

依托“四网合一”打造现代化营销体系

■ 吴素萍 杨颖

近年来,网上订货、网上营销、网上配货、网上结算“四网合一”的建设和应用,有效促进了营销模式的一体化和现代管理模式,使信息技术真正有效服务于卷烟营销,推动了卷烟营销模式升级转型。

面对新形势、新挑战,行业要加快建设现代卷烟流通,需要信息化对卷烟营销主要业务流程管理的强有力支撑,需要更高水平的一体化“数字烟草”做保障。因此,笔者认为,行业企业应全面提升“四网合一”应用水平,依托“四网合一”平台进一步推动信息化与营销工作融合,通过“四个结合”打造现代化的卷烟营销体系,包括现代化的卷烟营销模式、现代化的流通管理方式、现代化的新型客我关系、现代化的营销组织团队,为加速现代化流通企业转型增添动力。

信息集成与卷烟营销相结合 打造现代化卷烟营销模式

在“四网合一”项目研究实践中,企业应重点推进信息集成与卷烟营销深度融合,主要体现在为升级系统平台、升级交易方式、升级营销方法。

首先是升级系统平台。通过“四网合一”平台整合主要的业务系统,这样可以有效配置系统资源,既能为终端客户提供“一站式”服务平台,又能实现后台销售管理、数据管理、财务管理、内部管理的有效衔接。同时建立外部客户需求、终端数据、消费者信息与内部销售信息、品牌信息、结算信息、财务信息、单元信息相互衔接的数据库系统,为建立以市场需求为导向的营销业务流程奠定良好的数据基础。

其次是升级交易方式。利用“四网合一”平台实现在线、自主、跨行、实时的网上结算,支撑零售客户灵活支付,满足客户不同的交易需求。同时,通过分类建立的客户配货模型,针对集团客户、网订客户、普通客户不同的信息参数自动配货或推送建议订单,实现



交易方式的优化升级。

再次升级营销方法。充分发挥“四网合一”平台传播速度快、宣传范围广、可视效果佳等优点,在工商零之间架起一座沟通的桥梁,为工商双方提供信息实时交互的载体,推动协同营销向纵深发展;为营销活动的创新提供网络支持,将网上营销打造为品牌培育的利器。

流程优化与制度建设相结合 打造现代化流通管理方式

企业应利用“四网合一”推动业务流程与管理机制的优化与完善,具体体现为优化现代运营体系、优化客户服务机制、优化内部运行机制。

首先是优化现代运营体系。依托“四网合一”平台,通过多渠道发布品牌信息和营销活动信息,收集零售客户及市场信息,实现商流信息化;通过网上支付,快速、安全地汇集货款,实现资金流电子化;通过业务系统打通各流程节点,实现信息流集成化,提升体系运行效率。

其次是优化客户服务机制。建立信息发布、在线服务、信息采集等制度,通过信息公

告定期向零售客户发布货源投放、新品上市等信息,提升信息发布的透明度;建立公司、营销部或分公司、客户经理三级在线服务机制,实时解决各类客户咨询和投诉问题,提高客户服务响应速度。

再次是优化内部运行机制。通过调整优化内部业务流程、营销组织和人力资源配置,设置网上营销策划员、网上在线客服员等岗位,进一步强化后台服务前台、前台服务客户的内部运行机制,提升效率、改善效果。

智能服务与传统服务相结合 打造现代化新型客我关系

企业应充分发挥“四网合一”平台的智能化管理功能,全方位满足客户需求,实现交易便捷化、核算精细化、经营简单化、管理智能化,促使零售客户从传统经营向现代经营转变,进一步密切客我关系。

首先是引导客户更新经营理念。以信息化为切入点,通过平台的使用和推广,帮助零售终端改善经营状况、提升赢利水平,让零售客户真正感受到信息管理工具为其经营带来的种种好处。引导零售客户参与在平台上开展的网络营销活动,进一步了解品牌信息,掌

