

银鹭营销诊疗汇报

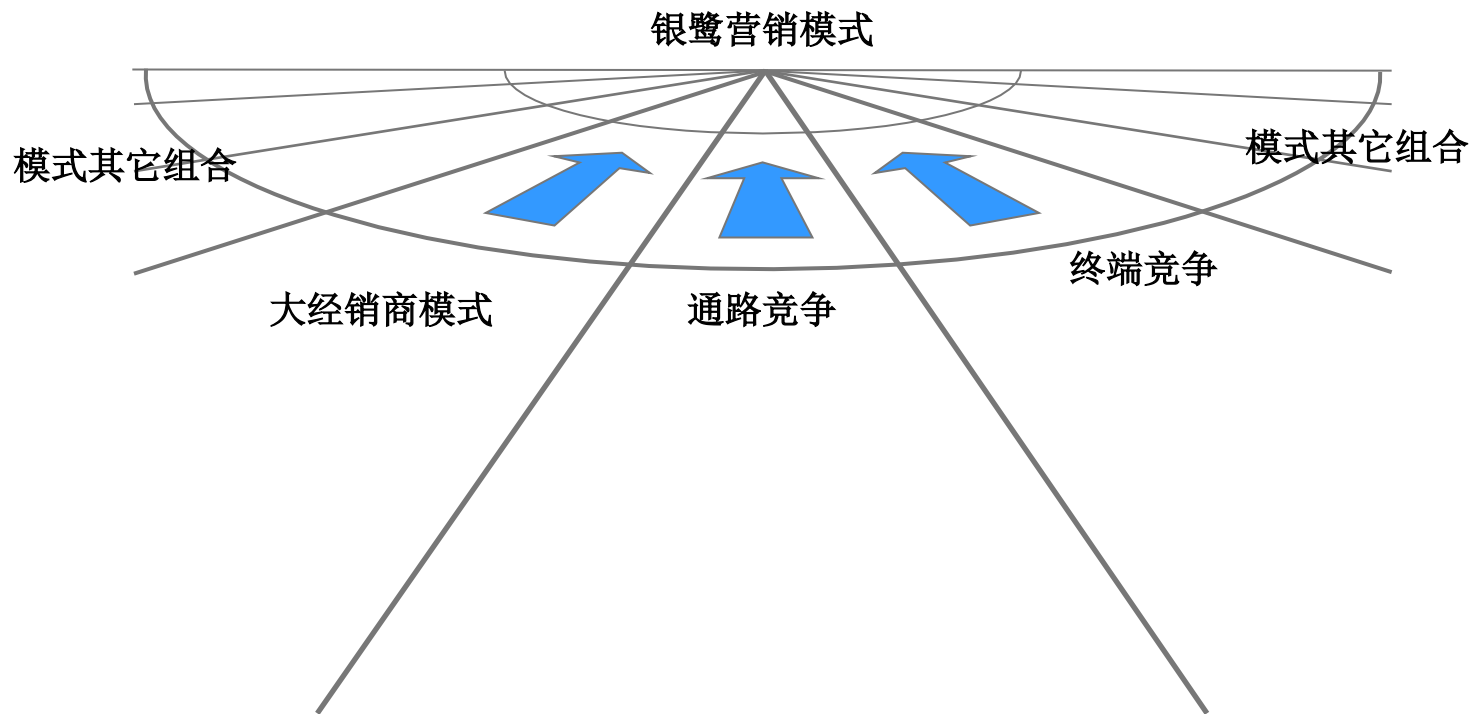
银鹭在营销、销售方面全方面诊疗

- ▶ 银鹭年度销售规划采取封闭方式制订，即使按大区、销售部、办事处分解，但整体上没有按时间、品项分解，所以实际销售只是短期业绩作为目标，除高层外没有有些人考虑长久发展；
- ▶ 银鹭品牌原来就定位不明晰，制订品牌缺乏依据，品牌建设缺乏；再将银鹭品牌向房地产、电子等延伸，会极大危害银鹭品牌；
- ▶ 即使引进大量销售、营销人才，但没有进行引导、整合，造成新老员工之间缺乏了解、信任、甚至冲突，尤其是文化观、营销理念、销售方式上面；
- ▶ 因为整个企业人力资源管理匮乏，销售考评体系只是以形式存在且过于追求财务指标，薪酬体系不透明，甚至下级比上级薪酬还高，造成销售人员变动猛烈，人员流动很高，市场操作变比较动荡；
- ▶ 银鹭处于转型期，而从大企业来人员优势在于执行不在于全盘操作，尤其银鹭各个大区和销售部区域很大，二者之间不相适合；
- ▶ 银鹭对权利控制很集中，各个层级即使因职责含糊而较为灵活，但没有权利而且流程复杂，而变很死板；
- ▶ 产品品项太多，新品不停推出，但一直没有形成一个新全国性关键产品；去年轰轰烈烈推出“番茄有益”也因为铺面太大以及过于心急等原因而失败；
- ▶ 市场营销方案不符合市场实际情况，市场促销大多限时不限量，经销商常在促销期间大量存货，损害企业利益，而且对生产造成冲击；
- ▶ 计划已经成为销售一大瓶颈，多方面原因造成销售计划准确率很低，不能很好指导生产，而且和客户定单也不匹配；

