

如何提升培育品牌的能力和水平

□ 施凌源

“卷烟上水平”战略任务的提出,行业“532”、“461”品牌发展方向的进一步明确,为烟草商业企业整合资源,提高品牌集中度,培育行业重点骨干品牌提供了难得机遇。如何抓住机遇,潜心培育若干个具有一定规模的“知名品牌”,优化经营结构,提升效益水平,品牌是一种既有物质属性,又有精神属性的特殊资源。品牌形成的主要途径是依靠规模效应取得市场。在烟草专卖体制下,品牌培育是一项事关长远和全局的系统工程,必须上升到战略高度,以卷烟区域市场为整体,以形成品牌规模、优化经营结构为重点,通盘考虑,精心谋划,统筹规划,统一运作,才能收到实效。实践表明,过去以地市级

品牌的发育成长良好的环境是前提

卷烟品牌培育既受营销策略、服务能力、宣传导向等经营要素的深刻影响,又与消费需求、价格趋势、假烟状况等市场因素密切相关。事实表明,以捆绑、组合等形式销售出去的培育

品牌,只能获得一时的销量数据,失去的却是价格和状态,没有真正的市场基础。而假烟的存在不仅挤占市场空间,更损毁品牌声誉、障碍培育进程。由此可见,经营行为的严格规范和市场环境的规范有序都是品牌成长的根本,两者缺一不可。只有企业自身规范经营,才有市场的规范。失去了规范经营和净化市场的基础,品牌培育就是无源之水、无本之木,不能收到真正成效。因此,在品牌培育工作中要立定根本,恪守严格规范之道,履行打假破网之责,规范经营行为,不断净化市场,努力为品牌健康成长创造良好环境。

工商协同,步调一致是培育品牌的保证

培育行业重点骨干品牌是实施“大市场、大品牌、大企业”战略的客观要求,也是推动行业持续发展的动力源泉,更是工商企业的共同责任。事实表明,工商企业任何一方一厢情愿、一意孤行式的品牌培育,只顾自己,不及其余,是造成零售商户和消费者困惑以及价格波动、市场混乱的重要原因。因此,工商双方要围绕品牌建设,以协同营销、互利互信为出发点,以夯实市场基础、提高培育成功率为目的,加强沟通合作,巩固战略联盟,优化资源配置,量化培育目标,明确责任分工,谋求共振效应,凝聚营销合力,确保品牌



培育工作取得实效。

培育重点骨干品牌是商业企业卷烟上水平的关键

随着卷烟行业跨省联合和品牌整合力度的加大、商业企业公平市场竞争环境的建立,全国统一大市场逐步形成,品牌培育工作成效显著。对于商业企业来说,要把培育重点骨干品牌、着力打造知名品牌作为加强工商协同营销、提升企业自身效益和增强竞争能力的重点工作常抓不懈,以两个“十多个”为中心,通过制定公平、公正、公开、操作性强的品牌引入退出规则,以

完善规则克服非市场因素,保证机会公平;通过规范业务操作流程,实行痕迹化管理,加强信息平台的监督作用,保证过程公平;通过完善工商协同预测体系和机制,保证结果公平。要精心组织市场营销策划。有效发挥自身的市场和客户优势,为新品牌、新规格的上市进行整体市场营销策划、实施和评价,确保工业企业竞争的公平性;积极做好品牌宣传促销,充分发挥客户经理和广大零售客户在品牌宣传促销方面的积极作用;正确处理全国性品牌和区域性品牌发展关系,把全国性品牌培育的重点放在一、二、三类卷烟上,形成目标明确、效率提高、竞争有

序、水平提升的品牌发展格局;努力做好品牌的市场维护。增强责任意识,对品牌的市场价格、社会库存、上柜情况、动销情况等要进行认真维护,积极开展品牌市场咨询与诊断工作,为品牌发展出谋划策,降低品牌风险,加快10多个重点骨干品牌形成,使重点骨干品牌在市场竞争中保持强势状态,居于主导地位,努力实现以品牌参与竞争、以品牌赢得市场、以品牌推进发展,全面提升品牌发展水平和企业的竞争实力。

品牌培育工作具有长期性、复杂性、艰巨性,不可能一蹴而就,更不能半途而废,既要考虑当前,又要兼顾长远;既要注重过程,更要追求结果。历史表明,任何急功近利、急于求成的做法都是拔苗助长,只能解决一时之需,不利于品牌培育长效机制的形成,甚至可能危及到未来的发展。既定的品牌培育规划、目标和策略要一以贯之,切忌朝三暮四、虎头蛇尾。因此,具体工作中,要在探索和把握品牌成长规律的基础上,牢固树立长期作战的思想,坚持以优化结构、提升效益为核心,以打牢市场基础和工作基础为重点,以适应市场、稳步推进为原则,因势利导,顺势而为,适时兼顾好销量、结构、效益和发展速度的关系,持续提升品牌培育水平,努力构建品牌建设常态长效机制,使品牌培育工作步入良性发展的轨道。

