加强消费引导 提升营销水平

■ 紫雨

今年行业推出工业调出计划与商业调入计划将实行2%的计划资源差额。这一市场新政的推出,将会对全国卷烟品牌的发展带来全新的挑战。由此而引发人们对销售方式、市场开拓等,特别是对消费引导开拓市场产生更深层次的需要。

所谓引导消费,即我们引导消费者,销售创新产品或者消费者非高关心度商品。客户经理必须想方设法引导消费、创造需求,将消费者脑海中未有的或者潜在的需求转化为现实需求。

今年,行业工业调出计划与商业调入计划将实行2%的计划资源差额。从微观来看,单独一家商业企业、一个销区的2%可能并不起眼,但放在行业的全局来看,2%就意味着100万箱的大手笔,将会在相当程度上对目前的市场格局产生震撼。更为重要的是,通过这2%的牛刀小试以及京、津、冀三地的先试先行,将会为以后其他地区和更大规模上卷烟交易方式管理上的变革奠定基础。

而支撑这项改革的,则是卷烟订单采集和卷烟货源供应规则的一系列流程调整。在此前北京市局(公司)的探索中,需求预测、客户分类评价、货源组织、货源供应、品牌培育、监督检查六个方面都进行了相应调整优化,杜绝人为干预,充分尊重市场选择。

在此过程中,卷烟营销逐步实现了一"放"一"收"。"放"体现在将卷烟需求"话语权"下放给零售客户,商业企业不再干预其订单制定,在一定货源分配规则的基础上实现零售客户"要什么给什么"。"收"则表现为"订单采取权"的逐级"上划",以网上订货为切入点,逐步将现行订单采集模式由地市级公司统一采集调整为省级公司统一采集,并为推动全国统一订货平台建设"探路"。

这一系列旨在发挥市场配置资源的决定性作用的变革,从商业企业的角度出发,是还原了真实市场需求,满足了真实市场需求。而从工业企业角度出发,则是对品牌发展的又一次重大考验。如果不能满足零售客户、消费者需求,产品必然无法逃脱被挤压空间以至淘汰的命运。

这就要求我们工业企业在今后发展中变革发展思路、调整发展战略。以往"以新规格冲击短时销量"的"权宜之计"或许不再奏效,更加注重系统性品类构建、品牌质量建设和形象塑造的大局观尤为重要。首先,要合理裁撤不适销规格,着力打造一批定位清晰、风格突出、技术领先、效益良好的重点规格。更重要地是,要加强消费引导,提升营销水平。

深入推进精准营销。深入探索不同类型、不同生命周期的品牌在不同市场的精准营销操作方法,把高三类以上有基础、有市场的卷烟品牌规格纳入精准营销范围。开展数据库营销,丰富精准营销信息平台功能,监测把握品牌规格市场状态,积极探索消费者信息收集分析办法,构建、整合卷烟消费者数据库,推动精准营销向消费者层面延伸。

精心开展事件营销。紧紧把握传统节日、节庆、婚庆喜宴等时机,成立专门组织,明确专人负责,制定策划方案,精心组织实施,结合本地风俗习惯、消费传统和市场特点,加强工商在市场信息、宣传物料、营销策略等方面的协同,在严格规范的前提下,把开展"婚庆促销"、"节日促销"等多形式、多层次、多组合的事件营销作为积极引导消费、转变消费理念、引领消费升级的有效途径。通过开展事件营销,进一步优化销售结构,提升品牌知名度、美誉度、忠诚度和价值度。

积极探索其他营销。认真研究互联网技术发展对卷烟营销的影响变化,积极应用网上营销、体验营销、口碑营销等现代营销手段,努力构建线上线下、立体互动的营销模式,进一步拓展品牌营销的平台通路和宣传促销的方法途径。要积极推进网络营销,充分利用行业现有电子商务平台,开展网上营销策划活动,有效发挥网上营销功能,加快推进高价位和低焦品牌的发展。高度重视体验营销,和直营店、现代卷烟零售终端建设有机结合起来,尽可能多地建设一些体验营销的场所,营造好氛围,选择好对象,收集好信息,发挥好体验营销对品牌的传播与传导作用。积极探索口碑营销,以质量过硬、特色鲜明的产品质量为前提,通过原始的口口相传形式,提高品牌认知度。

