

商业企业如何做好卷烟市场供应

□ 刘洪国 刘伊荷

在卷烟访销配送过程中,如何保证客户按需供应,按订单供货,这个不仅是烟草业务部门应该研究探讨并实施的问题,同时也是客户经理制定供应计划不得不面对的实际问题。如何保证按订单供货?如何制定保证足量足结构平衡性供应计划?是现阶段摆在烟草业务和访销配送部门的严峻课题!

经过走访客户,现在市场供应方面存在问题较多,通过归类不外乎以下几条:

一是烟草业务部门人员盲人骑瞎马。现在烟草业务部门大多数都是针对生产企业的业务部门开展工作,有的连本地卷烟市场的现状和前景都胸中没数,当地人口状况、经济发展状况、人均收入、gdp数值、当地消费者吸食口味习惯等两眼一抹黑,所以采购的卷烟品种是否适合当地口味,当地消费者承受能力负担得起否?不做调查研究,知之甚少,无知地响应上级不着边际的“上水平”“上档次”,围绕“上利润”而大做文章,采购一些本地不能认知的高档卷烟,账面利润不少,实际实现的不多。为了卖出这部分卷烟,而不得不采取捆绑销售,强卖强买措施,人人定任务,个个有指标,造成消费者怨声载道,企业内部职工叫苦连天共输局面。

二是零售业态分类模糊不清。客

户经理虽然每日辛辛苦苦,风里来雨里去,但对自己的工作性质认识不到位或重视不足,不管如何说,就是工作不能做到家,不能根据当地的收入状态以及客户规模大小制定符合实际需要的供应计划。月初制定的供应计划如同废纸,客户需要的品种没货,或有货数量不足,客户不需要的,花言巧语地推销,说是提高上位率,结果造成多数客户柜台上,推销的品种滞销压货,导致客户资金周转失灵,需要的适销对路品种柜台货架上空空,客户对此抱怨颇多:什么按订单订货?还不是烟草有啥就让咱卖啥,能卖的品种没有,不能卖的使劲让定。许多客户对此敢怒不敢言,一旦不合客户经理的意,就有下月减量的担忧。同时业态不清也导致了制定访送路线和访送次数的不合理化,有的销量多的大客户一个月供应3-4次,还有一个月供应2次的现象。致使分公司积压,零售客户无货可卖的供应失衡问题。

三是城镇农村客户供应比例全部一样。表面看似似乎为了保护广大客户利益,仔细一琢磨,就发现缺乏科学性和针对性,农村人均收入本来就与城镇收入存在较大差距,如果不分对象的,囫圇吞枣地一视同仁,岂不是教条主义了。例如辽西某市农村与城镇客户对卷烟供应中存在的问题就说明了这一点。城镇客户对10元以上的“人民大会堂”需求量较大,但供应量受到

限制,而农村客户即使购进10元以上的“人民大会堂”卷烟,除了过年过节期间才能消费了,平常日子根本很少有人买。同时,2-5元的钱的白红梅、黄红梅等农村客户需要的价格较低的卷烟限量供应,因城镇客户总体销售量,价位低的卷烟根据数量配比数量大量供应,他们还卖不出去,但还不能不定,因为月初客户经理制定计划了,导致城镇与农村客户需求结构脱节。

四是不注重当地消费者吸食口味和习惯。商品销售有其自身特点,尤其是卷烟消费更是有其消费的习惯性和独特地域性习惯,不是一句“引导消费”就能改变的。对辽西烟草市场来说,多年养成的消费群体,消费习惯就是云贵、上海等地烟厂生产的卷烟,喜事口味虽然略有不同,但大体八九不离十。为了提高利润增长点,有的公司开拓新的进货渠道,引进新的卷烟品种,虽然产品宣传力度很大,但是收效甚微,这都是脱离实际而导致消费者不买账的恶果。

