

酒类营销的人力资源探讨

张安林

(贵州振业董酒集团有限公司, 贵州 遵义 563000)

摘 要: 酒类营销人才是酒类企业市场推广的关键, 如何对酒类企业营销人员的选聘、职掌、薪酬、绩效、稽核问题进行有效管理, 如何吸纳、培育、善用营销人才是酒类企业加入 WTO 后遭受内外压力的严峻考验。

关键词: 企业管理; 酒类营销; 人力资源; 酒类企业

中图分类号: F27; F713.5; TS262

文献标识码: B

文章编号: 1001-9286(2003)06-0115-02

Investigation on Human Resources for Liquor Marketing

ZHANG An-lin

(Guizhou Zhenye Dongjiu Group Co., Zunyi, Guizhou 563000, China)

Abstract: Salesman played a crucial role in liquor marketing. After China's entry to WTO, liquor industry faced with severe challenges on salesman. The enterprise, in order to gain more market share, must find the most effective access to salesman employment (recruitment and training of salesman) and salesman management (management of payment, task distribution, performance evaluation and business check).

Key words: business management; liquor products marketing; human resources; alcoholic enterprises

在竞争激烈的酒类市场, 企业的竞争力是员工能力的反映^[1], 营销人才是比品牌、资金更有价值的资源, 酒类企业营销人员的选聘、职责、薪酬、绩效、稽核问题非常重要, 如何吸纳、培育、善用、善待、营销人才是酒类企业长远发展的关键。

1 酒类营销人员的招募

在产品质量保证的前提下, 公司产品销售要获得成功, 关键是选聘优秀的营销人员, 营销人员的业绩与其素质成正相关, 同时也要对营销人员进行必要的培训、指导。优秀营销人员的基本条件如下:

1.1 良好的知识结构

营销人员在市场上要与方方面面的人打交道, 应能寻找各类群体的共同话题, 则要有广泛的兴趣爱好和丰富的科学文化知识, 同时要对所在企业产品的生产工艺特点、特色有所了解。

1.2 良好的心里素质

酒类营销工作充满酸、甜、苦、辣, 挫折是营销工作的家常便饭, 没有良好的心里素质, 没有开朗的性格也是干不下去的。有许多酒类营销人员一受到挫折就掉队转行, 不经历风雨, 哪能见彩虹? 良好的心里素质才能使营销人员胜不骄, 败不馁。

1.3 人品端正, 作风正派

要做生意, 先做人; 要推销产品, 先推销自己。只有人品端正、作风正派, 别人才会尊重你、信任你; 从而成为你生意上的合作伙伴。

1.4 信心^[2]

酒类营销人员的信心包括 3 方面: (1) 对自己的信心, 相信自己能干好, 能克服一切困难, 能完成所在企业规定的销售目标。(2) 对企业的信心, 相信企业能为自己提供好产品, 给自己发挥才能和实现自我价值的机会。(3) 对产品的信心, 相信自己所推销的产品是

最优良的, 自己只不过是再用该产品向客户提供最好的服务。

2 酒类营销人员的培训

2.1 入职培训。了解企业文化、价值观念、行为准则以及公司的产品特点、市场状况和营销政策。

2.2 工作培训。也称洗脑或充电, 培训的内容和频率由新知识、新技术的推广应用而决定。

3 酒类营销人员的职掌

营销人员的职掌即营销人员的职责和掌控, 酒类营销人员的职掌如下:

3.1 按计划完成月销售额及所在企业系列产品的口味达成 (即系列产品中各种香型、陈酿年度、酒精度及不同规格产品的具体达成)。

营销人员根据当时的季节、所辖区域的消费偏好、购买能力、竞品的动态和客户特征制订一份营销计划, 做到有计划、有步骤地去做市场、达成目标, 并在月初报给营销主管。营销主管每周一召开一次周会, 汇总片区上周销售达成情况, 听取各营销员的建议, 在向营销员施加压力的同时对有关问题作出相应的决策, 以确保各营销员的业绩达成。

3.2 做好辖区畅流工作, 拜访辖区全部客户。具体指: 拜访零售店、批零店、批发商、量贩店、超市、连锁店、酒店、宾馆等, 记下客户姓名、地址、电话, 了解客户进货价格、方式、酒类月销量、所在企业系列产品月销量。畅流完毕画出畅流图, 在图上标明客户的所在位置和性质, 并统计出不同性质客户的数量。畅流资料是营销员工作的依据。

3.3 根据畅流资料按月销量、地理位置、客户能力将辖区客户分成不同等级及确定拜访频率。A 级客户、重点客户, 可每周拜访一

收稿日期: 2003-09-05

作者简介: 张安林 (1971-), 男, 大专, 贵州人, 曾任贵州振业董酒集团公司总经理秘书, 现为私营企业主。

次,B级客户、次重点客户,可每两周拜访一次,C级客户、非重点客户,可每月拜访一次。拜访过程所要解决的问题:(1)搞好陈列。在店面检查陈列,包括堆箱陈列和上架陈列,如客户对所在企业系列产品的陈列不够理想的,查明原因,若客户没有这方面的意识,则营销人员帮助客户把产品陈列好,尽量将公司产品摆在最显眼的位置,并向客户讲清产品陈列的重要性;若客户有这方面的意识而不愿将我公司产品陈列好,则营销人员应弄清客户的具体原因,通过沟通,有针对性地解决好客户所提出的问题。(2)查库存,处理库存,安排出货。粗心的客户往往因为所销产品多而对具体某种产品的销量没有确切的销售量。若发现客户的某种产品库存量较大,业务人员应协助客户处理库存;若发现客户的某种产品库存量较小,则提醒排货。

