

三方发力，提升客户服务质量

——从运用数据营销提升服务质量说起

徐 升

黄冈市烟草专卖局，中国·湖北 黄冈 435300

【摘 要】创新改变时代，数据引领未来。行业进入高质量发展时代，卷烟渠道数据掌控能力更显重要，首当其冲的就是如何应用数据营销促进客户服务转型升级。因此，如何进一步深入研析数据营销应用之道，指引服务方向、提高服务质量，是当前实现卷烟营销高质量发展的必经之路。

【关键词】数据；服务

随着数字经济的蓬勃发展，大数据、云计算等新手段拓展了数据营销的深度和广度，推动了烟草行业的改革与发展。找准营销与新技术的结合点，加快从经验营销向数据营销转变，持续提升渠道掌控力，是卷烟营销服务发展的大势所趋。从当前情况来看，数据营销助力服务提质仍停留在平台建设等“面子”上，对于如何发挥“数据的服务效能等“里子”方面落实得还不够，进而导致出现了平台功能不好用、投放策略不管用、服务技能不会用的尴尬局面。因此，如何进一步深入研析数据营销应用之道，指引服务方向、激活服务提质密码，是当前实现卷烟营销高质量发展的必经之路。

冰冻三尺，非一日之寒。之所以当前客户服务工作存在问题，究其原因，主要有以下三个方面：一是零售客户认识不到位。一方面受客户素质参差不齐因素影响，部分客户未完全认识到数据经营与盈利提升之间的关系，对现代营销理念认识不够深入，进而终端层面的功能作用未完全激发出来。另一方面客户的传统经营观念没有改变，数据营销理念不强，缺乏深入的数据分析和有效的工具使用，数字化管理方法不到位，导致在经营能力和支付结算、数据采集方面短板明显，主要采用经验式的人工推荐，成功率低，经营能力亟待提升。二是客户经理服务活力还不够。个别客户经理数据意识不强，在研判终端市场、改进服务方式、指导客户提升经营能力等方面未能做到有数据支撑、用数据说话、靠数据决策，同时，由于激励约束机制尚不完善，客户经理数据应用积极性不高、也是导致数据应用指导不充分的重要原因。三是商业企业对于平台支撑的“打磨”还不够。烟投放过程中数据跟踪流于形式，服务实施过程中缺乏实时监测，营销队伍工作质效评价机制不健全，种种原因，最终导致客户服务工作出现了凝滞，一定程度上影响了客户服务的高质量发展。尽管前期平台已经建立、策略正在实施，但平台的多项功能，比如新品投放、新品培育等方面的实际应用效果差强人意。如何有效运用平台数据赋能客户，帮助客户改进经营方式、提升品牌培育能力，依旧任重道远。

要想扭转以上局面，笔者认为，必须转变零售客户观念，深挖客户经理潜力，优化平台服务流程，以数据营销为抓手，精准发力客户服务工作，助力卷烟营销高质量发展。具体主要从以下三个方面开展：

1 转观念，提认识，激活转型“动力源”

思想的贫穷，比物质的贫穷更可怕。要想客户经营有质的转变，必须思想先动、理念先行。唯有对思想深处的“贫瘠”