银鹭营销模式诊疗

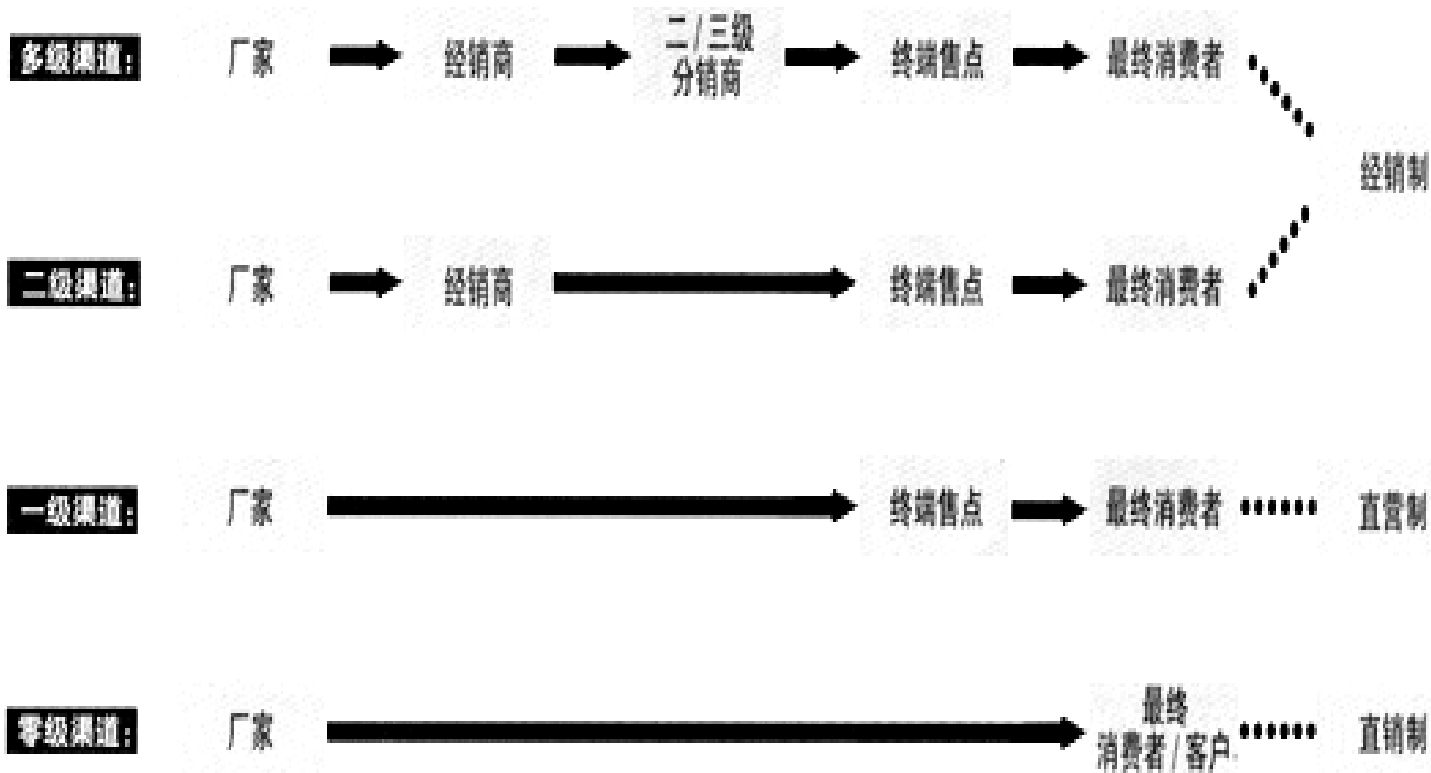
银鹭销售模式诊疗（一）

银鹭营销模式



- ❖ 当前有五种销售模式，但实质是三种模式；
- ❖ 产品多，细分市场就需要细分渠道，但当前渠道细分不是因为市场细分；
- ❖ 各个模式缺乏企业统一指导，各个区域各自为政

销售渠道模式示意



组合标准

经销商组合类型与组合标准：

1. 规模组合；
2. 通路和终端（覆盖）组合；
3. 配送半径组合；
4. 品牌组合：经销品牌组合，厂家品牌组合；
5. 品类组合：经销品类组合，厂家品类组合。

