

构建数字模型 完善网上配货

■ 张艾 何亚莉

目前行业大部分商业企业都成功搭建了具备订单采集、品牌介绍、客我互动等基本功能的网上订货平台,为深入开展“网上订货、网上配货、网上结算、网上营销”四网合一的电子商务建设奠定了坚实的基础。下一步,在持续推进网上订货的基础上,深入推进网上配货、网上结算与网上营销将成为行业营销工作的重点。

笔者结合四川省成都市烟草专卖局(公司)推进网上配货工作的做法和经验,浅析如何利用数字模型,完善网上配货工作模式。

开展网上配货的背景与意义

当前,行业网上订货系统发展已趋成熟,但仍存在一些不足。成都市局(公司)曾采用简单随机抽样的方法,对网上订货工作进行了市场调研。综合市场调研结果与客户经理日常信息反馈,发现目前的网上订货工作还存在以下几个问题:

一是客户使用网上订货系统效率不高。客户主要是凭经验订货,在网上订货平台上逐一一对单个品牌进行选择,平均单次订货耗时较长。二是客户对现有订货模式满意度不高。在接受调查的客户中,有 7.1%的客户认为订货系统功能不够完整,9.3%的客户认为订货系统操作不够便捷,10.2%的客户认为订货系统运行不够稳定。三是客户有降低存销比的诉求。现有营销模式下,主要依靠烟草公司客户经理对零售客户进行经营指导,存在一定主观性,对卷烟需求量与销售量的预测容易产生误差,导致零售客户存销比较低、资金周转率较低。四是烟草公司无法实时掌握客户销售库存数据。由于网上订货多采用“客户录入—客户修改—客户提报”形式,客户的销售、库存数据等信息往往需要客户经理手工采集,方法繁琐且工作量较大,不利于对客户进行经营指导。

网上订货无法全面满足零售客户需求,而批零网上配货作为对网上订货系统的补充,能有效解决以上问题。

批零网上配货作为一种新型货源供应方式,不同于网上订货“客户录入—客户修改—客户提报”形式,采用“公司发起—客户修改—客户提报”形式,是对网上订货系统的有效补充。零售客户在提报相关数据后自动获取系统计算的货源规格与数量,时间灵活、订货数量和品种直观、操作简便、失误率低,可以有效提高零售客户的经营水平。

首先,网上配货有利于更加迅速地响应客户订单。系统自动计算客户各品牌规格的合理订货量,减少了客我双方的人工操作环节,大大缩短了交易时间,为客户提供了方便快捷的订货平台。

其次,网上配货有利于更加全面地了解客户经营情况。通过掌握经营品牌的存销比,协商设置合理库存数,分析订单的合理性 and 均衡性,更能全面、准确地把握客户经营情况,及时掌握零售客户的需求、库存等信息,为卷烟需求预测、货源组织、品牌培育提供科学决策的依据,进一步提高货源供应的针对性和有效性。

第三,网上配货有利于更加有效地开展

浅谈如何提升烟草专卖管理水平

■ 邹海莉

烟草专卖是行业的生存之本、发展之源。专卖管理工作的有序开展又是保持行业持续健康发展的重要基础和有力支撑。那么,作为烟草商业企业,如何提升烟草专卖管理水平呢?笔者根据工作实际,浅谈几点意见和建议:

推进“三个全面” 全员专卖、全力支持、全面参与

首先,专卖管理人员必须牢固树立“守好主战场,当好主力军”的守土有责意识,认真履职,客户经理、送货员、烟技员也要主动地、积极地协助专卖部门做好专卖管理宣传以及主动监督市场工作,全面推进全员共同参与的现代专卖监管模式,推进全员专卖,确保“全员专卖”入脑、入心、入行。其次,主动争取当地政府及相关部門全力支持,要以政策支持打假为平台,充分利用联合打假协作机制,日常注重与公、检、法的沟通协调和感情培养,不断提高卷烟市场打私打假能力。特别是对本地的重大网络案件,要下决心排除干扰、深挖根源、坚决做到打击和依法治理并重。再者,积极宣传,发动广大卷烟零售户全面参与,共同维护烟草专卖制度,最大限度地引导零售户守法经营,同时让广大守法零售户能自觉、主动、积极地参与举报、投诉违法违规和不规范经营行为。

