

县级营销部如何提升品牌培育能力

□ 杨兴凯

品牌培育是卷烟商业企业一项长期而艰巨的任务,加大对于全国性重点主干品牌的培育力度,是行业改革与发展的需要,也是行业增强整体竞争实力的需要,更是县级营销部实现卷烟上水平、提升发展能力的需要。就县级营销部如何提升品牌培育能力,笔者亲历一线,对目前的现状提出一些个人的浅见。

由于受客户经理自身素质的制约,品牌培育有时存在对客户宣传、引导不到位的现象;另一方面,亦有多种因素影响客户作出购进决定,在接受新进品牌的能力上有一定差别等。除此之外,品牌培育失败,也与我们培育品牌的方法有时过于简单、粗放,追求短期效果,而忽视了营销策略以及品牌培育的内在规律有关。因此,培育品牌要讲求科学性,应该按照品牌的生命周期合理导入,科学制定品牌培育的短期、中期和长期目标,并对客户经理的品牌培育工作进

行有针对性的考核。县级卷烟营销部要搞好品牌培育工作应抓好“内功”和“外功”。

所谓“内功”是指我们内部应做好以下工作:

提高客户经理培育品牌的能力。客户经理作为品牌培育的执行主体,其能力高低是品牌培育成败的关键因素之一。因此,必须努力提高客户经理研究市场和析市场的能力,说服客户、推销产品的能力,交际、沟通与谈判的能力以及团队协作配合能力。

客户经理要及时传递信息。要把货源政策变化、货源组织投放情况、卷烟消费趋势等信息及时传递给零售客户,提高零售客户提升卷烟销售结构的主动性。客户经理在每月初发货源公示表的同时,积极开展此项工作,及时并耐心讲解本月应该重点对那些品牌进行培育,不要让货源公示表成为摆设。

考核激励机制要向品牌培育倾斜。考核激励机制是调动客户经理工作积极性的有效方法。可以把每月培

育品牌的任务分解到每位客户经理头上,同时,可以对客户经理的重点品牌培育情况进行公示,使客户经理及时了解自己的差距,并迎头赶上。笔者认为,充分发挥考核激励机制的作用:一是要根据客户经营业态,合理下达考核指标,即按客户经营业态有针对性地确定宣传、培育重点,并有针对性地进行考核,这样一方面可以减少客户经理的工作量,同时,还可以降低客户降价销售的几率。二是当月的考核指标应在上月末提前下达。三是为提高品牌培育效果,新进品牌要由客户经理自选培育对象,书面呈报备案。四是对常规品牌和潜力品牌的考核应主要考核销售增长率,即考核环比数据,这样更具公平性和适用性。

客户经理在进行品牌培育时要找到客户的需求点。做好品牌宣传工作首先要掌握客户心理,把握客户需求点,宣传品牌要站在客户的角度,避免为宣传而宣传,要根据行业品牌发展战略与客户进行交流和沟通,在

让客户了解行业发展状况的同时,给予客户选择品牌的主动权。如:客户经理宣传新进品牌时,应告知客户新进品牌的情况,并根据客户的经营业态提出适合客户销售的品牌,建议客户少量购进试销,在让客户尝试新进品牌的同时,既丰富了客户的商品陈列,又不致产生积压,充分尊重了客户的意愿,增加客户在销售时宣传的主动性。

所谓的“外功”指的就是我们应该指导零售户做好以下工作:

消费引导到位。客户经理应按照辖区特点细分市场 and 方针消费群体,在推荐品牌上柜的过程中为零售客户分析。比如:城镇人口接受新事物较快,消费能力高,那么在城镇零售户中加大对新品牌、高端品牌的培育力度,如“黄鹤楼”系列,“云烟”系列。在农村零售户中,针对农村市场着重培养已经成熟的“人民大会堂”系列、“红塔山”系列。

