

烟卷零售营销及市场指导、市场监控

■ 王蓓

卷烟市场的稳定是烟草行业持续发展必要前提,它的稳定必须拥有持续的利益和价格的稳定。利益是市场发展的直接目标,具有大众的趋向性;卷烟价格的高低根据供求关系的变化而变动,在市场经济中,出现波动很正常。但是,烟草经济还带有一定的计划色彩,卷烟是专卖品,正是因为这种特殊性决定了它的价格不能大起大落,必须保持相对的稳定。同时高昂的效益让卷烟成为上牵涉到国家,下联系到零售客户和消费者的特殊商品,卷烟价格如果不稳定,将不利于烟草的可持续发展,将损害国家和消费者的利益。

稳定的烟卷市场带来的是稳定有序的收益,而受益必将使市场更加稳定。如何才能使各方在市场中得到的利益稳定并趋于最大化呢?离不开基层销售的努力和上层直接的监督指导。

各种经营业态的客户结构分析

大型商场、连锁超市的消费群体结构较为复杂,分布于各个消费阶层,还有机关企事业单位及外来旅游经商人员,顾客收入水平差异较大,流动性较强。食杂店的消费群体结构主要是附近居民、过往行人、外来务工人员,消费群体中各消费层次均存在,顾客相对稳定。烟酒专营店的消费群体主要以机关企事业单位、商务群体为主,以及附近居民,整体消费层次较高,顾客多数为固定客户,其对卷烟经营业务重视程度较高,品牌意识强。小型超市和便利店消费群体主要是附近居民、过往行人,小超市、便利店以服务外来人口为主(特别是在春节等节日中),其消费群体参差不齐,但顾客群相对稳定。其他业态主要是方便附近居民购买和满足过往行人随意购买,客户也相对稳定。

在购买卷烟作为礼品时,烟民倾向于去大型商场、超市、便利店、烟酒专营店等较新型的业态购买;在购买自己消费的卷烟时,烟民倾向于去传统业态或根本不关心购买渠道;食杂店等则以零包销售满足顾客的应急之需。

各种经营业态的竞争优势分析

大型商场、大型超市的竞争优势在于:资金雄厚,电子结算执行力强,规模大;人

量大、信誉度高;环境服务好、品牌意识强,设有卷烟专柜;潜在卷烟消费群体庞大;具备系统科学的管理,经营水平高,信息流通快,应变能力;强;短期内对专卖店影响很大。劣势:受节假日消费影响很大,订货量和订货次数规律性不强,给公司的库存管理带来一定困难。

烟酒专营店竞争优势在于:与一般食杂店相比,资金相对充裕,销售稳定性强,经营面积大,店堂形象好,容易让消费者产生信任感,从而激发购买欲望;新品牌接受能力强,产品品种齐全,注重打造自主品牌等。劣势:经营灵活,“以批代零”现象时有发生,往往会出现销量波动大的情况。

食杂店的竞争优势在于:点多面广,方便购买,服务对象较广;城区食杂店对新品牌接受能力强。劣势:服务半径小,卷烟经营资金相对缺乏,消费者多为固定客户,市场竞争激烈,相互压价现象高于其他业态,造成价格不稳。

便利店属于较新型经营业态,其消费量相对稳定、落地销售能力较强,一般有固定的消费群体,因此,销量、结构都较为稳定。

娱乐服务场所绝大多数只是将卷烟产品当作其一个必备服务项目,不以烟草制品经营为主,但其特定的经营环境决定着这类业态有较高的经营结构和相对固定的销量。

综合以上的分析,我们应该拿出什么对策呢?