(作者单位:湖南中烟工业公司)

卷烟商业企业如何维护零售客户合理利益浅析

■ 周浩生

卷烟零售客户是商业企业与消费者之间的桥梁与纽带,无论是专卖管理,还是市场营销,无论是网建质量的提升,还是品牌结构的调整,都离不开他们的理解与支持,因此卷烟商业企业务必要维护好零售客户的合理利益,才能更好地维系双方的长久共赢关系。下面笔者就从六个方面来浅析如何更好地维护卷烟零售客户的合理利益。

一是"扬价增效",提高零售户卷烟经营利润。提高零售户"扬价增效"的意识。依托零售户自律意识,发挥舆论导向,引导零售户自我管理,使他们认识到"扬价增效"工作的紧迫性及重要性。

卷烟零售点合理布局,营造良好的卷烟市场环境。专卖应开展卷烟零售点合理布局的普查工作,对于历史原因造成的卷烟零售点过于密集的,可以采取对违规的零售户予以劝退或取消其经营资格,确保卷烟零售点合理布局,避免恶性竞争。

建立"明码实价"示范一条街。结合本地地理状况、零售户布局、现有价格管理工作水平等情况,选定明码实价示范街。以点带面,促进"扬价增效"工作的开展。

二是"适销对路",确保货源能满足市场需求。积极推进"按客户订单组织货源"推广工作。一是摸清需求,搞准预测;二是紧俏货源合理分配;三是卷烟零售户定级准确。

提高对卷烟市场的控制力。要把卷烟价格变化作为调控市场的第一信号。摸清需求,搞准预测,进一步加强对货源的调控力度,加强品牌管理,正确处理好卷烟库存、投放策略及投放量之间的关系,全面实现零售户"扬价增效"的目标。

货源供应策略要公开、公平。客户经理每月要下发及粘贴货源供应策略表,并对需求差异较大的零售户做好宣传解释工作。

三是加强培训指导,提高经营户的销售能力。加强对卷烟零售户的专题培训。定期组织零售户进行货源供应、营销策略、销售技巧等方面的培训,并提高零售户规范经营意识。

客户经理在进行市场走访时,加强对零售户的经营指导。提高指导经营能力需结合对当前市场、客户分析及行业政策,在规范经营、经营环境改善、品牌结构、经营策略调整、保持合理库存等方面为客户提供经营指导。切实提高零售户销售能力,确保卷烟销售利润,进而提高零售户销售卷烟的积极性,从根源上解决低价销售行为。

四是为零售户提供优质服务。优质的服务实质上目标是提高零售户经营利润,帮助零售户赚钱,是客户经理开展服务工作,维系客户关系的核心部分。这要求客户经理从"三个加强"做出努力。加强与零售户的沟通,及时了解市场情况。沟通是一种信息传递,而有效地沟通则能协调好关系,谋求合作与支持。加强对零售户的经营指导。正确的经营指导能够为零售户省心,使零售户经济利益最大化;为商业企业最大限度地挖掘市场潜力,实现企业效益的最大化,进而达到双赢的目标。提高指导经营能力需结合对当前市场、客户的分析及行业政策,在规范经营、经营环境改善、品牌结构调整、经营策略调整、保持合理库存等方面为客户提供经营指导,真正为客户排忧解难。加强客户维护工作。客户维护讲求与客户的深层次接触,通过掌握客户信息情况,对客户信息进行分析,发现市场上真正有价值的客户,找出改善与其关系的关键因素,这是客户维护的主要目标。首先建立卷烟零售客户档案;其次做好卷烟零售户的分类;其三是建立客户服务标准;最后是奖励优质员工,提高客户经理的工作积极性。

五是进一步创新网建服务。推行党员示范,做好"表率"服务。在烟草系统内开展以党员为主体,面向广大零售户的"献爱心"的优质服务活动。

加强营销队伍建设,做好"亲情"服务。在广大卷烟零售户中,积极开展"亲情"服务活动,认真倾听客户的意见和建议,与客户面对面地交流和沟通,充分发挥联络客户、掌握信息、培育品牌、指导经营的服务职能,使烟草公司能够更灵敏地反映市场、有效地控制市场、高效地服务市场,真正使广大零售户的利益切实得到实现、维护和发展。