乡镇市场零售客户如何培育品牌

□ 曾剑锋

乡镇市场,一般一条主街道、三四条小街道、一个农贸市场,四五十家零售店,其卷烟销售环境、人流量、消费水平、顾客多元化选择等等均不及县城,但每一乡镇基本都有该区域相对成规模的、独具特色的农产品和与农产品相关的展销会。现以广西柳州市为例,浅谈在乡镇零售客户中开展品牌培育工作的几点体会。

一要了解产品的信息。在走访柳江的乡镇零售客户时,笔者时有发现客户经理推荐、引导零售客户上摊的某些规格,一个月都很难卖出去一包。究其原因,并不是该卷烟口感不好、知名度不高、价钱贵,或不适合该区域消费群体口味,而是消费者根本不了解、不知晓这个卷烟规格。对此,零售客户可将客户经理发给的有关卷烟产品介绍的相关资料(宣传单页)摆放在烟柜上,向消费者介绍这些产品,尤其是乡镇的“圩日子”(方言,集市的意思),每隔两天一圩,人流相对聚集,可对自己

户要对卷烟品牌的知识,如产品的包装、口味、品牌文化、焦油含量、卖点等等都要有大概的了解。试想,如果在向消费者推介相关品牌卷烟时,零售客户对产品的有关情况一问三不知,消费者见店主心里都没底,哪个消费者还愿意买?需要特别注意的是新品上柜,零售客户要做的第一件事就是马上了解新进卷烟的相关信息。

二要做好卷烟的陈列。正所谓陈列是无声的推销员。新品陈列,首先要单包出样,最好摆在显眼位置,让消费者能够在第一时间、第一眼看见被培育的新品。然而笔者在走访柳江的乡镇时发现,一些零售客户担心新品难卖,往往成条摆放,不敢主动拆条散包销售。对于滞销卷烟的陈列,可以将其摆放在同价位或相邻价位的畅销卷烟旁边,当消费者从柜台里选择卷烟时,自然会留意到放在畅销烟旁边的替代品牌。这样,也有助于带动滞销烟的销售。总之,摆的目的是吸引眼球,以提高新品牌卷烟和滞销烟的销售机会。

三要掌握推介的技巧。对于乡镇零售客户来讲,应掌握这几种推荐技巧。第一种是“同价推荐”。在走访中,

笔者时有发现当消费者问到零售客户某卷烟时,如果店铺中缺货,不少零售客户都会直接说这个烟已经卖完了,很多消费者一听便掉头就走。对此,在卷烟缺货情况下最好能做到“同价推荐”。比如,当消费者问有没有6元的‘真龙(软娇子)’,如果店里买完了,零售客户不妨这样回答:“不好意思,‘真龙(软娇子)’卖完了,不过这个‘黄山(软一品)’价格、口感、质量和‘真龙(软娇子)’都差不多,现在好多人也都选这个,您要不要也来一包试试?”消费者听到这样的回答,就很可能在了解‘黄山(软一品)’的有关情况后,做出购买决定。第二种是“举二选一”推荐。当消费者站在柜台前,对多种同价位卷烟拿不定主意时,不妨采用“举二选一”法,向其直接推介两种同价位的卷烟,让他们从中选择一种。比如,零售客户可以从柜台里拿出两个同价位规格,对顾客说:“XX烟与XX烟价格都是10元,XX烟的劲头比较小一些,另一个的劲头较足,口味重,您更喜欢哪种呢?”这样既可以帮助消费者缩小选择范围,让他们更容易做出决定,也可以有针对性地引导他们选择重点培

育的品牌。第三种是“对口推荐”。所谓的“对口推荐”就是推介适合消费者需求(口味、档次)的卷烟品种。尤其是一些工程项目之类,其工地上往往会有很多的外来民工务工,这种情况下要摸清这些民工的来向,以好准备合适的卷烟品种,最好是他们家乡产的烟。第四种是“拆包品吸”推荐。在让消费者品吸烟之前,零售客户要学会“察言观色”,能较为准确地把握每一个消费者的购买需求,有针对性地发放品吸烟,否则人人都给一支,无形中会增加经营成本。一般来讲,新品上市时,有的消费者因为没有见过这个烟,购买时一般都会犹豫不决。碰到这种情况,零售客户不妨先拆一包请其品吸。这样往往可以消除消费者对新品牌卷烟的排斥心理,利于培养新品,比单纯的口头推介效果要好。第五种“隐藏推荐”。“隐藏推荐”就是把畅销紧俏的卷烟藏起来,不上柜,不主推,不介绍,而把空间让给其他重点要培育的品牌。畅销及紧俏品牌大部分消费者都知道,没有必要上柜展示,加上其货源限量,把这些紧俏的烟藏起来,目的是给新品牌留下展示空间,

