

强化零售终端服务 提升终端盈利水平

□ 罗育繁



采取货源调控措施,对零售客户承诺确保按指导价销售并跟踪确认其销售价格到位的,在货源上给予更多支持;对不承诺或承诺后执行不到位的,在货源供应上进行适当调控。

商业企业可以成立有零售客户代表、客户经理组成的价格维护小组。主要的工作职能就是监督客户价格执行情况,定期对客户进行价格执行情况进行考核评定。把价格执行情况和货源分配结合起来。调动客户主动执行价格维护的积极性,保障客户合理收益。

美化终端形象,提升终端盈利水平
烟草商业企业要指导零售终端加大硬件设施的投入,从而更能吸引消

费者。客户经理针对辖区内具有很好的经营环境而经营形象不佳的终端,要着力进行终端建设的宣传,积极建议加大硬件投入,整洁美化店面,营造出一个赏心悦目的终端环境,并做好持续维护。客户经理应根据零售客户具体情况,进行终端美化方面的个性指导,在走访中要时刻提醒客户终端美化的重要性,不断提高柜台样品展示的美观度。

商业企业可以把店面形象好、配合度高的客户,选做零售终端示范点。在示范户的选取上要公平、公开和公正,客户经理要对他们进行特别指导,定期组织客户参观学习,以提高整体终端形

象,进而提高他们的卷烟盈利水平。

强化客我沟通,提升终端经营能力
沟通对客户经理、零售户和消费者都有重要的意义。管理就是沟通和交流,很多问题都可以通过沟通解决或改善。对客户进行经营指导,是提高客户服务消费者的能力,提高客户品牌培育能力的必要手段。

从某种意义上说,沟通就是客户经理工作的主要内容。通过沟通,客户经理可以了解零售户的经营状况、生活状况,甚至是家庭状况;可以加强卷烟经营指导,做好亲情服务,满足客户个性化服务需求;可以增添特色服务,进一步强化客我关系,提升服务水平。

通过沟通,客户经理还能收集到有益的意见和建议。通过沟通,客我双方才能充分了解,相互理解和支持。而深刻的理解能够实现良好的协作,例如货源供应、明码实价等,都需要客户经理及时有效与客户的沟通,并取得零售客户理解和支持,才能进一步做好经营指导,做好卷烟经营。

客户经理可以通过现代化的信息手段加强与客户的沟通,例如,对于在网上订货的客户,客户经理可以与他们建立腾讯QQ或微博的形式,向客户宣传货源、行业政策信息,或者进行网上指导经营等服务。对于没有网上订货的客户,可以通过“手机短信服务”的形式增强与客户沟通,提升客户经营能力,不断融洽客我关系。

6mg 低焦新品 农村上柜分析

□ 渔者

随着近几年来社会经济水平的不断提高,经济趋势向城市近郊化、集镇化延伸,农村卷烟市场消费水平也在逐年递增,农村的卷烟市场是烟草行业未来最大的发展空间。当6mg以下低焦品牌成为未来卷烟的主流发展方向,低焦新品开始不断涌入市场,农村庞大的消费群体将成为低焦发展的巨大动力。

但是,这样一个良好的卷烟消费环境,却往往成为很多低焦新品卷烟销售的“硬骨头”。很多低焦品牌在上市之初或者一段较短的时间内就出现了滞销或者畅销时间不长等情况,导致整个品牌培育过程不能“开花结果”。其主要原因是农村零售户销售上多存在思想保守,在卷烟销售选择上都比较喜欢选择一些消费者认可度较高、品牌当地影响力较大的卷烟规格进行销售,促使消费者更加不认同大部分新品牌的进入,也使低焦新品在农村市场的培育成功希望渺茫。

虽然品牌的地域因素和消费者差异是培育成功与否的关键因素,但从新品上柜来说,客户经理如何在品牌供应的零售户中合理有序地引导零售户上柜及帮助销售,是农村低焦新品品牌能够更好发展的必要手段。在对农村零售户的低焦新品上柜过程中,做好零售户分析和分别逐次推进会促使低焦新品上柜和普及更加有效。