实行柔性管理,做好"诚信"服务。在履行专卖管理职能过程中,要注重管理与服务相结合,积极探索和完善诚信等级管理和社区化管理,建立零售户诚信档案,对诚信状况进行评价与监督。

实行分类管理,做好"个性"服务。随着市场经济的日趋成熟,城乡消费水平不断提高,老百姓的审美眼光和消费观念日趋多样化。这就要求我们在深化网建过程中,应及时调整服务思想和服务方式,全面实行客户分类管理,根据客户的不同需求,提供个性化、差异化、多样化的服务,以满足不同的需要。

六是加大市场查处力度,打击"假、私、非"卷烟。加大烟草专卖法的宣传,加强联合执法,重拳出击。加强市场日常监管,净化卷烟市场。提高办案人员工作水平。加大抓捕追刑工作力度,从严惩处制售假分子。

告别粗放 走向精实

——如何利用"APCD"工作法破解市场监管难题

■ 邹海莉

市场监管工作是烟草专卖管理工作的基石,是维护卷烟市场经营秩序的基本措施,对烟草行业意义重大。然而卷烟市场监管工作多年来沿袭旧有的粗放管理方式已不能满足当前工作需要,"APCD"工作法的出台无疑为行业市场监管工作注入一股新鲜血液,是烟草市场检查方法的创新之举。那么,如何利用"APCD"工作法破解市场监管难题,告别粗放管理,逐步走向精实管理,助推卷烟市场监管工作上水平呢?笔者根据基层工作经验浅谈几点意见和建议。

市场信息分析要精确

"分析"(Analysis)是整个"APCD"工作法的第一环节,也是核心环节。为此可以通过记分及特定条件,将监管对象进行分类管理,并通过日常检查、专项检查、受理举报投诉、市场调研以及信息网络等途径全方位收集信息,对信息进行精准分析汇总,依靠精准的信息和数据分析摸准卷烟市场异动的脉搏,找到市场检查的重点对象,准确锁定目标。在分析信息时要重视分析数据,由于很多数据来自于营销、内管系统,其覆盖面大,真实性高,周期长,可比性较强,因此专卖人员应该熟悉掌握专卖、营销、内管系统的运用,通过对专卖、营销、内管数据进行精确分析,提高问题预警的准确率,实现通过分析环节发现异常信息,进一步为实现精准化的卷烟市场监管提供良好的信息支撑。

工作计划制定要精细

"计划"(Plan)是"APCD"工作法的第二个环节。在检查计划制定时,应力求实现"科学精细"。在制定日市场检查计划时,检查目的要明确,要确保实施市场检查时有明确的切入点;检查时间要具体,要确保专卖人员工作压力的轻重适度;检查对象要客观,既要检查辖区内持有各类烟草专卖行政许可、审批证明文件的相对人,也要检查无上述证明文件或者采取其他形式违法从事烟草经营活动的相对人,但应明确工作重点;检查内容要全面,在实施日常市场检查时要检查烟草专卖行政许可、审批证明文件的使用情况,烟草专卖管理相对人的守法情况以及烟草营销、配送等基本经营情况;检查人员要合法,实施日常市场检查时,要明确必须是两名以上(含两名)执法人员,并可以确定一名声望较高、工作经验较丰富的人员具体负责日常市场检查工作;检查方法要得当,实施日常市场检查时具体采取的检查方法应当事前充分斟酌、事中随机应变、事后处理得当。那么在制定周市场检查计划的时候,要结合上周检查情况,突出检查重点区域、重点对象、重点问题,要明确对违法频次多、经营数量大、经营波动异常等类似情形的烟草专卖管理相对人要加强检查。制定月计划的时候,应根据稽查人员的信息分析确定下月的检查重点,对举报投诉涉及的零售户、内管等相关部门提出的需要进行核查的零售户也应列入检查对象,根据程序要求,月计划还应由分管领导进行审核。总之检查计划制定要详细周密,不遗漏,做到检查重点贯穿始终,有针对性地开展检查,使检查工作的开展有依有据,确保烟草市场监管无死角。