减少消费者的对其的依赖性和缩短对新品选择的犹豫时间段,增加新品牌销售机会。

四要做到经营的主动。营业主推对零售客户来讲至关重要,同样,善于挖掘、发现、寻找潜在的商机也尤为重要。尤其是婚丧嫁娶和修房盖屋之类的红白喜事摆酒用烟、民族节日节日用烟,乡镇举办的每年一届的XX农产品展销会或XX节,或是农产品收获季节外地商贩上门收购期间,如笔者所在的柳江县,典型的是里高镇的青花梨、三都镇的生姜、百朋镇的莲藕、成团镇鲁比村的葡萄,可以借助于此,将重点培育品牌推介给消费者,扩大品牌的市场知名度。要注意的是,零售客户这时不能坐在店里等生意上门,而是要主动出击,打听谁家要请客办事,什么时候举办展销会,或是在农产品收获期间主动多订购重点推荐的品种。一般对于乡镇零售客户来讲,彼此婚丧嫁娶、修房盖屋之类的信息都比较容易得知,因此,在得知信息后,要主动拜访潜在的消费者,了解消费者所需要卷烟的价格和数量,最好能提供送货上门服务。

提升班组员工工作能力小议

□ 刘斌

班组是企业的细胞,是企业生产管理的重要组成部分。班组员工是企业生产和管理任务的最终承担者和实践者,班组员工的工作能力决定班组管理成效,对提高班组工作效率和工作质量以及推动企业各项基础管理上水平,有着极其重要的作用。那么,如何提升班组员工的工作能力?笔者认为,要从以下几个方面考虑。

发挥班组建设的作用增强班组的团队精神

一个班组没有团队精神,整个班组就势必一盘散沙,毫无战斗力可言,更谈不上能够提升班组员工的工作能力。因此,要充分发挥班组文化建设的作用,把班组团队精神的打造摆在提升班组员工工作能力的首位,增强班组员工的凝聚力、向心力和创造力。

首先,与班组文化要深度融合,注重用文化提升班组活力。班组文化要根据企业经营实际体现特色,把班组理念、精神和口号通过开展对标管理、

6S管理、TPM管理、绩效管理、岗位考评等系列活动融入到班组日常管理之中,建立各种管理制度。比如把“六源”查找、改善案例、OPL案例、红旗机台、优秀征文等通过班组看板进行宣传,并根据积分评选对标、“六源”、改善案例、OPL案例等优秀个人和班组,进行激励,取到物质与精神激励作用,从而增强班组和个人荣誉感,提升班组团队精神和凝聚力。

其次,注重用竞争激发班组活力,形成团队精神。其实,班组主要以机台为主体,多数员工集中在机台,由于主客观因素影响,大部分在一个工作岗位上工作几年,甚至十多年,产生厌倦、厌烦和疲倦以及“做一天和尚撞一天钟”的“混日子”心理,缺乏上进心。因此,班组要多开展劳动竞赛、技能比武活动和岗位轮换、岗位交流等措施,为员工搭建竞争平台,营造良好的竞争环境,体现“能者上、劣者下、平者让”的用人原则,让员工能看到希望,给予员工施展能力的机会,增强自信心,调动员工积极性,激发员工活力。

第三,注重用激励增强班组活力,促进团队精神。要建立激励机制,运用

精神和物质激励手段增强班组活力。制定面向个人、班组、机台三个方面交叉评价激励机制,目标明确、规范流程,同时进一步完善个人、班组、机台绩效考核和个人岗位考评细则,做到公开、公平、合理,不断增强班组活力和团队精神。

帮助员工培养自信心增强员工的工作动力

首先,让员工认识自信的重要性。其实,员工自信的心理状态是可以塑造的,自信将会创造奇迹。虽然很多人知道自信的重要性,但是通过班组文化和具体实践,让员工懂得自信在工作中的重要性,员工将会更加注意培养自信。因此,要正确宣传和完善措施提升员工自信心,比如通过荣誉激励、及时表扬、适时表彰、晋升级、岗位竞聘、岗位交流等激励方式,增强员工自信心,从而更好提升工作能力。

