

工业企业如何提升品牌培育能力

■ 周贤亮

品牌培育上水平是卷烟上水平的核心内容之一。提升品牌培育的能力和水平,是进一步做大做强品牌的必然选择,更是工业企业在激烈竞争中求发展的客观需要。

品牌培育存在的问题分析

当前,行业部分工业企业在品牌培育工作中还存在着一些不足之处,具体表现在以下几个方面。

一是品牌培育意识还需要进一步增强。个别工业企业把品牌只看作是一系列产品规格的集合体,作为不同价位区间的占位资源,没有去定义品牌的潜在价值,更没有把品牌当资产来经营,品牌建设还处于初始阶段,许多品牌营销活动中所体现的情感性内涵依然缺失。在消费者知晓该品牌后,更多的是依托于地域属性、产品口味和价格档次的感知去传播品牌,而对品牌的价值、文化、个性导入重视不够,形象塑造不够有力。

二是品牌经营策略还需要进一步调整。具体表现为:对市场调研还不够,品牌定位不清晰,甚至文化定位肤浅、模糊,无法满足消费者的心理需求;对品牌资源维护不够,在营销过程中,服务、信息反馈工作跟不上,营销措施跟进不及时,在发展新产品意识强于维护老品牌的观念下,在一定程度上影响了品牌的市场信誉和形象;品牌资源使用不当,当品牌有了一定的知名度后,或是过量投放,损害了品牌形象,或是过分谨慎,不注重给品牌注入适应时代要求的新内容,致使品牌缺乏活力。

三是品牌策略执行还需要进一步提升。品牌策略的实施需要多方面的配合,从产品研发如何体现特点多,到包装设计凸显识别要素,由商业流通环节传递品牌信息,面向消费者达成沟通目标,这一系列的过程需要强有力的组织保障。而个别企业的组织架构及绩效构成难以围绕品牌资产或健康度展开,存在职能分散问题,不易形成品牌策略的执行合力。

提升品牌培育能力的路径

品牌建设是长期的工作,它需要不断适



应、发展、巩固与消费者的关系,从而提升消费忠诚度与品牌美誉度。笔者认为,提升品牌培育能力应从以下几方面着力。

一是将品牌培育作为企业的核心发展战略之一。品牌培育的核心在于制定科学的品牌战略,并持续推进。

要定义品牌的核心价值和内在文化诉求。进行全面科学的品牌调研与分析,充分研究卷烟市场环境、目标消费群体,为品牌战略决策提供详实、准确的信息,并在此基础上,提炼高度差异化、清晰明确、易感知、有包容性、能触动消费者内心世界的品牌核心价值。以品牌识别统领消费者沟通活动,演绎和传达出品牌的核心价值、品牌的精神与追求。

要顺应结构调整的趋势,面对合理价格区间的占位。在单一价格格局下,消费者沟通活动都是围绕提升同一个品牌的资产而进行的,而随着卷烟品牌数量的进一步缩减,其所属规格覆盖的价位段日趋变宽之后,就面临着很多难题:应该突出母品牌的核心价值,还是让每一个子品牌(规格)凸显独特的个性?结构调整过程中,是一步到位树立品牌标杆,还是逐步跟随主流市场趋势而依次占位?企业品牌与各产品规格之间的关系又该如何协调? 这些都需要清晰的品牌发展战略来解决。

决。目前最紧迫的问题是顺应消费提升带来的价位区间变化,选择产品线的合理定价布局。

二是构建适应战略性品牌管理的组织模式。基于卷烟上水平的方针指引,行业商业企业正在加大对市场信息的掌控和分析力度,以期能够更有效地了解消费趋势,满足消费需求。为了达到这一目标,商业企业推广了“135”工作法,对面向市场的人员架构和职能进行了清晰的定义,这在一定程度上提高了卷烟品牌供应的市场化能力。而“三维五率”的运用,更是将市场信息的分析直接用于对卷烟品牌市场表现的检测或作为卷烟投放策略调整的依据。在商业企业面向市场的一系列工作逐步细化并量化的同时,工业企业也有必要优化面向市场的组织与参与企业,有效地实现工商协作进行品牌培育。