突出“三个重点” 重点人员、重点区域、重点场所



客户经营指导。网上配货是以满足市场需求为立足点,以合理库存为核心的业务流程。客户合理库存数的设置,是在合理定量的基础上,保证客户卷烟经营不积压、不断档,确保客户订单的生成与市场需求协调一致。客户经理利用好网上配货相关信息,能更有针对性地指导客户经营,提高经营指导的实效性。

网上配货工作模式的探索

为进一步推进智能化订货服务,成都市局(公司)依托网上订货系统平台,大胆思考、创新方法,建立了具有成都特色的网上配货工作模式。

成都市局(公司)通过设计数字模型及配货单规则、开发采集软件、搭建信息平台建立起了网上配货系统。网上配货数字模型以库存管理理论为基础,以客户日均销量、配货提前期和最高库存为核心要素,由系统自动给客户设定最高库存、警戒库存。

建立数字模型,首先要确定关键变量之间的逻辑关系。

在市场环境稳定、均衡销售的情况下,成都市局(公司)应用库存管理理论,建立了“库存变化趋势图”,最高库存量=配货间隔期内销售量+安全库存量;配货日最低库存量=日均销售量×配货提前期+安全库存量。

配货日最低库存量是指根据配货提前期内正常销售进度,为避免断货,配货日需预留的最低库存量。参加网上配货后,客户收货时间不变,配货时间即配货提前期设定原则为:若客户为周二至周三送货,则配货提前期为 5 天;若客户为周四至周六送货,则配货提前期为 3 天。配货提前期取决于送货日与客户上传数据之间间隔期的长短。例如,星期三送货的零售客户,若在前一星期五上传库存、销售数据,并于星期一修改确认订单,则配货提前期为 5 天。

其次,要设置提前期为 5 天。库存量主要受品牌因素和季节因素两个因素的共同影响。若设品牌因素对安全库存的影响系数为 K1,季节因素对安全库存的影响系数为 K2,则有:K=K1×K2(K 为柔性

首先,突出重点人员。稽查人员要熟悉辖区基本情况,准确把握辖区线路非法经营大户、经常违规经营户、销售预警户等重点人员的基本信息,要采取错时错位、交叉交叉检查的方式,及时跟踪监督,加大对重点人员的监控、查处力度。其次,突出重点区域。要强化对辖区的重点路段、城乡结合部、名烟名酒店、大型集贸市场等区域的监控,严防不法烟贩“偷机钻营”扰乱市场,杜绝假、私、非卷烟冲击本辖区市场。再者,突出重点场所。要根据现代物流的特点,制定排查方案,逐个摸清辖区现有的物流公司、托运部等运输环节的基本情况,采取责任包干等方法派专人进行监控,通过宣传烟草专卖政策,安插线人来加强重点场所的监管。

注重“两个监督” 眼睛向内、精准监管

首先,注重眼睛向内。提升监管实效,构建“制度完善、职责明确、监管到位、奖惩分明”的专卖内部监管体系。完善内管长效机制,强化事前事中监管,密切关注市场异动情况,把管好、管到位、管出成效作为工作落实与否的衡量标准。特别是要加大对重点品牌的监管力度,对工作不力和查案不报、虚报、瞒报的,要从严追究相关人员的责任。其次,注重精准监管。为了管理和服务好零售户,我们可以对依据卷烟零售户守法经营情况,将零售户实行分类管理、重点关注,日常实行差异化管理和个性化服务。同时还应该认真清理零售户的办证状况。对符合办证条件的必须及时办理,限时办结;对不符合办

