

如何开展零售联合体平台销售模式

石云翔 周 锋 于海龙 崔 明 王智慧

(北京顺鑫国际种业集团有限公司,北京 101300)

摘要:随着国家对种植结构调整、收储政策的价补分离、品种备案制度的实施,种业发展进入新时代。品种井喷缺优势品种,渠道大增缺粘性渠道,服务致胜缺贴心服务,同质化程度日益严重,渠道多元纵深发展,种业市场竞争日益激烈。种子企业都在积极转变思维,探索创新营销模式,北京顺鑫国际种业集团审时度势,在一些区域进行销售渠道变革——实施零售联合体平台销售模式,取得了理想的销售业绩。以山西应县零售联合体平台销售模式为例,就如何开展零售联合体平台销售模式的具体运作进行系统介绍,为种业转型发展和渠道变革提供参考。

关键词:市场细分;产品定位;零售联合体平台;差异化营销;顶层设计

零售联合体平台销售模式是北京顺鑫国际种业集团渠道变革模式之一,由生产企业倡导牵头,以县级代理商或者某个有影响力的零售商为主导组织,以乡镇主营零售且有运作能力的种子零售商为核心主体,共同组成的渠道销售团队联盟,采取统一的运营管理体系,以共同代理产品、共同运作推广服务为目标,实施风险共担、资源共享的一种产品推广运营渠道销售新模式。

1 零售联合体平台销售模式产生的背景

当前种业营销存在几方面困局,一是有队无团,没有形成组织;二是有整无合,没有形成合力;三是有渠无道,没有形成管理;四是有促无销,没有形成订单;五是有调无研,没有形成策略;六是有数无据,没有形成方法。渠道之变是种业新常态下的六大现象之一^[1],时代的进步、商业的发展必然带来营销的变革,种业渠道的发展逐渐扁平化是必然趋势,类合伙人制的零售联合体平台是种业渠道变革的有效途径^[2]。零售联合体平台销售模式实质上是改变了代理商和零售商之间的上下层级批发关系,成为了以某一品种推广为目标的风险共担、资源共享的联合销售共同体,是代理商向物流服务运营商的职能转变,代理商与零售商系统整合共同发展,能够很好地解决上述提到的六大困局,更有利于产品的推广和市场运营。

2 零售联合体平台销售模式的优势与作用

一是提升合作渠道商间粘性,促进厂、商、消紧密合作;二是平台式团队化发展,实现资源共享降本

增效;三是提升终端渠道利润空间,激励推广服务积极性;四是解决县级代理资金问题,促进批发职能转型;五是提升终端市场产品技术服务能力,提高对接消费者综合解决方案水平;六是获得平台整体效益提升,促进厂、商、消多方共赢。

3 零售联合体平台销售模式运营成功关键点

北京顺鑫农科种业 MC703 玉米新品种在山西应县的年种植面积,在短短 3 年的时间里由几百亩扩大到十几万亩,这得益于北京顺鑫农科种业牵头组织、应县农家福种业主导的零售联合体平台销售模式。这种联合体平台销售模式运营管理的关键点主要有以下几方面。

3.1 平台协作团队化

3.1.1 团队组建 联合体平台零售商的选择与布局遵循“青、精、星”3个原则。“青”是指青壮年零售商,思维活跃、思路清晰,有长远发展规划;“精”是指经营产品相对少而精,认品牌,有方法,能够开展商务活动;“星”是指明星零售商,另外选择数量不宜过多,零星点状分布,星星之火可以燎原。山西应县共有 12 个乡镇,根据上述原则结合市场和品种特点,最初选择 12 个乡镇零售商共同推广运营。通过 2 年的平台化管理运营考核将部分零售商进行淘汰,最终有 9 家志同道合的零售商组成紧密的零售联合体平台。由此可见零售联合体平台是一个动态发展的、持续科学管理的、粘性不断提升的合伙人制组织。

3.1.2 整合发展 零售联合体平台组建后选出或者由厂家指定主任 1 名,主任一般由原来的县级代

理商担任,主要负责与厂家对接,县区内产品推广运营,商务活动策划开展以及对平台零售商的运营过程进行监督考核。选取副主任1名,一般由零售商中比较有威望的人员担任,在做好区域销售的同时能协助平台主任管理零售联合体平台,使之良性运营发展。