首先,将本片区的零售户进行分类,按年龄、销售能力、以往新品接受程度、类别情况、以往同档次新品滞销情况等方面进行分析,用A、B、C、D四类将其进行细分。A类为能够主动上柜零售户,这类零售户只要进行宣传就可以上柜,占整个片区零售户的30%—35%左右。B类为先观察后上柜的零售户,这类零售户一般在新品上市一周后进行进货,而在进货前会询问新品上市是否销售迅速、消费者反映是否较好等问题,但都较容易接受新品上柜,占整个片区零售户的40%左右。C类为之前同档次卷烟品牌有滞销情况的零售户,这类零售户一般因为

有少数同品牌卷烟新上市销售较好之后却又滞销的情况出现,对于新品牌特别是同档次品牌上市有一点恐惧心理,一般占整个片区零售户的15%—20%左右。D类零售户是这四类零售户中上柜最难的,主要是一些销售能力和结构较差的地类别零售户和年龄较高的老龄零售户,这一部分零售户属于新品上柜中的“顽固派”,是最难上柜的零售户,占整个片区零售户的15%左右。

其次,在将零售户分类的基础上,低焦新品上柜工作层次分明的开展进行。A、B类零售户是较易上柜的零售户,占整个片区的绝大多数。这部分零售户上柜只要精心开导和用对方法,新品上柜后能够打开销路。而对于C类零售户而言,应在走访中采用驻店协助试吸的方法,让低焦新品品牌取得零售户的信任,利用品牌吸烟为零售户向前来购买的消费者进行分发试吸并当场询问口味、包装等细节,增加零售户销售信心,促使零售户上柜销售。这种方法因为时间原因可以分为二种方式进行:一是将品吸烟(含外包装)拆散交给零售户自行分发品吸,要求这类零售户在平时销售过程中较为热情开朗,愿意和消费者进行交流;二是自己当场协助零售户进行品吸,这种方式主要针对一些同档次销售较好又不愿意配合上柜工作的零售户,将自己的拜访时间延长,在品吸过程中让零售户直接意识到低焦口味是未来的主流口味,只要有一、二个消费者认同,就可以用自身的诚意和认真的工作态度最终赢得零售户的信心和上柜成功。D类零售户一般从行动和言语上都不能打动其上柜销售,采用以静制动的

方法进行上柜才是适合时宜的;当低焦新品在市场上销售运行一段时间后,利用正面的销售信息对其再次进行宣传,以周边零售户的销售提升和经济利益分析让其觉得有上柜的必要,就能够促成上柜销售。

最后,客户经理不仅要在上柜中做好上柜工作,还要及时地了解零售户低焦新品销售,既要避免因为预期过热而盲目进货的过激行为,也要避免因为目光短浅失去潜在顾客的损失。只有做到有始有终才能够更加使零售户认可低焦新品,为整个低焦品牌的发展奠定良好的基础。

在新的发展形势下,客户经理低焦品牌培育之路任重道远,只有集思广益发挥应有的力量,才能够让6mg低焦品牌取得最终的胜利。

提高卷烟打假工作水平的建议

□ 冯传奇

提到卷烟打假工作,人们常用“任重道远”来形容它的艰巨性。30年来,烟草行业在探索中总结出一整套打假经验,建立了综合执法机制,有效遏制了假烟泛滥的局面。当今市场形势同10年前相比可谓明显好转。“不管招待谁,都用假红梅”的时代似乎是结束了。然而,由于卷烟上水平战略,品牌结构的调整,导致低档卷烟数量相对减少,这给不法分子造成了可乘之机。大量的低档假冒卷烟开始抬头。作为专卖管理部门不可小视,它将直接影响行业的销售能力。为此笔者提出如下观点:

多措并举,持续经营

案件需要经营,需要由此及彼、由表及里,深层次、浅层次、多层次的挖掘,需要从细微处发现破绽,因此就要多措并举,找出合适的方法、途径来丰富情报线索来源。

要想打假破网,提高案件经营能力,就需要我们不断总结工作经验,取众家之所长,合理利用各种资源和信息途径。既要明察秋毫,又要纵览全局。勤于思考,善于发现问题。首先,要利用好举报电话,群众反映的

