

进一步做好“双低”品牌的培育工作

■ 周浩生

随着人们对“吸烟与健康”认识的进一步提高,“低焦低害”的消费观念逐步形成,“双低”卷烟市场需求呈稳步提升态势,也是中式卷烟未来发展的一个方向,对我国烟草行业的持续发展具有重要的作用。但于当前烟草商业企业而言,加大低焦油卷烟品牌的培育是一项艰巨而重要的任务。笔者结合本地市场低焦油卷烟销售发展情况,分析在当前形势下,如何进一步开展低焦油卷烟品牌的培育工作。

当前低焦油卷烟品牌培育工作境遇尴尬分析

消费者认识存在差异。首先低焦油卷烟口味淡,大多数烟龄较长的消费者表示吸食不过瘾,其次对低焦油卷烟的认识不足,不了解低焦油卷烟与普通卷烟间存在的区别。
 消费习惯一时难以改变。消费习惯分为品牌习惯和口味习惯两个方面。品牌习惯是消费者长期吸食一种品牌的卷烟对低焦油的新品牌接纳能力不强;口味习惯是消费者长期吸食烟碱,焦油含量较高的卷烟,对低焦油卷烟吸食不习惯,口味一时难以调整。
 经济成本增加制约了消费。低焦油卷烟烟支科学技术含量较高,导致其成本高,而且较普通烟支燃烧速度快,导致消费者抽吸口感减少,消费者容易形成吸食不过瘾,导致消费者增加吸食量进而增加吸烟开支,增加了消费成本。

零售客户销售积极性不高。首先部分零售客户经营意识不强,对卷烟发展趋势不了解,对低焦油卷烟品牌培育工作配合度不高,认为现在市场不好卖,觉得进购低焦油卷烟后会打不开销路,会增加卷烟库存风险,带来资金积压。其次零售客户的卷烟宣传意识不

强,宣传手法不到位,在部分紧俏卷烟和策略品牌供应紧张时,不会主动宣传同档次低焦油品牌卷烟,导致低焦油卷烟市场难以打开,长此以往,导致了低焦油卷烟品牌的销售瓶颈。

品牌陈列参差不齐。由于低焦品牌销售不景气,因而客户对其陈列摆放也存在随意性,主要表现在:一是陈列不出样。由于柜台面积有限,原有的烟模占有了柜台所有位置,导致低焦油卷烟没有陈列位置,有的零售客户干脆就不陈列,将其放在储烟区或者是不显眼的地方。二是出样较凌乱。部分客户待新品低焦油卷烟送达店铺后,随意把卷烟摆放在柜台边角,消费者根本就看不到;作为新的卷烟类型,大部分客户对低焦油卷烟陈列没有形成系列集中意识,根本吸引不了消费者的眼球。

促进低焦油卷烟品牌培育工作的方法措施

加强宣传推介,提高低焦品牌的认知度和关注度。目前,低焦油卷烟品牌数量相对较少,对零售户及消费者的视觉还没有形成一定的冲击,需要我们进一步的加大宣传及推荐力度,通过宣传,让广大零售户及消费者进一步了解:一是低焦油卷烟的重要性,介绍在销的低焦油卷烟产品的包装、价格、目标消费群体、品牌文化、产品传播语等信息;二是向卷烟消费者宣传“低焦油、低危害、高品质”的卷烟消费观念;三是告知低焦油卷烟是烟草行业此后一个时期的成长目的,其目标是为了削减抽烟对健康的风险程度,提高卷烟的健康性和平安性,更好地履行烟草行业“国家利益至上、消费者利益至上”的宗旨。同时积极开展全体员工为低焦油卷烟宣传扩销“多说一句话,多做一件事”活动,客户经理、送货员负责向能销售同档次卷烟的零售户和消费

者宣传低焦油卷烟的吸味、卖点、目标消费群体、散发宣传资料,切实加大对零售户和消费者的宣传力度,转变消费者卷烟消费观念。通过强化宣传,营造出一类“低焦、低害、平安”的卷烟品牌,进而改变广大零售户及消费者对低焦油卷烟的认识误区,提高消费者对低焦油卷烟品牌的认知度和关注度。