3.4 负责所辖区域所在企业系列产品的铺货,铺货完毕并呈交铺货报表。铺货报表的内容包括产品、日期、责任营销人员、进货量、礼品/赠品、类别、店主签名、电话等。

3.5 关注所辖区域竞品市场动态,协助当地工商局打击所在企业伪劣及侵权产品,净化产品市场,对经销商和潜在经销商的选择和评估,确保所在企业系列产品市场开拓能力。

3.6 掌控价盘:统一经销商发价、二级批发商发价和零售价格,确保产品顺利流通,维护各级客户合理利润。

4 酒类营销人员的薪资

对内有公平性、对外有竞争力的薪资制度是吸引优秀营销人员的关键因素^[3]。

4.1 基本工资

其构成与职务(如助理业务代表、业务代表、资深业务代表、业务主管等)和学历(大专、本科、研究生)有关,适当拉开差距。稳定的基本收入使营销人员最低生活有保证、有安全感。

4.2 绩效奖金

营销人员的奖金必须对其有刺激性,至少占所领薪资总数的60%,具体多少则依赖于目标的达成^[4]。

4.2.1 营销目标的制订

公司通过前两年的销售报表结合当前新增营销人员及产品情况,制订出总的销售目标。营销主管则将总目标分配到各个营销员的头上,并划定各个营销员的辖区,并将重点产品和新产品的目标进一步细分到各个营销员身上。

4.2.2 营销员绩效奖金的核算

营销员绩效奖金主要包括目标达成奖、产品达成奖、考勤奖。如果一名营销员的全额奖金为1200元,则可制订目标达成奖500元,产品达成奖500元,考勤奖200元。

目标达成奖:为了营销人员有信心,给其一个宽松的条件,在目标达成80%以上就可拿到目标奖,同时为鼓励大家努力争夺市场空间,若超额完成目标应发给相应的超额奖金。

口味达成奖:依照公司首推目标口味,目标市场需求,季节变化等制订出本月重点口味产品,在营销人员销售额达成80%以上的情况下,具体考察口味的达成。

考勤奖:根据平常工作的情况,如报表制作,出勤率,对市场信息的反馈等。

4.3 区域主管的奖金

区域目标达成80%以上时片区主管才有资格拿奖金。区域主管的奖金由两部分组成:整体达成(占50%)和个人达成(占50%)。

这样区域主管既要完成自己的任务,又要领导他人完成业绩,有利于销售任务的分配。

5 营销工作的稽核

酒类企业对市场销售和财务的监督不得力,不仅造成呆死货款,还引起营销网络混乱。建议酒类企业成立一个营销稽核部,独立于销售部门,负责营销稽核工作。

5.1 营销稽核的前提条件

5.1.1 建立完善的客户档案资料,主要包括各片区经销商的联系电话、产地、经销产品情况、资信度、各经销商下面的二级客户资料等。

5.1.2 酒类营销稽核部门要有足够的市场监管权力。

5.2 稽核工作的内容

5.2.1 电话查询:每月政策的实施、经销商的返利、营销人员的工作进展情况。

5.2.2 实地稽核:不定期到区域市场上去查看铺货率、广告张贴、促销活动的开展情况、促销活动中有关客户优惠政策是否具体落实。

5.2.3 对营销部门的稽核

不定期到各片区查库(包括片区库户和经销商库房),查实际库存与营管部门编制的报表是否一致,如果不相符,查明原因,必要时必须处分区域市场营管负责人。

5.2.4 酒类系列产品通路的稽核

不定期核查公司每一品种的发货件数、经销商实销件数、库存件数,公司片区库存件数是否一致,是否存在假冒伪劣现象,是否营销人员参与制假。

不定期稽核价盘,是否实行全国统一价格(主要指经销商批发价),是否由于地区价格差异而引起窜货。

5.3 稽核结果反馈及处理

5.3.1 把区域市场稽核结果如实报告公司有关领导,让公司领导层及时了解市场上所在企业系列产品真实的销售情况,营销人员、营管人员具体的工作情况。

5.3.2 电传至各片区主管,作为对营销、营管人员考核奖金的主要依据。工作太差的片区、弄虚作假的片区、掺假制假的片区应扣所辖人员及主管的奖金。严重时则撤销职务,向整个公司通报。

5.4 对稽核部门的管理

5.4.1 为了保证稽核部门的独立性,稽核部不应受经理层的管辖,而受公司监事会的管辖,并对监事会负责。

5.4.2 稽核部成员必须要懂得经济法、财务、审计、市场管理的知识,并能够鉴别所在企业系列产品的真伪。

5.4.3 稽核部人员的奖金全部来源于公司总部,与片区业绩达成无关。稽核部若与营销部、营管部联合弄虚作假,不履行好稽核职能,一经发现,必须严格查处。

总之,中国加入WTO后酒类企业存在内外双重压力,营销成败的关键在于人的因素,营销的人力资源管理就显得更加重要。

参考文献:

- [1] Richard L.Daft.Management[M].北京:机械工业出版社,2000.
- [2] 甄诚.优秀营销员应具备的素质[J].销售与市场,1999,(1):71.
- [3] 郭克莎.人力资源.2003MBA最佳案例[M].北京:商务印书馆,2003.
- [4] 菲利普·科特勒.营销管理[M].北京:中国人民大学出版社,2001.