随着商业企业对市场需求的理解更为透彻,品牌培育的区域差异性将会逐渐加大,对工业企业方面的配合能力也要求更高。只有双方的人员、职能在各层次上形成匹配,才有可能实现良好的工商协同,一起完成让品牌扎根的目标。

三是形成有效的品牌健康度诊断和品牌更新运行体系。在创建强势品牌的过程中,要

依靠有效的品牌资产管理指标检测,有效地实现闭环控制,即利用主要的品牌资产指标,如知名度、品质认可度、品牌联想、溢价能力、品牌忠诚度的内涵及相互之间的关系,搭建品牌健康度诊断体系,不断检验品牌培育的目标完成情况,调整下一步的品牌培育目标与策略。

建立与商业信息对接的精准营销调控机制。精准营销可以有效实现价格稳定、商业及社会库存合理,而精准投放是精准营销的核心内容,连接着前端的信息采集分析运用与后端的品牌切入市场。要把卷烟精准投放给具有真实需求的零售客户,实现品牌精确供应到相应的细分市场中,才能确保品牌的市场状态良好,有效实现培育目标。提高精准投放的能力,就要实工业企业加强与商业企业的定期沟通、信息共享,探索并形成“三维五率”和“两个监测”(市场价格监测和社会存销比监测)的品牌分析方法,以存量存及与基期(或同期)对比情况为依据,在深层分析的基础上研究相关投放模型。同时建立品牌市场程度、终端库存(存销比)预警机制,设置警戒程度与标准,根据不同的警情,分析造成的原因,然后根据现状分析实施不同的调控策略和手段。

持之以恒做好明码标价工作

■ 赵伟 郭倡利

卷烟零售明码标价是指卷烟零售经营者从事卷烟零售业务时,向消费者公开标示卷烟零售价格及相关内容的行为。烟草行业推行明码标价,有利于规范卷烟零售价格行为,营造公平、诚信、有序的卷烟市场环境,能有效维护卷烟零售户和消费者的合法权益。

当前,大多数地区卷烟零售明码标价工作扎实细致,成效明显,成为当地市场一道靓丽的“风景线”。但也有一些地区的卷烟零售明码标价工作不到位,不尽如人意。具体表现在:个别单位领导对明码标价工作的重要性、必要性认识不到位,总认为当前卷烟市场稳定,供需两旺,零售价格坚挺,不会再出现过去那种“卷烟价格下滑,经营大起大落”的现象和问题,导致在实际工作中,投入精力少,后续管理乏力,服务跟不上,“忽热忽冷”、“虎头蛇尾”现象突出,工作老处于被动、尴尬局面,常常是“上级检查时,手忙脚乱抓一下,事后不再过问。懒得去抓。”

笔者认为,烟草行业实行卷烟明码标价,既是对社会及广大卷烟消费者的公开承诺,也是体现行业“两个至上”共同价值观的具体表现。作为各级烟草公司,不但要高度重视明码标价工作,而且要严抓细管,常抓不懈,把工作做好做实做细,使明码标价“进店入户上柜台”,促使零售户守价、公平、诚信经营,让消费者“眼观心明了,放心购物无欺诈。”如何进一步做好卷烟零售明码标价?笔者觉得,应着力抓好以下六个方面的工作。

一是严格卷烟零售价格标注。标签价格标注要严格按照省级烟草公司下发的卷烟零售指导价执行,统一标注卷烟盒包零售价格。对市场上个别供应偏紧、市场交易实际价格高于统一指导价格的紧俏品牌,参照辖区客户建议后,将拟上浮零售价格情况报至市局,市局上报至省局同意并备案后,置换价格标签,统一执行。对于宾馆酒店等高档消费场所的卷烟零售价格,可参照有关价格管理政策,统一幅度适当上浮,但高价位卷烟必须严格执行统一零售指导价。