线索,往往是最具有广泛性的,单靠我们日常市场检查是远远不够的,利用好群众举报这是获得线索的根基所在。其次,提高工作人员责任意识,好时候我们接到举报只是敷衍,或者是简单地处理一下就草草了事,深层次的东西远远没有发现,或者是发现了没有深究。造成不法分子逍遥法外,无人问津。第三,要讲究时效性,时间就是生命,错过了最佳时间,只能是看着不法分子在眼皮底下溜走。我们要第一时间抓到最有利的证据,采取必要的行动,争取主动权。

追根溯源,斩草除根

假烟销售呈现网络化是当今存在的事实,不可否认,很少有直接生产假烟完后直接销售给消费者的。基本都是经过好多中间环节,由零售户销售给消费者,我们接触的环节往往是零售户,其背后的批发商、制造商很可能藏匿在我们身边,无人知晓。

对此我们要追根溯源,从而才能斩草除根。否则,一个违规户被打掉了,剩下的其他部分照旧可以继续从事非法经营。因此,在抓到一个违法零售户我们要追其货物来源,查找上线,层层突破。但是这个过程是非常困难的,需要

没有家贼引不来外鬼,我们在打击外部犯罪的同时,也要打击内部人员参与的犯罪行为。很多假烟工艺相当完美,不是经验丰富的鉴别人员是很难看出真假的,这也不乏内部人参与其中。还有人直接参与到假烟销售当中,为不法分子充当保护伞,从中谋取私利。

这是严重的利用职务犯罪行为,败坏了行业的形象,造成了非常恶劣的影响。让百姓恨之入骨,骂声连连。因此,我们不可小视内部人涉烟犯罪行为,这不是简单的抓与不抓的问题,是关系到行业能否持续健康发展的关键问题,不可小视。

建立健全奖励机制

健全的激励机制能够激发人的主观能动性,这是从管理学角度这样认为的。如果举报一起案子达不到举报人的某种预期,那么没有人会做那种事情。适当提高奖励标准,才能够让更多的人去提供有效的线索。

在建立机制方面,我们要从三方面入手。一是内部人员办案奖励费用,要建立一套完整的奖励制度,以鼓励内部人员办案积极性。二是举报人,举报费用。充分调动群众积极性,发挥群众监督作用,建立合理的举报费提取机制。三是建立协查费用管理机制。充分利用公安、工商联合机制,发挥联合办案作用。

打击内鬼,规范经营

浅议卷烟营销组合优化途径

□ 郭飞

优选定位。依据城、农两网各自的特点,做好目标客户和目标市场的择优选择,细分市场、细分客户为做好品牌发展及品牌培育清晰定位,寻找合适的品牌消费群体。

距离控制。其一,保持区域市场和终端市场的有机联系,特别是在货源供应、调配和投放上要尊重市场的客观需求;其二,保持工商企业的协同进步和批零关系的和谐共荣,以最优的方式整合卷烟营销渠道资源,合理控制营销成本。

渠道管理。保障工业企业、商业企业、零售终端、消费者四个节点的双向运行畅通,使渠道上、中、下游均能有良性互动的举措,尽可能减少外界不利因素对渠道的制约和干扰,加大对零售终端的扶持引导和具有典型代表性消费群体的重点关注力度。

信息交换。做好卷烟市场信息获取、筛选、分析、整理工作,及时向区域营销中心报送和反馈有较大参考价值的客户及消费者意见和建议,有效传达客户的合理诉求,有效应对和控制不良舆情,避免产生负面影响。

卷烟营销组合优化措施

以高效服务为根本,用情感交流

盘活一方市场。一是不断提升客户服务质量。把为客户提供优质、便捷的高效服务放在核心位置,牢牢抓住客户的需求动因和消费心理,特别是在紧俏货源供应上应通过多渠道及时告知客户具体分配策略,使货源供应做到阳光投放;规范制作客户服务承诺书或联系卡,统一服务标准和流程,总结与不同类型客户沟通的得失,使服务更有针对性,善于用真情建立并维系友好型的客我伙伴关系。

二是不断提升终端营销服务能力。要争做客户的卷烟营销“百科全书”,无论是在咨询帮助还是在经营指导上都要能及时化解客户的困惑,为他们排忧解难;要通过多种渠道与客户保持互动式的交流沟通,掌握服务的主动性和及时性,如协助客户做好每月的库存盘点,帮助客户建立销售动态数据图表,做好毛利核算和赢利分析,保持对客户持续关注和阶段性销售进度的跟进,运用数据和鲜活的成功案例引导客户提高经营水平。

