

《区域业务回顾与年度销售计划》

(主讲：王同)

前言



**盲目完成销量是可怕的，重要的是你
知道为什么以及如何弥补** ——王同

本课程服务过：立白、汾酒、洽洽、得力、青啤、永和、爱玛、飞鹤、味好美等

(王同老师给爱玛电动车区域经理轮训现场)



◆ 你有没有遇到这样的问题

- ◇ 对业务经理的工作总结不满意，分析不全面没深度，思路不清？
- ◇ 业务团队过多强调市场的问题，哪有那么多【客观原因】？
- ◇ 业务团队对公司新一年的销售目标内心抵制，团队缺乏信心？
- ◇ 公司的【目标管理】对业务团队缺乏实际的指导意义？
- ◇ 业务经理报怨领导下达的销售指标在区域分不下去，内外两支团队都抵制？
- ◇ 市场工作千头万绪，下一年的工作重点实难明确，团队如何【心往一块想】？
- ◇ 【该做的都做了】，销量任务还要年年涨，还能有什么实现路径？
- ◇ 公司新一年的预算制定没有章法，不会花钱，如何挣钱？

◆ 课程背景

- ◇ 营销是谋定而后动的事，岁末年初，正是业务团队回顾总结和制定计划的关键时刻。这一年下来，你的区域经营的怎么样？这需要有系统的生意回顾的方法，结果性指标找问题，过程性指标找原因；
- ◇ 明年我们生意的机会在哪里？业务团队的工作总结不要纠缠在问题上，很多问题是在发展中解决的；工作总结更有意义的是寻找至区域下阶段的机会点，业绩增量也要有严密的逻辑思考；
- ◇ 明年的生意怎么做？这是要把机会点从设想变成现实，变成企业收益的过程；找到目标可实现的路径比单纯的做指标分解更有意义，同时要调动公司和渠道商两支队伍的力量……

◆ 培训收益：

- ◇ 赋能业务骨干，学习专业、系统的【生意总结和计划】的方法，让业务团队更理性、高质量的完成领导们谋定的事项，事半功倍

◆ 培训对象：

- ◇ 公司销售经理、区域经理等营销管理团队和业务骨干，带领一干团队分管一片市场的学员

◆ 培训时间：

- ◇ 营销部年度计划制定前；完整版 2 天 1 晚，14 小时，精简版 6 小时，即壹天

◆ 培训方式：

- ◇ 课堂讲解，丰富的案例，工具研讨等互动式、启发式教学

◆ 培训特色：

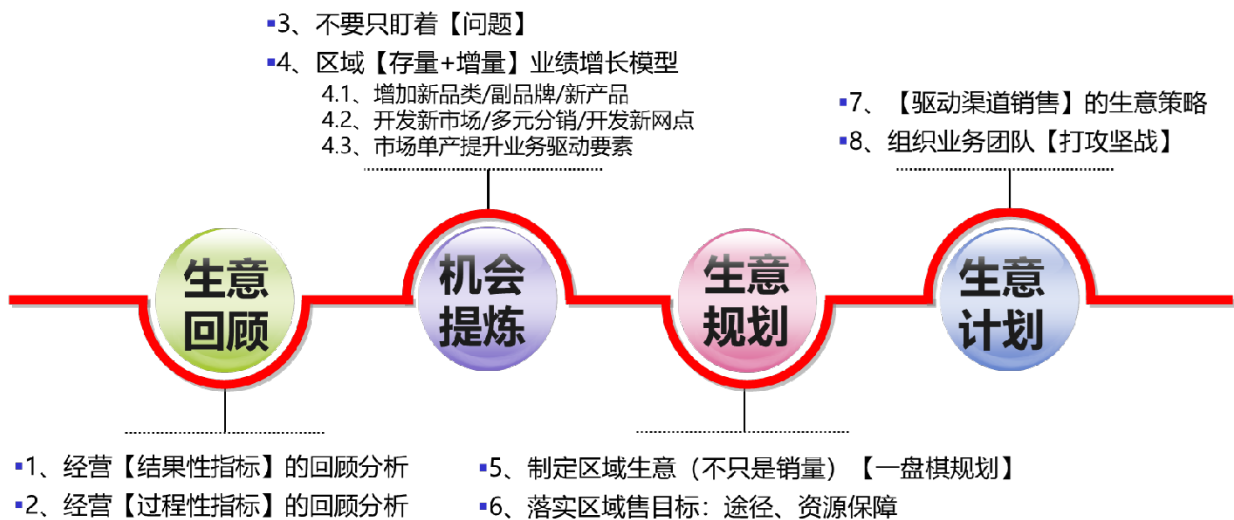
- ◇ 内容详实：本课程是讲师多门课程，如经销商管理、渠道销售驱动、区域业绩管理、销售目标管理、销售团队打造等的系统整合，结构性强、信息量大；
- ◇ 课程实用：本课程用实用的工具模板，如生意回顾模板、业绩增量模型等，良好的培训组织下，学员训后即能输出报告；
- ◇ 讲师资深：培训讲师有深厚的咨询背景，理论与实践兼修，课程深入浅出，案例详实，针对业务成熟的学员会有很多共鸣；



