

如何有效培育低焦油卷烟品牌

□ 罗育繁

随着时代的进步,人们健康意识的提升,消费者日益青睐对人体危害较小的低焦油卷烟,国家烟草总公司也逐年增加了低焦油卷烟品牌的组织生产与销售。由于诸多原因,目前,低焦油卷烟在市场上所占的比重还比较低,为了提高低焦油卷烟品牌的知名度和美誉度,笔者认为,需要通过加强宣传,加强工商协作,加强终端建设等措施,来实现对低焦油卷烟品牌的有效培育,使之更好满足消费者的需求。

低焦油卷烟品牌培育制约因素

零售户销售积极性不高。主要表现在:一是经营意识不高。对低焦油卷烟持观望态度,认为现在市场不好卖,觉得购进低焦油卷烟,怕打不开销路,会增加卷烟库存风险,带来资金积压。二是卷烟替换意识不高。在部分紧俏卷烟和策略品牌供应紧张时,不会主动替换同档次卷烟品牌为低焦油卷烟提供“上位空间”。

消费者认识存在差异性。主要表现在:一是口味偏淡。大部分消费者认为低焦油卷烟劲头不足,偏淡,吸食不过瘾,吸味较重和烟龄较长的消费者反映更为强烈;二是消费习惯难以改变。消费者长期吸食形成的习惯,对低焦油卷烟吸食不惯,表现为不偏爱。三是卷烟内在变化。低焦油卷烟烟支较普通烟支燃烧速度快,导致消费者抽吸口数减少,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,最终将低焦油卷烟“拒之门外”。

终端陈列出样参差不齐。主要表

现在:一是根本没有出样。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,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。

有效培育低焦油卷烟品牌的措施

加强宣传,营造氛围。一是举办低焦油专题培训会:借助卷烟品鉴会、客户技能培训、客户座谈会等宣传平台,从营销理论、销售数据、营销案例、现身说法四个方面,以喜闻乐见的方式,对国际卷烟销售趋势行情、国内低焦油卷烟销售、低焦油重点品牌发展情况概况、低焦油卷烟销售技巧等加以宣讲,全面加强对零售客户的培训和指导,营造一种倡导“低焦、低害”的浓厚氛围,从而提高客户对低焦油卷烟的认识,加深客户对低焦油的关注程度。二是开展趣味网络体验活动:充分发挥新商盟订货系统的优势,把品牌元素穿插到一些游戏当中,不断提高客户经理和零售客户参与积极性。通过快捷的网络渠道向零售客户进行低焦油卷烟全方位宣传,使低焦油卷烟品牌文化传播形象化、生动化、快捷化。三是开设低焦油互动性论坛:分为零售客户和客户经理栏目区域,鼓励客户和客户经理踊跃发帖,针对发帖和回帖的人员都给予相应积分的奖励。发帖内容可以涵盖销售心得、卷烟出样陈列(照片)、销售故事、指导经营等方面。为

活跃发帖交流氛围,达到经验共享的目的,每季度或半年进行一次评比,根据投票结果,对获奖人员给予奖励。四是开展低焦油体验营销活动;开展体验营销是消费者尽快认识低焦油产品的最好形式,是开拓新市场、培育新品牌的最佳途径。

多措并举,提振信心。做好低焦油卷烟培育,最终要落实到广大营销人员身上,关键是我们的工作要做到重心下移、抓好终端管理。

消费引导:以“营销客服人员为主、公司上下积极参与”全员营销宣传新模式,高密度、全方位广泛宣传,切实引导市场低焦油卷烟消费。提炼低焦油品牌宣传卖点,宣传低焦油卷烟消费观念,说明低焦油品牌的好处,告知低焦油卷烟是烟草行业此后一个时期的成长目的,提高零售客户低焦油品牌培育意识。

销售激励:零售客户方面,以各个诚信小组为单元,选取低焦油销售好、出样佳的若干个客户,由客户经理牵头组建竞赛小组,参加零售客户低焦油知识竞赛。从片区选拔角逐到客服部比赛,最终晋级全区总决赛,切实调动零售客户低焦油品牌培育的积极性和主动性。客户经理层面,各单位组建品牌培育小组,针对低焦油卷烟品牌开展营销策划活动,并具有三个月以上的实施操作时间,结合策划书和实施效果,开展评比活动。