握推介技巧,更新经营理念,提升自身素质。

其次是实现智能化经营管理。网上配货的运行和建议订单的推送,有助于零售终端进行智能化库存管理,帮助零售客户提升资金周转率。在客户实时扫码销售的基础上,平台可提供销售提醒、赢利分析等报表功能,让零售客户实时掌握每时每刻的销售情况,实现轻轻松松、明明白白卖烟。智能化管理能够推动零售客户从粗放经营向精细经营、科学管理转变,提升零售终端的现代化水平。

再次是指导客户加强消费者管理。利用平台的信息采集、消费管理功能,零售客户能够准确地获取一定数量的消费者基础信息。在此基础上,客户经理应引导客户针对不同的消费需求开展形式多样的维护活动,提升零售终端服务消费者的能力和水平。

最后是搭建互动桥梁增强现代终端凝聚力。通过平台组织开展主题讨论、品牌知识竞赛等各类活动,强化零售客户网上互学、互帮、互助,创新工商零共同面向消费者的一体化营销机制,不断提升终端凝聚力。

信息化管理和专业培训相结合 打造现代化营销组织团队

业务模式与管理模式在“四网合一”平台的优化转型,能够为营销人员提供高效、便捷的事务管理工具,进而推动营销团队围绕服务模式、任务角色转型。

首先是推动服务模式转型。在平台上开发网上指导、在线即时拜访、适时互动等先进的功能模块,以此推动客户经理服务方式由单向服务向客我互动服务转变,由单纯的到店拜访向线上指导、线下服务转变,实现服务模式的转型升级。

其次是推动任务角色转型。配合平台的运行及现代流通建设需要,围绕“知识、技术、能力”三要素,通过专业培训不断增强一线人员的业务素养,打造一支懂经营、会指导、善沟通的全能型现代营销综合队伍,实现满足现代终端所需的“理财师”、“营销师”、“培训师”的角色转变。

如何处理“客我关系”

■ 万俊

随着烟建工作的不断推进,客我关系愈显重要,面对新的形势,如何巩固和完善良好的客我关系,在友好互动中实现双赢,成为我们工作的重中之重。因为只有与零售客户达到心与心的共鸣,才能和零售客户建立良好的关系,实现企业与零售客户的双赢。

真诚服务,提高客户满意度

作为烟草公司任何一员,一言一行都代表着公司的形象,特别是服务一线的客户经理、稽查员、送货员。所以要求一线人员正确

作为客户经理,应全面了解所辖区域内

的市场基础、客户经营状况、消费水平、销售环境及各类卷烟的市场动态。由于每一个卷烟零售客户都有不同的特点,我们必须采取以客户自身纵向比较为主、以与其他客户横向比较为参考,结合客户经营实际,有针对性地进行具体分析,抓住问题的关键为客户提供有所帮助的新方法或新建议,再加上与客户有效的互动,一定能实现客户经营能力的提升。客户经理只有以客户赢利为导向,设身处地为客户着想,及时了解销售动态,全面掌握片区市场信息,日常服务营销工作才能落到实处,才能真正把握客户真实需求,提高客户赢利水平。

创新服务,转变客户服务方式

随着卷烟销售网络工作的全面提升,当

前营销市场已从“交易营销”向“服务营销”转变,做好客户营销服务工作也显得尤为重要。要想当好一名称职的客户经理,首先要牢固树立“国家利益至上、消费者利益至上”的共同价值观,用真心、真意和真诚对待每一位卷烟零售客户。其次,通过创新服务方式,提升客户服务水平,例如完善客户档案资料,通过生日节日祝福短信,给零售客户关怀慰问。最后,全面营造全员创新的氛围,鼓励营销人员敢于创新、乐于创新的精神,将创新意识融入到服务营销工作中的每个环节,只有时刻把“创新”二字贯穿到日常工作中去,企业才能在创新中发展,在创新中争鸣,在创新中获取更大的成功。