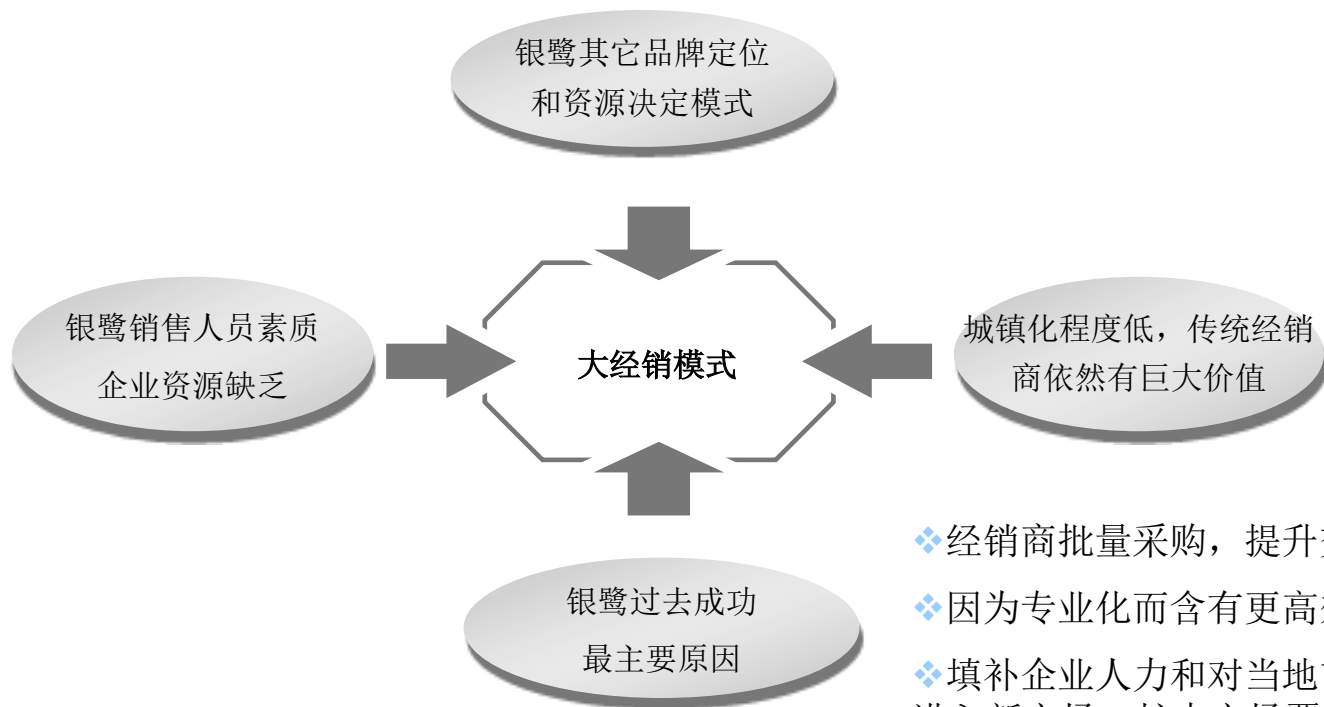
通路/终端（覆盖）组合

1. A(量贩、大型连锁超市)；
2. B类（中型超市、百货从属超市、便利店系统、专门店）；
3. C/D类（小型超市、小区超市、零售小店）；
4. 酒楼、酒店、机场、娱乐场所……等特殊通路；
5. 传统批发点。

渠道类型决议，需要综合考虑以下原因：

1. 厂家品牌在当地市场潜在销售规模；
2. 当地市场商业形态———售点零碎还是集中；
3. 产品类别：消费者购置行为———所需分销深度和密度；
4. 产品类别———储运时间，配送半径？
5. 产品利润结构———渠道利润厚薄；

银鹭销售模式诊疗（二） ----- 经销商模式

