

如何搞好卷烟零售终端建设

□ 贺 胜

终端指的是产品销售的最末端,是商品与消费者面对面的展示和交易的场所。对于烟草行业来说,销售终端就是“零售客户”,如何加强终端建设,快速实现高素质的零售客户群体与烟草商业企业保持持续、稳定的健康发展,是烟草公司面临的新的机遇和挑战。本文分析烟草零售终端的现状,阐述了建设零售终端的意义和卷烟零售终端的建设措施。

加强零售终端建设的重要意义

加强零售终端建设是维护“两个至上”的需要。国家局姜成康局长早在2005年全国烟草专卖局长、公司總經理座谈会上就明确提出,“零售终端是烟草系统连接消费者的桥梁,要从提高烟草系统市场控制力,巩固和完善烟草专卖制度,努力做到‘两个切实维护’的高度重视零售终端工作。”卷烟作为一种特殊商品,必须通过零售客户终端才能实现其价值,这是烟草行业价值链上不可或缺的最终环节。只有完成销售行为,才能确保国家财税收入,切实维护国家利益;才能真实有效地满足消费者的消费需求,切实维护消费者利益。从经济学的观点来讲,加强零售终端管理对做到“两个切实维护”具有直接意义。

加强零售终端建设是应对新型零售业态变化的需要。上世纪90年代以来,特别是2004年12月11日我国加入WTO全面开放零售市场以来,随着国家政策的调整、中国城镇化进程的加快、国民收入的持续提升,中国零售业的产权形式和经营方式日趋多元化,零售经营业态发生了

很大变化,新型零售业态如连锁店、专卖店、百货商场、大型超市、仓储会员店、购物中心等发展很快。2005年2月,商务部启动“万村千乡市场工程”;而像沃尔玛、家乐福等零售业巨头不但把市场领域由一线城市向二、三线城市、县级市场覆盖,同时也加大了对社区超市、生活超市的升级改造。由于这些新型零售业态始终处在最接近消费者的前沿,具有布局合理、辐射力强的特征,在卷烟品牌的推广、服务和维护上更为直接有效,其新型的现代经营模式、强大的销售能力,决定了其已经成为中国烟草和国外烟草厂商重点争夺的终端对象,促使烟草商业公司必须在认真分析研究如何加强卷烟零售终端建设上下功夫,拿出新思路,使这种变化与烟草行业经济发展相适应。

卷烟零售终端建设的现状

现行烟草企业与卷烟零售户(客户)之间的关系处松散型,零售户可以任选品牌和数量,销售业绩好与差,可不对我烟草企业负责,也可按零售户意愿任意歇业,无须取得什么人同意,在以“客户为中心”的服务理念驱使下,“管理”淡化,显得无力。我们以为,当前化了大量精力打造的卷烟销售网络的现状,其运行还不十分规范,基础还不十分牢靠,或者说存在着潜在危机。零售户一旦失去(或减少)自身利益,这块阵地就会慢慢萎缩。

卷烟零售户数量过多。国家局就零售户数量提出0.3%量化目标,是经过广泛的市场调研,根据卷烟供需情况提出的,是提高零售许可证含金量的重要手段之一。但就当前就业形势而言,经营卷烟零售业务资金少、风险小、利润有保障等相对优势,以成为大部分社会富余人员再就业谋

生的重要选择。这一社会现实使控制许可证数量,实现0.3%的目标更显得任重而道远。一些县级企业,由于地方人文、经济等制约,特别是城区和乡镇集市,其密度还是很高。

卷烟零售户经营范围偏广。当前卷烟零售户除烟草公司自设零售商店外,大部分都经营为数不少的非卷烟类商品。形成卷烟成为其兼营范围的不争现实,造成了其对卷烟经营利润的依赖性的大大折扣,造成了其对卷烟的经营热情和精力大大削弱,经营质量大大缩水,极不利于烟草终端网络建设。

卷烟零售户经营水平科技含量不高。近一年在烟草网络建设中,开展了电子货币结算,电话订货、网上订货等经营手段,一定程度上提高了网络体系中批发环节的科技含量,但针对零售终端,科技含量没有明显改善,大都卷烟零售户经营手段尚停在传统的销售方式及手段上,其竞争的主要手段还是价格战,以提高服务质量、经营档次作为竞争手段的零售户几乎没有。