确保合理盈利,提升低焦品牌培育的积极性和主动性。要想让零售客户积极参与到品牌培育中来,必须保证他们有合理的收益,让他们看到品牌培育给他们带来的实实在在的好处,这样他们才会有参与的热情。首先要维护市场价格的稳定。要依据品牌属性、需求强度、购进规模、市场特性等因素,综合评价客户业态、市场类型、经营规模等指标,采用多种组合方式,将合适的品牌,在合适的时间,以合适的数量,投放给合适的客户,实现品牌和客户在市場中的精确配对和对标入座,确保卷烟市场价格的稳定。其次要关注零售客户库存的合理性。客户经理在市场走访中应及时关注客户卷烟库存情况,有针对性地引导客户做好低焦油卷烟的销售,做到不脱销、不滞销,确保客户库存处于合理状态。

陈列别出心裁,激发消费者购买的欲望性和兴趣性。低焦油卷烟作为一类新型的“低焦、低害、平安”卷烟品牌同,在陈列上更应该要注重方式、方法,博取消费者的眼球,引起消费者兴趣,激起购买欲望:一是在卷烟上柜后,在条件允许的情况下,在店内选出一块比较显眼的位置专门摆放低焦油卷烟,增加低焦油卷烟的展示饱满度和可见度,消费者在店门口就能直接看到低焦油品牌卷烟,使消费者在视觉产生冲击力,在走进店内的这小段时间内所看到得都是低焦油新品牌,进而产生购买欲望;二是在出样柜台比较好的客户柜台内设置一小块低焦油品牌摆放出样区域,把所有在销的低焦油品牌规格放在一起,方便零售户宣传及消费选购;三是可采取生

动化标签,可在标签打印“新品推荐”、“店长推荐”、“热卖中”等字样来吸引消费者的眼球。为了更好地履行烟草行业“消费者利益至上”的宗旨,在做好卷烟陈列的同时,我们将帮客户粘贴好明码标价签,并告知客户他们是卷烟的零售终端者,维护好价格是为了更好地提升他们销售卷烟的毛利率,赢得更多的利润空间,让零售户了解零售终端建设是为他们谋取利润,使他们在日常销售过程中自觉维护好价格,做到条、包一价,确保所有销售低焦油卷烟的毛利率达到 10%以上。卷烟陈列是一项长期的工作,零售户要在客户经理的指导下,亲自动手,并持之以恒地坚持下去,这样零售户才能看到好的陈列为他们带来的效果。

健全考核机制,促进低焦品牌培育工作的长期性和稳定性。没有有效的考核机制任何工作都只是纸上谈兵。做好低焦油品牌培育工作不仅要从思想上重视,措施上严密,还要从机制上进行完善,这样低焦油品牌培育工作才能健康,长远的开展下去。首先做好低焦油卷烟品牌“上柜率”考核,可通过对于重点客户和“标准店”“功能店”客户低焦油卷烟品牌“上柜率”考核来推广低焦油卷烟品牌,营造良好的市场环境。其次做好低焦油卷烟品牌“重购率”考核,以这样的方式促进宣传,增加低焦油卷烟品牌订货率,进一步提高低焦油品牌的市场知名度。最后是做好低焦油卷烟品牌“成长率”考核,有效地促进低焦油卷烟品牌的发展和成长,提高其市场竞争能力,稳固其市场地位,使其健康发展。

培育低焦油卷烟品牌是行业一项庞杂而又长期的战略工程,尤其是对于低焦油这一“转型”的产品来讲,品牌培育的过程可能会更加艰苦和复杂,烟草企业只有切实增强责任意识、紧抓市场脉搏、加强工商协作,才能使低焦油卷烟品牌培育工作获得长远的发展。