保证品牌上柜率。只有做到品牌上柜,才能让零售户看到销量。保证

品牌上柜率是每位客户经理的重要工作之一,也是绩效考核的一项重点,客户经理应建立品牌培育调查表,将管辖内的每位零售户纳入调查范围之内,针对每一户的品牌上柜情况进行跟踪调研,对存在空白的品牌重点进行培育,稳步推进,确保户户的品牌上柜率达标。

引导柜台生动化陈列。客户经理要帮助和教会零售户进行柜台生动化陈列。将重点培育品牌摆放在最夺目的位置,让消费者能看得到,认得出,买得到。

总而言之,品牌培育工作不可能一蹴而就。它需要牢固的市场和忠诚的消费者;也迫切需要全员协同作战;更需要我县级营销部不折不扣执行上级营销策略及工作方针。以此,多管齐下、多措并举,切合实际把品牌培育工作建立在扎实的工作基础和可靠的市场基础及忠诚的消费者之上,努力培育一批知名度高、美誉度高、忠诚度、品牌价值高、市场份额大、经济和社会形态效益俱佳的重点主干品牌。

用优质服务促进城中村的品牌培育工作

□ 孟宪渝

城中村是中国大陆地区城市化进程中出现的一种特有的现象。由于城市的建成面积迅速扩张,原来分布在城市周边的农村被纳入城市的版图,被鳞次栉比的高楼大厦所包围,成为了“都市里的村庄”、城中村的内部通常没有统一的规划和管理的,以低矮拥挤的违章建筑为主,环境脏乱、人流混杂、治安混乱,基础设施不配套、游离于城市的管理体制之外,成为了都市的“顽疾”。因此,要做好城中村的卷烟品牌培育工作着实不易,如何做好城中村的品牌培育工作?且看本文作者娓娓道来。

品牌培育在城中村面临的困境

零售户不愿意卖新品。“脏乱差”三个字,基本上已经成为城中村的专用名词,城中村的卷烟零售户群体同样存在着多且杂的现象,既有店面环境较好的烟酒专卖店,也有面积狭小、仅靠一个小烟柜维持生活的小卖部。其中的客户群体更是五花八门,既有年迈的老年人,又有勉强能说普通话的外地人,总之整个城中村客户群体素质参差不齐,经营理念普遍较为落后,经营方式均普遍为单一,缺乏品牌培育理念,对于紧俏烟的依赖度较大,不懂得如何推介替代品牌,对公司培育品牌认识浅显且较为抵触,思维还停留在不好卖就不卖的阶段。

消费者买不到新品。城中村居住人口较为密集,消费层次差距也较大,既有高端消费群体,也有低端消费群体,既有以本地人为主的消费群体,也有以外来务工人员为主的消费群体,不同的消费群体有着不同的消费需求。可往往一小部分人的消费需求就直接被忽略。笔者在往日的调研工作中就经常发现有消费者想购买某一新品,而商店又没有的这样情况,在问及他们为什么不订购该品牌卷烟的时候,客户总是以没人要,要的人少,怕卖不出去为由拒绝。

用优质的服务促进城中村的品牌培育工作

深挖城中村品牌培育潜质。一名合格的客户经理,一定要对自己的辖区情况有一个全面的了解,更要对每一个客户的基本状况都做到心中有数。城中村客户虽然多、杂且客户素质参差不齐,但并不代表他们就没有品牌培育的能力。客户经理只要在品牌培育计划的时候,全面考虑到客户的实际情况以及整体商圈情况,为客户推介合适的产品组合,循序渐进地引导客户增加品牌宽度,进行品牌培育,为客户打好算盘,算好账,就一定能够引出客户销售培育品牌的积极性,也能进一步挖掘出客户培育品牌的潜力。