卷烟零售户对烟草公司依赖不强。当前由于经烟户的销售卷烟所获利润往往不能达到预期值,与烟草公司没有形成利益共同体,对烟草公司的依赖性不强,现行的零售户诚信等级分级管理,缺乏可行性操作内容,以奖代惩具体措施尚不明朗。AA级零售户的优势不大,没有真正推动其销售热情。如果AA、A级零售户获利能得到有效保障,促使对烟草公司依赖性的不断增强,形成事实上的销售中坚,既能达到增强销售终端的有效控制,又能达到孤立C类零售户的目的,对于减少经烟户数,提高卷烟零售也会起到相当的作用。

我们在零售终端的服务方面的工作还是很不够的,需要有新的提高。无论从销售网络层面讲好,还是

从专卖管理网络层面来讲也好,我们离真正的打造网络品牌工程的要求还是有很大一段距离。

卷烟零售终端的建设措施

强化培训,改变观念。开展零售终端营销培训,加强零售客户的卷烟经营培训,通过专题培训会,经验交流会、网上宣传,客户经理上门指导、到功能终端学习体验等多种形式,转变客户经营观念,开展经营理念、电子商务、品牌知识、营销知识、货源供应政策、指导客户自觉改善店堂环境,学习现代经营知识等培训内容,引导客户建立进销存台账,生动化陈列卷烟,提升零售客户的经营能力,提高获利能力。

实行标准化服务。根据普通终端的特点,实行标准化的营销服务策略,以客户经理“135”工作法和客户经理终端终端拜访标准服务有机结合,通过普通终端“标准服务”和“提升服务”内容及要求,以“统一陈列设施、协商量监控表、动销台账、提升经营能力”为依托,有针对性地提供盈利分析、消费分析、库存管理等标准化服务。

深入推进网上订货。切实把网上订货工作作为市场营销上水平的有力切入点,精心研究,全力推进,各部门按照2012年网上订货推广实施方案,全面推广应用“新商盟”网上订货系统,以超常规的工作,加强对普通终端的宣传引导,分批次、有步骤地组织开展好应用培训、应用跟踪工作,不断提高网订客户自有设备的比重、在线时间。

推进货柜统一,改善形象。各市场部要严格按照终端亮化的要求,加大普通终端客户的统一货柜的占有比例,提高普通终端的卷烟出样效果,普通终端严格按照卷烟陈列统一

规则陈列,明确陈列分区及陈列标准,凸显普通终端陈列量化效果。

着力提高“四种能力”,提升客户经营能力。一是提升经营能力,各市场部按照年度辖区客户培训计划,举办“卷烟销售台账”为专题的培训班,通过宣讲和培训,养成客户主动建立卷烟进销存台账管理方法、关注周边动态的习惯;二是提升培育能力,向客户发放知名品牌、低焦油品牌知识宣传手册,选取片区经营能力强的客户现身说教,以自律小组为单位开展组内经营现状分析,经营问题解决,促使零售客户主动引导市场消费,为重点培育品牌建立消费者档案,优化自身经营结构;三是提升分析能力,引导客户结合公司货源供应政策,正确分析市场环境变化,鼓励有能力的客户建立固定消费者档案,加以分析研究,同时科学进行库存管理、资金管理,合理提报月度卷烟需求;四是提升沟通能力,通过走访、座谈等形式,传授客户与消费者的沟通技巧,准确传递品牌文化、吸味、卖点,架起工商企业与消费者沟通的桥梁。

借助网络提高信息共享。利用短信群发平台和“QQ群”网络平台及“新商盟”网上订货等媒介发挥其快速反应市场,终端培育品牌和代表客户诉求的窗口作用,探索网上互动与网下互动相结合、业务互动与情感互动相结合的客我互动方式,进一步贴近客户、贴近需求,促进工作。

