

浅议卷烟品牌培育工作上水平(下)

■ 罗育繁

谈品牌培育离不开市场和客户,下面我们

我们从“分析、计划、实施、评估、改进”五个方面,结合市场和客户进行品牌培育工作。

第一步:分析。其目的就是把握客户、品牌、市场动态,找到存在的主要问题和原因,

为制订月度营销工作计划提供依据。

主要有三种分析:客户经营状态分析、客户经营能力分析和品牌分析。

客户经营状态分析:主要通过统计信息进行分析。分析分为整体和个体分析,从而找到片区整体及单体客户在卷烟经营中存在的不足和潜力。

客户经营能力分析:通过指标数据分析和主观分析,了解客户销售特点,准确找到每位客户的提升方向。

品牌状况分析:通过客户拜访,了解品牌市场反映和客户意见,分析品牌销售走势,分析品牌营销策略执行效果,发现存在的问题。

对品牌状态分析主要通过重点品牌销售走势及品牌培育效果两方面展开。其中重点品牌销售走势主要是对重点品牌的四率(上柜率、再购率、销量增长率、市场份额增长率)进行分析,品牌培育策略执行效果主要是从终端陈列效果、客户及消费者对品牌的反应等方面开展分析。如果发现问

题,就从自身(如选取目标客户是否准确、如果准确宣传是否达到位)、市场方面(如培育的品牌是否适合市场消费习惯、消费环境是否发生变化)、公司方面(如货源投放是否充足、促销支持是否到位)等方面查找原因。通过以上分析形成品牌状态分析。我们需要做的就是判定数据是否出现异常。并针对异常状态的指标,分析上月品牌培育过程中,出现问题及原因,确定本月工作重点。

第二步:计划。其目的就是应用分析结果,结合上级要求及零售客户需求,明确月(周)客户、品牌、市场工作重点,制定工作计划,为实施提供依据。计划主要是通过月计

划,周安排来完成。

制定月(周)工作计划,主要是根据市场、品牌分析结果,结合实际,自主制订月度销量、平均单条值、重点品牌销量增长率“四率”等目标。根据市、县品牌培育方案要求,结合实际,制订月度品牌培育工作计划。根据客户分析结果,制订每位客户的服务内容、拜访频率,确定月度服务重点。同时结合上月的指标完成情况,提出本月目标。并且针对片区的实际情况,对

拜访客户的户数、拜访方式、拜访频率等,做出相应的计划。

在制定计划中根据收集部门阶段性工作任务及要求,合理分解,结合前期评估的结果及上级工作要求,合理安排拜访计划。

第三步——实施。就是通过开展客户拜访,落实周工作安排。实施营销服务策略,开展品牌培育、收集市场信息等。

在实施计划的时候,要求我们的营销人员要热情、公平的对待每位客户,遵守服务礼仪规范;自主选择客户拜访方式,主要有实地、网络、电话等方式,注重服务的质量。

在品牌方面尤其要做好三点:一要收集品牌信息,包括客户、消费者反应;二要开展日常的品牌宣传、维护及生动化陈列工作,执行相关品牌培育方案;三要

对重点品牌目标客户进行上柜宣传、动销跟进。

第四步——评估。就是从自评的角度展开,自我评估计划落实以及营销策略实施效果,并不断改进。营销人员通过每日回顾拜访过程,记录感受,包括客户经营情况变化、品牌市场表现、品牌的生动化陈列情况、市场环境信息等;通过查看每天的工作记录,积累体会,形成周工作总结,评估自身工作

时间安排的合理性,掌握客户服务营销策略实施情况、新品上市、品牌宣传效果等;在周小结的基础上,进行月工作总结,评估月初计划的准确性、计划制定的合理性及实施的有效性,自我评估要客观、公正。正确对待客户反映的意见,客观对待自身业绩,从自评和他评中,找到工作中的不足。重点分析日销售数据,判断是否存

如何做好卷烟零售许可证后续监管工作

■ 邹海莉

做好卷烟零售许可证后续监管工作不仅是落实《烟草专卖许可证管理办法》的有关规定、提升卷烟零售许可证管理水平的要求,也是提高烟草专卖行政许可水平,规范卷烟零售市场环境的有效途径。那么,如何做好卷烟零售许可证的后续监管工作呢?笔者浅谈几点意见和建议。