二是规范卷烟零售价格标签陈列。卷烟价签应与所标示卷烟对应整齐摆放,做到“一品一签”,烟签对应,标注清晰,内容完整,陈列整齐。对于柜台、陈列面积较小的农村偏远客户,也可采用商标固定塑盒摆放或采取统一印制的卷烟零售指导价标示。

三是切实做好卷烟价格标签维护。明确单位主管经理为卷烟价格标签维护的第一责任人,市场经理和各片区客户经理为直接责任人。规定卷烟价格标签每年统一置换一次。客户经理在日常客户拜访中要将卷烟价签维护工作作为重要内容,围绕卷烟

价格标签维护,主要负责向零售户宣传卷烟明码标价工作的目的和意义;负责为零售户发放价格标签,并进行日常管理;负责为客户更换或补发污损、褪色、遗失或价格变更的卷烟价签;负责对零售户指导卷烟价签规范陈列工作。新上市的卷烟品牌,各单位须在两周内将价签维护到位。若无印制价签,客户经理可用空白价签规范填制,但价格一栏必须印模加盖,防止客户私自涂改价格。

四是强化卷烟价格标签管理。卷烟价签实行专人保管、逐层审批、客户确认、痕迹留存管理制度。要求客户服务部对市公司下发的卷烟价格标签进行管理,建立卷烟价签领用台账,客户经理要建立卷烟价签领用登记表,并由零售户签字确认。

五是强化卷烟明码标价监管。客户服务部要与专卖管理部门建立卷烟明码标价管理工作信息共享、联合检查、共同治理工作机制,确保明码标价各项工作部署执行到位。客户经理在客户拜访工作中要加强零售户明码标价日常管理。一要关注“天价烟”治理工作。在做好零售户宣传引导工作的同时,不断加大对消费者的宣传力度,实现“天价烟”治理由零售户被动监管向消费者主动维权监督转变,提高“天价烟”治理工作效果。二要关注卷烟价格波动情况。在管理中发现有个别零售户低于零售指导价出售卷烟的,及时向零售户提出经营建议,同时与零售户协商,重新调整其库存量,确保盈利稳步提升;对辖区内某个品牌市场价格普遍低于零售指导价的,由本单位向市公司卷烟营销中心反馈情况后,及时调整货源投放策略。三要定期组织召开辖区客户培训会议。宣传行业卷烟价格政策、“天价烟”治理规定和明码标价规范要求,引导零售户加强自律,切实规范零售价格行为,以实际行动维护自身利益。四要结合 135 工作法。针对明码标价工作开展客户评价,对零售户进行动态管理。

六是坚持卷烟明码标价工作考核。要求将卷烟明码标价执行情况纳入县局月度考核,考核主要内容包括:出样柜台陈列卷烟价签是否齐全;价格标签与出样卷烟是否一致;是否做到一烟一签;卷烟价签是否整齐、清洁、按要求摆放;新品价签是否按时限维护到位;填写是否规范。考核结果与营销部门及客户经理工作质量挂钩,不断提升卷烟明码标价工作质量和水平。

总之,卷烟零售明码标价不是小事情,维系卷烟终端零售建设,事关行业发展大局,也是衡量基层创建工作水平的重要方面。相信在各级烟草营销、专卖部门的共同努力下,卷烟零售明码标价工作一定会做的更实、更细、更好,成为推动卷烟上水平的“助力器”。

立足“136”体系 调动零售终端品牌培育积极性

■ 罗尚喜

零售终端是面向消费者培育品牌的主要执行者。把终端建设和品牌培育紧密结合起来,用终端建设推动品牌培育,是实现卷烟营销上水平的重要途径。笔者所在的福建三明烟草在近几年的摸索实践中,不断寻求终端建设和品牌培育的切入点,形成了零售终端“136”品牌培育体系,为终端建设和品牌培育的有机结合找到了一条新途径。