观念有所触动，方能找到客户经营提升的动力源。一是“拔穷苗”，变“大水漫灌”为“精准滴灌”。一块地长得不好，针对土壤特质开展精准滴灌是关键，客户经营亦如此。要建立客户经理、市管员、送货员“三员共融”机制，结合商圈、业态来引导客户找到适合自己店内的经营之道，而对于不适合本店经营的方式坚决摒弃；要借云POS管理系统来分析助力经营提升的方式，真正实现适合本店经营的差异化服务“滴灌”模式。二是“斩穷根”，变“经营卷烟”为“经营资源”。时代在变化，新时代呼唤新零售，数据则已成为新零售的第一资源。通过研发个性化数据服务系统，每月为客户提供个性化的经营分析账单，帮助客户分析挖掘销售数据，指导客户合理订货，满足市场需求，提升客户盈利。例如可通过开展店铺抖音直播开展新零售，有效利用抖音粉丝数据激活卷烟非烟经营新增量；针对消费数据开展多层次分析，锁定圈层客户开展精准营销；运用消费者数据、完善店铺会员体系、促进消费需求引导，提升店铺卷烟销售结构等方式，指导客户走数据资源经营的新路子，赚取数据资源经营的新财富。唯有如此，客户才能真正发自内心接受数据营销的新理念、新思维。三是“摘穷帽”，变“授人以鱼”为“授人以渔”。要想客户真正脱离思想“贫瘠”落后局面，就要重点在提高引导认识上想点子、谋路子。借鉴电商网站、抖音等媒体的精准推荐模式，通过采集消费者购买信息，运用大数据分析零售客户经营行为，构建精准推荐模型，为客户经营指导赋能，在经营管理平台上形成可视化输出模块，有针对性地开展“线上+线下”商品促销活动，提高消费者的忠诚度与回头率，充分发挥数据营销在服务客户中的独特效能^[1]。

例如可以通过“我与客户共成长”主题营销活动、诚信互助小组活动、靓丽终端活动等等，重点在宣传差异化经营策略、不同类别客户如何维护、全店铺管理等中激发客户潜力，助力激活客户经营转型“动力源”。

2 挖潜力，补不足，唱响服务“主打歌”

一线服务效果高低与否，客户经理服务能力起着至关重要的作用。一是重引领，发挥“领头羊”效应。通过交流学习、小组讨论、集中培训等方式，用数据营销相关理论不断更新营销队伍的服务理念，用数据营销的新思维、新方法培育一支勤思考、能动手、会运用的数据人才队伍，为提供优质客户服务奠定人才基础。例如可以借助烟草网络学院学习、营销例会交流等形式，通过学理念、学经验、学方法来培养客户经理专业化素养，同时可采用明星营销人员经营指导我先

讲、服务客户我能行等主题活动激发先进带后进、头雁带头飞的良好效果。建立需求预测多维度动态监测考核机制,如采用德尔菲法对监测的数据进行多轮预警测试,在货源投放的精准性中运用考评维度,搭建货源投放与需求预测之间的平台数据对接机制,利用调研预测结果来优化整体预判结果的精准性,并将预判结果引入到货源采供中,真正实现货源采供有数据支撑、靠数据决策。二是重分析,找准“责任田”洼地。建立品牌、市场、客户三维分析机制,通过监测市场状态好坏、客户满意度高低等关键性数据指标来分析辖区服务薄弱环节,灵活运用I—S模型来判断客户经理工作的有待改进区,进而针对性解决。以消费群体数据的跟踪、分析为基础,运用“线上+线下”的方式对卷烟消费者进行数据采集、分析,通过数据模型诊断客户经营存在的问题,梳理短板清单,为客户提供个性化经营指导。三是重考核,聚焦“指挥棒”引导。进一步打通职业晋升通道,线上通过对关键指标进行数据分析、线下通过督查考评来检验服务质效,综合线上线下考核结果,对综合业绩突出的客户经理采用诸如建立首席工作室、薪酬激励等方式激励成长,而对于业绩滞后的则通过岗位调整、工资降档、绩效辅导等方式倒逼提升,真正助力服务之花“处处芬芳”。将营销工作的各项指标进行数字化、具体化、可视化分解,对客户服务过程中的品牌培育、经营指导、卷烟陈列等工作进行模块细分,将每个模块的工作质效与相应指标进行比例对接、数据匹配,采取系统查询、现场考核等多种方式,实施数据考核评估、反馈、改进,以数据考核来促进客户服务质效提升,加快营销队伍的数字化转型升级。

3 优流程, 盯创新, 绘制提质“同心圆”