发展烟叶生产之我见

■ 何晓姝

笔者一直以来均在烟草部门工作,对烟叶生产较为熟悉。经过多年的调查研究,笔者认为发展烟叶生产应该从以下几个方面下功夫。

一是要在加大烟叶生产基础设施建设的投入上下功夫。当前烟叶生产发展的基础设施建设主要靠烟草部门扶持,如对烤房建设、农机具购置补贴,烟水配套工程资金投入等。多年来实行的 5—10 座以上集中连片建设烤房的政策,一段时间内对烟叶生产发展起到了关键性作用。随着许多田块连作时间长病虫害发生严重,可轮作的田块又不多,使种植区域开始向边远田块延伸,而边远田块小而散,大多数能集中种烟的田块不能满足现在烟草部门规定的十座集中连片建烤房的政策要求。因此产生了老烟区田块难轮作,新烟区田块难集中的现状,让乡镇发展烟叶生产困难越来越大。因此,要大力发展烟叶生产,建议当地政府集中扶贫开发、农业开发等农口各方面资金用于田块集中整治、修建道路、桥涵、水渠等基础性工程。让那些农民做不了、做不到的事由县乡两级政府来负担,把原来只为种水稻而整治的田块,提升为种烟田块,扩大可种烟面积。把因不通路、不通水的田块,通过修路、修水渠来增加可种烟面积。这样,可轮作面积越多,基本烟田就有保证,稳定发展烟叶生产的目标就有把握。
 二是在着力提高烟技员水平上下功夫。提高烟叶品质,增加烟农收入,技术队员



伍是关键中的关键。首先要认真选聘好技术员。在选聘时应注重文化程度向注重有实践经验的烟农倾斜;注重从年轻烟农中选聘的同时,可聘请年龄稍大、身体素质好、又有多年种烟经验的烟农当技术员。在注重从本地烟农中选聘技术员的同时,也可加大从外省、外县聘请烟技员的力度,形成技术互补。当地政府在选聘技术人员方面也要主动介入,帮助烟草部门从本地种烟能手中,选择有富余劳动力的烟农出来担任技术员,壮大技术人员队伍。对多年种植烟叶的村委会干部,换届后没有继续留任的,可以充实到技术人员队伍中来。其次要用待遇稳定好技术员。烟草部门首先要安排足够的资金保证烟技员培训到位。烟

草部门和乡镇,要认真研究能留住人的好政策,通过提高工资待遇、奖励标准、养老保险标准,改善生活条件,延长聘用期限,增加外出培训训次数等政策来稳定好烟技员队伍。

三是要在规划发展烟叶生产区域上下功夫。根据土壤、气候、耕作条件和农民耕作水平等,来规划好烟叶生产发展区域是一件很重要的事情,否则要保持一个地方的规模生产和可持续发展就是一句空话。因此,要选择能种植优质烟叶的田块,规划到种烟区域中,这样才能确保向烟厂供应足量的优质烟叶。

四是要在提升烟叶品质上下功夫。一是要加大对新式烤房建设的投入。县、乡两级政府要建立发展基金,同时还要从扶贫开发、农

业开发等专项资金中,拿出一定比例资金用于烤房建设。二是要扩大稻草返田面积。狠抓稻草返田和“田间三光”是提高烟叶品质的关键。三是要起垄高且饱满。垄的高度是决定保水保肥的关键。根据烟叶生产期间多雨天气现状,建议起垄高度要超过 40 厘米,垄底部宽度达到 65 厘米,顶部宽度达 35 厘米,畦呈牛背形,这样就能做到大雨不怕泡,缺雨能抗旱。四是要严格配方施肥。五是要严禁在种烟田块中使用除草剂。

五是要在各级组织形成合力上下功夫。在发展烟叶生产中,烟草部门及县、乡、村、组要形成合力,必须一个调子唱到底,一任接着一任干,烟叶生产才能健康地发展下去。

复杂形势下如何做好客户工作

■ 张磊

作为一名基层的客户经理,要在复杂的形势下找准位置,受社会大环境的影响,卷烟销售一度出现了波动。我们不仅要在实际工作中落实和执行好公司及部门的各项销售策略,更要总结经验,结合自身片区优势、零售客户特点,开展好适合自己片区、适合零售客户的服务。在实际工作中,笔者主要围绕以下几方面开展了工作:

一是为客户提供增值服务,延长工作时间。鉴于目前的销售形势,延长工作时间,为客户提供提增增值服务已成为我们的工作常态。由于现在客户订货都为网上订货,所以我的工作时间不再是以前的 8 小时,而是从客户晚上七点半订货便开始了。每天晚上七点半开始我就要关注客户的实际订货情况,针对白天宣传的新品,促销品牌,重点品牌等逐户跟踪,确保之前宣传的品牌都能有效的落实到户。由于现在拜访客户的时间一般为客户订货的前一天,所以经常是白天拜访时某品牌卷烟还无货或限量,但到下午开会时就通知第二天放开销售,为了抓住机会,提高销量,下班后再次电话通知客户货源变化已为家常便饭。