在主营产品进货上实行统购机制,每个平台零售商根据自己区域的目标确定分批进货数量,按照厂家制定的销售政策提前将货款统一交到联合体平台主任处,平台主任对数量进行整体的把控,统一与厂家对接安排汇款和进货,再分批发给相应的平台零售商,这样消除了平台主任作为代理时的进货资金烦恼。

在活动开展上实行统分结合机制,关键节点的促销比如大型预定会、促销兑现会、大型田间观摩会等都是采取联合体平台统一互助联动的方式开展,形成团队协作合力;在一些小型会议宣传、促销活动中采取统一方案、分头运作并定期总结的方式。统分结合协同作战的运营管理有利于产品集中运作和快速推广。

在营销费用上厂家支持平台主导,一般厂家根据政策给予一定的商务活动补贴,而具体到每一次商务活动,费用一般主要由开展活动的平台零售商承担。平台成员组织商务活动用人、用车需求,在联合体平台主任统一调配下实施互帮共享,通过联合体平台还可以拓展到无人机、农药化肥等高效调配互通有无,零售联合体平台俨然已经成为一个集农资、农机和农技、农服为一体的综合性资源共享平台。

在利益分配上实行平台与厂家结算制。这是核心关键点,销售结束后零售联合体平台主任根据销售数量,按照相关政策与厂家进行统一结算。价格对平台所有成员是公开透明的,零售联合体平台将根据运营管理办法为平台主任提供一定比例的运营服务管理费。厂家与零售联合体平台直接结算提升了零售商的利润空间。根据平台运营管理办法的规定,每个平台零售商的结算价格会因销量和考核情况有一定差异。

3.2 目标聚焦精准化 方向决定未来,模式决定成败,确定目标就有了努力的方向。销售业务人员和应县农家福种业管理人员针对品种综合优势特点做好品种定位,按照应县的乡镇村屯分布和土壤类型、

种植条件、气候情况以及栽培管理方式等进行细分,结合零售联合体成员的销售运营能力进行目标精准化聚焦。

3.2.1 早定目标 早定目标早运作,早做宣传早订单,北京顺鑫农科种业与应县农家福种业共同在6月份销售结算时一并进行下年度的目标分析确认,同时将在9月份进行1次修正,保证目标的科学合理性。平台零售商销售区域打破了乡镇界域的概念,以村为基本销售区域。早定目标确定工作方向,有利于安排技术服务和落实推进宣传促销活动,从而达到早启动市场的目的。

3.2.2 细化目标 厂商结合对应县12个乡镇321个行政村销售数量进行统计,通过地图分别对上年销售数量一一标记,找出空白村、薄弱村、重点村、潜力村,结合品种表现、平台零售商运营覆盖度以及推广规划,细化下年度村屯销售目标。

3.2.3 分解目标 将每个村屯的目标按照平台零售商销售范围进行合并,作为该零售商年度目标任务数量。平台零售商考核分为A、B、C3级,C级零售商平台将被取消销售资格,原C级销售区域重选零售商或者允许相邻A类零售商扩区运营,但销售目标不变。根据管理运营发展规划和确定的目标数量签订目标责任状。将销量目标和商务活动进行量化分解,并对其中的管责权利进行清晰的划分。

3.3 运营管理精细化

3.3.1 签订目标与市场维护协议 一般零售联合体平台在7月初确定全年具体的商务活动计划,具体到每个村屯和时间段,确保有的放矢提前运作。确定区划和目标后签订销售目标责任状,同时每人要缴纳一定的市场管控基金,签订市场维护协议书,强化制度约束。

3.3.2 实行定期总结例会制度 由于联合体平台零售商分布在不同的乡镇,为了统一管理和强化市场运营,实行总结例会制,联合体平台主任负责召集,根据实际需要召开市场分析座谈会,一般间隔时间不超过2个月。

3.3.3 差异化市场运营策略 零售联合体平台为了逐步打造烙印形成品牌,可以和厂家沟通设计专用包装样式,可在加工包装时粘贴专属标签,统一销售专用票据,统一促销用品等。在商务活动开展形式上突出差异化,例如应县零售联合体平台创新开展

“新年新气象订单大兑现”活动,取得10天销售收入近200万元的业绩,改变了农民购买习惯,打破了销售商的传统认识,取得了轰动性效果。通过样式不同、形式不一的特色化零售商联合体平台要素,打造差异化竞争的联合体平台品牌。

