

如何有效管理卷烟销售大户

□ 邹海莉

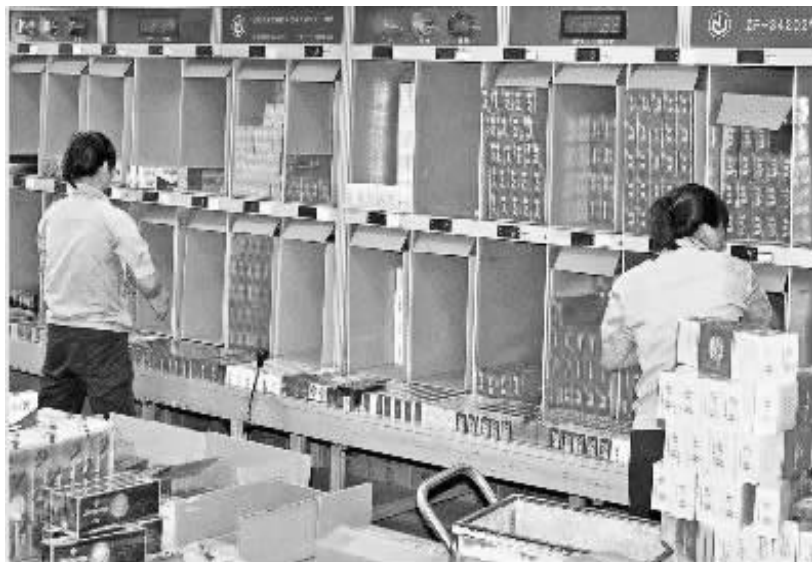
日常卷烟经营活动中分销能力强、供货辐射范围大、能够限制和影响其周边卷烟零售市场秩序和规模较小的卷烟零售户经营行为的对象,我们通常称之为“大户”,这些卷烟销售大户往往是造成卷烟市场不规范的主要原因,作为基层烟草商业企业,要重视对卷烟销售大户的管理,因此做好以下工作十分必要:

在思想上要高度重视卷烟销售大户。卷烟销售大户从他的主要特征来看,经营能力强,在卷烟市场影响力大。因此,我们必须在思想上高度重视卷烟销售大户,营销人员尤其是直接服务卷烟零售市场的客户经理要从思想上走出“唯销售而销售”的误区。由于大户资金充裕,短期进货量大,因此在销售数量上容易满足营销人员的急功近利的成就感,从而导致“一脚踢”现象。这样做的结果是丢掉了对市场的控制权,其危害性不言而喻。因此一线营销人员在思想上要高度重视,要真心实意地安下身来,沉下心来,扎扎实实地服务市场、服务客户,一视同仁地为大、中、小户提供差异化服务和个性化服务。

在行动上要密切关注卷烟零售大户。规范卷烟市场经营秩序,密切关注卷烟零售大户,加强对卷烟销售大户的管理显得尤为重要。作为客户经理就应该对片区的“卷烟零售千条户”和“卷烟零售大户”分别建立档案,结合营销、专卖、内管系统信息的数据,以“异常定单、异常品牌、异常客户”这三异为切入点,每月对卷烟销售大户进行库存盘

点,力求核准卷烟销售大户的真实销售水平。对于月库存量较大或发现销售异常的卷烟销售大户,客户经理要及时把信息反馈给专卖和内管部门。作为专卖部门,就应该加强对卷烟市场的监管,制定切实可行的措施对销售大户进行监控,开展好卷烟打假破网专项行动,严厉打击“大户控制小户”和无证经营行为。对于无证户,符合条件的,我们应坚持应办尽办的原则给予办理许可证,对于不符合条件的,可以先将他们登记造册,纳入管理,逐步予以取缔,以切断大户控制的下线,保护合法零售户的正当利益,规范卷烟经营行为,为零售户创造一个规范有序、良性竞争的卷烟市场环境。作为内管部门,要切实增强分析业务数据的能力和发现异常情况的敏锐性,及时建立预警机制,对出现预警的重点客户要及时走访,发现问题要严肃查处、通报、监督整改。通过多方协调配合,我们可以对已确定的卷烟销售大户的销售动态进行定性和定量地对比,利用营销信息管理系统,对卷烟销售大户的实际销售进行综合分析,以得到的数据作为制订营销策略时科学分配货源的依据。