各业态销售预测方法综述。根据前述,零售客户销量波动主要受其周边消费群体数量、零售户预期两个因素影响。食杂店、社区便利店这两种业态,因其辐射半径较小,消费群体相对固定,零售户受店面、资金等因素限制,因此历史销售数据基本能够反映出其真实卷烟需求,对这两类业态零售户的预测主要应建立在历史销售数据的分析基础之上,再结合对其个别品牌需求缺口强度的可信性分析,综合确定其预测值。商场、超市这两种业态所面对的消费者较为复杂,主要以流动人口消费为主,因此,特定的经营环境决定着这两类业态销量较大,受季节因素影响明显,且突发性销量波动出现的频率较高。但是,这两类业态客户自身购、销、存管理能力较强,大多能做到落地销售,所以,对这两类业态客户的预测主要应建立在客户主动提交“订单”的基础之上,同时建立与之相配套的应急缺货补给制度和紧缺货源调整制度。烟酒专营店销量较大、波动较为明显,落地销售能力不强,由于这类零售户

流动资金较为充裕,所以历史销售数据中由零售户预期的不确定性所产生的需求泡沫较大,因此,对这类客户首先应做好销量流向调查、合理库存调查,同时结合历史销售数据分析,综合确定供应量上限,解决这类业态客户的需求预测问题。娱乐服务类客户大多把卷烟业务看作完善其服务项目的附加手段,这就决定了这类客户较强的落地销售能力和较为稳定、单一的品牌需求数量和结构,因此,对这类客户需求预测应采取客户提报为主。

预测实施。横向预测:以市场部门、采购(品牌)部门和客户服务部门为三个维度。市场部门从市场和客户的角度进行预测,采购(品牌)部门从品牌的角度,客户部从实时订单的角度参与预测。

分层预测:市场部门预测分三个层次进行。客户经理从客户层面、市场经理从区域市场层面、客服部主任从整体市场层面开展预测。客户经理要做好如下几个方面:一是客户分类。从客户的销售状况出发,将客户分为销售稳定的客户、销售下降的客户和潜力客户,掌握每一类客户的数量和比重变化。二是客户分析。对影响客户需求的商圈、业态、消费群等因素进行系统分析、关联分析或重点分析,发掘客户需求。三是客户沟通。重点拜访销售不稳定的客户,加强互动沟通。四是客户调查。对各类客户各抽取一定比例,开展定量调查,掌握实际需求。

所以,建议客户经理要加强“四个分析”:一是加强客户分析。包括客户数量变动、业态类型、商圈类型、明码标价、购销存变化及其原因等。二是加强品牌分析。包括重点品牌销售变化、品牌集中度变化、新品牌销售情况和销售异常品牌及其原因等。三是加强市场分析。包括辖区人口变动、零售价格变动、社会库存、品牌促销、重大节庆和婚丧嫁娶对卷烟需求影响等。四是加强销售分析。包括辖区客户货源满足情况、销量波动情况、预测准确率及其原因等。

同时,建议营销部门领导要做到“三个重视”:一是重视市场调查与分析工作,为卷烟市场需求预测提供科学、全面、准确、及时的信息资料。二是重视对客户经理预测工作的指导,及时组织客户经理严格按照需求预测流程和工作要求开展预测工作。三是重视对需求预测结果的对比分析,分析预测偏差的原因,不断总结经验,吸取教训,提高预测

水平。

对卷烟市场真实需求的预测,重点是对零售客户订单的预测,而对零售客户作出的“订单预测”,实质上是如何对不同类别零售客户购、销、存系统进行管理的问题。由于客户经营水平不同,其自身管理能力强弱不同,因此应掌握辖区内不同业态零售客户服务营销能力、“购、销、存”体系管理水平、消费群体构成状况、卷烟流向情况、品牌间缺口可信性、流动资金等要素,依次划分预测客户类别,分类使用不同的预测方法对历史销量进行分析和统计,得出预测结论,从而保证整个市场卷烟销量预测工作顺利完成。

烟卷市场稳定也是该市场良性发展的一个重要因素。要将确保卷烟市场价格稳定作为推进行业持续稳定健康发展的重中之重,构建完善的卷烟市场价格和社会库存监控体系。

价格监测的对象是卷烟品牌,卷烟的经营主体是零售客户。因此我们的监测工作主要包含卷烟品牌的选择和零售商户的选择两项内容,继而监测信息采集客户价格情况以及库存信息,以了解掌握市场价格波动情况与社会库存情况。

