

小企业招到大经销商,为何带不动市场增量?

成长型企业在某一阶段,“大招商,招大商”是一个重要的战略举措。但还要“会招商,会用商”,才能真正实现布局并构建一个强大的渠道体系。

本报特约撰稿人 陈思廷 发自北京

为什么招到了大商却没做好市场?优秀的大商是区域市场的战略资源,这是一个显然的事实。

能被一个区域的大商认可,那么,其品牌和产品就已经在某种程度上证明了自己是有潜力的。因此,每个企业在快速成长阶段,都有一个类似“大招商,招大商”的阶段。

“招大商”最终若能成功,企业乃至品类的命运都会被改写。不仅如此,一个优秀企业的崛起,往往也会改变经销商的命运,造就一批未来的大商。

可以说,“招大商”几乎是每一个成长型企业走向品类冠军的必然阶段,但只有少数企业获得了最终的成

功。

没有被大商选中的品牌,显然是在品牌、产品、营销、政策等方面没能打动大商,讨论的意义不大。值得关注的是,有的品牌成功与许多大商合作了,市场最后却没有做起来,问题在哪里?

能改变市场,大商的“大”对品牌才有意义

大商是区域市场战略资源,但若没用好,就是资源的极大浪费,且对品牌在渠道内口碑伤害很大。

“招大商”并不是目的,与大商成功合作,一起改变品牌在区域市场格局和命运才是目的。但很多品牌对此没有领悟,往往把与多少大商成功签约作为最重要的目标,这是本末倒置的。

如果一个十亿级的大商不重视你、不投入你,不能为你的区域市场带来根本性改变,它再“大”再“强”,对企业没有任何意义。

如果品牌把与大商“签约打款”作为合作成功的重要标志,就会埋下失败的种子。因为这种合作是不清晰的,双方合作甚至是不对等的。

签约打款,就能证明大商重视你

吗?有没有可能只是大商占一个坑呢?反正合作条件谈得很好,也没什么风险。

如果本来就是边缘市场,厂商双方都没有预期,这种顺其自然的合作是不错的,骑上马等风来;如果这个区域是厂家重视的区域,大商不重视,那么,这个市场的命运可想而知。



与大商合作,品牌业务经理别做甩手掌柜

说了大商,再来说与大商合作中品牌一方最易出现的问题及解决思路。

首要明确的一点是,与大商合作一定是以大商为主体来操作市场,否则大商模式就失去了意义;但这并不意味着品牌商的业务经理就可以做甩手掌柜,只管催款进货。

很多与大商合作的企业,尤其是类似白酒等品类,业务经理往往把工作重心放在老板和公司高层上。

与大商老板和高层建立良好关系固然很重要,但其实并不是最关键的工作。

经销商老板和高层,最看重的不是关系,而是生意与业绩。业务经理最关键的工作,是想办法帮助经销商把你的品牌部分业绩做起来。

怎么做起来?老板和领导不是最重要的,大商公司的业务团队才是最重要的。

一个大商,在区域市场上的资源非常多。老板往往掌握了最好的那部分资源,但绝对不是最多的资源。

一个商贸公司最多的资源,是分散在每一个业务人员手里的。一个业务员,意味着他可以影响到100多个终端老板。

因此,一个品牌在大商的业务团队里卖得好不好,核心不在老板,而是在业务团队支不支持、爱不爱卖。

在品牌导入大商公司的初期,这个问题尤其凸显和尖锐。从人性来讲,业务员愿意多卖的产品特点是:好卖、喜欢卖、提成高。

品牌导入期,三个特点中,好卖自然是谈不上的;提成高是应该的;那么,最大的,也是最关键的变量,就在“喜欢卖”上面了。

大商的资源是很多,但不给你倾斜就和你没关系。业务员本性是卖好卖的、卖容易完成任务的,这一点在初期又做不到。

所以,这个阶段的品牌方业务经理,最核心、最关键的工作是要融入大商的业务团队中,并得到他们接受和高度认可。

业务经理应该和大商的业务团队一起去铺市打样,一起去搞定最难的客户,一起去做市场最基础的工作,一起面对挑战,一起大碗喝酒庆祝每一个进步。

人性的另一面是爱屋及乌,因为接受业务经理这个人的行为、作风、品德,就会喜欢上这个人背后的品牌和企业的。每一个认同你的经销商业务员,都愿意多分配一点资源给你的品牌产品,市场就改变了。

