

饮料通路 的精耕细作

119
52-53

企业营销, 销售人员
促销资源, 配
销售量预测



F274
F426.82
F407.825

■ 深圳/易斌 剑兵

我们公司是中国食品饮料大型股份制上市公司, 主营利乐软包装饮料、酸奶饮料、调味品。在营销实践中, 我们经常碰到这样的问题: 销售人员如何定员最为合理? 如何配备促销资源? 如何准确预测销售量? 如何快速获取市场信息? 如何有效地对业务人员的工作进行检查? 如何确切了解产品在销售通路中的流动状态等等。通过实施通路精耕的市场策略, 我们取得了一定的成效, 现就此与同行共同探讨。

一、何谓通路精耕

通路精耕是针对零售终端及批发商通路各环节的销售管理作业方式。通过对目标市场区域划分, 对通路中所有销售网点做到定人、定域、定点、定线、定期、定时的细致化服务和管理, 达到对市场产品销售状况、竞争状况的全面管控, 树立公司产品在通路中的竞争优势。

实施通路精耕基于两点: 零售终端是实现产品交换价值的场所, 惟有零售点的销售才是真正的销售, 通路的构建是实现这一目的的手段; 来自于销售终

端的市场信息是最有效的信息。

二、通路精耕的内容与表现形式

通路精耕的核心内容是对零售终端及相关层面的量化管理。

人员定量: 根据零售终端的数量及开发计划, 按比例配备人员。

工作内容定量: 每天须拜访的零售终端的数量必须达到公司标准; 必须按照公司规定的拜访频率完成任务; 必须完成公司规定的业务工作内容。

拜访路线量化: 根据对终端的了解, 按照划定的工作路线, 按程序拜访。

拜访频率量化: 根据每家零售终端的级别确定拜访频率, 做到重点客户重点服务, 以使人员使用、时间使用更有效。

通路精耕的具体表现形式是: 一张图、一条线、三张表、六个定。

一张图: 销售网点分布图。根据掌握的销售网点资料, 包括经销商、批发商、配货商、零售点, 在地图上明确标出来, 并编号。

一条线: 根据分布图, 设定业务主任工作区域、业务代表工作线路。在工作区域、路线上根据分布图标出该线网

点位置、客户编号、拜访频率。

三张表: 客户登记表(客户档案)。记载客户详细资料、经营状况等, 该表是所有工作的基础。客户服务表, 包括客户编号、客户等级、进销存状况、店面陈列、存在问题等, 该表明确规定了业务代表的工作内容, 包含了公司希望了解的所有信息。订货表。根据了解到的资料及客户的经营情况, 及时接受客户定货。

六定: 业务人员相对稳定, 每个业务人员的销售区域相对稳定, 每个业务人员负责的销售网点相对稳定, 每个网点的访问具有相对稳定的频率, 每个业务人员工作路线相对稳定, 每个点的访问时间相对稳定。

三、通路精耕的实施

通路精耕的实施是一个动态的过程。它包括基础资料的收集、整理——通路精耕的初步实施——资料的修订、区域及路线的调整、拜访频率的修正——通路精耕的实施。

这一过程是一个循环的过程, 随着实施过程的进行, 新资料的出现, 调整

与修正将不可避免,由此使区域划分及路线分配渐趋合理和优化。

1. 通路精耕实施的第一阶段

基础资料的收集: 收集所有零售终端的资料,建立客户档案,画出地图。客户档案包括:店铺名、负责人名、地址、电话、性质(固定还是流动)等。

基础资料的整理: 根据客户档案及地图,绘制业务分布网点总图并按区域线路整理客户档案,在总图上标明客户所在地及客户编号。

客户简单分级及确定首批开发目标: 根据以上资料及公司产品情况,确定开发目标,以大型商场、卖场进行产品展示;以学校、幼儿园附近商铺、住宅区商铺作初期开发的A级客户,十字路口、繁华地带商铺为B类商铺重点开发;一般商铺C类不作重点,依据不同区域选择性开发。

路线设定及拜访频率的初步确定: 针对以上分级,确定拜访路线及拜访频率。在此阶段集中人力、物力资源,保证货物供应、POP、促销品的分配,A、B类客户访问率每周不少于2次,C类每周不少于1次,使铺货率达80%以上。