总之,卷烟零售终端建设是烟草商业企业的实现市场营销上水平的重要战略资源,是应对国际市场竞争的核心要素,要在以国际一流标准全面加快卷烟营销网络硬件实力建设的同时,把眼光瞄准国际市场的零售终端的先进典型,提高零售终端建设的标准,加快零售终端建设的步伐,提高零售终端建设的水平,为市场营销上水平奠定坚实的基础。

处理好四大关系 推进工业企业实体化改革

□ 严金虎

2003年,国家烟草专卖局开始推进行业历史上的重大变革——工商分开。行业工业企业在积极推动生产厂整合重组的同时,也在不断推进实体化改革,加强集中管控和集团化运作。

笔者认为,工业企业实体化改革的实质就是实现三个转变:工业企业由管理型向经营管理型转变,生产厂由经营管理型向生产管理型转变,工业企业和生产厂由多个法人运作向单一法人实体运作和集中管控转变。

工业企业实体化改革是工业企业及其所属生产厂一体化的过程,是资源整合的过程,更是管理创新的过程。不同的工业企业在进行实体化改革中,呈现出的状态和面临的问题也各有不同。但总体来说,工业企业要顺利推进实体化改革,需要处理好四大关系。

处理好形式一体化和实质一体化的关系

工业企业及其所属生产厂形式上的一体化是可以在较短时间内实现的,主要表现在通过取消生产厂法人资格,实现法人治理结构上的一体化,通过统一采购、营销、研

发等主要业务,实现经营管理上的一体化。但完成这些仅仅是实现了形式一体,并没有真正形成实质上的一体化。

实质一体化包括很多内容,比如有效的集中管控、高效的信息传播、情感一体化、企业文化一体化等等。其中,最重要的是企业组织成员情感一体化和企业文化一体化。

由于历史原因,工业企业人员构成比较复杂,既有工商分开时从商业分过来的老职工,也有实体化改革中在不同生产厂之间调动的新职工。由于职工来源较为复杂,且职工对原企业仍有较强的归属感和认同感,对工业企业的组织管理有一定影响。

工业企业的情感一体化就是要建立合理的组织管理模式和选人用人机制,引导职工树立大局意识,增加新职工对企业的认同感。在完成情感一体化的基础上,工业企业要积极推进企业文化一体化进程。整合重组前,各生产厂大都建立了具有自身特色的企业文化,这种企业文化在形成合力、融合情感等方面发挥着重要作用。工业企业重组后,面临着如何整合这些企业文化,建立整体合一、能凝聚人心的企业文化问题。只有使新的、完整的企

业文化深入人心,实体化进程才能真正实现。

处理好集中管控和充分调动生产厂积极性的关系

工业企业实体化改革的实质就是集中管控。而要实现集中管控,工业企业需提高管理的信息化水平,加强MES、E-HR、财务、物流软件的开发和应用,确保企业对各方面信息实现全面掌控,从而做出科学决策。另外,还要着力提高生产厂的执行力,加强生产厂领导班子建设,严格考核,强化监督,确保企业的指挥决策落实到位。

在加强集中管控的基础上,工业企业还要注意充分调动生产厂的积极性。生产厂在工业企业整个运营体系中发挥着重大作用,承担着完成生产计划、降低生产成本以及加强人才队伍建设等任务。在这些方面,工业企业应注重采取相应的措施,充分调动生产厂的积极性和主动性,使其更好地为全局战略服务。

另一方面,工业企业也可以尝试调动和发挥生产厂在物流管理方面的作用,探索进行工商物流一体化实践,进一步降低物流成本,提高物流运行效率。

处理好企业做大和做强的关系

做大与做强是两个概念,做大是规模问题,是量的范畴;做强是效率效益问题,是质的范畴。做大企业在一定阶段内可以实现扩大规模,并不意味着有了质的提高、实现了做强。

笔者认为,要真正做大做强企业,核心是要解决效率问题。

要实现组织结构扁平化,提高管理效率。改革过程中,一些工业企业没有根据新业务模式的需要对组织结构进行重组和再造,只是简单将原有组织机构进行合并和叠加,造成管理层次过多、机构臃肿,这势必影响管理效率。要解决该问题,就必须实现组织结构扁平化。要通过减少企业的管理层级、压缩职能部门和机构,建立一种紧凑的横向组织模式,以便使企业快速地将决策落实到生产、营销的最前线。