眼球效应:卷烟是快速消费品,通常消费者不会在选购上花太多的时间。因此,一个新低焦油品牌规格如何脱颖而出,除策划一个好的营销方案外,零售客户终端环节的陈列指导也格外重要。通过指导零售户陈列低焦油卷烟,巧用“眼球效应”,打破消费者相对稳定的购买习惯,接受初来乍到的新品卷烟。

例如,开辟独立出样区,在柜台黄金位置,陈列新品低焦油卷烟,摆放高度与消费者视线高度保持一致,让消费者第一时间注意到该品牌,在出样方位、高度和习惯视线上博得消费者的注意。增加卷烟陈列,将四包新品卷烟组合在一起放入条装透明烟模中,以增加陈列面积,条装透明烟模放在柜台中央位置,旁边紧随其他规格卷烟,凸显向消费者传递重点推荐品牌。设立店主推荐、新品专区和热销区等引导消费。在低焦油卷烟出样烟包上,除了张贴统一制作的价格标签之外,还可以用亮色黄色、彩色纸条、扇形等图形的小纸片贴在烟盒局部,视觉上吸引消费者的注意。这时,如果再加上到位的宣传推介,消费者心动的几率会大大增加。

典型示范:共享片区同类客户的典型成功案例,引导客户增强销售信心。通过上门拜访和小组会议形式,客服人员向零售客户介绍其他地区零售客户在销售低焦油卷烟的成功经验和做法,加强零售客户之间的沟通学习,提高零售客户整体的品牌培育技能与水平,提升零售客户品牌培育的积极性,激发和增强他们销售低焦油卷烟的信心,使他们从“不想订购”转变为“多订购”,从“不愿销售”转变为“我要卖”的观念。

情感营销:开发低焦油卷烟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,是真正把“客户放在心上”落到实处。“低害”作为低焦油卷烟宣传切入点,与客户、消费者追求健康观念在很大程度上达成情感共鸣,既健康价值与低害

价值融为一体,较好地引导市场消费。另外,与客户建立“平等互利、长期合作、共同发展”的客我关系,不断增强零售客户的忠诚度和配合度,推进低焦油卷烟品牌培育。

工商协同,美化终端。独特的销售主张需要视觉去吸引消费者的注意,可以试试工商协同,抢占终端形象建设,打造低焦油品牌形象店。制作低焦油卷烟品牌主题展柜、壁柜和柜台,个性陈列独立出样区,用于区别其他类别卷烟,并统一卷烟陈列标准,突出低焦油品牌展示,树立健康、低害的形象。增加卷烟陈列面积,在独立的出样区悬挂新品推荐手册,方便消费者可以随手翻阅新品推荐手册,更全面、更准确地了解新品的品牌内涵、产品包装、价位和特色等信息,有利于促进消费购买行为的产生。

销售跟进,总结分析。在低焦油品牌培育过程中,要着重作好销售跟进工作。新品上市时,通过新商盟站内信、手机短信和电话方式及时告知客户有关品牌信息;大多客户处于不同的商圈,要帮助客户进行商圈分析,指导购进适合商圈消费的卷烟,有针对性地进行品牌推荐;针对各个销售季节,加强对低焦油卷烟的订货指导和库存建议;帮助客户作好消费者信息档案的建立,指导零售客户掌握品牌推广技巧,把握消费者需求特点,注重联络消费者情感,提升主动品牌培育的能力;作好收集低焦油品牌市场反馈信息,密切关注新品低焦油卷烟的再购率,时刻了解销售情况,及时引导客户再次订购;注重低焦油卷烟上柜率、再购率、平均销售等指标分析,掌握低焦油卷烟的市场表现情况,为营销决策提供依据。

对非正常经营户进行监管的几点浅见

□ 张峰云

作为一名基层的市场管理员,笔者在走访与检查过程中,总能发现一些长期处于关门状态、店面转作他用的非正常经营零售户,这一类零售户的最大的特点就是,他们实际已停歇业或异地经营但却始终坚称自己有正常营业。专卖内管角度来看,这类零售户都是辖区潜在的卷烟外流风险点,也是我们日常管理中应重点关注的对象。因为他们实际停歇业后仍想利用订购卷烟赚取利润,而他们在接收卷烟后往往容易将卷烟转手卖给上门非法收购的人员,更有甚者,在接收卷烟后就将卷烟整包地转手卖给非法收购的人员,这也极易造成辖区卷烟外流而被其他单位查获。如何对他们进行有效的监管呢?笔者认为可做好以下几点:

一是多渠道获取异常信息。首先,市场管理员在走访或检查活动中,可通过实地观察、侧面了解,获取零售户非正常经营的相关信息;其次,市场管理员可利用三员联动市场信息反馈机制,及时对客户经理、送货员等处获取他们在日常的下乡维护、卷烟配送过程发现的零售户疑似非正常经营的相关信息;此外,市场管理员从查获的真烟案件入手,对涉案卷烟烟码进行分析倒查,查找出存在非正常经营嫌疑的零售户。

二是多方式展开异常核查。在日常的监管中,市场管理员可通过多种方式开展相关核查,例如实地核查、电话核查、针对性检查的方式了解相关信息。在电话核查时,有些非正常经营零售户也会承认自己已实际停歇业确已不再从事卷烟经营活动。而有些零售户则坚称自己是正常营业的,之所以造成长期关门是因为生意不好经常性关门,而他们所谓的经营时间凑巧都与我们开展的走访与检查时间错开了,往往都在中午、下午的下班高峰期或晚上进行。对这一类坚称正常营业的零售户,专卖管理部门可在日常的监管中可适当调整,可安排一些有针对性错时的检查或走访,从而破除他们所谓的正常经营。其次,市场管理员可通过实地核查的方式,对零售户的经营场所的实际情况进行拍照取证,尽可能地获取零售户未开展卷烟经营活动的证据,例如:经营场所内无卷烟经营的必备设施,到异常经营零售户的现经营地址拍摄取证。最后,市场管理员可从零售户的周边商铺、零售户或周围群众入手,从侧面了解零售户相关经营活动情况,从而掌握零售户非正常经营的真实材料,例如:零售户有无开门营业、有多久没开门营业、异地经营的现址在哪。

三是及时跟进处置措施。市场管理员可利用掌握的资料,及时对零售户进行相关处置。对那些认定为实际停歇业套购卷烟的零售户,应及时申请对其进行系统锁定,要求业务部门停止对其进行日常的卷烟供应,从而减少辖区卷烟外流的风险。

烟草商业企业如何让专销有机结合

□ 邹海莉

烟草行业作为一种特殊行业,实行的是“统一领导、垂直管理、专卖专营”的管理体制,专销结合是实现这种管理体制最为直接和有效的管理手段。那么在新形势下烟草商业企业如何让专销有机结合呢?笔者浅谈几点意见和建议。

专销结合的重要意义

专销结合是一项推动专卖管理工作与卷烟销售工作相互协同、相互促进、共同进步的基础管理措施。专销结合就是所谓的“经营服从专卖,专卖保驾护航”,其根本目的是提高市场净化率和占有率。烟草商业企业只有把专卖与营销协调好,才能促进企业的持续、稳步、健康、快速、和谐发展,只有专卖管理与卷烟销售的有效结合,才能保证烟草行业的持续健康稳定发展。专销结合,它既是卷烟销售网络建设的需要,也是适应市场经济条件下现代营销的需要;既是巩固网建成果提高市场占有率的重要手段,也是抓基层打基础的重要举措。

当前专销结合存在的问题

思想认识不到位。专销双方难以达成全面的共识、主观能动性不强,导致专销结合不够紧密,有时流于形式。

信息反馈不及时。专销信息反馈不够及时、准确,导致信息处理的结果得不到及时反馈,问题得不到及时解决。

日常工作协同不够。日常工作中相互推诿、相互扯皮现象时有发生,专销不能很好协作,从而影响了专销结合工作的实效。

加强专销结合的有效措施

提高思想认识。思想是行动的先导,要正确认识专销结合内涵,形成科学的专销结合理念。专销结合即专卖管理与卷烟销售的结合,专销结合并非二者简单相加,而是有机结合。专卖的主体是代表国家行使管理职权,即行政执法,对销售行为进行管理,目的是提高卷烟市场的净化率。销售的主体是烟草商业企业,是一种经营行为,体现的是一种服务职能,目的是进一步扩大卷烟的市场占有率,两者是相辅相成的。专卖人员和