只要我们用一颗真诚的心,带着一份责任去服务客户,换得了客户的满意、客户的信任,这便是我们最大的收获。

强化专销结合 破解市场难题

■ 赵伟

2014 年以来,在行业各级专卖、营销工作会议上,“专销结合”成为热词,并被作为一项工作创新课题,要求专卖、卷烟营销部门深入研究,积极探索,找准专销结合的切入点和突破口,破解市场难题,不断提升市场监管和卷烟营销水平,持续推进优秀县级局创建活动深入开展。对此问题,笔者有以下几点认识和思考。

推动卷烟打假

近年来,行业强化市场监管,积极发挥卷烟联合打假机制作用,重点查办假烟网络案件,取得明显成效,,为“卷烟上水平”起到了保驾护航作用。但也要看到,当前卷烟市场并非风平浪静、锦上添花。一方面,由于制假技术的升级,假烟运输销售渠道更加隐蔽,涉烟违法犯罪分子伺机兴风作浪,假烟网络案件时有发生,卷烟打假形势严峻,不容乐观。另一方面,假烟情报线索收集难、假烟网络案件“深挖”难,成为基层卷烟打假工作面临的共性问题,亟需解决。

时下,一些基层县局在工作中存在着“重营销、轻专卖”现象。在日常工作中,许多客户经理只顾经营自己的营销“责任田”,很少关注市场动态,收集假烟情报线索;专卖人员也只盯市场上的违法卷烟,很少关心卷烟销量和客户库存。长此以往,专卖、营销工作形成“两张皮”,可谓“同在屋檐下,工作不来往”。一旦市场出现不稳定因素、卷烟销量下降,营销人员就责怪专卖人员监管不力,而专卖人员则埋怨营销人员配合不积极。因此,笔者认为,专销结合是卷烟打假的基础,也是关键。只有强化专销结合,做好基础工作,才能实现信息共享,助力市场监管,进而提升卷烟打假水平。否则,难以形成打假合力,难以推动“卷烟上水平”

根治真烟外流

当前,在一些卷烟市场,真烟外流问题较为突出。个别营销部门为了完成指标任务,人为拔高客户业态,加压紧逼,超量投放货源,造成客户库存积压,市场严重饱和。这是导致真烟外流的主要原因;在对待真烟外流问题上,一些专卖部门认识不到位,态度不坚决,常常疏于监管,查而不严,问责不究,无疑助长了真烟外流。由此可以看出,真烟外流问题虽有客户逐利的因素,但根源出在内部。因此,根治真烟外流,除了依法打击不法烟贩外,必须强化专销结合,标本兼治。一方面,营销部门要尊重市场,合理投放货源,确保客户库存不积压,不让烟贩钻空子;另一方面,专卖部门要严格内外监管,确保本地真烟不外流,外地真烟不流入。这样,卷烟市场真烟非法流动问题才能得到有效遏制。除此之外,内管部门要加大对真烟违法流动案件的查处和责任追究力度,确保内部经营严格规范,卷烟市场秩序稳定。

强化证照管理

证照管理是专卖管理的基础性工作。当前,在证照管理方面,基层普遍存在两大难题:许可证后续监管难、无证经营取缔难。实际工作中,一些县局专卖人员少,卷烟打假任务重,对许可证后续监管常常无暇顾及,即使定期开展许可证专项检查活动,也因为时间紧、户数多,对个别证照转让、一店多证、无店址经营等问题,一时难以调查清楚。而一些客户经理、送货员由于长期与客户打交道,对客户基本情况熟悉了解,能掌握各自辖区违规使用许可证的异常信息。也能协助专卖人员做好调查取证工作。因此,强化许可证后续监管,要坚持专销结合,充分发挥客户经理以及送货员的工作监管优势,形成专卖、营销、送货了线路联动

机制,及时反馈查处违规使用许可证行为,确保许可证后续监管到位,不断提升证照管理水平。同时,在无证户取缔方面,也要做到专销结合。专卖、营销人员要联合行动,摸清无证户底子,对不符合办证条件的无证户,要做好法规政策入户宣传、现场劝导,直至依法取缔。对符合办证条件的,积极做好办证前的服务指导工作,确保他们顺利办证,实现“身份”转变,自觉接受。