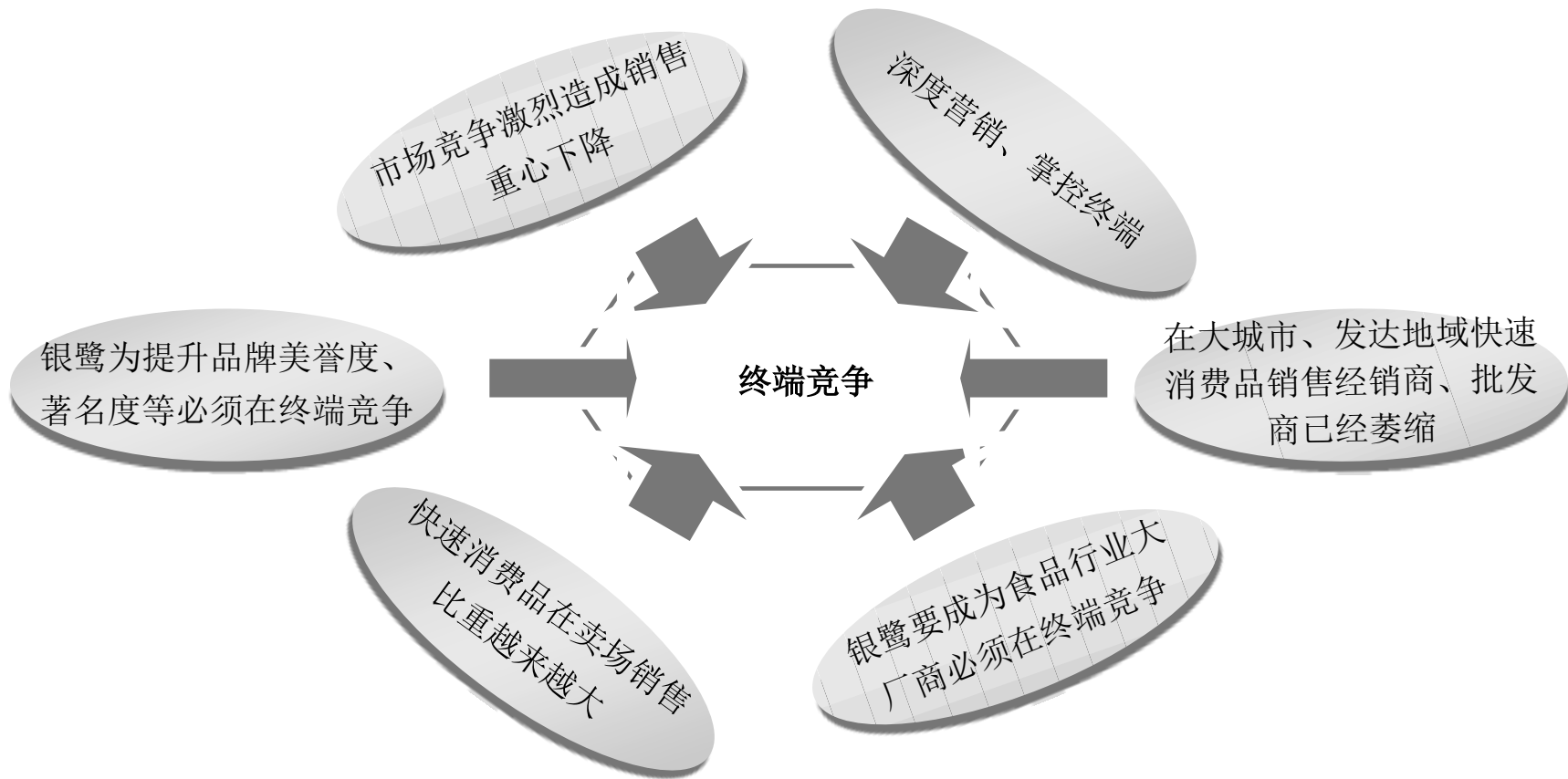


优点：可节约大量人力物力；销售面广、渗透力强；各级权利义务分明，为共同利益可组成价格链同盟；借他人之力各得其所。

缺点：易造成价格混乱和区域间冲货，在竞争激烈时反应较迟缓，需有高明管理者使之密而不乱。

- ❖ 经销商批量采购，提升交易效率，降低交易次数；
- ❖ 因为专业化而含有更高效率和更低分销成本；
- ❖ 填补企业人力和对当地市场经验缺乏，帮助企业快速进入新市场：扩大市场覆盖范围和开发新客户；
- ❖ 填补资金不足，降低财务风险；
- ❖ 能够让厂家销售人员从日常大量商品转移交付工作中解脱出来；
- ❖ 提供产品以外其它服务，满足用户各种需求。