加大城中村客户培训力度。作为客户经理,既要宣传公司理念,培育品牌,又要指导客户经营,获得更大利益,对客户的培训工作是必不可少的。尤其是在城中村这一复杂的环境下,客户培训工作更是尤为重要。因此,客户经理要活跃思维,采取多种方式达到培训的目的。例如在每次召开自律小组会议的时候,利用简短的时间对客户就卷烟陈列方式进行培训,指导客户如何进行重点陈列,将重点培育品牌放在什么位置最显眼等。也可以在每次走访市场过程中,开展一对一的培训工作,根据客户的不同需求开展不同的培训。例如对那些较为顽固,始终不愿意接受新品的客户就可以用站柜销售的方式,引导消费者购买新品,在实际销售过程中引导他们接受新的卷烟经营理念。

城中村的客户服务工作任重而道远,这就要求客户经理要多用心,多动脑,多跑腿,对城中村客户了解多一点,指导全一点,培训强一点。这样才能较大限度地开拓品牌培育市场,才能够进一步提高零售户的满意度。

客户服务先修“五线谱”

□ 唐建斌

客户经理是烟草公司的代表,也是未来中国烟草的代表,更是广大的卷烟零售客户的代言人。作为客户经理,不仅是烟草公司卷烟销售市场的调研员,信息反馈的管理员,零售客户销售卷烟的指导员,市场细划的分析员,卷烟品牌的培育员,更是一名沟通联系客户的服务员。要成长为一名成功的客户经理,除了认真学习和熟练掌握与业务相关的知识,还要千锤百炼、爱岗敬业,甘于奉献,唯有如此才能作出行云流水般的乐章,奏响“卷烟上水平”的美丽乐章。

一线谱信心。“人生最大的敌人就是自己”,超越自我,是成功的必要因素。如果一个人在充满自信的情况下进行人际交往,就能很容易得到对方的信任。作为烟草客户经理,我们每时每刻都要对自己从事的卷烟营销工作充满信心,让信心付诸行动,通过行动感染和影响客户,拉近客

户,服务好客户,共创成功。

二线谱互动。客户经理要向客户敞开心扉,要学会倾听,要寻找共同的语言,要真诚地赞美,要善解人意,要勇敢的面对拒绝,并能及时处理零售客户的疑义和投诉,让客户满意,不断缩短零售客户和我们烟草公司之间的心理距离。

三线谱理解。理解不是简单意义上的赞同,它是一种设身处地的将心比心,是一种满怀宽容的尊重。由于我们所面对的广大零售客户都有各自不同的个性和背景,他们看待问题的出发点也不同,寻求解决问题的方式也是不同的,由此形成了各自独特的价值标准和处事方式,要达到需求和意见的一致性显然是强对方所难,这时我们客户经理就要站在客户的立场上考虑问题,需要将饱含尊重的理解融入我们的工作中。理解是相互感染的,我们给予客户理解,客户同样也赋予我们理解,理解的桥梁一旦在客我之间架起,将直接促进客户经

理日常工作的顺利开展。

四线谱情感。在人际交往的过程中,交往的双方不仅实现着信息的交流,而且实现了互为情感的交流。将情感融入营销工作中,是现代服务营销的具体体现。时下有这样一种说法“营销工作中的98%做的是感情工作,只有2%的工作是对产品的了解”,这足以说明情感投入的重要性。把情感注入到零售客户和我们烟草公司之间,就使得我们双方的关系由单纯的“买卖关系”过渡到了更高层次的“伙伴关系”,无形中增强了零售客户对我们烟草公司的信任感和归属感。为此,我们的客户经理就要始终把“与客户共创成功”的服务经营理念贯彻于我们的工作中,动之以情,晓之以理,持之以恒,增加效益,实现双赢。

五线谱耐性。耐性是对一个人思想品质和毅力的考验。固定的辖区,固定的客户,固定的走访模式及标准化和程序化服务流程,这是客户经理



的主要工作内容,周而复始,极易造成心理上的疲劳,但是我们要坚持,坚持做好就是成功,在坚持中不断总结,不断创新,提高和完善服务水平。在“以客户为中心”的卷烟营销服务中,客户利益无小事,一名优秀