一是加强培训力度。加大培训力度可以增强客户经理工作的责任心,以及更加全面的了解到稳定的卷烟市场零售价格和存销合理的社会库存的重要性。二是及时获取,采集时间要固定。采集零售客户卷烟销售价格以及库存时,要按照预定时间,避免送货前后两头,造成信息数据偏差过大,影响分析结论。三是加强沟通,得到客户信任。要得到准确有效的市场信息,就要在平时的工作中多与卷烟零售户沟通交流,进行多次有效拜访,向零售客户提供真诚、有效的服务,增进客我间的关系,拉近客我之间的距离。四是专营联合,确保信息的真实。五是抓好三个“重点”。开展卷烟价格、社会库存监测工作,重点就是要突出抓好重点客户、重点地段、重点时段。六是建立消费者档案,让价格信息采集更加的全面。

稳定烟草市场,是贯彻国家局“保障、稳价、规范、增效”调控方针的重要内容,是做大做强重点骨干品牌的必要条件,更是践行“两个至上”行业共同价值观、树立责任烟草的良好形象、促进社会和谐和经济社会全面发展的重要举措。总体说来,稳定市场卷烟价格就是为客户提高获利水平,为客户优化卷烟品牌销售结构。

县级单位如何有效推行精益管理

■ 蔡业泉

2013年全国烟草工作会议强调,要全面推行精益管理,提升企业管理制度化、标准化、规范化水平。笔者认为,县级局(营销部)作为烟草行业的基层单位,应更加扎实地推进精益管理,有效保障行业卷烟营销、专卖管理、队伍建设等各项工作要求的落实到位。那么,县级局(营销部)如何才能有效推行精益管理?

由理念着手,开展精益管理文化理念宣贯。认识是实践的前提。要实施精益管理,必须认识到位。精益管理作为一种管理文化,强调通过管理的精到、精确、细致和细化,提高企业管理水平和工作质量。要把精益管理文化理念深植于员工心中,使员工掌握、了解、领悟精益管理的特点与方式。县级局(营销部)领导干部要发挥表率作用,理解、领会与运用好精益管理文化理念,以精益求精的工作态度与严谨认真的工作作风落实行业各项要求,引领良好的精益管理风气,营造浓厚的精益管理氛围。要充分利用部门会议、简报、宣传栏以及短信平台等,把精益求精的思想引入日常管理工作中。

由责任着手,切实落实责任到人到岗。推行精益管理的关键点在于“讲责任”,员工在工作中要勇于负责、敢于负责、负责到底。要从细化岗位入手,以岗定责,以责定人,构建完整的岗责体系,充分发挥岗位的管理监督作用,促进精益管理的岗位化和责任化。要严格落实“谁主管谁负责”,让每个部门、每个班组、每个职工都明确各自的工作目标、要求、标准等,建立从部门到个人权责清晰的工作标准体系,形成责任明确、奖罚分明的“责任链”。

由制度着手,切实制定并落实好各项规章制度。完备的制度是精益管理的前提,是落实和推行各项管理措施的基础。县级局(营销部)在企业管理各个环节建立完善的制度规范,并将各项制度深化、细化、优化,才能为企业推行精益管理提供行为准则,营造出一种无形的约束力。制定出完善的规章制度只是第一步,更重要的是有效执行好规章制度。全员要掌握规章制度的各项要求,领导干部要担任监督者的角色,切实把好关,推进制度有效规范落实。

由流程着手,有效推动各环节的高效顺畅。工作流程决定工作效率,好的工作流程能够促进企业各项管理工作。县级局(营销部)要着重加强流程管理,有效理顺专卖管理、营销管理、综合管理等各环节的流程衔接。要明确工作开展的事项、时限以及质量要求,安排合适人员承担各环节工作,做到人才与岗位的合理匹配,并明确“责”与“权”,解决岗位间推诿扯皮现象。

由绩效着手,确保精益管理执行到位。绩效管理是提升精益管理执行能力的有效手段。推行绩效管理关键在于跟踪考核,根据企业制度,明确考核内容、标准和方法,整合企业所有的运作程序和流程,建立起严密完整的考核平台。这个平台由若干个具体目标组成,对管理流程的每个环节都应做到严密监督和控制,从而保证精益管理的目的性和有效性。