银鹭销售模式诊疗（三）----- 终端竞争模式



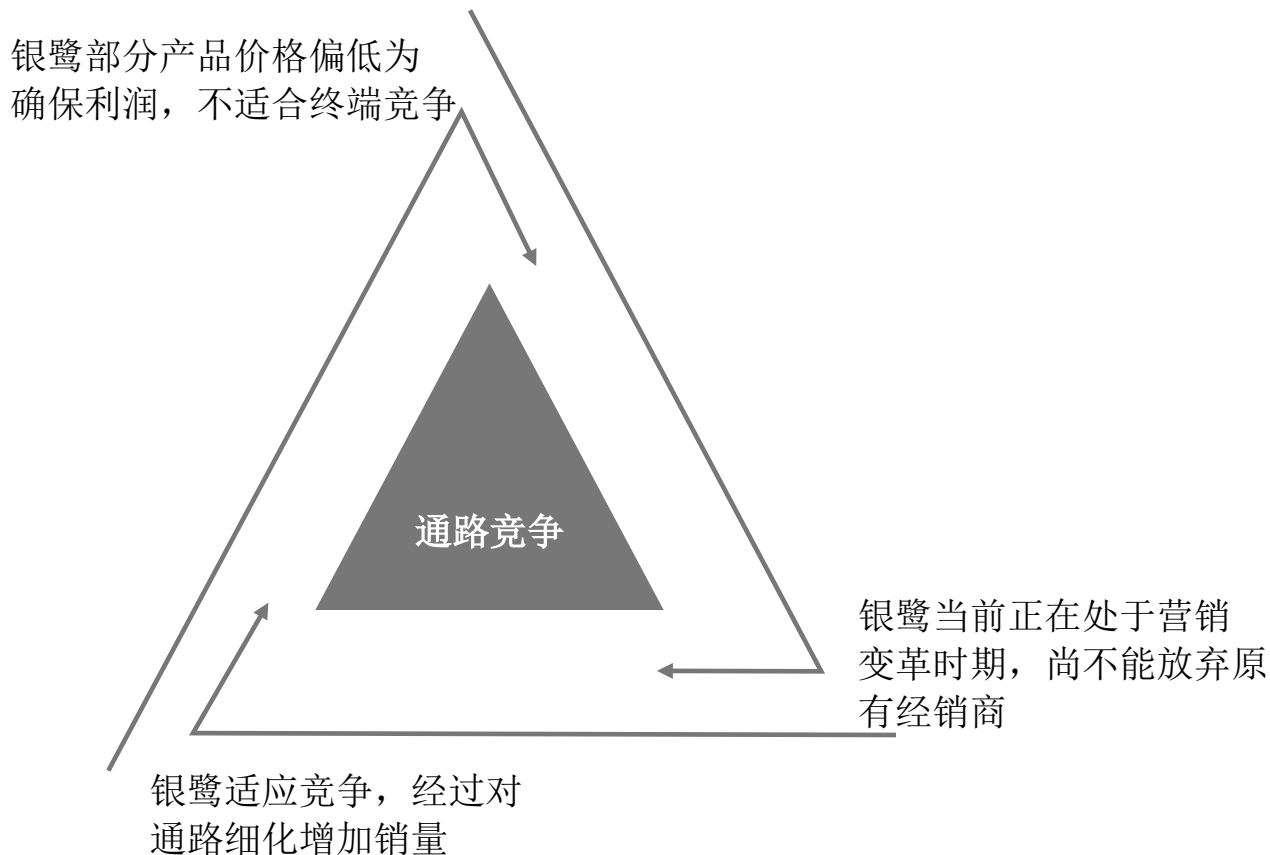
优点：渠道最短；反应最快速；服务最及时；价格最稳定；促销最到位；控制最有效。

责任区域明确而严格；服务半径小；送货及时、服务周全；网络稳定、基础扎实；受低价窜货影响小；精耕细作、深度分销。

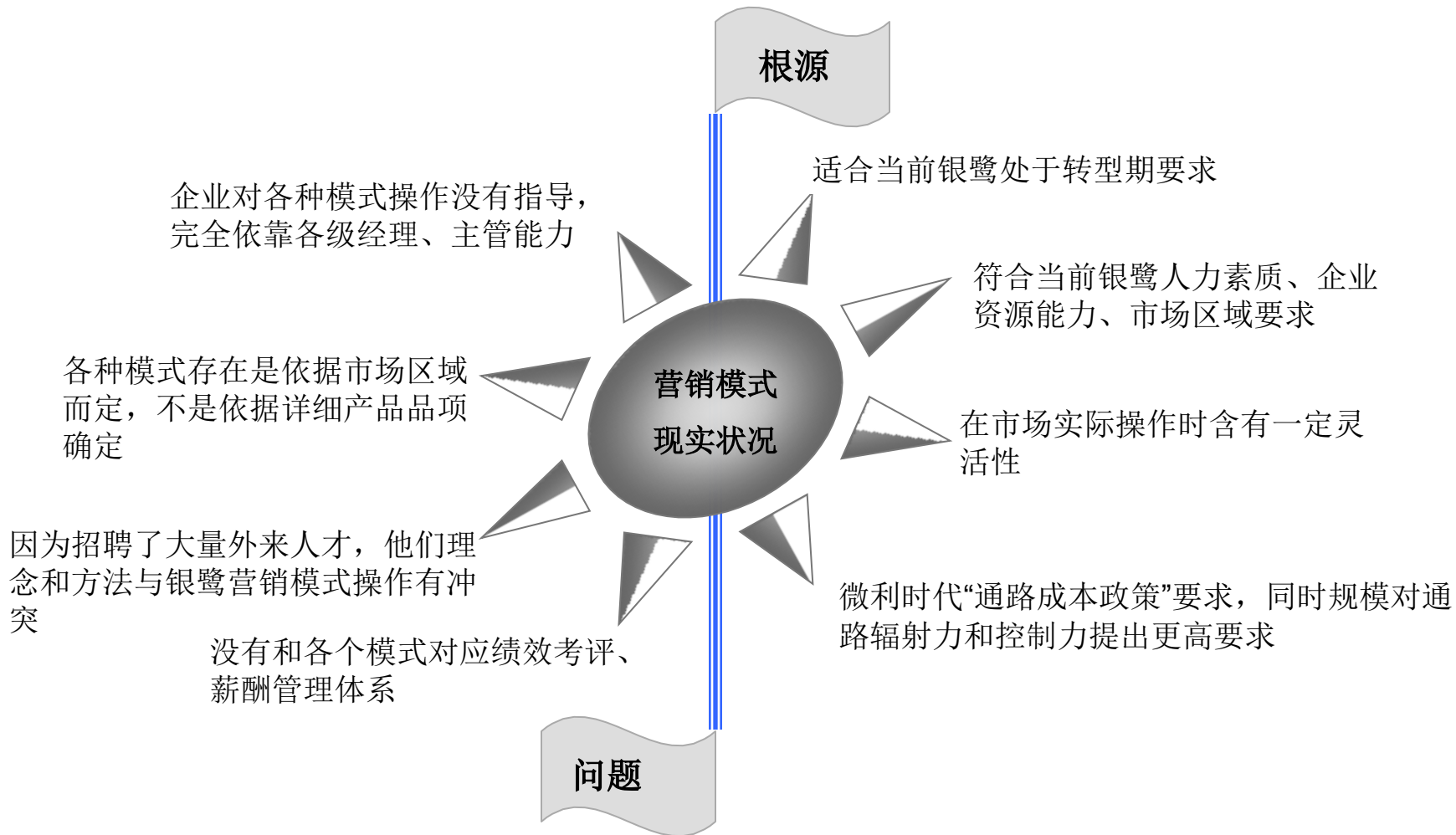
缺点：局限于交通便利、消费集中城市，会出现许多销售盲区，或人力、物力投入大，费用高，管理难度大。