针对以上问题,如何加以解决?不光是个别公司的小问题,一旦形成趋势,就是制约行业发展的大问题。因此,不容忽视。

首先,要端正思想,杜绝“官商”作风。烟草虽然专卖专营,卷烟市场也有其自身特点和规律,因此,一定要根据本地实际情况,搞好调研,烟草业务人员要制定下基层计划,深入到广大城

镇、农村客户群中,搜集客户建议,倾听消费者心声,制定出符合当地消费者需求的采购计划,根据当时财政收入实际状况,采购适合价位的卷烟品种,让客户真正能按“订单订货”,而不是纸上谈兵。而不是头脑发热,一拍脑门子,那个利润大,就采购什么?也不管能否卖出去卖不出去?时时刻刻把客户和消费者利益放在首位,才能最大限度地实现双赢目标。

其次,客户经理一定要深入客户家中,掌握第一手资料,真正厘清客户实际业态分类。随着卷烟市场的规范经营,客户对烟草公司的依赖程度越来越高,这种情况也养成了客户经理的工作惰性,又是为了省时省事,电话遥控的多了一些,对客户实际情况变化不能及时有效地掌握,加之部分客户经理存在“当一天和尚撞一天钟”的思想,或公司内部规章制度制定的不合理,增加了企业内部人员的心里不平衡等诸多问题,转嫁到客户身上,加之客户经理文化素质、业务技能、思想品德等方面参差不齐,诸如此类,导致客户经理不能认真详细地掌握客户的实际的第一手资料,因此,为了扭转此类局面,不但要在制度改进完善上下功夫,还要再提高客户思想水品、业务技能、文化素质诸方面下大功夫,下大力气,真抓实干,真正做到客户业态分类符合实际,卷烟供应计划恰如其分,不光是客户经理要完成公司下达的销售任务,同时也把按订单订货真正落

袋实处,而不是名义上的“按订单订货”,让客户在良好的经营环境中享受卷烟规范化经营带来的红利,进而达到双赢格局。

再次,区分对象,细化市场,有的放矢地定点足量供应。针对大部分地区都是城镇+农村的市场格局,应该在了解当地人均收入的同时,实时把握当地卷烟市场变化,细化城镇农村卷烟市场,以及特殊市场需求,如监狱、高速路、铁路、娱乐、洗浴等特殊行业卷烟市场,会议、庆典、婚丧等特殊需要市场的供应。制定有针对性的卷烟供应计划,城镇、农村区分对待,针对不同市况,加以区分供应,各得其所,满足需要,不能盲目地教条性地强调平均,一定要结合实际,区分对象,制定合情合理的供应计划,达到各尽所能,各取所需,货尽其卖。特别是对短暂的需求,如何加以解决?如婚丧用烟等,由于其不确定性较大,加之消费者难以确定,所以给这部分需求者的确定,增加了许多困难,但只要工作到位,摸清辖区内的适婚消费者,也就不成为其困难了。每一个客户经理对自己辖区内市场,不断进行精耕细作,并结合出现的新情况、新问题,制定相应的应急方案,细化市场供应,如现阶段国家基础建设增多,铁路、高速路等建设加快,对这部分卷烟市场的供应和管理能否跟得上形势的发展,同样考验着我们烟草供应和管理部门的智慧。

浅析许可证管理中存在的“人证不符”原因及应对措施

□ 张峰云

我国《烟草专卖法》及其《实施条例》中规定,国家对烟草专卖品生产经营活动实施烟草专卖许可证制度。烟草专卖许可证作为一项行政许可行为,对取得该许可的公民、法人或其他组织产生确定力和约束力。

取得烟草专卖许可证后,行政许可相对人便不得随意擅自变更,未经发证机关法定程序作出变更的,不得随意改变。但是我们在日常下乡走访及检查过程中不难发现一些店铺会出现“人证不符”现象,更有甚者是天张三、明天李四、后天王五,行政许可证相对人随意改变频频出现,这类问题在外地籍人员为经营者的店铺尤为突出。究其原因主要有以下几点:

其一部分卷烟零售客户对烟草专卖许可证制度的认知不足,片面地认为只要办理了烟草专卖许可证,许可证就是属于自己个人的,自己就可以对持有的许可证随意作出相关处置,而忽略了持有许可证后应遵守的相关管理规定。

其二部分卷烟零售客户的流动性较大。相对于本地籍卷烟零售客户来说,外地籍卷烟零售客户更容易出现人员流动、店铺转让的情况,主要是因为受所处地域经济条件及消费环境等因素影响,一些店铺由于经营者不善经营,经营者往往都会将店铺转手处理,造成了行政许可相对人转变。

那么作为烟草专卖管理部门该如何应对呢?笔者认为应加强许可证的后续监管与处理工作,并着重做好以下几项工作:

一是做好排查登记。针对存在“人证不符”现象的店铺,烟草专卖管理部门首先应做好相关排查登记工作,对店铺的相关人员进行详细登记并予以造册。此后要仔细甄别店铺存在“人证不符”原因,对“人证不符”情况不能同一而论,应结合实际情况予以区别对待,主要排查“人证不符”情况是否系买卖、出租、出借或非法转让所致,还是家庭经营模式所致,理清实际经营者与行政许可相对人的实际关系,为日后进一步地深入调查取证夯实基础。

二是开展调查取证。在前期排查登记的基础上,烟草专卖管理部门应及时对涉嫌存在买卖、出租、出借或非法转让行为导致出现“人证不符”的店铺进行调查取证,应通知行政许可相对人及实际经营者在指定的时间

到发证机关接受相关调查。分别为行政许可相对人及实际经营者制作相关询问笔录,通过采集询问笔录的方式来印证双方所说的是否属实,以此来判断双方是否存在买卖、出租、出借或非法转让许可证的行为。对确认存在的违法事实应形成书面材料予以固定,必要时可提取(复制)工商营业执照等相关证件复印件,作为已固定的事实提供相应旁证,为今后作出后续处理提供充分且具有针对性地证据。

三是后续监管处理。在取得相关证据的基础上,烟草专卖管理部门应责令行政许可相对人及实际经营者在限定期限内及时改正违法行为。对店面实际转让已不再经营的行政相对人,专卖管理部门应及时督促行政许可相对人及时前往发证机关办理许可证变更、注销手续或恢复原状,并要

求实际经营者在涉嫌非法转让、出租、出借依法注销后及时申领许可证。对逾期未及时注销或变更的行政许可相对人,专卖管理部门应依据《烟草专卖许可证管理办法》第五十八条之规定作出处罚,根据《烟草专卖许可证管理办法》相关规定第四十五条第(二)项作出取消其从事烟草专卖零售业务资格的决定,办理注销手续,收回原许可证正副本,及时将取消烟草专卖零售业务资格的决定通报给工商行政管理部门,以便工商行政管理部门及时作出相应处理。对实际经营者从事的卷烟经营的行为应按无证经营卷烟进行查处,并及时被查获的无证经营卷烟案件及时移送工商行政管理部门处理,坚决维护烟草专卖许可制度的严肃性、规范性。

如何建立完善卷烟物流成本控制模式

□ 周宏伟 魏锋

建设“高效、低成本、经济实用”的烟草物流是现代烟草物流建设的方向,也是市级物流中心促进卷烟经营工作上水平的重要方面。当前,各物流中心的成本费用普遍较高,并且存在上升趋势,离现代物流建设的要求仍有相当大的差距。要有效控制成本,消化各种成本上升的不利因素,需要市级物流中心进一步解放思想,转变观念,增强市场意识,建立以市场为导向、竞争力强、管理科学、体系完善、全员参与的成本管理模式,加快实现传统物流成本管理方式向现代物流成本管理方式的转变。

