</p> <p>2、从类别进行分析；</p> <p>3、通过各项分析，找出具体问题，提升销售业绩和利润。</p>
<p>单元七、 分销商管理与维护</p>	<p>7-1 业务经理的定位和市场运作思考</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 业务经理的定位：三明治 ● 实体 VS 互联网 ● PEST 分析法 ● SWAT 分析法 <p>7-2 分销商覆盖管理流程</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 确定覆盖目标和标准 ● 明确拜访分工 ● 进行人员配置 	3 课时	<p>1、了解市场现状和行业的发展；</p> <p>2、业务经理的市场管理分析技能提升；</p> <p>3、区域日常工作的处理方法；</p> <p>4、分销渠道的运营管理细节。</p>

- 进行区域划分与路线设置

7-3 窜货管理

- 什么是窜货
- 窜货的危害
- 窜货产生的原因
- 窜货管理的原则
- 窜货控制流程

7-4 协助分销商的区域渠道运营管理

- 1、渠道市场份额
- 2 如何制订分销政策
- 3、分销权及专营权政策
- 4、价格和返利政策
- 5、年终奖励政策
- 6、促销政策
- 7、客户服务政策
- 8、客户沟通和培训政策
- 9、销售业绩是唯一的评估内容吗？
- 10、确定业绩标准
- 11、定额
- 12、重要的可量化的信息补充
- 13、产品组合和市场渗透
- 14、评估年度业绩
- 15、定额完成率
- 16、销售政策的认同和执行
- 17、客户满意度
- 18、市场增长率

讨论：渠道管理中的几个难点

7-5 如何更好地与分销商打好交道？

- 与潜在分销商的沟通技巧
 - ① 表达诚意，了解对方
 - ② 充分表达自我
- 有效沟通的方法
 - ① 明确沟通的重点是什么
 - ② 沟通的重要性
 - ③ 对于要沟通的事情的好坏分析

	④ 用何种手段和方法实行		
--	--------------	--	--