受区域市场条件限制性较强，必经厂家直达送货，需要有较多人员管理配合。

银鹭营销模式诊疗（四）----- 通路竞争模式



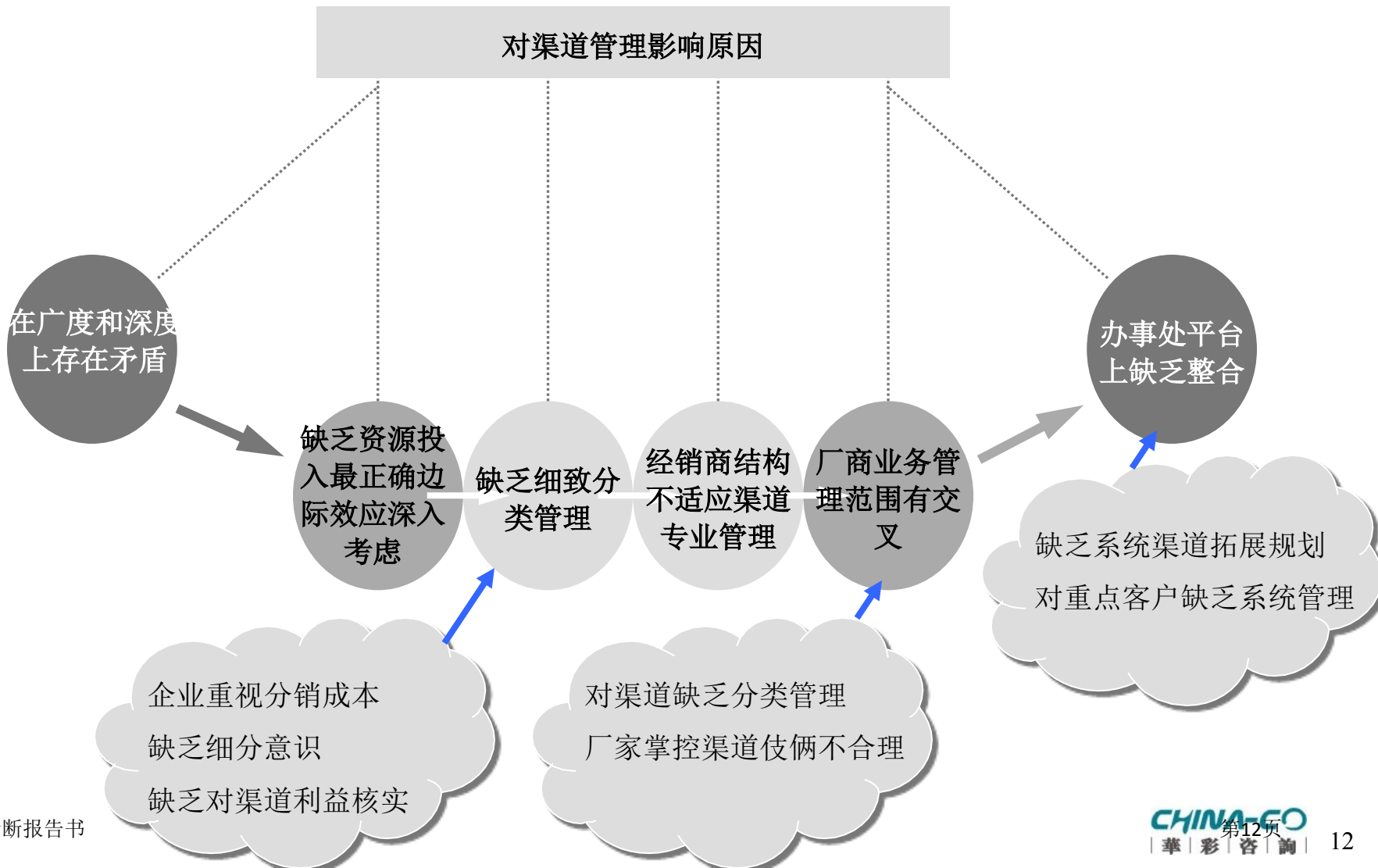
银鹭营销模式诊疗（五）



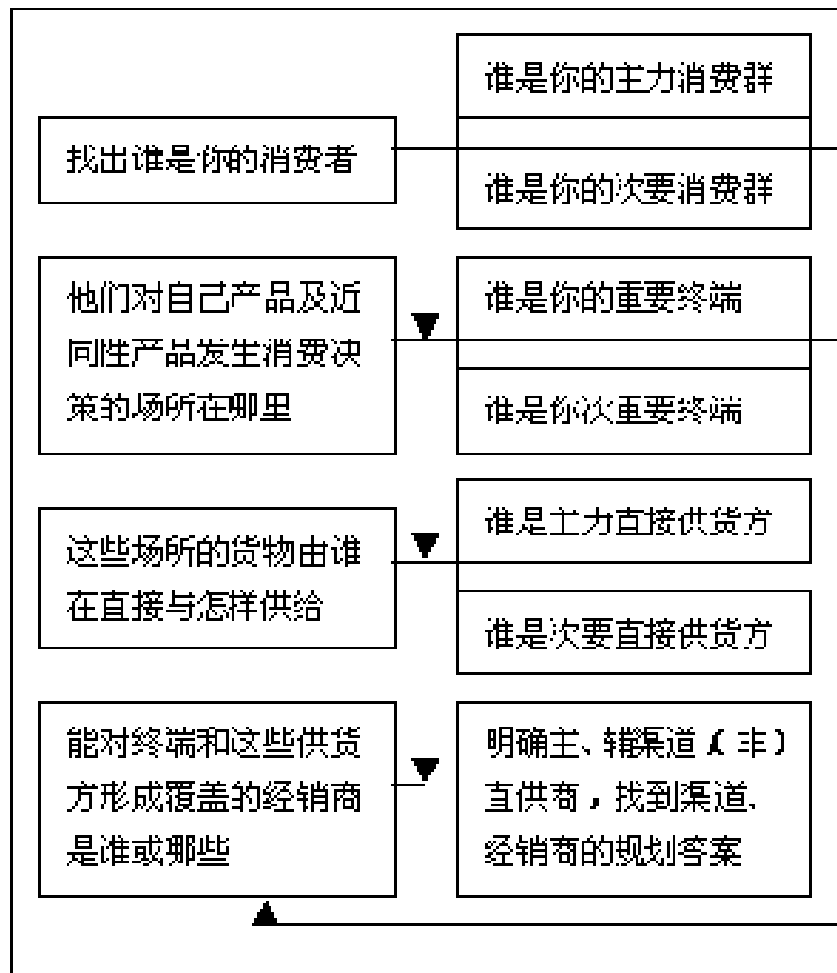
对银鹭销售渠道认识

- 银鹭缺乏对分销渠道统筹设计能力：新产品上市就大规模地销售，不按产品特征设计分销渠道长度、宽度、密度，也不考虑企业本身能力；
- 银鹭缺乏对分销渠道调整和把握能力：虽不满意当前市场销售现实状况，却还是大量依赖传统批发网络，踏上了一条总是不能发力慢船；即使银鹭自己直接做一些终端，却力不能及；
- 银鹭缺乏对分销渠道理论指导和管理控制体系：渠道激励政策、窜货管理、发货计划管理、促销管理、价格及价差管理等没有形成系统管理制度和执行体系，二三级销售网络是否健全及区域市场之间发展是否平衡，概念不清、态度不明、制度不全、管理不系统、执行无力度；
- 跨区窜货，低价跑量，争夺客户，扰乱市场秩序：经销商相互痛斥对方窜货，对有利润产品相互低价竞争；
- 批发商不具备对品牌运作能力和市场控盘能力：经销商因受规模、实力、素质、管理水平、经营意识等原因影响，没有能力做到整合营销、优势最大化、成本最低化等综合实力组合
- 经销商不能正确树立建设好二批网络对区域销售可连续发展观念：与厂家抢夺市场控制权，没有完整二批系统，更多是在配送，没有发展理念；
- 银鹭即使投入在加大，不过渠道组员利润却在降低、消费者沟通在下降：因为渠道不畅、广告、促销缺乏新意，为了促进销售只好加大简单频频推出渠道促销政策；各级销售步骤过于依赖促销政策，像中了毒隐，不促不销，恶性循环又会造成渠道组员不愿意对消费者做细致沟通和服务工作；