三是不断提升终端服务实力。从提高客户销售积极性入手,通过店面形象评比,进一步规范美化终端形象,科学合理陈列样品卷烟,不断提升终端“硬实力”;通过发放卷烟宣传资料、

开展品牌知识竞赛、对口帮扶困难客户等形式,丰富客户对卷烟营销政策和重点培育卷烟品牌特性的了解,增强零售客户服务消费者的能力,进而提升终端“软实力”。

以团队建设为基石,用文化传播引领品牌培育。一是打造专业化营销团队。实现队伍转型的关键是要持续提升客户经理等一线营销人员的业务能力。技能竞赛、比武和业务知识学习培训等应保持常态化。同时,要在优化知识结构、增加营销理论储备的前提下,找准理论与实际工作相结合的衔接点,推广并运用好“135”工作法。比如,可以通过摄制“客户经理的一天”,再现客户经理真实工作情况,引导客户经理通过集中对比发现自己的优势与不足并加以改进。此外,还要进一步完善考评机制,健全激励机制,在大力开展“培育知名品牌建功立业”活动之余,可以开展区域市场的“优秀客户经理”评比和“服务明星”评比,将企业文化建设与团队建设进行有机结合,努力提高营销团队的创新活力和专业水准。

二是做好品牌文化的有效传播。服务品牌文化和卷烟品牌文化打造及传承的决定因素在于有效传播。卷烟品牌作为营销团队连接零售客户的重要桥梁,为品牌文化的有效传播提供了便利。名优卷烟都有其自身独特的文化内涵,在品牌培育过程中一定要注意通过潜移默化的形式,将这种独特的理念和价值追求通过有形的载体——卷烟品牌,进行品牌价值传导和文化感染。同时,通过另一种无形的载体——服务,去尽可能强化服务行动在客户心中的位置和分量。

三是突出重点品牌的精细培育。深入挖掘重点品牌的市场潜力,准确预判市场需求变化,认真做好重点品牌的自身优势,实现品牌、市场和客户的互动连接,提高重点品牌市场竞争能力和持续发展能力。

以网络平台为纽带,用规范运行强化渠道管理。一是提高实际用网能力。卷烟营销信息化水平的高低,关键在于信息化系统的实用性、便捷性和操作性。在功能模块上应重点解决谁使用、如何用等关键环节,并尝试在平台内添加工商企业之间、工业企业和客户之间的互动模块,力争做到人人善用、时时想用,而不仅限于发挥普通订货平台的功效。

二是强化基层规范基础。规范经营是卷烟营销的基本要求,在确保商业企业做到“六不准”的同时,要始终把严格规范作为转变管理方式的重要内容,建立更加扎实的市场基础。积极与专卖部门协同信息,坚决制止不同区域之间非正常渠道流通,着力营造

公平的市场竞争环境,规范宣传促销手段,加大对紧俏货源分配、重点经营场所、重点客户的监管力度,不断提升网建规范化水平,进一步健全完善操作流程和制度,切实提高营销网络运行效率。

以精准营销为追求,用快速响应提升竞争实力。一是探索构建面向消费者的网建模式。基于消费者在卷烟结构调整和品牌战略布局上所起到的重要作用,以消费者为中心推进网络建设将成为卷烟网建工作的重要内容。基层营销部门在开展客户服务工作期间要逐步建立完善消费者信息调查体系,加强对重点目标消费群体的专题研究,进行科学的市场细分和消费定位,分析并掌握消费趋势的变化,从终端市场入手整体把握消费需求规律,为区域市场的营销决策提供参考依据。

二是探索建立个性化的快速响应机制。做好品牌需求提报与管理,适度增加基层营销组织在卷烟品牌货源分配上的处置权限,使营销网络处理客户应急订单的能力得以加强。根据不同类型客户的经营状况,设定月度临时补货次数,在允许补货次数范围内,有需求的客户开辟补货补货通道,并尝试网上配货,提高快速响应市场,满足客户真实需求的综合竞争实力。