“136”零售终端品牌培育体系,即围绕“品牌培育”这一条主线,提升终端培育能力,推动知名品牌健康发展;深化“工业、商业、零售客户”三方协同,打造面向消费者的终端培育平台;实施“收集信息、筛选对象、确定品牌、引导培育、跟踪评估、持续改进”六个培育步骤,细化培育流程。

围绕“品牌培育”这一主线,提升终端培育能力,是“136”零售终端品牌培育体系的核心。具体工作中,商业企业要根据“品牌培育能配合、诚信合作肯投入”的选取原则,选择一批影响能力强、辐射范围广、经营思路活的零售终端作为示范终端,将这部分核心零售终端打造成为反映市场的典型样本、服务消费者的“二传手”,市场导向作用的“信息员”,充分发挥他们的市场引导作用和“滚雪球”的示范效应,以点带面,整体提升零售终端的经营能力。要普及电子商务,通过加大软件开发力度、扩展软件功能等途径,利用网络互动平台,把行业信息、品牌信息、市场动态等及时、全面、深入地传递给终端用户,实现信息一体化共享,实时掌握终端的卷烟动销存信息,并通过终端建立消费者档案资料库,为研究卷烟市场消费需求、品牌定位投放和掌控投放节奏、培育目标品牌提供科学的决策依据。

深化“工商零”三方协同,打造三方共同面向消费者的一体化品牌培育平台,是“136”零售终端品牌培育体系的重要保障。工商双方要落实四个共同,即共同策划培育方案、共同制定营销策略、共同落实营销措施、共同承担培育投入,在品质提升、营销策划、终端推动、精准营销等方面进一步深化协同内容,提升协同层次和水平。批零双方要明确五项职责,即商业企业要履行

所,一般很难查到公开摆售的假冒、走私等违法卷烟,专卖人员即就是采取“乔装调货”、“引蛇出洞”等方式,也很难奏效。

笔者认为,作为专卖稽查人员,要想打假办案,有所作为,就必须改变过去那种简单、盲目、事倍功半的检查模式,力争在工作中做到“六要”。

一要从“动拳头”向“动脑子”转变。切实加强了对零售户和卷烟市场的转变,带着问题上市场,检查要有计划、有方法、有步骤、有针对性。要善于从细节入手,扑捉异常信息,掌握涉烟违法活动规律,找准切入点,像“剥竹笋”那样,一层一层“拨开”假烟分子外衣,发现涉假活动“蛛丝马迹”,最终实现打假破网新突破。

二要学会“察言观色”。在对零售户依法检查时,要注意观察被检查对象的眼神、动作及话语,留神观察其有无异常反应。或许一个不经意的眼神或一个小小的动作,就有可能“帮倒”你顺藤摸瓜,找到不易发现的假烟及窝点,就有可能破获一起假烟网络案件。事实证明,运用此法对于执法检查和大要案查处作用明显,不可小视。

三要练就“火眼金睛”。目前,违法分子藏假手段可谓“五花八门、别出心裁”,有的将假烟藏在库房角落,有的藏在货架夹层,有的藏在冰箱内,有的藏在活动地板下,有的藏在食品冰柜里等等。在执法检查时,一些商店从表面上看似似乎没有违法经营问

建立面向消费者的品牌健康度诊断系统。通常可以基于知名度、喜好度、尝试率、占用率、满意度、忠诚度、推荐率指标进行品牌健康度诊断。这些指标又分为行为指标、态度指标两类,而行为与态度的交叉分析,恰恰就反映了品牌在市场上的客观表现与其在消费者心目中的影响力关系。通过上述指标的综合分析,工业企业可以对当前的品牌状况进行判断,并制定相应的优化策略。基于市场占有率和品牌知名度的关系,将品牌划分为弱势品牌、成长品牌、强势品牌、衰退品牌;基于知名度和喜好度的关系,分析品牌力的强弱;基于尝试率和忠诚度的关系,分析产品力的强弱。