的客户经理就要从一点一滴细微的小事做起,以“用力干一件事情只能是合格,用心做一件事情才可能是优秀”来衡量自己的工作,高标准,严要求,有耐心,长坚持,确保各项工作做好。

广挖市场潜力 提升农村卷烟市场上水平

□ 张开龙

湖南省永顺县位于湖南湘西西北边陲,是拥有50万人口贫困县,人均国民生产总值低于湘西平均水平。永顺县2011年的卷烟销售任务占比是15.85%。这成为永顺县卷烟上水平一道不可逾越的门槛。永顺农村卷烟市场份额占据卷烟总体销售的半壁江山,挖掘农村卷烟市场,做好对农村卷烟市场的服务工作,尤其是2011年原烟生产任务吃紧的情况下,发展卷烟销售工作就显得非常重要。对永顺县烟草企业的长足发展具有重要的现实意义,尤其是在当前农村生产生活水平迅速提升的新形势下,开拓农村卷烟市场是完善烟草网络体系,不断扩大卷烟销售,推动烟草经济增长的重要举措。因此,客观、科学地分析和探讨制约农村市场卷烟销售的不利因素,采取切实可行的措施,最大限度地挖掘农村卷烟市场存在的潜在需求,努力培育烟草行业新的经济增长点,是摆在烟草人面前的一项重要课题。下面笔者结合本地工作实际谈几点看法和建议。

永顺农村卷烟市场发展现状

农村外流人口增加,消费群体大量流失。随着大量农民工进入城市,受其自身经济状况影响,农村大部分青壮年即卷烟消费的主要群体纷纷加入外出打工行列,相对农村固定消费群体为中老年客户(由于收入的限制偏好吸食烟丝),由此造成农村

卷烟销量以及品牌结构偏低的格局,制约了总体销量的提升。

农村消费习惯特殊,消费环境较差。随着农村经济体制的深入改革,农民的生活水平有了很大提高,但是受传统习俗、文化、观念等因素影响,较之城镇消费者在卷烟消费方面要求不高,品牌效应意识不强,购买卷烟优先考虑价格因素。此外,在农村受消费习惯的影响,以低档烟与吸食烟丝为主,造成卷烟销量上不去。同时,农村卷烟销售受季节影响非常明显,大起大落的峰值趋势明显,如春节前一个月大量外出务工人员返乡,极大地带动了、二、三类烟的销售,但节后随着返乡人员的外流,农村市场销量、销售结构也一路呈下滑趋势。

农村卷烟零售户受资金的制约,卷烟购买普遍不强。通过实地调查走访,大部分农村的卷烟零售户的库存普遍偏低,特别是节后卷烟市场行情下跌,农村卷烟零售户结构库存平均在30条左右,主要是经营意识淡薄,每周期购进的卷烟能够卖一个星期就行了,没有备库存的意识。此外,还有一个更重要的原因,就是资金受到限制,农民收入相对于乡镇居民来说是比较低的,一定程度上制约其经营资金周转的频率。

开拓农村卷烟市场面临的主要困难

零售客户经营能力不强,制约农村卷烟销售结构和水平的提升。在农村,有不少的卷烟零售客户,由于其

店主的个体文化素质、品德修养等多方面因素的影响,其卷烟经营的能力和水平还很一般,对品牌的培育能力和推荐能力不强,仅仅停留在“顾客买什么烟,我就卖什么烟”的低档级的经营能力上。不能充分利用自己的现有优势,通过加强品牌特性宣传,强化经营服务来提高卷烟经营水平。

农村市场各区域间人文观念、风俗习惯、消费心理差异较大,有效的营销手段必须建立在较高的市场细分的基础上。在农村区域市场,消费者的消费特点和对品牌的消费需求存在较大的差异,如同价位的卷烟品牌,在不同区域的消费状况截然不同,这使得现有营销手段和品牌培育策略在农村市场需进行区域性、有效性评估。