市场检查监管要精准

"检查"(check)是"APCD"工作法的第三个环节。卷烟市场检查又是专卖执法工作中的重头戏,那么如何在市场检查中有所"收获",确保专卖人员不走空呢?那就应该依据监管对象和实际需要,转变检查方式,推进市场监管方式的转型,将市场检查工作从定期例行检查向重点精准检查转变,灵活选择检查方式。在实施市场检查时,应根据实际情况,采取重点检查和随机抽查相结合的检查方式,对重点区域、重点户、违规大户、无证户进行明查暗访,对市场易出现违法违规较严重的区域进行专项整治,通过检查、告诫等形式引导零售户规范经营。同时还可以采取错时错位检查方式,要求专卖人员打破工作常规,实行专卖弹性作息时间制,根据中午、晚上及双休日违法违规现象较多的特点,利用特定时间段对卷烟零售户的违法违规行为进行重点检查,有针对性地实地核查相关问题,查找异常原因,判断零售户是否存在违法违规行为、违法违规行为的性质情节并保存相关证据材料,确保市场检查精准到位。

检查结果处理要精实

"处理" (deal with) 是"APCD"工作法的最后一环,也是关键环节,专卖人员应根据"规范引导"的原则,积极疏通调整好违法人员的心态,按照违法行为的严重程度、证据的采集情况、管辖范围的确定等标准对现场检查结果进行判定。按照"结果分类处理"的方法,针对市场的违法违规行为,对检查结果进行正确分类与判断,确定正确的处置方式,在实施行政处罚时正确使用自由裁量权。在问题处理上该教育的教育、该处罚的处罚、该移送的移送,有效做好市场监管与其他专卖工作的无缝对接,做到处理结果求精求实。同时在对问题依法进行妥善处理时还应该总结改进,不断提高卷烟市场监管水平和效率。

总之,正确运用"APCD"工作法能有效解决市场监管与现实工作之间的矛盾问题,我们应该以"APCD"工作法为切入点,以求精求实的态度,进一步改进和优化市场管理,逐步形成精准到位、扎实推进的管理模式,只有这样才能不断提升专卖管理水平,更好地为卷烟上水平保驾护航。

烟草企业要进一步强化设备管理精益化

■ 李哲民

俗话说:"工欲善其事,必先利其器。"就烟草行业企业而言,切实加强设备管理工作,始终保持设备装置水平先进性是提升行业企业总体竞争实力的一条基本经验。2013年11月5日,全国烟草行业设备管理现场会在青岛卷烟厂召开。这次会议总结推广了山东中烟青岛卷烟厂"六精"设备管理经验,即基础信息的精细管理、设备状态的精确预测、设备的精修管理、设备的精心保养、做好备件精算管理、建设精干的"三支队伍"(设备管理人员队伍、设备维修人员队伍、设备操作人员队伍),明确提出要全面推进设备管理精益化。所以,烟草企业要结合实际,进一步强化设备管理精益化,加强设备管理信息化建设,提升设备管理信息化水平,努力提高设备管理效率、实现集约管理,用较少的投入产出更大的价值,提升烟草行业形象,建设更加规范、更富效率的中国烟草。

设备管理是一项专业性很强的工作,涉及到设备购置、调试、操作、维修、保养、点检和润滑等各个方面。设备管理是一个系统工程,涉及每项制度、每道环节、每个操作指令、每个管理者和员工。设备管理当前面临的最主要挑战,是在既有的各类管理理论和方法的基础上,寻找一种新的方法和途径,将设备管理的知识、技术方法和信息控制能力融合在一起,并将相关的各类主要因素构建成为一个开放的控制与反馈系统,使设备在其寿命周期内各个阶段的管理都可按各自的特性有机结合在一起,由此实现设备资产投资价值的最大化和运行效能的极限化。烟草企业要实现设备的全方位精确管理控制和运行价值(效益)的精准评价分析,采用设备管理新方法,也就是要采取以设备运行价值为目标的综合管控策略,其核心理念是提升设备的运行价值。它提出的改进和提升设备管理效能的新方法和新路径是,以信息技术的应用为支撑,遵循"管理目标——绩效指标——业务行为——工作方法"的路径进行问题分析,采用"数据采集——数据传输——数据集成——分析与优化——应用与改进"等步骤来解决问题。