在政策上对卷烟零售大户要区别对待。在政策上对规范经营的卷烟销售大户要进行扶持,对不规范经营的卷烟销售大户要进行限制。从营销角度上讲,要立足当前,着眼长远,灵活掌握专、销结合的手段,在完善专卖制度的前提下切实增加紧俏货源的透明度,公开、公平、公正地分配紧俏货源,对规范经营的大户在紧俏货源上要有所倾斜。同时长远看待中、小户在卷烟销售、网



络建设中所做出的积极贡献,要团结中、小户,紧俏货源和重点卷烟品牌适度也要向中、小户倾斜,解除中、小户对大户长期以来形成的依赖思想的束缚。对于屡次违规经营的卷烟销售大户,结合其实际销售能力和环境需求要制定专门的货源供应政策,将供货量控制在该客户实际零售量范围内,进行严格限量。对此我们可以因地制宜制定“限量供货”方案,重新调整客户分档情况,下调其最高限量的标准和单次供货量,从货源供应上限制大户。

综上所述,要做好对卷烟销售大户的管理,使得卷烟销售大户规范经营首先就必须从货源上进行控制。从营销策略上,制定货源限量供应方案,采取有意识地减少货源供给的形式限制大户的生存和发展空间,使大户的销售行为真正地定位于零售环节,而不是批发或

者是变相批发行。其次要从后路上进行堵截。通过对符合办证条件的无证户采取应办尽办的原则办理许可证,加强对游离于网外的零售户的管理,切断大户原有服务链上的下线客户。再者从专卖管理措施上将大户作为重点检查对象。把大户作为端窝打点和案件经营的重点对象,增加对大户供货上、下线的追根溯源,加大对大户的监控力度,防止大户控制小户以及非法收购卷烟等违规行为发生。最后还应开展卷烟销售大户专项内管检查。内管部门要全方位开展卷烟销售大户不规范经营现象和问题的排查,牢固树立市场导向观念,坚决杜绝卖大户、串货现象的发生,严禁虚假订单、虚假确认、向无证户供货等不规范销售行为。只有多管齐下才能有效管理好卷烟销售大户,营造良好的卷烟市场环境。

抢占农村市场的三点建议

□ 肖玮

农村市场大有可为。当下,随着一、二线市场的竞争进一步加剧,众多的卷烟品牌开始重心下移,瞄准农村这个尚未全面发掘的巨大“潜力市场”。于是在不同卷烟品牌的营销战略中,不约而同地把对开拓农村市场作为营销战略的一个重要方面。笔者在乡镇工作多年,结合自身了解熟悉的农村市场,就卷烟品牌如何抢占农村市场提出三点建议。

一是要根据农村市场的特点开发新产品。抓住农村市场的特点就是抓住了开拓市场的“牛鼻子”,笔者认为农村市场的特点简单地概括就是九个字“价格敏感,习惯性消费”。因此,要开拓农村市场首先就要针对这个市场特点开发新品。在价格方面定价既不能太低了,那样影响品牌形象,也不能太高了,影响实际销售,要适当地以中低档为主,中高档为辅。针对习惯消费方面,要把握切入点,主要是习俗,比如偏好喜庆(红)色,口味较重等等。

二是要牢牢抓住农村旺销的集中期。农村的旺销时间集中在传统的节假日,比如清明、端午、中秋、春节等,平时的另一个高峰就是“逢圩日”,也有的称“赶集日”,正是由于农村旺销时

间比较集中。从某种意义上说,把握住了集中日就等于把握住了成功的机会。在这个集中期内,卷烟品牌要有所谋划,积极做好市场的促销工作。特别注重对节日市场的把握,利用重大节日在集镇上开展较大的品牌推广活动,营造良好的声势,通过“赶集”的集散作用,将品牌的形象传播到各个村(居)。

三要坚持不懈,持续推进。单一的某个农村市场的开拓可能涉及的人力、物力、财力和精力都会较大,同时收效比较缓慢,但成功的占领了就具备了与其他品牌竞争的绝对优势,后期的维护和巩固成本低。因此,做好农村卷烟市场的开拓,要有“论持久战”的决心和毅力,通过建立长期规划,坚持持续运作。笔者所知有些品牌在第一年做了形式多样的促销宣传活动,由于消费者对新产品有一个认知过程,品牌却以为自己的促销活动没有效果,于是就不再坚持,导致前功尽弃,造成资源浪费。建议卷烟品牌对农村集会和红白喜事的销售可以专人负责,建立详细的客户资料档案,加强与当地政府、村(居)负责人、当地具有影响力的“名人”的沟通,赢得最核心的支持,品牌的开拓就能事半功倍。