系数),安全库存量=K×日均销售量×7。

品牌因素 K1 设定原则。根据品牌动销情况,周期内不同销量段对应不同 K1 值。

季节因素 K2 设定原则。根据节假日、淡旺季以及与时序序列相关的其他销售机会变化情况,由营销部自行设定不同的季节参考系数(系统默认为“1”)。原则上,若季节性市场需求相对平淡,K2 应取相对较低值;若季节性市场需求相对旺盛,K2 应取相对较高值。

第三要确定单次配货量。

按照网上配货的库存补货原理,每次配货量均要保证送货当日能将客户库存补足到最高库存存量。因此,在配货当日,根据上期日均销量(参考时间段为上次配货当日到本次配货前日),对配货提前期销量进行估算,计算出送货日的库存量,进而测算出配货量:配货量=最高库存量-送货日库存量;送货日库存量=配货日库存量-配货提前期×上期日均销售量。

生成配货单时,计算出的配货量数据与最高库存量进行比较,若配货量大于或等于最高库存量,按最高库存量进行配货;若配货量小于最高库存量,则按上述数学模型计算结果进行配货。

第四要明确配货单规则。

制定配货单规则时要注意三个问题:一是确保合理的品牌组合宽度,二是兼顾货源供应与品牌培育策略,三是满足单次订货总量标准。

新增网上配货客户初始设置时,系统自动提取零售客户前三个月订烟信息,生成相关品牌列表。客户经理可根据零售客户实际情况,在网上订货系统的“网上配货参数设置”模块中添加或删除品牌,完善品牌列表。

制定超总量削减顺序,即当配货量超过单户单次订货总量或者月总量限制时,系统按照“品牌顺序号降序排列,从大到小依次削减”的原则,在保证配货品牌组合宽度不变的基础上,进行配货量调整。具体操作是从先将顺序号最大的品牌配货量减为 1 条,逐一向顺序号较小的品牌延伸(均削减为 1 条),直至控制在配货总量限制范围内。

证条件的,采取循序渐进,综合治理的方式,予以劝退、直至取缔。从而逐步实现监管对象精准化、监管手段精细化、监管成效精确化。

提升专卖队伍素质 思想教育,实效培训

首先,注重专卖人员思想教育。思想是行动的先导,因此必须针对专卖人员思想上存在的“专卖是保护伞,烟草是铁饭碗”的观念,从思想上转变观念,创新意识、走出误区,认清自己的职责,培养专卖人员爱岗敬业精神和勇于担当的责任意识,切实转变工作作风。其次,注重教育培训的实效性。开展教育培训应该从专卖人员的工作生活实际出发,选准用活行之有效的载体,坚持“形式为内容服务”的原则,注重在实践中创新培训形式,不断丰富教育内容,进一步调动专卖人员参加学习培训的积极性。在教育培训形式上,应该把教育培训与个人自学相结合;与座谈交流相结合;与技术培训相结合;与技能培训相结合;与实践应用相结合,要把教育培训工作不断引向深入。最后还应通过开展培训效果评估,切实提高专卖人员教育培训质量和效果,确保培训取得实效。

有效提升烟草专卖管理水平,确保辖区市场的稳定,这既是《烟草专卖法》赋予专卖的神圣使命,又是专卖管理者不断追求的目标。当然要提升烟草专卖管理水平,远远不止以上几方面,但是只要我们不断探索,不断总结,不断创新地去开展工作,只要我们坚定信心、迎难而上,就一定能够使得烟草专卖管理水平再上新台阶。

合理运用存销比 优化网上配货模式

■ 罗奕

网上配货是“从订单供货向订单生产延伸”的积极探索,是利用供应链理论和供应商管理库存原理,以工商数据对接、以存定购、滚动配货、托盘运输为基本模式的业务流程创新。

存销比是指在一个周期内,商业库存与日均销量的比值,是用天数来反映商业即时库存状况的相对数。

网上配货主要根据存销比的上限和下限配送货源。合理运用存销比,能够使网上配货符合放开衔接、适度引导、定向整合、促进发展的原则,实践工商互动、协同营销,达到适应市场、响应订单的目的。