农村市场管理难度大,无证经营现象较多。由于农村市场的地域广阔和零售户经营的特殊性,有些商店经营规模小、设施简陋,品种单一,经营资金短缺,经营能力差,有些经营户法律意识差,不愿办证。在乡镇街上的批发大户,通过“以烟带货”的经营方式和送货上门的服务措施,成为变相的“二级批发商”和无证经营户的主要供货商,其灵活多变的经营方式和在合法经营掩盖下的违法批发卷烟行为,使烟草专卖管理在很长一段时期内难以适时控制。

提升农村卷烟市场上水平的几点建议

一是完善零售户合理化布局,提

高农村市场占有率。从零售户分布的布局上看,很多农村卷烟市场存在着零售户分布布局不合理,且规模偏小,设施简陋,营业时间随意等问题。因此我们要紧紧围绕“提高农村市场占有率”这一中心,了解农村人口分布、市场容量、消费水平、消费结构、现有办证情况、大户及其下线分布情况,对农村零售户进行合理布局,将符合办证条件的零售户纳入管理,扩大农村办证覆盖率,拓展农村卷烟销售网络,对于不符合条件的要劝其改行,不符合办证条件或违法违规的要依法给予取缔,为农村市场的发展提供良好的外部环境。

二是细分市场,创新服务,挖掘出农村市场的消费潜力。大家普遍认为农村条件艰苦,消费水平偏低,以消费低档结构卷烟为主,实际上这种认识并没有对农村市场进行科学的细分。其实农村市场蕴藏的消费潜力须靠有效的市场细分才能挖掘出来,要想真正挖掘出农村卷烟市场的潜力,就必须根据农村零售户的经营业态、规模等特点进行分类管理,除了做好常规的服务外,我们还应根据农村市场及农村零售户的特殊性,积极创新服务方式。比如针对农村人口外流这一现状及农村消费习惯特殊性这一特点,引导消费,做好中低档类卷烟的培育;比如针对农村宴席特点,制定实施宴席用烟套餐方案,引导消费需求,提升用烟档次;比如根据节假日等特殊时期,加大农村货源供应,提升中、高档卷烟市场空间;比如安排客户经理、市管员下乡驻点,加强对农村零售户的有效服务;比如

定期组织人员专门对农村零售户进行有重点的营销技巧、真假烟鉴别、烟草专卖法律法规等方面知识的培训等等。

三是做好农村市场卷烟品牌培育,确保货源供应。纵观农村卷烟消费市场,其商机无限,关键在于能否准确把握农村卷烟消费市场的需求,做好货源的有效供应。一是要以市场需求为导向,科学规划农村卷烟品牌培育区,探索品牌区域性消费研究,因地制宜做好品牌培育,优化卷烟结构,注重特色,形成强势品牌;二是要积极做好适销对路的中低档类卷烟货源供应工作,做好紧俏货源的分配与调剂,以满足农村消费者需求和扩大农村卷烟零售户的销量,以扩大中低档类卷烟的销量来提高农村零售客户的盈利水平;三是指导零售户制定科学合理的经营计划,提高其营销能力。

四是加大专卖管理力度,提升农村卷烟市场净化水平。针对当前农村市场管理难度大这一特点,专卖管理部门首先要通过加大零售客户的宣传教育,提高守法意识。其次要加大对“大户”和“批发户”的监督力度,摸清其供货渠道及辐射范围,通过拓展农村网络及严格的货源调控、专管力度逐步萎缩其卷烟供货下线,规范卷烟经营秩序。最后,还应加大对违法行为的打击处罚力度,为广大卷烟零售户创造一个干净有序的市场环境,使农村市场卷烟销售不断发挥其应有的增量效果,从而确保“两头市场”共挑重担,以齐头并进之姿全面促进“卷烟营销上水平”。