如果说观念转变是前提,提升客户经理素质是关键,那么机制平台优化就是保障。一是市场把控更“细心”。可通过全流程场景来重新定义客户订货、客户销售、客户圈粉等方面的数据模块甄别功能,依托现代终端信息管理系统动态数据监测经营情况,同时将数据第一时间传递至商业服务后台,进而有效帮助客户找到经营数据化的关键点。以满足消费者需求为出发点,运用数据平台,建立健全市场信息反馈机制,将市场前端的销售数据整合后向商业企业传输,同时对新品进行数据跟踪,对销售趋势进行预测,相应推出个性化增值服务,以提高品牌知名度,延长品牌生命周期。从市场消费者真实需求出发,面向供应链决策。在“需求前置”的营销策略下,运用消费者数据分析洞察市场趋势,建立以消费需求为导向的品牌引入机制,从分层筛选、切分导流、分类对接三个层面建立数据模型,提升新品培育效能,进一步增加客户盈利点^[2]。

二是平台优化更“耐心”。要建立动态监测平台设计与服务效果之间的匹配预警机制,重点围绕如精准指导、特色陈列等方面丰富完善各方面模块;始终秉承服务流程优化、客户经营提质等进行过程性优化。坚持“以数据为导向”的原则,

充分发挥工商协同作用,打造一个准确、及时、共享的大数据平台,不断扩大对市场的掌控面,提高需求预测准确度,逐步实现数字营销在销售预测、商业需求、工业生产等方面的多维度协同,为新品投放提供强大数据支撑。在投放过程中,以数据为支撑,通过“两面一率”、“两价一比”数据监测,实时监控市场并预警,及“稍紧平衡”的品规管控,以工商零销环节产生的大量数据,精准实施品规管控,提高品牌集中度,推进大品牌、大市场的发展,实现卷烟品规生态化布局。利用一体化平台收集分析零售客户经营信息,在经营管理平台上形成可视化输出模块,以客户属性、销量、库存等指标为主计算客户相似度,以卷烟价位、品牌、产地为主计算卷烟相似度,进而构建卷烟精准推荐模型:针对两个相似客户没有同时订购的品规,将热卖方的品规推荐给另一方,实现卷烟货源不浪费。另一方面,对于同时订购相同品规但销量不一的,将热卖方的销售策略传授给另一方,实现卷烟库存不积压。同时,进一步深化精准推荐模型的应用,为经营指导赋能,提升零售客户经营能力。

三是后台监测更“精心”。要在信息化基础上,着重围绕货源九维投放、精准需求预测等做足文章,最大化紧盯如何有效提升服务效能,对内细化客户经理数据指导服务指标、对外在货源投放中加入数据化经营效果权重指标,确保激发内生动力。立足市场需求,建立更加有针对性的品牌引进、退出机制,通过对市场、客户等多维度数据进行分析,为客户、品牌、消费者进行画像,构建数据模型,预测客户下一期可销天数,确定目标市场下一期投放量,最后通过数据验证,优化算法,提高新品投放的精准度,为新品投放提供决策依据。根据是否重点品规、是否重点发展品类、是否重点价位段、是否定制品牌这“四个是否”策略和品牌架构金字塔形布局的原则,加快清理滞销品规、清退冗余品规。同时,引进适销对路的新兴品规,加快市场优胜劣汰。按照大品牌、大市场的战略部署,优化品牌生态布局。

看似寻常最奇崛,成如容易却艰辛。在行业不断深化市场化取向改革的今天,发挥数据营销服务客户功能更显重要,回望数据探索来时路,一路艰辛一路付出,但只要秉承学习“浙”里经验的思路,善做善为、全面发力,真正依托数据营销,必将推动卷烟营销高质量发展下客户服务工作行稳致远!

参考文献:

- [1] 曾志强. 以“四同”为核心稳步推进现代零售终端建设[J]. 广西烟草, 2013, 6: 20
- [2] 胡世良. 用互联网思维实现转型模式突破[J]. 邮电经济, 2014 (3): 12-22

作者简介:

徐升(1982.5-)男,湖北蕲春人,本科学历,二级烟草专卖管理师,研究方向:烟草。