要实行法人适度授权,提高决策效率。工业企业进行实体化改革后,由多法人治理结构变成了单一法人治理结构,法人的管理层次和范围有了较大扩展。由于精力和对信息的掌握问题,法人很难做到事必躬亲,容易造成决策缓慢等问题。鉴于此,工业企业需要制定一定的制度规则,让法人适度授权,进一步提高企业的决

策效率和决策质量。

要畅通沟通渠道,降低内部交易成本。内部交易成本是通过企业内部管理的方式协调供需双方的矛盾而发生的成本。在内部交易成本中,有很大一部分是由于沟通不畅造成的。因此,工业企业要通过召开座谈会或利用信息化技术等方式积极畅通沟通渠道,建立以外部目标为导向的沟通激励机制,从而降低内部交易成本,提高工作效率。

处理好管理传承和管理创新的关系

工商分开之后,工业企业及其生产厂进行整合重组,在管理上既与过去有一定的传承关系,也需要在原有基础上不断进行创新。

在实体化改革过程中,有的工业企业过于重视传承,对于改革发展中遇到的难题,多采取老办法、按照老规矩来处理 and 解决,这样虽然暂时性回避了矛盾,却错过了解决问题、提升管理水平的最佳时机。也有工业企业片面求新、求变,脱离了历史实际,容易造成各方面利益的不平衡,从而引起更大的问题。

历史是向前发展的,发展是有连续性的,工业企业要切实结合历史、联系实际、改革创新,才能保证实体化改革顺利获得成功。

低焦油新品如何推介

□ 袁善兰

培育“532和461”知名品牌,是“卷烟上水平”这一基本方针和战略任务的核心内容,是当前和今后一个时期的首要任务。培育的品牌主要是行业公布的重点品牌,即“三类以上卷烟销量排名前15位品牌、销售收入(含税)排名前15位品牌、低焦油卷烟品牌和鼓励培育品牌”。去年市局(公司)开展了品牌培育建功立业活动,激发了客户经理的作热情,在此基础上客户经理还需不断地充实自己,多花时间去学习品牌知识和营销知识,认真领会,细致分析,勇于实践,用心沟通,一定能得到客户的支持和理解,使我们的品牌培育工作达到预期的目的和效果。

受消费者长期吸食习惯的影响,笔者所辖零售户对低焦油新品牌接受的程度一直较低,对此,我并没有急于求成,而是认真地分析了每位零售户的经营环境和客户不接受的原因,客户不接受的原因主要是低焦油卷烟的吸味偏淡,消费者不习惯,购买该类烟的回头客很少销售缓慢,积压资金,时间长了造成亏损,所以不愿上柜,针对这些问题,我决定从两个方面着手开展品牌培育工作:第一,更加耐心地服务和热情的态度贯穿始终,让客户更加信任我;第二,全面为零售户宣传市场和品牌的发展趋势,让客户知道培育“532、461”及“双十五”知名品牌,形成大品牌能为零售户带来更多、更稳定的市场空间和利润空间。

笔者按计划进行拜访服务,也像以往一样来到了范老板店里微笑着向他问好,可他不太高兴,于是我就问:“范老板,是不是我的工作开展有什么不当地方?如果有您可以提出来。”范老板这才回过头来说:“还不是你上次向我推荐的金圣黑老虎系列一点都不好卖,你看一个星期了只卖了两三包,你让我怎么办?”是的,上次拜访时向范老板推荐了金圣黑老虎系列,并给他介绍这烟的相关信息和卖点,按常理他能卖该类烟,因为他平时金圣(吉品)等同价类烟的销量还不错,在第一次向他推荐时金圣(硬行云、软天成)就各订了两条很不错,不过他一来没有耐心向消费者推荐,二来没有把该类烟陈列在烟柜的醒目位置,但明白不能直接说他以免产生更多不满,于是笔者微笑着对范老板说:“范老板,你不用担心,今天帮你推销试试看。”这时正好有消费者来买烟,我就开始了在范老板的烟柜旁站柜销售,始终微笑着,耐心地向消费者介绍、推荐,一会儿就销售了两包。