当前渠道现实状况原因



渠道规划

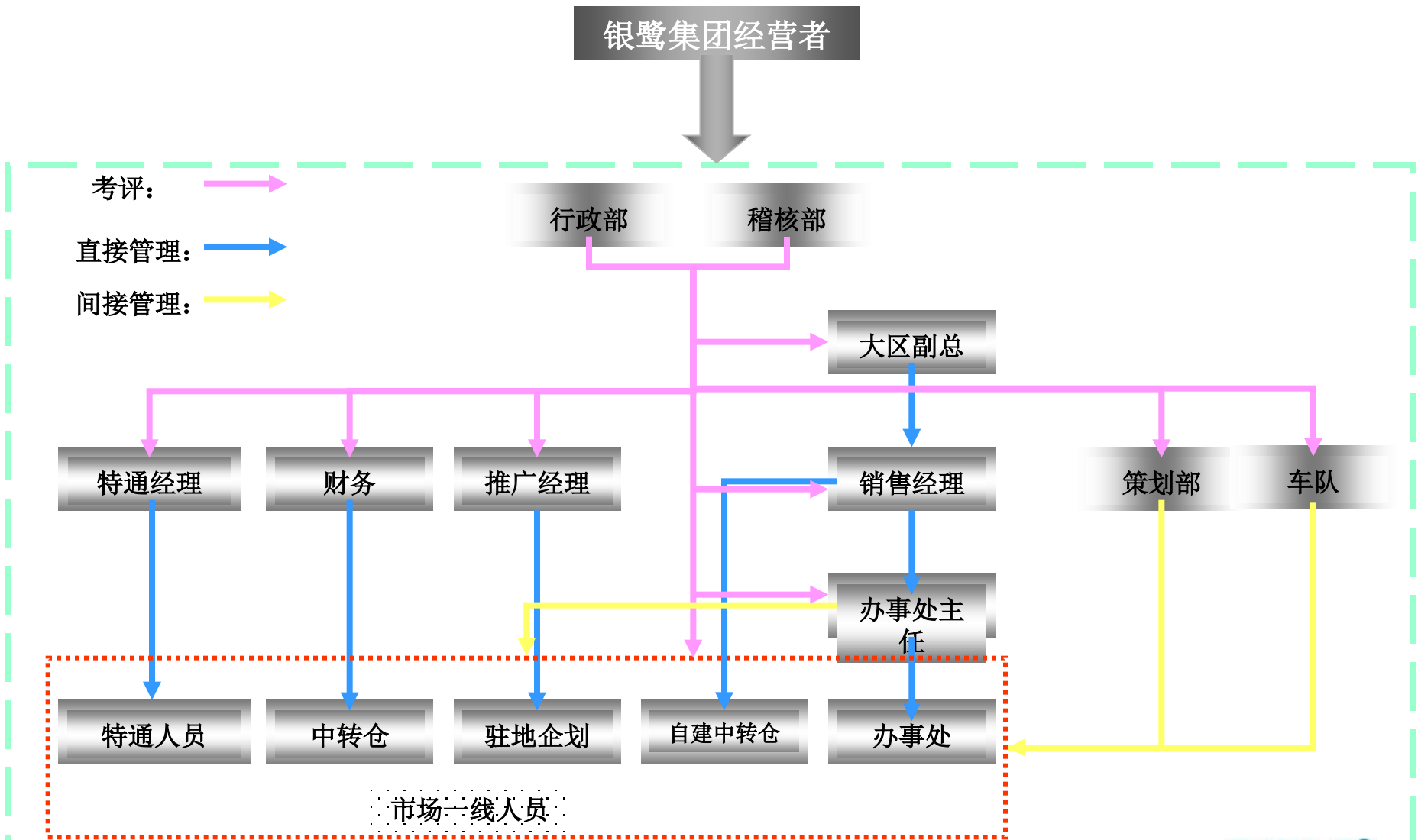


渠道规划原则：

- 1、从目标消费者到经销商倒做规划。
- 2、好的渠道规划方案是综合分析渠道成本自己是否可以接受，渠道稳定是否可以控制。渠道产出是否能够最大化而得来的。
- 3、确定自己的渠道层级和自己渠道的上游成员（通常指经销商）所应承担的责任，需要结合自己的人力、管理、物流配送及其服务等等资源，并明确自己擅长能与不能及的地方，
- 4、渠道政策规划应着力让经销商正常的实现责任、完成任务，和帮助自己跨进必须进入的各级渠道商门槛。当然，事先得明确门槛有哪些。
- 5、渠道规划，需要随着终端商等渠道成员的演变和竞争等等，进行动态调整。