搭建基于品牌健康度结果的品牌更新运行体系。在生命周期的中后期,品牌均会出现老化现象。品牌老化的原因或是质量下降,或是产品策略单一,或是价格策略偏移,又或者是品牌形象过时等。基于此,有必要搭建能反映品牌健康度的品牌形象更新、定位修正、更新换代、管理创新等更新运行体系。

四是确保始终有效地与消费者进行品牌沟通。现有强势品牌具有品牌资产积累的先发优势,但同样也会因与消费者沟通能力的下降而导致品牌老化、弱化。反过来,有创新能力的品牌仍有可能利用狭窄的空间打开一片新天地。

增强终端资源的掌控能力。如何获取和利用终端资源,是卷烟品牌传播能力的直接体现。利用商业企业的网上订货系统展示品牌信息,在零售客户订货过程中完成信息传递,是非常重要的途径。此外,如何在现有终端环境中创造性地开发资源,更体现了工业企业应对复杂环境的创新能力。例如,基于移动互联网的电子多媒体展示平台,能够带给消费者新鲜体验和品牌形象展示,工业企业应该逐步加以运用。

增强整合消费者信息的能力。无论是零售终端还是互联网,都提供了品牌和消费者接触的条件,而具有更为深远意义的品牌传播工作,是不断积累消费者信息资料库,为数据库营销或者客户关系营销(CRM)做好铺垫,因此工业企业要切实增强整合消费者信息的能力。

好“组织培训、专业指导、提供信息、终端改造、培育投入”五项职责,零售客户要履行好“提供信息、积极上柜展示、落实投入、方案、维护品牌形象、增加培育投入”五项职责,提高终端品牌培育能力。

实施六个步骤, 细化培育流程,是“136”零售终端品牌培育体系的关键要素。商业企业可以应用 PDCA 循环管理方法,细化六个培育步骤,全面推动这一模式在更大范围内实践。提升零售终端品牌培育能力:一是收集信息,指导零售客户通过 VIP 消费积分卡或手工记录等方式,建立不同消费层次、结构档次的固定消费群体档案资料;二是筛选对象,对收集到的固定消费者信息进行多维度分析,有针对性地进行培育对象;三是确定品牌,在分析筛选的基础上,协助零售客户为目标消费者寻找合适的目标品牌;四是引导培育,针对不同目标对象、不同规格卷烟采取不同的方法和技巧来实现有效培育;五是跟踪评估,要对培育活动进行跟踪,对培育成效进行评估;六是持续改进,要协助零售客户对评估结果进行分析,并对存在的问题进行改进。

题,店主也积极配合检查。但不能被假象所迷惑,要从细微处入手,多动脑筋,细查细究。那就是店内废弃的烟盒、废单也不能放过。现实中,许多假烟网络大案是从细微处入手,逐步扩大线索,最终成功破获的。

四要学会“耳听八方”。获取情报线索,仅仅依靠消费者举报投诉远远不够。在日常工作和业余生活中,专卖人员要善于耳聪,及时“回收”、“过滤”假烟情报信息,必要时要记下来,写在本子上,及时梳理归纳,并摸底排查。只要养成良好的听力习惯,不愁收集不到有价值的情报线索。

五要学会打“时间差”。一些违法分子专门利用专卖管理 8 小时之外(包括双休日、节假日)售假,以逃避检查和打击。因而,专卖执法人员在日常工作中,要学会打“时间差”,抓住违法分子心理,开展班前班后错时执法、节假日突击检查等,做到出其不意,让违法分子防不胜防。

六要善于运用新技术。对市场查获的假烟,不能一收了之,一罚了之,要通过假烟条码,分析、判断其来源方向和“投放”区域,及时与周边地区专卖执法部门互通情报,加强协作,该并案的要并案处理,力争深挖案件案源,不断提高打假破网水平。总之,处处留心皆学问。打假工作需要细心,需要动脑,需要从一个点滴做起。