二是抓住工作重点,针对不同类别、不同需求的客户,提供个性化服务。由于今年工作内容与往年相比要繁杂很多,所以每天部门工作例会后,我都将领导布置的工作按照重要程度逐一记在本子上,然后针对不同类别、不同需求的客户有针对性的进行宣传。高档卷烟重点在有经营能力,经营地点好的客户中宣传,中档卷烟重点在 A3 或 B 客户的宣传,一般一次只宣传 1-2 个品牌,避免让客户产生品牌多无从下手的感觉,从而让品牌宣传起到事半功倍的作用。针对近期投放的低档卷烟更是要针对小区里面或经营能力较差的客户一一宣传,以满足这部分客户想经营低档卷烟的需求,更能借此提高销量。

三是做好客户等级提升的引导,促进重点品牌销量的有效提升。我在拜访客户过程中首先广泛宣传客户新客户等级评定办法的相关内容,同时向客户有能力是客户说明 A1 类客户的优势在哪,能得到哪些好处,让那些客户都能有提升等级的欲望,并且每月最后一周订货前要查出每个客户重点品牌的实际订货量,针对有潜力的客户通知其差额量,并在其最后一次订货时跟踪落实到位,确保客户等级提升能的同时,重点品牌销量也能得到一定幅度的提升。

四是利用品牌促销有利契机,加大社会库存,千方百计提高销量。由于今年的卷烟促销要比往年多,经常是每周都有促销,而且还不止一个牌子,所以在实际拜访中经常走不完全线的就要逐户电话通知,尤其遇到客户认可,畅销的卷烟促销时,更是要一户不落宣传到位,落实到位,这样可以借促销的有效时机,达到加大社会库存,促进销量有提升目的。

五是设定目标,努力完成。每天结账后,我都要查看自己一天各项计划指标的完成情况,并根据部门的日小结、周讲评、月总结,寻找差距,按日给自己设定目标,并通过努力,争取完成。

六是提高订货成功率,做好一切细节工作。对面销量计划的完成,我可谓是西瓜芝麻一起捡。不仅抓住大幅提升销量的机会,同时也不放弃对针网吧,饭店等不常订货的客户关注,经常提醒这样的客户不要忘记订货,或在有其认可卷烟促销时及时告知,引起其订货的欲望,从而有效提高订货成功率,提高销量。

如何创新和完善基层专卖管理考核

■ 邹海莉

专卖管理考核作为专卖管理工作的一面“镜子”,能真实反映出专卖管理工作中出现的各种问题。对全面提升专卖监督管理水平,切实提高专卖管理人员工作执行力以及工作积极性、主动性和创造性,推进烟草行业的改革和发展起到巨大推动作用。但是在实际管理考核中往往还存在许多不完善的地方。那么如何创新和完善基层专卖管理考核,提升专卖管理考核水平呢?笔者浅谈几点意见和建议。

基层专卖管理考核工作中存在的问题

对于基层专卖管理考核来讲,专卖管理考核作为绩效管理的重要组成部分,已形成了一整套的工作和管理体系,但现阶段专卖管理考核工作在实际操作中仍处于不断的探索和改进阶段,仍然存在不少问题:
 管理考核认识不到位。有些企业存在没有真正理解管理考核的真实含义,而是简单地认为管理考核就是绩效考核,认为开展了绩效考核就是进行了管理考核。其实,绩效考

核只是管理考核的一个环节,只是对绩效管理工作的总结和评价,而远非管理考核的全部。如果简单地认为绩效考核就是管理考核,那么就带有片面性,而忽略了管理考核的其他方面。

管理考核责任不明确。有些企业简单地认为管理考核是人力资源部门的事情,也有些企业认为专卖管理考核就应该专卖部门的事情,这种相互推诿,考核责任不明确将会导致管理考核得不到有效的实施。