3.3.4 商务活动任务量化 对于苗期会、田间观摩会、农户回访、脱粒会、预定会、测产会^[1]、促销会、兑现会等各种节点会议,根据销售目标制定量化任务,做到压力传导和目标分解。厂家协同平台主任对每个平台零售商进行考核,最终与结算价格挂钩。

3.3.5 团队协作执行果断化 零售联合体平台成员要根据既定目标和全年计划逐一对活动项目进行具体策划,通过例会进行研讨,科学制定方案,对每个平台成员的活动安排、角色分配以及活动开展的时间、地点、过程控制等都要进行周密详细的计划,平台成员各司其职,活动前做好农户调研和宣传预热工作,做好引客、截客、留客、回客等环节,确保营销活动首战必胜。

4 打造零售商联合体平台销售模式的先决条件

4.1 转变思维,认识渠道变革方向 随着品种井喷,带来厂家渠道下沉,大农户、农场主不断涌现,消费升级带来对技术服务和综合解决方案的需求日益迫切^[1],县级代理商尝试与大农户对接,批发商和零售商之间的关系逐步变得微妙,合作批发管理关系将随着对终端消费者的争夺转为竞争对立关系,渠道扁平化、团队打天下势在必行,因此转变思维,认识渠道变革的方向,采取合伙人制平台化的渠道合作模式是现阶段代理商、零售商比较理想的选择。

4.2 放下包袱,代理转向合伙协作 曾经的县级批发商已感觉到危机,要正视目前种业的形式和发展变化,要么走下去做大农户直销与诸多零售渠道正面竞争,这需要组建直销团队且有一定的消费者资源储备,是个长期积累的过程,并非一朝一夕所能完成的;要么将原来零售渠道提上来建立合伙人制的零售联合体平台,通过紧密管理、资源共享和团结协作,赢得市场从而共同发展。代理商要放下心理包袱,舍掉面子利益,换来一个粘性强的平台团队从而推动企业快速发展。

4.3 精准定位,市场细分选好品种 品种是企业的核心竞争力,零售联合体平台运作以产品为核心开

展,因此对产品进行选择和精准的定位至关重要。一般选择品种有4个标准:一是有事干,即品种特点突出,根据特点可以设计策划运营活动和推广卖点;二是有钱赚,要让零售平台有适当的利润空间,才能更好地做好技术服务配套工作;三是经考验,是产品稳定性要强、抗逆性好,经得起考验;四是少缺陷,缺陷不明显可预防,通过技术与服务可以弥补。对市场做好细分,尤其是春播区气候类型多样,种植习惯、土壤类型差异较大,充分掌握具体市场情况并细分到村屯是非常有必要的。

4.4 顶层设计,整体规划协同作战 零售联合体平台销售模式是需要生产企业、县级批发商和终端零售商三方共同运作完成。生产企业的牵头协调和组织工作极其重要,尤其是平台运营管理方案和利益分配机制的科学合理性是能否搭建联合体平台的关键所在^[2],因此厂商联合做好顶层设计,选择合适的品种、做好产品运营规划、健全平台运行管理机制,通过科学的管理促进平台健康发展,通过集体协作提升商务活动的效果,让平台的每一位成员获益实现共赢,才能体现零售联合体平台的先进性。

实践证明零售联合体平台销售模式符合市场发展,推动了各方紧密结合,加快了科技成果转化速度。联合体平台健康发展要掌握6点措施,一是制定好平台运营管理办法和销售规则;二是建立统购统销的联动机制;三是有系统化管控措施和方法;四是建立平台服务运营资源共享机制;五是明确盈利模式和发展规划;六是公开透明的平台结算体系。山东顺鑫京科种业将零售联合体平台销售模式在山东的临邑、成武、滨州、滕州、武城等地进行了有效复制,取得良好的效果和市场影响,形成了厂家、联合体平台成员和消费者共赢的良好态势,也为新时代下种业转型增效及高质量发展提供了一条变革发展之路。

参考文献

- [1] 孙志友,石云翔,张伟. 认识种业新常态 赢在拐点分水岭. 农业科技通讯,2019(3): 4-6,35
- [2] 石云翔,孙志友,刘立名. 种业新常态下黄淮县级批发商的转型之路. 农业科技通讯,2019(11): 45-47
- [3] 石云翔,孙志友,赵方彬. 如何召开玉米品种田间观摩测产会. 中国种业,2019(11): 35-37

(收稿日期:2019-12-20)