提升客户满意率

近年来,行业通过压缩、整合卷烟品牌,培育重点骨干品牌,依法打击假冒、走私等非法卷烟,卷烟市场供需两旺,卷烟零售户订购的卷烟品牌宽度、结构、盈利空间明显增大,消费者购买卷烟产品的选择性、可比性增加,对重点骨干品牌卷烟的认可度、满意率不断提升。但也要看到,在一些卷烟市场,由于部分客户经理“官商”思想作祟,服务客户意识差,在紧俏货源分配上或多或少存在“捆绑”销售或优亲厚友等问题,导致客户满意度下降,直接影响到行业整体形象。在执法检查中,个别专卖人员时有违反专卖执法“六条禁令”等违规违纪行为,存在“执法检查不出示检查证件、越权检查零售户非经营场所”等问题。这也是导致客户满意度下降的因素之一。因此,基层局要坚持专销结合,强化内部监管,突出对专卖稽查和客户经理两支队伍的思想教育、业务培训和和工作质量考核,定期召开专销联席会议,“揭丑亮短”,共同查摆、分析市场和工作中的问题及原因,开展批评与自我批评,议定措施,狠抓整改落实,形成“专批评、互制约制”,共同监督”的市场监管服务新体系,有效增强一线人员的岗位责任感和服务意识,不断提升客户满意度,树立烟草行业良好形象。

提升创优活动水平

在深入开展“优秀优秀县局级”创建活动中,市场净化率和客户满意率是两个重要的

验收考核指标。如何提升“两率”,确保优秀县级局创建验收达标?专销结合显得尤为重要。一要强化专卖、营销岗位联合培训。通过强有力的培训,一方面,使专卖人员熟悉掌握卷烟营销知识,能从营销数据分析把脉市场动态,研判市场卷烟打假形势,科学制定市场监管计划,扎实开展 APCD 工作法,不断提升市场净化率;另一方面,让客户经理掌握烟草专卖法律法规、真假烟识别知识,以及一些简单的市场监管方法技巧,有效发挥他们的工作优势,为专卖部门提供有价值的违法卷烟情报线索,提高卷烟打假和市场专项治理的针对性和实效性。二要积极开展联查行动。专卖营销部门定期开展市场联查活动,在活动中,专卖、营销人员要密切配合,优势互补,及时收集、相互反馈市场异常信息,及时查处违法违规行,最大限度发挥专销结合机制作用,维护市场良好秩序,提升卷烟营销水平。三要转换岗位角色,提升工作水平。客户经理和专卖人员在一个岗位工作年限不能过长,要完善“换岗”制度,促进“角色”转变,让一线员工在不同岗位上得到锻炼成长,有力提升基层队伍建设水平。

推动群众路线教育活动

当前,行业上下正在深入开展群众路线教育实践活动。作为基层县局,在活动中要强化专销结合意识,营造活动氛围,形成工作合力,动员专卖人员、客户经理结对深入市场,走访客户,从不同角度和各个方面了解、收集客户意见和建议,一道剖析原因,议定措施,共同破解市场难题,不断提升群众路线教育实践活动水平。除此之外,专卖、营销部门要不断创新活动载体,打造服务亮点,着力解决客户关心、关注的热点、焦点问题,共同做好法律法规政策宣传工作,为客户答疑解惑,解决客户在经营中的遇到的实际问题,让广大客户在群众路线教育实践活动中,看到烟草人的团结与合作,真切感受到烟草服务的浓浓春风,得到实实在在的实惠,从而更加配合专卖、营销工作,助力零售终端建设,推动“卷烟上水平”。

加强烟草基层单位 过程化考核的思考

■ 梁文辉

绩效考核是企业为了实现生产经营目的,运用特定的标准和指标,采取科学的方法,对承担生产经营过程及结果的人员完成指定任务的工作实绩和由此带来的诸多效果做出价值判断的过程。笔者认为,随着烟草行业改革发展的进一步深入,推行和加强科学规范的过程化考核显得极为重要。