走访服务工作中的“四避免”

□ 张峰云

走访服务工作是市场管理工作中的一个重要组成部分,也是市场管理员与卷烟零售户面对面进行交流的一个具体表现形式。笔者认为要做好日常走访服务工作,应该做到“四避免”:

一是避免“走马观花”。即在日常走访服务过程中,市场管理员应避免过分注重走访服务的速度,忽略走访服务工作的质量及效果,以急于完成走访当日走访户数为目标,进而使

走访服务工作出现了讲速度走过场,浮于形式的现象。笔者认为,在日常走访服务过程中,市场管理员应当合理安排每日的走访服务计划,注重走访服务工作的质量及其所带来的效果,只有通过优质的走访服务拉近与卷烟零售户之间的距离,赢得卷烟零售户的信任。

二是避免“视而不见”。即在走访服务过程中,市场管理员要避免对发现的违法经烟行为置之不理,不积极主动地对违法当事人采取相关纠正措施,放任违法经烟行为,久而久之

使专卖管理工作处于被动局面。当发现违法经烟行为时,市场管理员应及时指出违法经烟当事人所存在的问题,对其存在的违法经烟行为要进行批评教育,同时适时向卷烟零售户宣传烟草专卖法律、法规的相关条款,使其认清违法经烟所带来的危害性,进而自觉抵制违法经烟行为。

三是避免“问而不答”。即在与卷烟零售户进行交流时,市场管理员应避免出现对卷烟零售户提出的各类问题不屑一顾或停留在只询问不解答的情形,这样只会导致一些卷烟零售

户的相关问题在提出后未能及时处理解答,由此对专卖管理部门产生不信任、不理解、不配合的态度。此时,市场管理员应当坚持有问必答的原则,对卷烟零售户及消费者提出的相关问题能及时做出解释解答的,应当场告知当事人,除此之外,对卷烟零售户及消费者的解释解答要尽可能地详细深入,还要向有利专卖管理工作及行业发展等方面积极引导。

四是避免“盛气凌人”。即市场管理员在走访服务时应避免过分突出行政管理色彩,缺失人文关怀色彩。

在对人对事方面,避免过于突出管理者与被管理者之间这一身份,使自己与卷烟零售户放在不平等的位置,没有设身处地的为卷烟零售户着想。

笔者认为“盛气凌人”的方式,只能进一步拉开我们与卷烟零售户之间距离,不利于我们日常的管理工作的开展。我们应当坚持“换位思考”设身处地为卷烟零售户着想,应该以更加亲民、柔性的管理方式,拉近他们与我们之间的距离,增加他们与我们之间的感情,进而使其积极主动的支持、配合我们日常的专卖管理工

作。

我们只有做到了以上的几点那么才能算一名合格的市场管理员,才能在日常的走访服务工作中成卷烟零售户的“贴心人”,才能拉近与卷烟零售户之间的距离,使卷烟零售户消除存在顾虑,能够大胆地指出我们工作存在的不足及周边卷烟市场所在的问题,进而使我们能获取更多更好的卷烟市场的相关信息,使我们能更好地管理好卷烟市场。

落实企业文化管理 持续提升企业价值

企业文化是企业的核心竞争力和持续发展的重要力量源泉,在这种普遍共识下,许多企业都启动了企业文化建设,但却出现了企业文化只停留在建设层面就止步不前的现象,企业文化没有融入到企业经营管理中去,对实现企业价值提升的意义不大,而要真正发挥企业文化的作用,持续提升企业价值,就必须实现企业文化建设向文化管理转变,因此,本文就如何推进企业文化建设向文化管理转变进行初步探讨。