从这个意义上来说,合理运用存销比开展网上配货必须要处理好网上配货与销售计划、订单供货和销量三者之间的关系,确定存销比运用的前提、方式和原则。

在体制上处理好 网上配货与销售计划的关系

烟草行业具有严格的计划性,国家局向工业企业下达卷烟生产计划,向商业企业下达调入和销售计划,并且以“半年协议、月度合同”的模式进行网上交易。这就决定了工业企业、商业企业在半年周期内卷烟调出和调入量,将会按照半年协议执行,是一个核定量。如果商业企业全年卷烟调入量和销售量持平的话,年末总量存销比也会是一个恒定量。工业企业根据存销比的上限和下限向商业企业配货,最长有效周期只能为半年,调节的只是半年时间段内产销供应效率。

网上配货不可能脱离行业背景,合理运用存销比要以计划为前提,处理好网上配货与销售计划的关系。这就要求滚动配货不能完全以存销比作为参考依据,必须综合考虑计划因素,确保产、供、销均衡协调发展。例如:某工业企业按照存销比设置 12 天,5 月份共向某商业企业供应货源 2.2 万箱,按照半年协议剩余货源 6 月份必须要向商业企业供应货源 2.6 万箱。根据商业企业 5、6 两个月的销售计划,预计 5 月末商业库存为 1.3 万箱,而 6 月末的商业库存将会剧增至 1.7 万箱。此时工业就可适当考虑调增 5 月份货源供应量,补充 5 月末商业库存,为 6 月份卷烟销售开好头、起好步。这是计划资源有效使用的需要,也是卷烟市场持续稳定健康发展的需要。

在流程上处理好 网上配货与订单供货的关系

开展订单供货是探索在坚持专卖制度前提下发挥市场机制作用的有效途径和形式,其月度货源组织基本流程是:月度需求预测—提出月度订单—月度衔接—确定月度调运计划。市场预测为销售计划提供依据,货源需求来源于市场预测,月度调运计划是订单供货工商磋商的结果。而网上配货以存销比调节货源组织供应,客观上改变了

终端建设如何打造“现代”标准

■ 阿木

在现有的终端建设过程中,我们一直在提“现代”这个词,那什么才是现代呢?其实最简单的理解是符合现有的审美观念,一种很时尚的,很精致化的环境和氛围。在这里,有人的因素,如经营理念、经营方法,也有物的因素,如陈列摆设、购物环境,多方面的组合形成的一种标准。

卷烟零售终端作为商业企业最重要的对象群体,也是行业联系广大消费者的桥梁和纽带,打造现代终端建设,可以提高零售终端对商业企业的依存度,使零售客户成为行业发展的忠实朋友。在实际的操作过程中,并不是简单的命名,而是进行实质化的更新,那如何打造“现代”这个标准呢?

购物环境要现代。这里的购物环境包括门店的形象、门店内部的陈列与布局等内容,简单的可以归纳为店招、柜台和橱窗。像店招,就是零售客户的面面,影响到是否能吸引足够的客流进入,以及吸引什么样的客流等问题。因此,除了色彩股配之外,还要在店面的取得上下功夫。如“诚信烟店”,突出经营规范度;“金三角卷烟”,突出区域位置的霸气等等。在卷烟原陈列和布局上,首先要拥有干净鲜明的卷烟陈列柜和橱窗,包括烟柜、壁柜、精品柜和展示柜等多种陈列形式。其实要结合零售客户的店堂面积、陈列设备进行选择陈列方式的选择和面积,如主陈列区、次陈列区、精品区等等。店招、陈列柜浑然一体,共同组成了终端“现代”的购物环境。

经营理念要现代。在我们身边,总有一些终端客户不能够成长,而有些客户却能够快速发展,初看他们的地理位置也差不多,购物环境也相差不多。其实,接触久了,就发现他们的经营理念存在明为的差距。现代的