管理考核对象不全面。专卖管理考核不仅面向的是专卖一线人员,也要面向专卖管理层。然而有些人认为管理考核就是管理层对员工的管理考核,在考核过程中过多地关注一线员工,对企业管理层的考核重视不够甚至忽视,这些都将导致管理考核达不到预期的效果和目的。

管理考核指标设置不合理。当前一些管理考核往往仅局限于量化数字,忽略了对定性的考核,致使指标的量化与实际水平脱节,导致考核存在潜在的不公平。

管理考核流于形式。管理考核结果出来后,往往存在把考核结果作为发放工资的一个依据,缺乏对考核过程中产生的信息进行反馈和综合分析,对考核结果的利用和应用

较少,没有真正解决实际问题,从而导致管理考核流于形式。

创新和完善基层专卖管理考核的有效措施

随着现代管理科学的发展及其在绩效管理中的应用,如今专卖管理考核的科学性、全面性和准确性得到了不断提高。但是我们应该清楚地认识到基层专卖管理考核,不只是对思想、行为、能力和业绩作出客观、准确的描述与判断,重要的是通过这种全面的衡量和科学的评价来调动员工的积极性、主动性与创造性,提高管理效能。对此,笔者认为在基层专卖管理考核过程中,应该认真把握好以下四个方面的内容:

正确认识专卖管理考核。专卖管理考核是手段,不是目的。专卖管理考核是实事求是地发现专卖人员工作的长处和短处,以便及时改进、提高。因此在管理创新中应以观念创新为先导,坚持科学发展观为指导,充分认识管理创新的重要性和必要性,同时它也需要管理层与管理层进行深层次沟通,通过沟通就专卖管理考核达成共识。

制定切实可行的专卖管理考核制度与标

准。制度是企业员工在企业生产经营活动中共同遵守的规范和准则的总称;是企业赖以生存的基础;是企业员工的行为规范;是企业经营活动的体制保障。因此,专卖管理考核必须以制度创新为保障,用制度规范管理行为。同时还应该形成一套科学有效的专卖管理考核标准,科学设置专卖管理考核指标体系。不断完善专卖部门职责、专卖部门各岗位说明书、关键业绩指标,形成人人有事干、工作有标准、结果有评价的局面,为全面开展专卖管理考核奠定良好的工作基础,使全体专卖人员能从心理上接受管理考核。

发挥专卖管理文化引领作用。烟草专卖管理文化是指在社会主义市场经济条件下,烟草专卖管理部门在长期的烟草专卖管理实践活动中所形成的具有鲜明烟草专卖管理特点的一种行业文化,是烟草专卖管理团队意识、价值观念、精神风貌、行为规范和管理方法等诸多非物质因素的总和,具有较强的导向、凝聚、约束、激励和辐射等功能,是推进烟草专卖管理事业发展的精神动力、智力支持和内在保障。因此在创新和完善专卖管理考核的同时应该发挥专卖管理文化的引领作用,不断引导和推进烟草专卖管理考核工作上水平。

创新和完善专卖管理考核方式方法。创

新是一个企业发展的灵魂。烟草专卖管理考核工作也唯有紧跟时代步伐,积极探索,求真务实,不断创新,才能进一步加强专卖队伍建设,切实维护好国家利益和消费者利益,因此必须采取多项举措不断创新和完善专卖管理考核方式方法。

一是自我评价与他人评价相结合。二是定性考核与定量考核相结合。三是重点考核与全面考核相结合。

加强对专卖管理考核工作的监督指导,及时对考核结果进行反馈、整改。专卖考核的目的并不是为了对员工进行扣罚,目的是为了专卖队伍工作水平能上新台阶,所以我们不能忽视对考核中发现问题的反馈及整改。我们应该让被考核对象知道自己工作不足在哪里?错在哪里?为什么会出错?怎么来纠正错误?因此必须通过管理考核查找问题,根据发现的问题制定整改措施,限期进行整改,解决问题,从而避免今后在工作中再次发生类似的情况,这才是开展专卖管理考核工作的出发点。

总之,创新和完善专卖管理考核不仅符合行业发展的要求,而且对于提升整个专卖队伍管理水平具有重要意义,各级烟草专卖部门都应该高度重视,不断创新,使专卖管理考核工作上一新台阶。