建立市场导向型的成本控制模式是现代烟草物流建设的需要

当前,市级物流中心在运行模式上仍以完成日常的卷烟配送任务为第一要务,在成本控制方面并没有更多的创新举措。而且,随着物流中心的建设和新业务的陆续开展,物流费用成本上涨压力开始凸显。现有的事后成本统计、核算和分析工作,与建设“高效、低成本、经济实用”的烟草物流目标相比存在着较大差距。因此,探讨建立以市场为导向、以现代烟草物流建设目标为要求的成本管理模式,成为



推进物流成本管理的必然选择。

市场导向型的成本控制模式能够促进现代烟草物流建设目标的实现。市场导向的成本控制模式,以成本最优化为自身的管理目标。市级物流中心在自身建设和规划配送区域、配送线路以及开展新业务的时候,坚持以成本最优化为准则,寻求最佳的优化方案,可以有效控制费用成本,尽可能地降低物流费用,促进现代物流建设目标的实现。

市场导向型的成本控制模式可以改善成本控制方式。以市场为导向的成本控制模式可以根据成本控制的目标,改进成本管理方法,变成本管理的事后统计核算为事前的计划控制。在成本费用控制的各个关键节点上,按

照成本控制指标制定措施,在各个环节上控制费用,提高企业市场竞争力。

市场导向型的成本控制模式能够完善成本管理指标。在市场导向下,依据国家局卷烟物流评价工作的要求和贯标、对标工作的实际,需要补充和完善物流成本管理指标。引入人均劳动生产率、人均费用率、人均贡献率等衡量企业竞争能力和运行水平的管理指标,构建市级物流中心的成本管理体系。

市场导向型的成本控制模式可以理顺成本管理组织体系。卷烟营销业务多由市局(公司)营销中心主导,物流中心成为一个配送部门,这与国家局明确的行业核心业务地位不相符。物流成本管理多由市局(公司)

的财务部门管理,物流中心财务管理的龙头作用没有发挥。市场导向型的成本控制模式可以理顺成本管理组织体系,夯实物流核心业务地位。

市场导向型的成本控制模式可以动员全员参与成本管理。全员参与是现代企业成本管理工作一个显著特点。市场导向的成本管理模式,通过细分生产经营活动的环节,找到了生产经营过程中各环节、各工种、各岗位成本控制的关键点和任务,明确责任,有效调动全员参与成本管理。

结合实际不断完善市场导向型的成本控制体系

面对现代烟草物流建设“高效率、低成本”的要求,市级物流中心必须直面企业成本管理工作中的各种问题,压缩物流费用成本,增强物流成本管控手段,提高物流费用管理水平,提升企业市场竞争能力。要结合实际,以市场为导向,积极构建物流建设评估体系、物流质量管理体系、物流成本核算体系和物流绩效考评体系。

物流建设评估体系。物流前期建设水平决定着后期运行质量,也决定着后期的成本管理工作水平。前期要建立一个物流建设评估组织,邀请相关专家、专业人才对物流中心要开展的每一项工作进行评估,寻找每一项

工作开展的最佳方案。通过事前评估、测算和控制,确保物流建设水准与实际工作需要相适应,从而达到有效管控物流成本的目的。

物流质量管理体系。结合ISO9000质量管理体系,依据国家局卷烟物流评价工作的要求和贯标、对标工作的相关内容,引入物流成本统计、核算和控制的相关指标,制定和明确市级物流中心的“五项”工作质量标准,推行定额标准管理,有效控制卷烟物流成本。即:推行定额标准,控制运行成本;推行效率成本,控制时间成本;推行技术标准,控制设备成本;推行用工标准,控制劳务成本;推行能耗标准,控制消耗成本。

物流成本核算体系。根据市级物流中心业务运行工作的实际,以“人、车、物”管理为重点,建立以一件烟、一辆车、一个岗位、一条线路为标准的“四个一”核算体系。对“四个一”的费用成本进行分类核算,对卷烟入库、保管、分拣、配送的各环节分别测算成本,建立翔实准确的“四个一”成本数据库,加强成本核算管理。