加强卷烟零售许可证后续监管的重要意义

烟草专卖零售许可证是指国家烟草专卖行政主管部门颁发的,准许企业、个人或

卷烟零售许可证后续监管工作中存在的问题

近年来,随着烟草专卖行政执法、市场监管管理职能的进一步加强以及行业的营销网络的构建与运行,卷烟零售市场开始步入良性循环的轨道,但也仍存在一些问题,卷烟零售许可证后续监管工作不尽到位就是其中之一,具体存在如下几方面问题:

一是对卷烟零售许可证后续监管的认识不够。一些专卖管理部门或者专卖管理人员对许可证审批发放高度重视,但未认识到零售许可证后续管理同样是许可证管理工作的重要内容,往往存在“重事前审批,轻事后监管”的行政管理偏向。

二是持证人

实执行。

做好卷烟零售许可证后续监管工作的几点措施

一是提高思想认识和宣传教育力度。进一步做好以《烟草专卖许可证管理办法》内容为主体、辅以行政许可法的学习和宣传,将关系到行政许可行政文件、证件管理相对人的内容针对性地进行宣传教育,提高专卖人员以及广大卷烟零售户对零售许可证后续监管工作的重要性

的认识。

二是加强卷烟零售许可证后续监管职责。专卖管理人员要实行分片包干,责任到人,全面摸清所有片区线路零售户的情况,全面掌握零售许可证的登记变更等基础信息。作为各辖区稽查员要认真履行监督管理职责,加大对辖区内取得烟草专卖零售许可证的公民、法人或者其他组织的经营活动的动态检查,建立台账。同时还应该规范停业、歇业户的管理,履行停业申请、歇业申请和恢复营业申请等手续。对买卖、出租、出借或者以其他形式非法转让烟草专卖零售许可证行为做好调查取证工作;对责任人依法追究相关责任,对证件主体不符、地址发生变更等情形的要及时整改;同时专卖稽查员在日常走访检查时,还要重点检查零售户是否无证经营,是否亮证经营,零售许可证有效期限是否过期,零售许可证上核定的字号名称、经营者姓名、经营场所是否与实际情况相符,销售卷烟是否全部为真品卷烟、烟土上所喷码段是否和零售许可证号一致,以此进一步加强对卷烟零售许可证的后续监管力度。

三是逐步完善卷烟零售许可证后续监管制度。深化卷烟零售许可证后续管理,对于加强卷烟市场管理具有重要的现实意义。充分运用后续管理措施,既可以弥补市场管理手段的不足,加大管理力度,又能够借助政策引导零售户守法经营。因此,烟草专卖管理部门应该因地制宜,从《行政许可法》、《烟草专卖许可证管理办法》等法律规章的规定中探索实施卷烟零售许可证后续管理的政策举措,逐步完善后续监管制度,规范各项管理措施的适用条件、幅度标准和处理程序,最终形成综合管理制度体系,以此提高工作质量与监督管理的效率。

总之,烟草专卖零售许可证的后续监管工作是事关维护国家利益和消费者利益以及保护零售户的合法权益、维护社会经济秩序的大事。作为烟草专卖行政主管部门就应该严格遵守法律法规,认真做好卷烟零售许可证后续监督管理工作,切实履行好烟草专卖监督管理的职能,只有这样,才能更好地为卷烟市场规范经营保驾护航。



在异常。对比日拜访计划,查看当日拜访计划是否完成;回顾客户拜访过程,检查每项营销策略的实施过程是否规范。分析服务策略在不同客户处的服务效果差异,记录好的做法及不足,总结感受。客户经理将这些日常工作安排中收集的意见和建议,在下次的工作安排中体现,并制定相应的解决办法。

通过数据分析辖区一段时间内的卷烟销量、平均单条值、重点品牌销售增长率是否跟上目标进度,是否属于正常状态。小结工作安排的合理性,开展的有效性。完成了每周工作,客户经理还要对月度的工作进行总结,查阅月度目标完成情况。对比月工作计划、汇总每周周小结资料,总结月度工作,提炼经验。评价本月工作开展的有效性。总结工作中好的经验及不足。