□ 胡燕

美国哈佛商学院著名教授、世界知名管理行为与领导科学权威约翰·科特在其《企业文化与经营业绩》一书中曾大胆预言,企业文化在未来十年内很可能成为决定企业兴衰的关键因素。优秀的企业文化能够使员工树立与企业目标一致的个人奋斗目标,并在积极的工作氛围、共享的价值观和完善的管理机制等企业大环境下,身心愉快地努力工作,积极创造,和谐共进,对企业的绩效产生强大的推动作用。现在,越来越多的企业认识到企业文化的重要性,注重企业文化建设,但容易陷入只长期热衷于企业文化的“面子”工作的误区,不考虑企业文化建设的终极目的,难以实现企业文化建设向文化管理转变。事实上,企业文化建设是要为企业管理服务的,最终实现提升企业核心价值的目的。那么,企业文化建设为何要向文化管理转变,又该如何落实企业文化管理呢?

推进企业文化建设向文化管理转变的必要性

企业文化建设是企业对自身文化的梳理、继承、扬弃和创新的过程,通过各种会议、宣传标语、先进典型、权威宣讲、文体活动等方式,树立并深化企业文化核心观念,宣贯企业文化价值观等,从而形成良好的企业文化氛围,树立良好的企业社会形象。而企业文化管理是指企业文化的梳理、凝练、深植和提升,它涵盖了企业文化建设,其本质就是企业个性的管理。与企业文化建设相比,企业文化管理重落实轻口号,重执行轻宣贯,它将企业文化融合到企业管理当中,为企业管理服务,强调文化与企业战略、组织流程、人力资源、品牌信仰等的匹配,并充分考察企业及其内部各群体的团队氛围以及领导胜任能力。它依靠文化的力量建立一套促进企业发展,适应市场需要的文化体系,并使该体系贯穿、融合于企业管理制度、管理理念等方面,为企业战略的制定和实施提供依据,规范员工行为,鼓励积极创新,增强企业凝聚力和发展推动力。由此可见,企业文化建设最终是为了战略落地,如果单纯起草一本文化手册、一套制度性文件,或是喊几句铿锵有力的口号,只会让企业文化漂浮在企业管理的表面,虚而不实,华而无用,对真正加强企业管理,推动企业发展意义不大。因此,我们必须要从企业生存和发展的高度推动文化管理,鲜明地用企业文化管理涵盖和替代企业文化建设,从重视企业文化的一般表现和贯彻,转移到文化的变革深植,最终

实现企业价值的持续提升。

如何落实企业文化管理

企业文化管理需要站在企业生存和发展的高度,将企业文化按战略或结构性整合的要求,演绎出一套基本的价值理念、系统的做事原则和员工行为规范,持续指导企业成员树立共同的价值观和文化理念,明确自己在组织中的地位与应有作用,自觉为企业整体战略目标贡献力量。落实企业文化管理要注重推行的层次性,自上而下延伸,坚持引导和培训相结合,体现“以人为本”,以文化引导人、培育人,要处理好传承与创新的关系,把握企业文化的个性化、特色化,并通过评估持续改进企业文化管理。

企业文化管理应自上而下阶梯式延伸。企业文化管理不能停留在某个层面或只集中体现在某个方面,必须紧密结合企业管理经营,自上而下阶梯式延伸到每个部门和岗位,渗透到整个企业,真正发挥企业文化管理实效。管理是一门艺术,而领导者是把握和运用这门艺术的首要角色,因此,企业文化管理要落实到位,首先需要领导者做好自我管理,身体力行,率先示范,发挥推动力。领导者需重点关注自身的管理行为,以实际行动让员工切实感受到领导者的管理行为与企业文化是一致的,通过示范带头,引导员工参与到企业文化管理中来,并使其逐渐将执行企业文化管理变成自觉行为。同时,领导者还要亲自参与企业文化管理落地工作,体现重视程度,使员工认真对待企业文化管理,避免流于形式走过场。

企业文化管理除发挥领导者的带

头模范作用外,还应设置专门的企业文化管理职能机构,形成强有力的核心力量,统筹安排和整体推进企业文化管理工作,同时,各部门也要安排相应的企业文化管理工作,带动部门成员树立企业文化管理理念,遵守行为规范,落实各项要求,主动参与企业文化管理,从而构建企业、部门、岗位三级文化体系。