加强过程化考核工作的重要性

一是夯实市场基础工作。过程化考核大多瞄准的是行业的基础性工作,过程化考核工作的有序推进将提高各单位对基础工作重要性的认识,使专卖、营销、配送等部门注重市场基础,采取有效措施夯实基础,并最终提升各项工作的成效。

二是提高客户满意度。开展过程化考核的过程,其实也是收集客户意见建议并解决客户问题的过程。客户的意见建议得到有效反馈和解决,必然会对提高客户满意度起到良好效果,同时,也会增加客户对烟草部门其他工作的支持度和配合度,进一步融洽客我关系。

三是转变工作作风。通过过程化考核可以发现,很多基层存在的问题往往都是由工作作风不踏实引起的。因此,开展过程化考核,一方面能加强市场基础,另一方面也将促进基层单位的领导干部和员工转变工作作风,提高执行力,把各项工作落实到位。

以往过程化考核工作中存在的不足

一是对考核的重视不够。长期以来,行业内部对考核工作的理解存在不深刻、不重视的现象,绝大多数干部、职工没有正确认识和领会考核工作的重要性和实效性。在真正履行考核职责中,多以敷衍、推诿、套人情的态度来对待,导致“对上搞应付、对下无督促”的现象频频发生,对考核质量和考核成效有着较大地影响。

二是考核措施不完善。以往实行的是“季度考核,年终评比”的模式,这样的考核模式造成时间周期过长。同时,以往的考核工作都是以单个部门为主,不可避免地出现人员短缺、操作不规范等问题。

三是处罚执行不明细。以往的考核评比都是将考核最终评价工作落在具体的执行部门、单位,没有真正将问题处罚落实到具体的个人或具体的执行岗位上,各单位在考核结束后也没有对出现问题的直接责任人进行过指导、教育及处罚,以致于同样的问题依旧频频出现。

加强过程化考核工作的几项措施

一是加强承担考核职能的部门和队伍建设。重视和加强过程化考核工作,就必须有部门和人员对口负责。因此,首先要明确职能部门。其次要构建强而有力的督察执行团队。应该在全市系统范围内选拔、调配对行业知识掌握得比较全面,对销售、专卖、配送甚至烟叶工作等实际业务都有过从业经验,具有强烈责任心和使命感的人员加入督察考评的工作中来,充实人员和力量。

二是进一步细化考核方案。考核方案是基层工作人员执行具体工作的指挥棒,也是便于考核工作人员对照检查的“手册”。因此,制定一份切实可行的考核方案显得非常重要。要以生产经营的基础工作为主要范围,根据以往考核执行中存在的问题和不足,将考核方案进一步细化、梳理,对存在考核标准偏差过高,不利于执行的条款进行调整,确保提升考核成效。

三是拟定月度考核计划。有了全年的考核方案,还要分月制定好考核计划。也就是在每月执行考核前,考核部门要根据各单位上报的资料及各职能部门当月的重点工作内容,对实地走访地域、走访客户数、涉及岗位人员等事项进行优化统筹,对当月的走访工作做出合理安排,做到走访区域季度内不重复。

四是进一步调整考核方式。要以月度考核为基础,对考核模式及方法进行进一步完善,同时将季度性内部痕迹化作业检查及专项督察的模式融入进来,切实提高考核面和涉及点,保障考核质量与成效。

五是严格杜绝人为操作。如果不能最低限度减少甚至杜绝考核中存在的人为操作因素,造成人情考核泛滥,考核本身的公正性就难以保证,考核结果也将难以服众。因此,每月考核的结果必须以真实的市场检查情况为准,考核人员对于考核发现的问题与不足不能做主观评价,不以主观态度进行人为操作,保证考核工作的公平公正。

六是进一步增强奖惩结合。考核工作,有奖有罚才有激励,两者缺一不可。因此,要增强奖惩结合的考核模式,不但要处罚考核结果不佳的员工,还要对有良好表现、有突出表现、有进步表现的个人提出奖励意见和办法,从而提升员工的从业积极性