在接下来的一周时间里,笔者每天都会打电话给范老板,了解该烟的销售情况,到了第五天,范老板来电笑着说:“袁经理,你教我的这些方法、技巧真管用,现在金圣黑老虎烟只剩下一包了,明天订烟时我再各订两条。”从投放到现在,范老板的金圣黑老虎烟已销售了40多条。打那以后,范老板一直都支持品牌培育工作,只要向他宣传了的新品牌就会在第一订货周期里订购,并积极主动向消费者推荐。

在全面推进“532”“461”这一基本方针和战略任务的实现过程中,作为“品牌培育”的直接践行者——客户经理,需要我們不断提高自身综合素质,解决实践中的问题,让我们携起手来,不畏艰难,从现在做起,用心培育品牌,用心服务客户,为大余和谐烟草贡献自己微薄的力量!

浅谈烟草商业企业如何实现管理创新

□ 邹海莉

管理是企业永恒的主题,创新是企业前进的动力,管理创新对于一个企业有着至关重要的作用。烟草商业企业作为联系烟草工业企业、烟农、经营户和消费者的纽带和桥梁,承担着开拓市场的重要任务。烟草商业企业要逐步适应市场,提高烟草核心竞争力,实现管理创新就显得尤为重要。下面笔者就烟草商业企业如何实现管理创新浅谈几点意见和建议。

烟草商业企业管理创新中存在的问题

长期以来受计划经济的影响,有

些企业经营理念比较落后,企业管理不能适应市场经济发展需要;有些企业创新手段有限,缺乏足够的激励机制,企业管理组织机构也需要进一步完善;有些企业整体创新能力水平不高,没有真正形成一整套科学、规范、系统的管理制度;还有些企业企业文化缺乏个性,文化建设还有待于进一步深化。以上情况的存在都将影响企业管理创新,从而影响企业的发展步伐。

实现烟草商业企业管理创新的有效途径

思想观念创新。创新是对既存管

理思想的突破、变革和完善,必然会受到旧

管理制度的突破、变革和完善,必然会受到旧

范;是企业经营活动的体制保障。因此,我们必须以制度创新为保障,按照现代企业管理制度的要求进行管理制度创新,建立完善的财务、营销、专卖、烟叶、绩效考核及分配等各项管理制度,用制度规范管理行为,激发员工热情与活力,提高工作效率和服务质量,确保各项工作的执行有制度保障。

管理方式创新。加强内部管理是企业所有工作中的重中之重,是企业发展的根本保证,是开展其他各项工作的必要条件。因此创新企业管理方式十分重要,我们应该以目标管理为抓手,以管理体系信息化建设为主线,从烟草商业企业的制度、流程、目标、

对标、创优、绩效等多方面入手,优化企业组织结构,加强企业组织内部的信息交流,增强应变能力;应该按流程分责,照标准做事,进行企业流程再造,夯实管理基础,形成系统化、流程化、制度化的管理运作模式,全面提升管理水平;应该采用绩效管理手段,通过开展绩效考核、过程管理、考核评价等工作,打破身份界限,择优选择人才,实现员工自主管理,形成有效的激励与约束机制,激发员工活力,不断完善、创新企业管理方式。

企业文化创新。企业文化是引领企业和谐发展的精神支柱,决定着企业的创新方向和创新态度。作为烟草

商业企业就应该根据企业实际创建具有自己特色的企业文化,进一步培育创新文化,把创新文化内化于心、外化于形,使创新理念深深植根在员工头脑中,推动个人与企业共同创新,切实用创新文化提升企业发展活力。

总之,烟草商业企业推进企业管理创新,应充分认识企业管理现状,紧紧围绕建设“严格规范、富有效率、充满活力”中国烟草的目标任务,牢牢把握市场化取向改革这条主线,以观念创新为先导,以制度创新为保障,以管理方式创新为重点,以文化创新为支撑,全面实现企业的管理创新,从而推动烟草商业企业持续、快速、健康发展。