销售人员在工作中要认识到充分发挥专卖专营的优势,依法加强对市场的管理,要强化整体服务职能,切实提高服务水平,要发扬团队精神,切实提高团队意识,才能提高整个专卖专营网络的生存能力和抗击风险能力,从而不断提高市场的占有率和控制力。

确保专销信息畅通。专销结合,日常工作要具有互动性。要建立和健全专销人员互动的机制,专卖人员在日常的市场检查中,在对大户的打击中发现问题,要及时反馈给客户经理,以便在货源上加以控制;客户经理在日常拜访工作中,对经营户的违规行为和在市场上发现的问题及时通报给专卖部门,以便专卖部门及时采取措施,提高专卖检查的准确性和工作效率。因此,要使专销结合发挥实效就必须保障专销信息的畅通,及时将信息反馈共享,通过信息共享为市场管理提供快速准确的信息来源,对互通的信息做到有调查、有处理、有结果、有反馈,使信息资源得到有效利用,进而提升共同服务和管理的能。

加强专销协作及考核力度。在专



销结合的同时,专卖方面日常要实行柔性化管理服务,重点要放在打击假冒卷烟销售上,在打击违法经营户的基础上,为合法、守法经营户创造良好的卷烟市场环境。营销方面要尽可能地满足市场对货源的需求,引导经营户合法经营,通过与客户户交谈、沟通,帮助经营户解决一些力所能及的问题,切实提高客户满意度,从而提升客户的忠诚度。但是专销结合也不仅仅是业务层面的结合,说到底更体现了专销人员整体素质的结合,因此要建立岗位责任制,加强考核力度,形成一级抓一级、专销全员齐抓共管的格局。首先应该定期召开

专销联席例会,就专卖管理、营销服务中的热点难点问题进行交流研讨,达到统一思想,形成共识。其次是实行专销捆绑考核。把卷烟销量、市场净化率和市场占有率作为专销结合工作业绩的主要考核依据对专销人员日常工作进行考核,将考核结果和绩效工资挂钩,对绩效工资进行二次分配,形成工作有压力也有激励的考核机制。

专卖与销售结合是烟草商业企业特有的概念,是企业发展的优势,我们只有将两者有机结合起来,真正发挥专销结合实效,才能进一步促进烟草行业的持续健康稳定发展。

烟草企业要创新管理促发展

□ 李哲民

目前,烟草行业改革发展正处于关键时期。烟草企业在新的形势下肩负着推进“卷烟上水平”、促进企业科学和谐发展、保持行业持续协调共同发展的历史使命。烟草企业要坚定信心、振奋精神、胸怀大局、团结一致、求真务实、奋力开拓、苦干创新,坚决把烟草品牌做大做强。为此,烟草企业要牢固树立和认真落实科学发展观,自觉践行“两个至上”行业共同价值观,贯彻落实国家局各项决策部署,坚持统筹兼顾,推动管理创新,维护国家利益,维护消费者利益,促进企业又好又快发展。

由此,烟草企业要把管理当作提升企业核心竞争力的有效手段,狠抓严格规范管理,持续推进管理创新,把

企业发展建立在可靠的市场基础和扎实的工作基础之上,建立在资源配置效率不断改善和持续提高之上,建立在有质量、讲效益、可持续的工作推进之上。要紧紧围绕减支降本增效,扎实推进现代烟草农业建设。要紧紧围绕培育重点品牌,着力提高市场营销水平,加强市场分析研究,聚焦重点骨干品牌,全力推进重点骨干品牌发展上水平。要紧紧围绕建设严格规范烟草,深入开展内部整顿规范工作,严格贯彻落实“六个严禁、一个严控”的要求,建立良好的卷烟生产经营秩序;深入开展办事公开民主管理和工程投资、物资采购、宣传促销“两项工作”。要紧紧围绕提高市场净化水平,持续开展

卷烟打假,积极探索、认真总结专卖管理的好经验、好做法,努力推进专卖管理工作创新。要紧紧围绕提高干部职

工队伍的整体素质,认真开展践行“两个至上”、做到“三个始终”、树立“五种意识”教育活动,着力解决领导班子建设中存在的突出问题,继续深化用工分配制度改革,充分调动全体员工的自觉性、主动性和创造性,以更加奋发有为的精神状态,促进烟草企业发展上水平。