坚持培训与引导相结合,企业文化管理循序渐进。企业文化管理推行之初,必然会遇到一些阻力,这就首先要通过培训帮助员工正确理解企业文化的重要性以及企业文化管理方法等内容,进而引导员工采取符合企业文化的行为。培训要有的放矢,因人而异。针对不同层级的管理者或员工,设计不同的培训目标与计划。如:对高层管理者重点培训企业文化与领导艺术、企业文化与战略管理等内容,对中层管理者重点培训企业文化与领导、管理技能等,而对基层员工要重点培训企业文化理念的理解、企业文化制度、员工行为守则等内容。通过有针对性的培训,使各层级人员都能在自身职责范围内较好地运用和落实企业文化管理。

其次,要发挥引导作用。企业文化管理不能一蹴而就,需要以点带面辐射推广,循序渐进,这就离不开一部分人甘为人先,勇挑重担,做落实企业文化管理的先行者和倡导者,引导身边的同事认同企业的文化理念并付诸实践。这些先行者和倡导者最好来自不同阶层或不同部门,他们在日常工作中以实际言行带动和感染身边的人,使企业文化管理理念在企业内部相互传播,提高文化管理信服力,最终营造人人共同自觉运用文化管理理念指导

工作的良好氛围。

注重以人为本,增强企业文化的认同感和行为转化力。在人才是重要资源的知识经济时代,以人为本是企业文化管理的核心理念。企业文化管理不同于着重依靠制度直接管理人的传统管理模式,而是着重管理人的观念,重视企业人文精神的塑造。员工与企业之间不再是纯粹的被雇佣与雇佣的关系,企业更加重视员工的情感需求、潜能发挥和人与人、人与组织之间的和谐协调。广大员工在企业中的主体作用发挥程度直接关系到企业文化管理的成败,因此,企业应充分考虑员工的需求并听取意见,肯定员工的个人价值,并努力为员工自我实现创造条件,体现“以人为本”,增强员工对企业文化的认同感和对企业的归属感。在此基础上,再引导员工自觉将企业的文化理念转化为个人工作理念,使他们在共同价值观的作用下,树立主人翁意识,实现自我管理,在和谐愉悦的氛围中充满激情地努力工作,不管是常态下还是紧急关头,都能够心系企业,团结一心谋发展。

在传承与创新中打造优秀的企业文化管理。企业文化管理与企业的成长息息相关,企业在成长过程中潜移默化地塑造了企业的价值观,从而很大程度上决定了企业文化管理。可见,企业文化管理并非也不能从零开始,而应吸取历史积淀下来的企业文化管理精髓并继续传承,保持企业文化管理本色,但又要顺应形势需要,在传承的基础上注重创新,从战略高度认识到转变企业经营理念的重要性,把企业文化建设、企业改革和加强企业文化管理相结合,树立与市场经济体制相适应的价值观,提炼和培育具

有时代气息和具有特色的经营战略、宗旨和理念,将熔铸着传统与现代的文化理念渗透到企业管理中,丰富企业文化的内涵。既要“引进来”又要“走出去”,使企业文化在交流中不断丰富创新,既保持个性本色又吸取外来优秀因子,使企业文化管理更适合企业发展需要,从而在激烈竞争中保持旺盛的生命力和强劲的发展潜力。

以评估为手段持续改进企业文化管理。评估是避免文化虚化,确保企业文化管理落实到位且持续改进的重要手段,重点对管理行为一致性和管理效能进行评估,即评估目前所采取的管理行为是否与文化理念一致,以此判定企业是否拥有符合文化的管理环境,这种管理环境能否引导和固化员工的行为。如果存在管理行为与企业文化不一致,则要想办法及时纠正管理行为。重点关注符合文化要求的管理行为中,哪些改善了业绩且能够支撑战略的发展,如果没有或不能,则考虑如何改进。总之之,这种评估是以管理行为为纽带,将文化与战略紧密相连,重点关注企业文化管理落实情况,产生的成效,是否适应企业发展需要等内容,为企业文化管理诊断、为持续改进提供依据,最终使企业文化切实融入到管理中,推动企业战略。

落实企业文化管理,持续提升企业价值是未来企业发展的必然趋势,我们不能只纯粹地建设企业文化,更应该实现企业文化建设向文化管理转变,让企业文化扎根于企业管理实践,使之成为企业发展的深层动力和企业的核心竞争力。

(作者单位:广东南雄市烟草专卖局)