

2023.12.19

编辑:闫秀梅 读者热线:0535-6631047

收官在即,厂商该如何稳价盘保利润?

疫情之后首年收官,企业如何稳存量、挖增量,抓住最后契机查缺补漏,打赢收官战役?

本报特约撰稿人 邢仁宝 发自北京

从近期公布的中国经济三季报数据看,无论是社会消费品零售总额数据还是服务消费数据,都在转好。但纵观三季度各快消品牌,仍然呈现“几家欢喜几家愁”的局面。

疫情之后首年收官,对各大企业而言,意义不同往常,如何稳存量、挖增量,抓住最后契机查缺补漏,打赢收官战役?笔者结合过往经验,以饮品行业为例分享一些想法,希望能给厂商朋友一些启发。

目标一致,赏罚理性 稳价盘保利润

案例:

作为某品牌经销商多年,老张今年倍感艰难。截至10月全年销售进度仅为70%,比同期落后近10%,而所在市场隔三岔五还遭受跨区货的侵扰。冲刺阶段如果厂家还不能跟客户共识目标,正视客户的问题,对客户进行有质量的帮扶,其结果必然是厂商双输。

解决思路:

求共识。厂家牵头,11月初召开

厂商联动冲刺动员会。会议聚焦三大议题:对生意复盘让客户讲出痛点、厂商资源盘点及营销计划解读、共同明确保底目标及挑战目标。这是冲刺前各项工作开展的第一步,把问题敢于摆在桌面上,厂家拿出态度、客户参与其中,也叫立信心。

稳军心。冲刺阶段,压货不可避免,为了保命(完成销售任务),部分业务人员与客户一起低价甩货是冲刺阶段的大忌。价盘守不住,直接伤害的是客户的利益及积极性,回款越多,亏得越多。这一点,厂家必须要拿出雷霆手段,强化冲流货处罚力度,让客户安心,守护好价格生命线。

利先行。各大厂家在这个阶段对客户资金的争夺更为激烈,今年的收官激励要前置,开门红要与收官战一起打。一定要给客户算好这笔账,让客户感觉把钱留到自己这里才是最佳选择。

数据先行,对标对表 找短板补弱项

案例:

在老张与厂家做生意回顾过程中,老张反复强调自己市场动销不好,销售目标应该下调。而厂家人员却不太认同这样过于笼统的说法,沟通陷入僵局。

于是厂家给老张分享了一张数据表,将老张区域市场下辖的网点分渠道、分等级的分销情况做了分析,帮助老张对自己市场今年的分销情况有了更为清晰的了解。

解决思路:

看现状。最后冲刺前需要厂商充分共享纠偏销售数据,厂家牵头对细分市场销量从批发、渠道、网点数量进行环比、同比多维度分析,同时厂商共同走访市场,对营销策略落地进行走访检核,分析出销量下滑的真正区域及原因。

观竞品。厂商一起对当地市场主要竞品的销售情况进行摸底,是促销?是新品?是资源?看看竞品做对了什么,做错了什么?哪些阵地失守了?

理问题。基于以上分析数据及市场走访诊断,将当前销售下滑的问题进行分维度全面罗列,通路管理方面、渠

道执行方面、资源投入方面、市场推广方面等,各有哪些没有落实到位的,有哪些要快速从竞品手里抢夺回来的。

问题导向,抓大放小 先紧后缓轻

案例:

老张跟厂家营销总监王总一同走访市场,发现不少问题,该如何下手解决?老张提出让王总先给一些费用做通路促销,把自己库房的货给下面二级客户压一压,业务人员再重新规划下路线,把每天的拜访动作执行到位,再给点资源多多分销。

王总却持不同看法,告诉老张,当下最紧急的目标是你这边的价盘出了问题,二级客户没了囤货意愿,这个时候资源给得越多,市场离崩盘就不远了。我们要先把价盘稳住,各级客户对卖这个产品有利可图,才是关键。

解决思路:

抓关键。市场问题千头万绪,在短短的冲刺阶段,如何快速扭转局势,这就需要厂商双方牢牢抓住当前市场的

核心问题,比如案例中,销量的持续下滑,分析众多原因,最为重要的原因是当地批发市场乱价,客户利润受损。这个问题不解决,市场就没有推力,各级客户都不愿压货。

有主次。问题的处理要有轻重缓急、优先次序,在冲刺阶段,还需要快速解决好核心渠道门店的市场遗留问题,对被竞品抢占的产粮阵地,要资源倾斜,快速夺回,最后才是业务人员路线规划调整,提升拜访完成率等KPI。

可评估。解决的方案要可以通过业务人员量化落地,能够被评估,不能是一句口号。

存量竞争时期,无论从营销成本还是生意的可持续发展角度考虑,都应该先求稳再求增。最后的冲刺阶段,要先解决好市场遗留问题,扫清各类障碍,让厂商发挥出各自优势,厂家给客户信心,客户让厂家放心,同时,更要给到客户及团队够得到的高于竞品的激励力度。

欲了解更多美酒资讯,
请关注华夏酒报微信公
众号。

中国酒业创新联盟企业展示 »



您的位置