烟草企业要学习海尔持续管理创新的精神。海尔创业28年来,管理创新的脚步从未停止。从创业之初的“管理13条”整顿生产经营秩序,到当众砸毁76台“问题冰箱”,在国内率先开展全面质量管理;从上世纪90年代初发明OEC管理法,形成严、细、实、恒的管理作风,到90年代末期独创“市场链”经营,全面开展业务流程再造;从本世纪初开始推行“人人都是SBU(战略业务单元)”经营,到2005年开

始人单合一管理。正是这种“咬定青山不放松”的持续创新精神,使海尔从一个集体小厂快速发展成为全球性经营企业,从最原始的经验管理一步步走到了世界管理前沿。其中,最关键的推动力来自于张瑞敏坚持不断创新的精神,来自于他作为一个优秀企业家所展现出来的高度使命感、责任感和危机感。创业之初,他就立志要将海尔打造成世界级品牌,20多年来这一目标从未改变。虽然过去海尔取得了一个又一个成功,但他从不满足。张瑞敏认为,世界上没有成功的企业,只有时代的企业。如果符合时代的要求,企业就会成功;如果跟不上时代的变化,企业就会淘汰。然而,时代在发展,市场时时刻刻都在变化,尤其在全球化、网络化时代更是如此。因此,张瑞敏始终“战战兢兢,如履薄冰”。他在办公桌上放了一张2002年美国《财富》杂志的封面照片,照片上是一艘代表企业的巨轮正在沉入大海,下面是美国管理大

师德鲁克说的一句话:当你的企业要破产的时候,你可能会找出很多理由,但是最根本的就是你自己的责任。什么责任呢?就是你的思维没有跟上外部世界的变化。他把这张照片放在案头,以此警示自己,要不断否定自己,不断开拓进取,只有这样,才能紧跟时代。烟草企业学习海尔,首先就要学习海尔和张瑞敏这种始终没有满足,始终没有松懈,始终在不断总结中的不断反思,始终不断根据对未来的洞察,不断勇于挑战既有成功的持续创新精神,不断推进“卷烟上水平”,勇攀新的高峰。

烟草企业要坚持发展自有品牌与合作生产统筹兼顾,不断推进管理创新和管理进步,提升核心竞争力和品牌形象。面对激烈的市场竞争,烟草企业要抓好技术研发和市场营销管理创新,提升自有品牌形象。加强产品研发改造,加快科研成果的集成转化,提高产品的核心竞争力。加大队伍建设等

工作力度,用负责任的精神、扎实的工作和科学的管理体制,实现各项工作任务目标推进落实。同时,要积极推进卷烟品牌合作生产,不断探索合作生产管理机制和模式,整合业务流程,规范运作程序,掌握合作生产品牌的工艺标准、产品质量标准,实现合作生产品牌的同质化、均质化,全面提升合作生产水平。尤其是要虚怀若谷,向品牌输出方学习管理经验,创建优秀卷烟工厂,真正把卷烟工厂打造成为基础管理工作优、生产组织响应力优、成本费用控制优、民主管理工作优、安全稳定环境优、团队建设作风优的“六优”企业。要学习借鉴品牌输出方的企业文化和企业精神,进一步抓好作风建设,夯实制度建设,强化责任考核,激活企业发展的潜力和动力,真正实现“卷烟上水平”各项目标任务,抓住历史机遇,促进企业科学发展,为实现行业持续、协调、共同发展做出贡献。

工作力度,用负责任的精神、扎实的工作和科学的管理体制,实现各项工作任务目标推进落实。同时,要积极推进卷烟品牌合作生产,不断探索合作生产管理机制和模式,整合业务流程,规范运作程序,掌握合作生产品牌的工艺标准、产品质量标准,实现合作生产品牌的同质化、均质化,全面提升合作生产水平。尤其是要虚怀若谷,向品牌输出方学习管理经验,创建优秀卷烟工厂,真正把卷烟工厂打造成为基础管理工作优、生产组织响应力优、成本费用控制优、民主管理工作优、安全稳定环境优、团队建设作风优的“六优”企业。要学习借鉴品牌输出方的企业文化和企业精神,进一步抓好作风建设,夯实制度建设,强化责任考核,激活企业发展的潜力和动力,真正实现“卷烟上水平”各项目标任务,抓住历史机遇,促进企业科学发展,为实现行业持续、协调、共同发展做出贡献。