生产中的“走动管理”

■ 段枫

“走动管理法”是美国著名管理经济大师托托马斯·彼得斯早在上世纪八十年代就提出的一个观点。这种方法的思想主要体现在“接触”和“关注”两个要点上。其做法是:走进一线,深入现场,深入群众,与基层员工们保持密切联系和接触,给予关注和激励。

对于制造中式卷烟杰出代表产品的各卷烟工厂和车间来说,走动式管理是有必要的:

就是对生产和工作现场按照工艺要求、操作规程和厂规厂法实施控制、协调、移动管理,使现场管理达到科学化、程序化、规范化、标准化的全过程。具体应用分三个层次进行:

第一层次是以修理工巡回检查设备为主体的巡回检查制。检查内容包括运转设备、停开设备、控制系统、电气系统等等。巡回检查要认真细心,通过眼看、耳听、手摸,发现异常及时处理。不易判断准确的要用专用检测器具检查,不能及时处理的要及时报

告。目的是为了及早发现隐患,防患于未然,起到预防性维修,切实杜绝恶性事故发生,保证正常生产秩序和安全。

第二层次有关职能处(室)人员组成的巡回检查制。督促检查车间生产岗位执行情况,分别按照各自的职能就生产、设备、安全、质量、现场等方面进行重点检查。检查情况按评分细则进行打分,奖惩兑现。

第三层次是领导干部为主体的巡回检查制。一方面,推行领导干部下基层调研,深

入各层次,与各岗位员工接触与交谈,促进心理沟通与情感培养。另一方面,深入现场了解人与事,制止违章违纪现象,表扬好人好事。

走动管理是我们在生产现场管理中必须持续开展的,尽管在理论和实践上还有待进一步完善和提高,但它在现场管理的适用性已显示出来,把现场管理和专业管理较好的结合起来,既提高了现场管理的整体水平,又促进了专业管理的不断发展。

如何推进高素质专卖队伍建设工作

■ 熊先胜 刘冰

目前正值中国烟草行业大变革、大发展的时代,卷烟上水平是当前以及今后一个时期的基本方针和战略任务。实现卷烟上水平,人才是关键。如何在新形势下,铸造一支高素质烟草专卖队伍,与时俱进地开创烟草专卖新局面,已成为摆在各级领导和专卖人员面前的新课题,刻不容缓。笔者现就如何推进高素质专卖队伍建设工作浅谈几点意见。

思想素质教育是构建高素质专卖队伍的关键

思想是行动的先导,观念上滞后是学习型企业难以建立的最大障碍。只有树立高标准、严要求的行动目标才是思想工作取得实效的基础。创建高素质烟草专卖队伍,要树立几个观念:一是树立“专注发展”意识,专注员工发展,注重员工个人的成长与进步。专注企业发展,实现企业实力与竞争力的不断提升。实现员工个人成长为企业的发展壮大提供强有力的人力保障,企业的壮大为员工实现个人价值,达到职业目标提供平台,符合企业发展对人才的需要;二是树立“德才兼备”的观念,做到以德取人、以才用人、德才兼备,重视员工才能的发现、发掘和重用,人尽其才,才尽其用,企业完善选人、育人、用人、留人的机制,使想干事的有机会、会干事的有舞台、干成事的有地位;三是树立分类管理观念。根据岗位职能,建立不同专业领域的人才梯队,以优化专业结构为核心,兼顾知识和年龄结构的优化,形成合理人才梯队;四是树立新教育

理念,通过教育,不仅仅是让职工掌握知识,更重要的是掌握学习知识的方法,养成自主学习习惯;五是树立“终身学习”理念,要结合专卖人员职业生涯规划,合理配置企业人力资源,促进人才队伍建设的有效性,保证企业人才需求和可持续、稳定发展,避免企业人才断档,降低因个人职业生涯规划与企业规划相违背而造成的损失。