路线调整与C级店开发: 约经2个月的运行,A、B类店的销售、进货情况已相对稳定后,调整人力以每人管理200~300家的数量,每周拜访1次的频率指定人员负责管理及销售跟进,其余人员对C级店重点开发。

C级店的开发: 每人每天50家店按路线访问。

此阶段大约需经3个月左右的时间,然后着手进行通路精耕的第二阶段。

2. 通路精耕实施的第二阶段

通路精耕的第二阶段主要是对第一阶段的总结、资料的修订、数据分析,在此基础上合理修订客户级别,调整拜访频率。核心是以销售量为基础的数据分析。

资料的修订: 及时补充新增资料,分析客户情况。

数据分析: 根据销售资料,准确计算各店产品销售情况,进行每店平均销量、每店销量与总销量百分比分析,由此得出产品销售所必需的经营信息。

平均销售量分析: 用于销售量预测。

通路中产品的存货分析: 结合销售量分析确定市场需求量计划,进而进行

生产量计划;分析存货的生产批号,解决库存产品存在问题,安排促销等计划。

通路产品的周转率分析: 确定进货的时间及数量,减少运输、库存等销售费用。

百分比率分析: 用于客户等级的确定。

客户等级标准: 根据客户销售情况的统计资料,进行每店销售量与总销售量百分比分析,将客户由大到小排列。累积销售量占总销量40%的所有客户为A类客户,累积销量占总销量25~39%的客户为B类客户,其余为C类客户。

制定拜访频率:

A类客户: 方针是稳固占有,资源支持。拜访频率每周2次。严格产品上架率,保证供货、外观陈列、展示生动化。在POP、促销品、销售奖励上政策支持。

B类客户: 稳固占有,抢占货架,挖潜促销,提升销量。拜访频率每周1次,并辅以产品推广人员的店面、店头促销。

C类客户: 主要特征是周转慢、销量小,应对原则是维持供货,少量多次,保证上架和陈列。拜访频率每8天1次。

路线调整: 将A、B、C店以不同色彩标示在地图上,观察分布情况,对访问路线重新调整,结合业务代表工作能力,本着合理利用时间、保证拜访频率、工作机会相对公正的原则分配工作区域,划定工作路线。

如此分析、分类、调整,形成新的客户等级表、工作路线图,开始新的运作。当然,这种调整不能一次到位,必须随时注意资料的更新,定期检查、分析、整理、调整直至达到业务管理、业务开展最优化。

四、通路精耕的组织、实施及检查

组织: 由公司安排,要求强行实施。规定明确的时间进度,各办事处经理负责、全面推行,并作为工作考核、资源支持的依据之一。

检查: 公司主要按照工作进度表检查。包括:文件图表的检查;组织的检查;市场覆盖面的检查;A、B类店的检查;批发商、经销商的检查;销售业绩的考核。

办事处的检查: 办事处经理对A、



B店进行定期或不定期的抽查,对下属业务主任的工作检查、资料的检查与分析。

业务主任的检查: 业务主任须对批发商、配货商的市场覆盖面进行详细了解,伺机扩大批发及配送层面,以提高送货效率。并对下属业务代表实施日常检查。

五、通路精耕的实施条件

通路精耕是在通路构筑完成的基础上进行的细致化、深入化管理,没有形成良好的市场通路,就谈不上通路精耕。

通路精耕是一种量化管理,准确及时的基础资料是实施通路精耕的前提条件,是通路精耕的开始。

通路精耕是一个过程管理,由一系列的步骤组成,在此过程中,资料的更新、数据的分析是有效实施的关键。

通路精耕不仅是对业务的管理,更重要的是对人的管理,一线组织者的智慧、素质、工作态度、作风将决定实施的成效。

通路精耕涉及到大量的数据处理过程,所有的经营信息都反映在经营数据中,计算机、专业软件将是有效实施通路精耕的有力工具。

我们在市场运作中,首先在湛江、惠州等区域市场试行了通路精耕市场策略,结果发现,这里比别的地区取得了明显的绩效,业务员的管理水平、销售业绩、市场信心都有明显提高。由此公司在1999年11至12月份利用销售淡季,在各个区域市场全面实施推广了这一策略。■

(编辑:唐人)◎