第五步——改进。改进是根据评估的结

企业价值链与企业文化

■ 赖仲文

从企业价值链解析企业文化,这是企业文化研究与实践领域的全新命题,也体现了东西方思维方式的融合与互补。

价值链的内核在于价值。价值一词易懂不易解。人们通常说的价值,大抵离不开经济范畴。但是,价值的起源却是物理学——来源于特殊的物质系统:耗散结构的有序化运动;“有序化能量”是最原始意义上的“价值”。随着人类社会的进步,“有序化能量”被赋予了“广义”的外延,因此,“广义有序化能量”才是人类意义上价值的本源。正是这一定义,价值就成为无处不在、无时不有、无所不能的人类最重要的思维焦点之一。比如,我对你有何价值?我所在的部门对你、对其他部门有何价值?你对我有何价值?你所在的部门对我、对我有何价值?公司对你、对我有何价值?等等。乍一听,道理似乎很简单,不就是有用与没用问题吗?但仔细一琢磨,可就大有学问。这其中,不但有价值大小问题、轻重问题、远近问题;而且,价值与价值之间似乎还存在着某种想得到、看不见、摸不着的关系。如果把这些

问题想明白了,自身在企业、在部门、在员工中的定位就清晰了,人生目标、工作态度、人际关系等问题,也就将迎刃而解了。

再说企业价值链。“企业的价值创造是通过一系列活动形成的,这些互不相同但又

相互关联的企业生产经营活动,构成了一个创造价值的动态过程,即价值链”。价值链一词最早由哈佛商学院教授迈克尔·波特于1985年提出。价值链理论揭示了一个道理:价值创造是一个个“单元”(单元可以是“人”,可以是“物”,也可以是“事”)相互作用的结果。以卷烟制造业为例,如果把生产一包烟看作是企业的某种价值的话,那么,每一个上游岗位的人对于下游岗位的人是一种价值增值,彼此之间就形成了一条人的价值链;上一道工序对于一下道工序是一种价值增值,彼此之间又形成了一条事的价值链;烟丝对于烟叶是一种价值增值,烟支对于烟丝是一种增值,烟包对于烟支是一种增值,彼此之间又形成一条物的价值链。这几条价值链之间又会相互联系、相互影响,即人会

影响事,事又影响物,物又影响人与事。他(它)们在相互作用过程中,会形成并积淀种种企业特有的、不轻易改变且呈现层级特征的、理性或非理性的“价值演生物”。包括:情感、需求、能力;意识、习惯、规范;艺术、思维、理念;精神、信仰、哲学。而这些“价值演生物”正是企业文化的构成要素。

以价值链原理解码企业文化的内部结构和外在表现,不仅是一种全新的思路,也是一种科学的方法。多年来,我国企业文化建设,大都停留在“挂在墙上,写在书上,念在嘴上,就是落不到地上”的“做”文化阶段,

日常专卖管理工作如何巧借专项行动“东风”

■ 老生杂谈

烟草专卖管理工作由于阶段性的工作,经常会自上而下开展形式多样的专项整治行动。如无证经营行为突出、对卷烟正常卷烟市场经营秩序造成极大影响时所开展的打击无证经营行动;假冒卷烟、走私烟、乱渠道进货的整治充斥市场时所开展的打击假私非专项整治行动……这些专项行动中,各级专卖管理部门领导高度重视,所投入的资源较多、保障充足,所取得的效果也不是日常的检查活动能够相比的。

很多时候,经常会听到奋战在一线的专卖执法人员抱怨说日常的专卖执法检查活动中,遇到的热点、难点问题多如牛毛,但是各方面保障却无法及时到位;尽管工作强度较大,但是收效却不明显。那么,专卖执法人员如何借助专项行动的“东风”,一举扫除这些困扰在专卖人员心头

的热点、难点问题呢?这就是我们专卖部门正在着力研讨的课题。专项行动的确有许多日常专卖执法检查活动所无法比拟的优势条件:

首先,专项行动多是自上而下开展行动,领导重视、基层工作扎实。很多专项行动都是上级部门在发现一种突出问题后,以文件等形式要求下级部门做好相应的工作,这

在领导层面上就对工作的重要性认识上形成了共识,相应的也会对基层执行部门提出

比较详细的工作要求和标准。同时,专项行动层层督办,执行部门分工明确、责任到人,其执行效果自然也是相对日常工作要来得扎实。

其次,专项行动所投入的人力、物力、财力较多。专项行动属阶段性的重点工作,领导重视、执行人员负责,所以所投入的人力、物力、财力也相对比较丰厚。相关的专卖管理部门可以充分借助这些优势资源,在落实好专项工作主题的同时,兼顾着解决原先遗留的专卖管理难点。比如在开展打击利用自动抓烟机非法兜售卷烟专项行动时,可以兼顾着打击无证经营行为。

在日常工作中,专卖管理部门对于自动抓烟机及无证经营行为的查处一是没有执法权限,二是执法资源保障无法跟上,借助专项行动的充沛人力、物力资源开展多项整治工作,其成效丰厚。

再者,专项行动多数为多部门联合执法,执法涉及面广。前文提到专卖执法部门对于自动抓烟机、无证经营等行为缺乏管辖权,而一般的烟草专项行动大多又会联合工商、公安等部门进行联合执法。在工作开展过程中,烟草专卖部门可以借助工商部门对这些行为的管辖权对这类行为进行取缔。所以,专项行动检查就是集中各部门力量解决阶段性突出问题的一个过程,也是烟草专卖管理部门借势解决难题

的一个契机。

专项行动对于一项具体工作的整治及推进效果是显而易见的,如果专卖执法部门能够在专项行动开展的同时,兼顾其他各项热点、难点的日常专卖管理工作问题,势必会取得一举两得、甚至多得的效果。当然,专卖部门在借“东风”时也需要在工作开展和推进中注意以下几个方面的问题:

一是工作主次之分。专项行动的开展都有明确的目的性,专卖管理部门在“借东风”的同时一定要分清工作主次,切勿以日常专卖管理工作的“宾位”、难点问题的“席位”夺专项行动的“主位”。在工作开展中,要以专项行动既定任务成为主要目标,待主要目标完成后

再兼顾开展日常工作任务。

二是程序的合法性。专项行动一般都涉及多个执法部门、多个执法环节,在执法检查过程中,要认真分

析行动中可能会出现的问题,执法程序也合法,切勿“借东风”不成反因程序不合法而引来不必要的麻烦。

三是加强行动保障。专项行动的开展声势浩大,各参战部门必须要做好相应的保障工作。在制度上,要制定详细的行动实施方案、明确案件移送及联合执法等相关制度;在人员配备上,要尽量挑选精干人员参与;在后勤保障上,各部门要大力支持,同时做好参战人员的休息安排等工作。

其作法不仅雷同而且流于形式。究其原因,主要是因为没有抓住企业文化的成因与变化机理。就像医生治病一样,如果不掌握疾病的性质以及病理发生、发展、转归的变化规律,怎么可能“因病施治、药到病除”?相反,如果能够找到企业文化的“基因密码”,并对“基因密码”进行分析和解构,就会发现其中的质地优劣和能量大小,进而就可以进行优胜劣汰、提炼传承和培植改良。如前所述,企业文化的成因与变化机理,与企业价值链密切相关,因此,从价值链学说着手进行企业文化的解析,就容易理解和把握企业文化的“基因密码”,比如,企业使命、核心价值观等。台湾第二大眼镜公司小林眼镜正是应用价值链的原理,有效提炼了“人人有证”的企业“证照文化”。小林眼镜认为,人力资源是企业价值链中的“核心链”,而考证照又是实现人力资源价值升级的好方法,于是,公司在每家分店设立人员专业看板,公布每位员工的学历和考取证照的信息,形成“证照多少,就是员工实力高低的象征”的浓厚氛围。经过多年的倡导和努力,900多名员工获取了1100多张的证书,成为台湾连锁服务业中首屈一指的“证照大户”。由此也形成了眼镜服务业中特有的“证照文化”。

企业价值链与企业文化密不可分,解构企业价值链是打开企业文化“石洞之门”的“咒语”。(作者单位:龙岩烟草工业公司)