烟草企业要如同对待自己的孩子、伙伴那样对待设备,加强设备健康管理。设备健康管理是一种人——机(主动与被动)结合的前瞻性管理,采用拟"机"为"人"、以"人"为本的原则。其核心是,关注设备"健康"和"亚健康"阶段,保持健康状态的持久性和稳定性,研究设备动态损伤规律,设计和实施预防保健、健康评价、平衡调整、动态保养维修对策和健康保健制度,以便在全寿命周期内设备保持健康、高效、低成本运行。设备健康由自身素质强健、防御自愈机能完善、运行和管理科学等三个方面的要素构成。要构建设备健康评价体系,从质量、效率、稳定性、维修费用、维修工时等方面设置评价指标,对制丝设备、卷接包设备、动力能源设备进行评价,注意评价周期和评价结果应用。要健全动态检维修体系,讲究保养润滑策略、点检策略和维修策略(比如分类"治疗"、系统"治疗"、经济"治疗"、规范"治疗",构成设备"治疗"管理体系。)要探讨总结设备健康管理的理念、工作思路和方法,进一步深化精益设备管理体系建设,以健康管理研究成果丰富和完善现有的管理体制、引入科学的管理方法和工具、探索从经验管理向科学管理转变的有效途径、切实提升设备管理水平;要通过自动化技术、诊断决策模型的应用,借鉴RCM(可靠性维护)、PHM(健康管理)方法,利用企业高度自动化的生产环境和数据资料,逐步筛选出适用于烟草工艺和装配水平的技术手段和数学模型,推动设备管理上水平,支撑"卷烟上水平",为顺利实现行业2014年超万亿元的税利总额目标做贡献。

烟草企业要学习海尔推进全员参与TPM活动的经验。TPM(Total Productive Maintanence),即全员生产维修,通过全体员工参与生产维修活动,使设备性能达到最优。在中国,著名企业海尔集团在实施TPM管理方面的做法值得借鉴。

一是TPM目标管理。TPM目标管理是自上而下的目标管理体系,通过找准问题,明确方向和课题,确定改进目标,然后将目标层层分解到各基层部门尤其是生产现场,围绕目标进行改进。二是日常TPM活动。海尔特别注重让生产一线员工在日常工作中牢固树立"我的设备我保养"、"我的区域我清扫"的意识,使他们自觉对生产现场的设备与环境进行保护、维持和管理。三是TPM设备效率改善活动。为倡导全员参与,海尔将QC小组活动与TPM活动有机结合起来,组成设备焦点改善小组,紧紧围绕TPM目标和设备效率问题,通过有组织的活动达成改善目标。四是OEC活动与TPM活动结合。OEC管理,即日清管理,是海尔独创的一套管理理论。做到"日事日毕,日清日高",今天的工作今天必须完成,今天的效果应该比昨天有提高,明天的目标要比今天的目标高。TPM强调全员参与,OEC强调每个人、每件事,它们的基本出发点是一样的。

烟草企业要进一步加强设备管理精益化,特别是要加强卷烟生产设备管理精益化,提高经济效益。要加强对烟草机械技术装备的现代化管理,推行TnPM管理,强化设备管理精益化,向设备管理要质量,要安全,要效益,要一切。要统一思想,提高认识,领导重视,全员参与,形成狠抓设备管理精益化的氛围。要强化正激励,严格负激励,提升执行力,切实把设备管理水平提升到一个新水平,确保设备完好率、设备有效作业率达到目标要求,增加经济效益。要发挥好设备管理部门、制丝车间、卷包车间、动力车间、物资供应等部门在设备管理中的功能和作用,积极开展QC小组、单点课、合理化建议、六源清理等工作,开展设备管理创新活动,使制丝线和卷接包设备以及自动化物流系统高效、经济、安全、合理地配置和运行,提升人力、物力、财力以及人员流、物流、信息流的使用水平和确保发挥效益最大化,规范管理,科学发展,增强烟草企业自身的市场竞争能力,有力保障"卷烟上水平",提升烟草行业形象。

总之,烟草企业要进一步强化设备管理精益化,加强设备健康管理,通过最少的设备管理投入获得最大的生产产出。要结合实际,厘清需要精益的环节和流程,以设备效率最大化为目标,按照行业相关要求,加快信息集成化、策略多级化、效益价值化、现场精细化、响应敏捷化,进一步提升企业精益化生产和设备管理精益化水平,提升烟草行业形象。