有销量了,市场改变了,这才是厂商共赢之道。

成长型企业在某一阶段,“大招商,招大商”一定是一个重要的战略举措。但只有“大招商,招大商”是不够的,甚至会犯错误的,还要“会招商,会用商”,才能真正实现布局并构建一个强大的渠道体系。

欲了解更多美酒资讯,请关注华夏酒报微信公众号。



怎样做的大商才算是真正重视你?

大商不真正重视你的品牌,是不可能做好的。那么,大商的“大”和你有什么关系呢?还不如找一个实力虽弱,却愿意全力以赴的小经销商呢。

怎样判断一个大商是不是真正重视你的品牌呢?

重视不是只停留在口头上,也不是拍胸脯承诺多大的投入、多高的销售目标,而是这个大商从公司组织上、机制上有没有为了你的品牌做了相应调整,以此来确保其所有承诺都不是空话。

某中高端白酒品牌A,在浙江与一个知名大商合作。大商老板与酒厂老总谈得很好,顺利签约打款,但启动半年后,进展并不顺,预期的主要目标均未达成。

仔细一分析,虽然大商老板重视A品牌,开了几次会安排工作,但并没有为A品牌设立相应的负责人和对接人,A品牌的业务被合并到其他白酒业务中顺带着卖的。

这种情况就导致,A品牌的经理连业务沟通的具体对象都很难明确,又可能每件小事都去找大商老板,市场就这样一天天耽搁下来了。

因此,在给A品牌的建议里,笔者提出要给大商几点基本要求:

第一,大商公司里一定要有一个级别够高的管理层负责A品牌。

这个负责不是虚话,而是这个管理者的KPI和奖金必须与A品牌的发展情况深度绑定;这个负责人级别要高、有足够影响力,才能调动内部资源、驱动团队。

第二,铺货和销售动作,在规模小的时候,可以合在原有销售队伍里减少成本,但一定要有一个专职对接A品牌的品牌经理。

这个品牌经理,在负责人带领下,承接厂商之间所有的业务沟通、推动动作落地、进度跟踪等工作。

一个公司副总+一个品牌经理,这是一个品牌与大商合作能够成功的团队基本配置要求。如果一个大商公司在组织上,连这两个人都不愿意设置,他说得天花乱坠你也不要信。

不要以为这是一件很可笑的事情,笔者市场走访中发现,在与大商合作的中小企业中,这是一个普遍存在的事情。

酒类信息及 配套专版



朗脉
Langmai
洁净级不锈钢智能酿造设备/
智能不锈钢酒罐/不锈钢管道/
智能化调酒系统核心供应商
(股票代码: 002160)
联系人: 张先生 联系电话: 15610708999 地址: 上海市闵行区颛桥168号6号楼
上海朗脉洁净水技术股份有限公司, 是上市公司常裕股份(股票代码002160)的全资公司, 公司注册资本3.4933亿元, 主要从事白酒、黄酒、葡萄酒、医药等食品级洁净水工程总包建设, 是洁净水级不锈钢酿造设备、不锈钢酒罐、智能化调酒系统核心供应商。
上海朗脉洁净水技术股份有限公司的服务宗旨是用做医药设备的洁净水理念来为传统白酒行业服务。
部分业绩如下:
金碧酒业 五粮液 五粮液 五粮液 五粮液 五粮液 五粮液 五粮液 五粮液 五粮液
贵州茅台酒 白云边 贵州茅台酒
扫描二维码进入了解