物流绩效考评体系。以质量管理体系为基准,以国家局卷烟物流评价工作和贯标、对标工作为要求,加强物流成本的过程控制和数据分析,量化物流成本管理的考核标准,实行“过程实时监控、数据严格测量、绩效定期分析、考核全面量化”的物流成本管理的绩效考评制度。

如何有效应对货源紧缺带来的市场问题

□ 邹海莉

货源供应问题关系到零售户的切身利益,是零售户关心的焦点。然而随着年终的临近,在计划执行完成的情况下,卷烟货源尤其是一些紧俏品牌就出现了短缺现象,这给零售户的正常经营带来了影响,许多零售户因货源方面没有得到满足,因此客户满意度也随之受到影响。那么在这种情况下,我们该如何有效应对货源紧缺带来的市场问题呢?

一是加强对有限货源的调配。在公平、公正、公开的原则下,根据卷烟零售户所属业态、经营能力、诚信程度等情况,在准确把握市场需求与变化的基础上,确定分配标准,将有限的货源科学投放、合理分配给零售户,确保每个零售户都有烟卖,最大限度地使零售户都能满意。

二是加强宣传力度。客户经理、送货员和专卖稽查员在下市场过程中,要多做宣传,多做解释,认真对待零售户提出的疑问,特别是某些品牌卷烟因计划完成所造成的断档问题,要认真进行解答,努力消除零售户对烟草部门的误解。

三是加强对零售户动态管理。要求专卖稽查员、客户经理、送货员、电话订货员对所管辖区(线路)的零售户的基本情况和经营状况熟记于心,并及时掌握变化情况。对忠诚度高和经营规模较大的零售户,在货源分配上给予适当照顾;对屡次违章、屡教不改的零售户,减少其卷烟投放量,直到停止供货。将拒不配合销售工作的零售户作为专卖重点管理对象,实施重点监控,坚决杜绝假冒和非法渠道卷烟流入市场。

四是当好零售户参谋。根据零售户业态类别,分析其经营能力,帮助分析所处的经营环境等因素,为其提供有价值的建议。指导零售户结合营业资金和环境,组织有效货源,确定库存卷烟档次,针对紧俏卷烟,可以提醒零售户提前筹备货源,缓解紧俏卷烟断档问题。在货源出现紧缺情况下,要积极向零售户推荐同价位替代品牌,有效解决畅销烟紧缺问题。

五是加强市场监管。确定重点监控对象,完善监控措施,特别是加强对周边区域的市场管理,防止卷烟外流和乱渠道进货等现象发生。加大监管力度,坚决杜绝大户囤积存货行为,杜绝利用职务之便克扣、收购紧俏卷烟等不规范经营行为,保障货源全面规范投放到行。

六是切实提高服务质量。越是货源紧缺,越是要搞好服务,否则,就会激化矛盾,不仅影响客我关系,而且会严重影响卷烟市场的稳定。因此,我们一定要站在“两个维护”的高度,站在零售户的角度,想客户所想,帮客户所需,多在优质服务上做文章、下功夫,努力通过优质服务来感化零售户,改善与零售户的关系,从而增进零售户对我们工作的理解和支持。

七是加强信息沟通。客户经理、送货员和专卖稽查员之间要相互沟通,适时交流,及时反馈零售户动态和市场信息,在第一时间掌握市场销售等情况,以便在最短的时间采取有效措施应对。

总之,在货源严重紧缺的情况下,我们不能听之任之,不能有任何的麻痹思想,不能有任何的畏难情绪,也不能有任何的过激行为,我们应该敢于正视问题,敢于面对现实,结合当地实际,因地制宜,因势利导,采取一些有效办法和措施,保持卷烟市场的持续净化 and 稳定,努力为来年的卷烟销售工作打下坚实的基础。