◆ 本课程关键词

- ◇ 数据分析、生意机会、实现路径、资源整合、过程管控、渠道驱动、团队执行等。

◆ 课程大纲



第一部分：区域生意回顾（2.0小时）

一、经营【结果性指标】回顾找问题：销量、费用、回款

1、结果性指标的量化分析

2、案例：区域经理抱怨每个月的提成最多，年终奖却最少，何故？

3、示例：【销量】指标的完整分析

二、经营【过程性指标】回顾找原因：客户情况、产品结构、网络、配送/库存、终端管理、市场秩序、公司主推事项、促销成效、团队管理、应对竞争、环境变化…

工具：区域工作总结报告结构如何设计？

第二部分：区域业绩提升策略（4.0 小时）

一、业务团队不要总盯着【问题】

二、寻找生意增量机会

1、关注竞争份额寻找存量机会

2、关注市场（消费者）容量寻找增量机会

3、分析自身资源（SWOT）

4、区域市场业绩提升策略分析

- 1) 团队管理提升销量：日常管理、团队考核、专案激励、过程数据追踪…
- 2) 区域管理提升销量：价格秩序、渠道激励政策投放、渠道与产品的匹配、
- 3) 产品线管理，增加新品提升销量：本品/竞品/市场空白/零售业态/区域特点等
- 4) 渠道提升销量：渠道结构规划，倒着看渠道，延伸细化网络
- 5) 经销商管理提升销量：客户结构调整、占用客户更多资金、提升客户利润…
- 6) 终端维护提升销量：“业务人员固定巡访”模、终端复购、数据监控 8 指标…
- 7) 打击竞品提升销量：建立半封闭式渠道、竞争封杀…

工具演练：区域【存量+增量】业绩增长模型，你的区域下阶段的生意机会在哪？

三、增加新品类/副品牌/新产品

1、区域/经销商为什么不愿推新品？

案例：娃哈哈 PK 宝洁

2、新品上市的常见的 8 个大坑

3、新品上市的 10 项策略要点

4、新品渠道制胜——“买得到”是硬道理

5、做好消费者拉动——新产品促销推广

四、开发新市场/多元渠道运作/开发新网点

1、市场精耕：猎人与农夫

2、倒着构建渠道

3、渠道三大职能的构建（物流、资金流、商流）

4、让更多的店（终端）帮你卖

五、让卖我们产品的店卖的更好：门店业绩驱动十要素

1、分销、位置、陈列、库存、价格、助销、促销…

2、掌控终端之固定巡访

第三部分：区域年度生意规划（3.0小时）

一、制定区域生意【一盘棋规划】：业绩目标、费用管理、产品结构、客户管理、团队建设、渠道管理、库存/配送管理、终端管理、促销管理、竞争应对…

二、落实区域销售目标：途径、资源保障

1、讨论：公司下达的销售目标还可以商量吗？

2、过程性指标是结果性指标的保障

思考：区域管理你在关注什么指标？

3、【分销+动销】是渠道管理的两个核心指标

-
- 4、思考：如何利用好公司的政策？
 - 5、如何整合资源做市场？（渠道商、异业、团队）

第四部分：区域目标落地关键策略（3.0小时）

一、【驱动渠道销售】的生意策略

- 1、厂商之间的合作是“等价利益交换”
- 2、厂家业务人员使命是：替厂家争取渠道更多的资源
- 3、压货：从公司仓库到经销商仓库
- 4、分销：协助经销商把货压进终端
- 5、深度影响经销商的五种方法

二、团队自我管理是目标高效执行的保障

- 1、自我积累：坚定方向、做好沉淀
- 2、自我激励：强化欲望、担当责任
- 3、自我改变：培养习惯、管好时间

三、公司的管理基础是团队执行的保障

- 1、管理以“问题/机会”为出发点
- 2、事前——明确职责、优化流程、完善制度（“现代企业管理体系”理论解读）
- 3、事中——过程管理（结果导购考核、过程导向管理）

4、事后——行为校正（构建绩效体系和考核体系）

四、打造有执行力的团队

1、只有完美的团队，没有完美的个人

2、营造良好的管理氛围

3、让团队共同经历一些挑战

工具：区域市场年度工作重点清单

4、思考：如何组织团队打一场漂亮的攻坚战？

5、指导团队做好区域目标管理

五、年度生意计划的复盘 **PDCA**

1、PDCA 工具解读

2、PDCA 工具的应用要点

最后，学员疑难问题破解及优秀案例分享（2.0 小时）

（以下空白）