货源组织方式,打破了月度计划体制。变“有月度计划”为“无月度计划”,变“参考调运计划发货”为“按存销比配货”,使月度需求预测确定的调运计划失去意义。

合理运用存销比要以适应订单供货为流程,处理好网上配货与订单供货的关系。网上配货与订单供货都是以探索市场化改革为目的的流程创新,可以相互结合、互相促进。关键就是在订单供货执行模式中,建立网上配货机制,即在月度调运计划不变的前提下,通过存销比调控月中货源组织供应,既保留了需求预测对月度计划的来源作用,又提高了计划执行的及时性、有效性,使订单供货成为网上配货的基础,网上配货作为订单供货的促进和补充。

在操作层面上处理好 网上配货与销量的关系

存销比作为商业库存与周期内日均销量的比值,其高低主要受到商业库存与周期内日均销量的影响。由于商业库存为时点数,在期初库存一定的情况下,存销比的高低主要取决于周期内日均销量。周期内日均销量由周期内总销量与周期时间的比值所构成。在网上配货=商业企业一般对周期内企业的最大配货量=存销比上限×周期内日均销量-当前库存量。按照此公式计算,网上配货主要存在以下两个方面的问题:一是如果周期内商业企业存在控量或压销的经营行为,卷烟销量不真实、不合理,销售节奏不均衡、不稳定,就会导致卖得多、配得少,卖得少、配得多的不正常配货结果;二是如果周期时间选择不当,调整不及时,将会使配货量与市场需求之间出现明显的供不应求或供过于求的矛盾。例如淡季月份与旺季月份、节日市场与节后市场的过渡时间段,如果都千篇一律采取前 20 天或前 10 天取周期日均销量,虽然是按存销比上限计算的,但周期内日均销量根本未达到或大大超过实际需要数。

合理运用存销比要以销量稳定均衡、满足市场为原则,处理好网上配货与销量的关系。具体而言,就是在货源供应上要遵循“销紧货源”的原则,更加注重消费者、零售客户的真实需求,实现卷烟流速、流量、流向平稳规范;在周期选择上必须坚持承上启下的原则,即按市场特征、销售状况选择周期时间,使周期内日均销量要最有可能接近于下一周期,网上配货量真正使库存达到存销比上限。

经营理念要站在消费者的立场上,而不是根据自己的经营习惯去考虑问题,要根据消费者的消费特点、消费水平进行卷烟品类的管理、卷烟库存的调整、卷烟资金的投入。无论在何时,要有做强做大的经营理念,这样经营才能获得发展。在资金有限的情况下,要把资金花在刀刃上,进盈利高、影响力大的品牌。经营时间久了,有充足的资金之后,要注意集团消费者和老顾主的把握和掌控,重视库存管理,切勿断档影响生意。

经营方法要现代。如果说购物环境是硬指标,那么经营方法就是软指标。重视陈列出样,把利润高、新上市、呈现滞销状态的卷烟品牌放在醒目位置,提高推荐率。重视消费动向,针对周边消费市场的变化进行合理备货,并根据目标消费者的消费习性进行货源的组织,最大程度地挖掘市场的潜力,促进销售。重视情感营销,通过保证产品的质量、提供优质的个性化和差异化服务,为消费者营造一个“尊贵”的购买体验。重视销售激励,可以通过赠送烟草公司所发放的一些促销品,如打火机、购物袋、纸巾等,以此来赢得顾客好感,扩大消费体验。

经营工具要现代。为使零售终端能够跟上时代的步伐,必须拥有现代化的营销辅助工作,这里主要是指的是拥有宽带的电脑。通过电脑,可以通过系统进行卷烟进销存的掌握和合理安排;通过电脑,可以进行网上卷烟营销信息的传递;通过电脑,可以进行历史进货数据的分析和网上订货、网上配货、网上结算工作的开展;通过电脑,可以掌握与卷烟销售有关的一些事件动向,发展趋势;通过电脑,可以开展网络培训,促进卷烟经营能力的提高。

随着时代的发展,“现代”的标准也会发生改变,这就需要我们及时将新的理念、新的方法运用到终端建设的过程中,促进终端客户能够与时俱进!