银鹭销售系统管理现实状况 诊疗

银鹭对销售一线控制图



银鹭对销售一线控制诊疗

问题诊断（一）

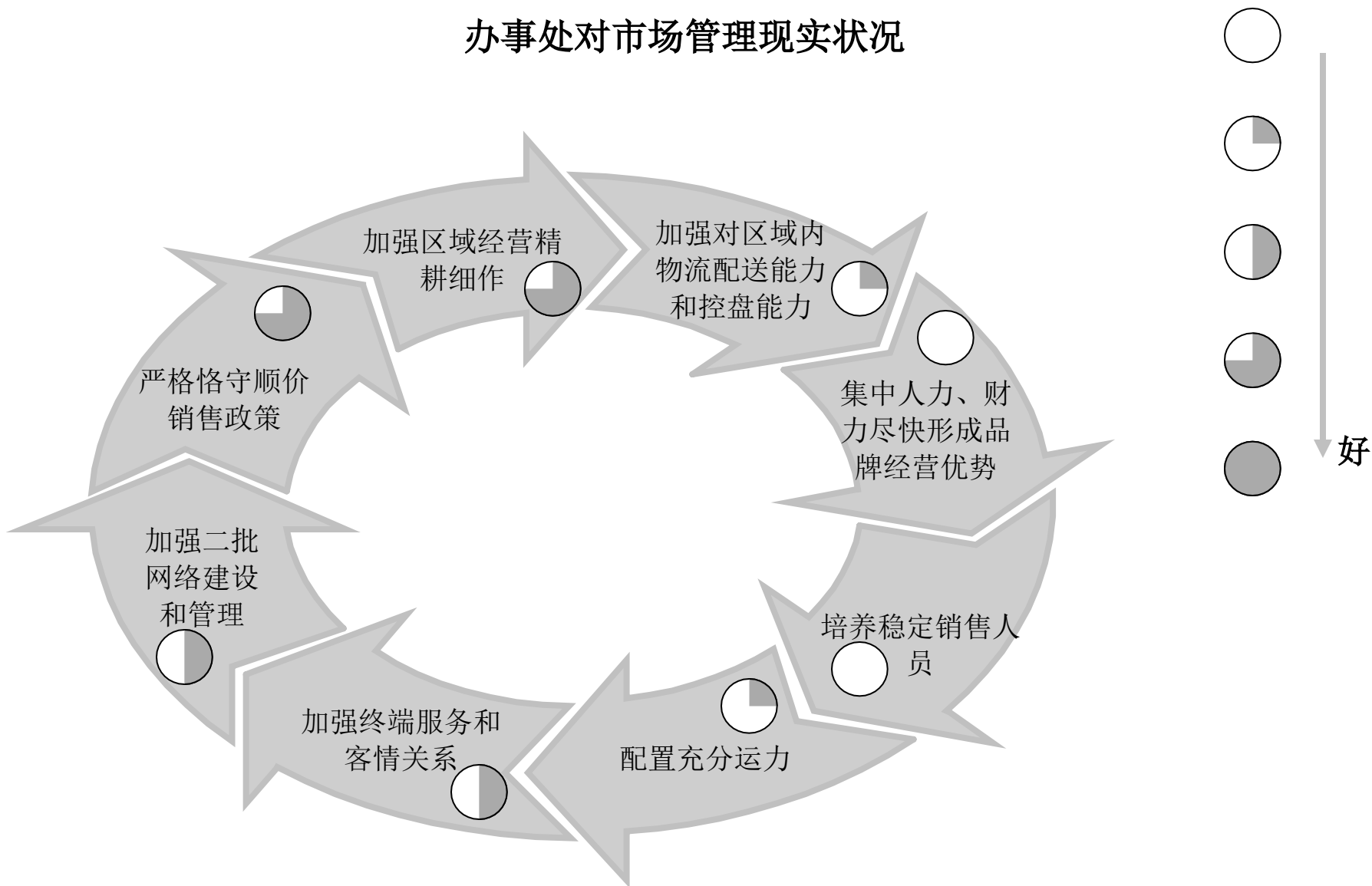
- ▶ 市场人员由多个部门组成，由多个部门管理、考评；
- ▶ 直接管理部门对下属薪酬没有考评权利，管理没有效率，而考评部门不了解真实情况；
- ▶ 销售各级经理、主管因为考评体系封闭和不健全，几乎完全在依靠员工职业道德来进行工作，完成业绩；
- ▶ 因为上级对下级管理不能经过考评来进行，制度确保不够，管理好坏在于领导者个人能力和魅力，属于是能人管理；
- ▶ 办事处主任尽管对企划、特通人员、中转仓、外派业务人员进行日常工作管理，但管理权限问题造成没有成效；
- ▶ 部分办事处有外派业务人员，办事处主任极难管理，甚至对办事处主任带来精神上压力，对当地业务人员也带来不利影响，不利于人员稳定；
- ▶ 即使销售重心已经下放，但管理、考评重心却没有下放，使得二者之间存在冲突；
- ▶ 策划部出市场营销方案，推广部执行，办事处操作，但三个步骤之间缺乏沟通，方案极难适合市场真实需求；
- ▶ 策划部人员到市场时间少，走马观花看市场，没有深入市场，造成对市场实际了解不够，无法对市场作出正确反应；

问题诊断（二）

- ▶ 因为市场个案上报核准时间太长、个案极少、通路个案不能做、资源不够，企划人员存在价值不大；
- ▶ 因为企划和办事处罚属不一样部门，信息无法取得或共享，即使作出市场方案也不适合所处区域需求；
- ▶ 品牌部与策划部工作分离，使得品牌和策划方案不统一，品牌建设缺乏市场支持；
- ▶ 特通部人员和办事处市场方案经常因为沟通和所属部门原因，造成市场价格体系出现问题；
- ▶ 中转仓定位不适当，利用效率很低，服务不到位；
- ▶ 自建中转仓实质是物流配送功效，适合市场需求，但没有相关制度来管理、指导、监控；
- ▶ 新老销售人员之间存在隔膜，新来（可口可乐、康师傅）人员优势在于执行，而银鹭一直以来对销售人员职能含糊，给销售人员很大发挥空间，所以存在发挥和执行之间矛盾；
- ▶ 组织结构不合理，层次趋于金字塔，流程过于烦琐，手续太多；

办事处现实状况 分析

办事处对市场管理现实状况



中转仓诊疗

- ▶ 银鹭在全国只有一个生产基地，而销售覆盖全国，中转仓作为银鹭仓库延伸，起到缩短运输距离作用；
- ▶ 银鹭中转仓因为有利润要求，所以造成客户取货价格比直接发货价格高，对市场价格体系带来一定冲击影响；
- ▶ 中转仓当前好作用：1、对于在开发新客户时候，因为新客户要货量不大，中转仓能够方便客户；2、对于一些小客户来说有中转仓能够发小量货；
- ▶ 中转仓带来负面影响：1、办事处能够要求客户打款发货存在中转仓，从而完成业绩；2、中转仓会大量积压无法销售货物；3、管理关系，对中转仓无法管理，造成灵活性很低，中转仓利用率很差；4、因为中转仓利用率在10-20%左右，造成大大增加销售成本；5、因为经销商能够小量发货，能够引发经销商资金外流；6、中转仓起到服务作用很小；
- ▶ 当前银鹭中转仓情况：1、银鹭集团自建运行中转仓；2、销售经理要求取消中转仓；3、销售经理依据本身市场需求，定位于物流作用，合营“中转仓”——配送中心；

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/517066125153006125>