行动是一切工作的落脚点,学而不思则罔、思而不学则殆。因此要抓好思想素质教育工作,要抓好以下几个方面:一是认真抓好职业道德教育。以提升专卖队伍的思想觉悟、道德品质和主人翁意识为目标,重点开展专卖人员职业道德教育,围绕“两个至上”行业共同价值观教育,提高专卖人员队伍对企业的认同感、责任感和荣誉感。二是抓好社会公德教育。围绕政治理论学习、思想道德教育、社会公德教育和家庭美德教育等内容进一步解放思想、实事求是,以履职、尽责、求真、务实的积极态度推进专卖工作梯形向上。三是抓好企业文化宣传教育。积极组织专卖人员参加行业组织的企业文化宣贯、行业行为规范、服务品牌等活动,不断增强专卖人员“建设烟草、奉献烟草”的信心、责任和勇气。

法律素质教育是构建高素质专卖队伍的核心

一是不断加强法律法规培训。要积极举办好法律、法规培训班,围绕《烟草专卖法》、《烟草专卖法实施条例》、“51”号令、“3”号令等相关法律法规内容,举办相关法律、法规培



训班,提高专卖人员法律素质。

二是有效提升应急处置能力和水平。每年最少开展一次执法突发事件应急预案演练工作,有效预防和妥善处置烟草专卖行政执法突发事件,增强专卖人员应急处理行政执法突发事件意识,确保面对突发情况、应急事件,始终保持专卖人员“依法行政、文明执法”的良好社会形象。

三是全面加强行政执法文书培训工作。对照烟草专卖法律法规,《行政处罚法》、《行政复议法》和《行政许可法》等相关法律、法规及规章规定要求,认真组织专卖人员开展烟草专卖执法文书制作的培训工作,严格依法履职,规范执法文书写作,提高依法行政的水平,确保不发生因执法文书书写不当引发的

上访及行政败诉案件。

业务素质培训是构建专卖队伍的重要途径

切实加强职业技能鉴定培训工作。一是狠抓鉴定工作力度。要将技能鉴定工作作为当前、今后一个时期内重点工作来抓,要以技能鉴定的通过率来衡量技能鉴定的培训效果是否得到有效提升。要采取积极有效的培训方法和手段展开培训,确保每年参加全国统一技能鉴定考试人员的在岗培训时间不少于40课时,培训面达到100%的工作要求。二是丰富教育培训内容。一方面要建立多种培训方式,要建立集中学习与自主学习,在岗培

训、专家授课与座谈交流等多种培训方式,建立多层次、多渠道的培训模式。在有限的培训条件下,满足员工个性化、自主化、经常化学习的需求;另一方面除了传统的灌输式教学,还应灵活运用案例分析、示范模拟、角色扮演、多媒体教学、体验教学、实际演练等授课方式,创新教育培训方法,提高培训效果,确保教育培训工作取得实效。三是严格落实奖惩制度。对于参加区局、市局组织的教育培训考试未能达标人员,要严格兑现奖惩制度,奖励先进、惩戒懒惰,确保技能鉴定工作不断取得新突破、提升新水平、创造新实效。

有效开展专卖信息化建设工作。一是组织专卖人员开展常用办公软件的培训工作,为专卖信息化建设打下坚实的理论基础。二是理论联系实际,要积极开展办公自动化及专卖信息系统操作的应用培训,改变当前公文处理格式标准不统一、系统“操作难、难操作”的棘手问题,要逐步形成专卖人员所写的周小结、月总结、市场分析报告等以数据为载体、以图表分析为依据的新的分析报告。三是要以专卖队伍中长期规划为依托,设定通过一段时期的努力,专卖人员要达到独立操作应用办公自动化软件及系统为目标,适时开展专卖人员信息化全面考核工作,初步形成以专卖信息化建设带动专卖管理工作整体向更高层次更高水平迈进。四是要适时组织开展岗位大练兵、大比武等活动,进一步提高专卖队伍素质的整体水平,要注重通过比赛、竞赛等形式涌现出来的先进和个人的培养和使用,达到“市局树立标杆、个人奋起直追、全员全面提升”的目标,确保专卖队伍建设整体上水平。