其次,要充分肯定员工的能力。很多时候,能力来自于自信与信任。当一个员工感觉到自己被领导赏识有能力时,自信就会增加,迸发出一种激情,

工作将更加努力,创新力和创造力得到加强,工作潜能得到发挥。因此,充分相信每个员工都有工作能力,搭建一个发挥潜能和显示才干的平台,给予员工机会与条件,促使员工岗位成才。当然,适当地沟通也是必要的,但不要事事过问,给员工太多压力,让员工处处不能放开手脚,影响员工工作的激情和信心。

第三,要肯定员工,帮助员工成长。及时肯定员工的工作成绩,能够让员工增强自信。当员工在工作中取得成绩时,要及时给予肯定的,及时关心、关注和重视,通过班组看板给予宣传和鼓励。一般情况下,及时鼓励与激励能给员工带来成就感,从而增强员工的自信心。反之,如果忽视员工的成绩将会使员工倍感挫折,也将影响员工在工作中的信心。当然,在具体的实践中要多给员工创造机会,帮助员工成长,让员工享受成功,将会极大地鼓励员工,增强员工自信心。

第四,做好心理疏导,帮助员工克服挫折感。在日常工作中要支持员工,帮助员工克服挫折感,帮助员工树立信心。在工作中出现这样那样的困难和问题是很正常的,员工在遇到困难、遭遇挫折的时候,都会寻找自身的原因,甚至会产生很不必要的心理负担,这个时候,就要给员工提供支持,

做好心理疏导,帮助他们对待以后的工作,同时要主动承担可能带来的责任,尽量减少对员工的影响,更不能对员工置之不理或进行排斥。当然,要加强制度建设,避免由于制度不完善,执行缺乏执行力度,使制度缺乏“诚信”,更会使员工产生对立情绪,不利于班组管理。

搭建员工成长平台给予员工施展能力的机会

首先,要让员工正确认识自己的能力。能力来源于不断地学习与实践,正确认识自己的优势和不足,在工作中显得尤为重要。当员工能够清晰地认识自己能力的时候,会更有信心,发挥自己的潜能,做好自己的工作和设计自己的发展。因此,要通过学习培训、技能比武、帮助员工开发自己的能力。在对员工进行综合评价的时候,可以在某种合适的方式帮助员工客观认识自己,如此一来,员工将会非常感激,将会更加爱岗敬业,拼搏进取,做好本职工作。

其次,帮助班组员工扬长。不同的员工可能有不同的长处或者优势,只要有可能,要让员工展示自己的长处。比如通过岗位交流、岗位竞聘等方法为员工提供成长平台和机会,找

沟通拉近彼此距离的桥梁

□ 邹海莉

在日常走访、检查市场过程中,零售户总会有问题、意见、看法要与我们进行沟通,有效的沟通能拉近与零售户彼此的距离,那么如何才能搭建起烟草商业企业与零售户沟通联系的桥梁呢?

一是公平对待、诚实守信,树立烟草良好形象。在工作中,我们不仅要立足市场,树立依法经营、诚信经营、规范经营、文明经营的工作作风,更要加强自身的学习和锻炼,重视零售户的建议和意见,吸取他人有益的工作经验,不断完善工作程序,不断提升工作素质,树立烟草行业良好的窗口形象,这是搭建好与零售户沟通桥梁的基础。

二是加强“三员”沟通。营销工作要求信息传递真实、准确、及时,这就要求我们的“三员”(营销员、送货员、稽查员)要经常加强交流与沟通,把在市场上得到的以及收集到的最新动态、客户需求、客户意见等一手资料进行及时横向沟通,这样便于提出意见,交流看法,研究对策,这是搭建好与零售户沟通桥梁的条件。

三是定期召开各种形式座谈会。与零售户交流沟通的最好办法就是召开零售户座谈会,面对面的与零售户沟通,这样可以对零售户有更加真实直观的认识,更能够了解到他们的需求和期望,也能够更快速帮助他们解决提出的某些问题,这有利于在今后的工作中有针对性地给他们提供个性化服务。

四是适时开展社区化管理工作。根据工作实际,我们可以引导各卷烟零售户按所在社区、乡镇、村委会成立“卷烟零售户价格自律小组”,定期开展自查自纠,规范烟草专卖社区化管理,营造公平、有序的市场经营环境。同时通过召开自律小组座谈会和零售户沟通,要求小组成员经过自我约束,自我管理,相互监督,逐步达成共识,使得加入自律小组的成员都能自觉遵守自律小组公约,诚信守法经营,公平竞争,做到规范经营,不销售“假、私、非”卷烟,从而给零售户们带来稳定的效益,这是搭建好与零售户沟通桥梁的保障。

总之,沟通中“沟”是手段,也就是各种各样的方式和方法;“通”才是目的,如果沟通以后,对方没有“通”,那说明没有达成沟通的目的,因此,有效的沟通才能真正拉近与零售户的距离。