

聚焦“四个重点” 推进终端功能建设

■ 陈永鹏 王猛

如何发挥零售终端功能作用,提升终端整体形象和素质?笔者认为,终端是零售客户和消费者沟通、推销、最终达成销售的场所。好的终端形象可以给消费者一个舒适的环境和一种良好的感觉,并能给予消费者一种消费的信心,对促成销售有着积极的意义。良好的终端形象即承担着传递商品文化、展示形象、消费体验等作用,同时也有效提高零售客户在消费者心目中的满意度、信誉度、美誉度。因此,发挥终端功能作用,需要内外兼修,提升终端形象、终端素质和终端信息化水平,全面增强零售客户的软、硬实力,坚持做到“四个重点”。

要重点“亮化”工程,提形象

根据零售客户店铺的实际状况,从零售客户的经营业态、经营规模、经营能力以及制定符合零售客户店铺实际的管理标准,从零售客户店铺的门头店招、商品陈列布局与设计、环境卫生、卷烟陈列设施、经营素质与能力、终端信息设备等方面明确各项标准和要求,围绕“四个形象”推进零售客户店铺形象亮化工程。

一是门头形象。根据零售终端测评结果,对直营终端、功能终端和普通终端进行门头店招上区分,可根据零售客户店铺门面大小制定统一尺寸、统一形象的门头店招标准,标准、醒目的店铺门头店招从外观形象上能吸引消费群体的关注,起到树立形象、提高知名度的作用。

二是店内商品布局。从目前零售客户所属业态情况来看,烟酒店、商场和超市类客户的商品陈列布局相对比较好,而食杂店、小型便利店和其他类客户的商品陈列布局比较混乱,环境卫生较差,而且这种情况的占大部分。针对这种情况可根据零售客户所经营的商品品种、规格、数量,根据店铺经营面积情况进行合理布局与设计,制定客户店铺商品合理布局标准,使零售客户所经营的商品通过引导客户亮化店容店貌、改善店堂布局、规划商品陈列摆放,营造干净、清爽、文明的购物环境,改变终端“脏乱差”形象。

三是陈列设施形象。把零售终端的卷烟陈列展示展柜、背柜当作行业的重要资源和一线营销阵地,积极引导零售客户参照标准自主自愿、自我投入改造更新展柜,这样既可以为消费者提高良好的卷烟购买环境,使消费者购买卷烟一目了然,同时也可以增加卷



烟品牌陈列出样效果,提高了卷烟品牌的可见度,提升品牌展示的效果,使卷烟柜台形象与卷烟品牌形象、行业品牌形象相匹配。

四是品牌展示形象。在充分了解掌握零售终端资源情况下,根据零售终端实际情况和品牌发展趋势,制定一套适合零售终端卷烟陈列的标准,积极引导零售客户突出展柜零盒出样的规范化陈列和背柜条包卷烟的生动化陈列,重点突出知名品牌的中心位置,强化“视觉营销”效果,利用“重点推荐”、“新品上市”、“本店热卖”等醒目标识,使知名品牌在不同业态的零售终端中都能迅速吸引消费者注意力,刺激消费者的购买欲望。

要重点互动交流,强素质

卷烟零售终端从业人员的综合素质和能力是营销网络重要软实力,是零售客户与行业保持稳定持续发展的核心力量。零售客户店铺管理中最重要一个方面就是要提升零售终端经营人员的素质和能力,在店铺管理中要形成对零售客户经营人员综合素质和能力为主的互动交流模式。主要应加强零售客户在卷烟经营应知应会、卷烟陈列知识、品牌知识、品牌卖点、推介技巧、沟通艺术、服务礼仪、消费信息收集等为内容的培训学习,拓宽培训学习的途径和方法,坚持以交流会、小组会、知识竞赛、实地拜访、网上交流、网上视频教学等形式多样、新颖的互动交流方式,全方位开展与零售客户的互动,形成常态化、长效化、立体化互动提升工作格局,有效提升零售

终端经营人员的综合素质,增强零售客户的品牌宣传推介能力、顾客管理能力、消费引导能力、信息采集利用能力,努力建设一批素质高、能力强的新型零售终端,使它们能充分发挥其培育品牌、引导消费的功能作用。同时,应坚持鼓励规范与创新相结合,在积极推动终端形象提升上,结合“零售终端示范街”带头作用,利用多种形式的培训学习会议传授终端形象知识,开展“课堂示范”,让零售客户亲身体验。采取客户经理驻店引导,要根据零售客户店铺实际情况给予合理化建议,开展“现场示范”。同时要突出各区域市场示范街整体经营形象的提升,对不同业态、经营规模、目标品牌认知度,以差异化的终端形象进行展现,突出目标品牌特点,实现零售终端集群示范效应。

要重点智能信息,增实力

要高度重视零售终端信息化建设工作,以信息化支撑终端经营管理现代化和工商零售营销一体化,提升终端和行业共同发展的软实力。

一是加强电子商务应用。积极推广网上订货的同时,也应充分考虑零售客户经营成本,从降低成本提高利润为出发点,为客户提供电脑团购、宽带服务团购,降低零售客户网订成本,提高零售客户满意度。同时可积极拓展网订方式和网订渠道,为零售客户提供及时、便捷的订货服务。在大力发展网上订货的基础上,也应积极推进网上营销活动,开展知识竞赛、抽奖、产品宣传、客户俱乐部、品牌俱

乐部等形式多样的网上营销活动,吸引零售客户对网上订货等电子商务平台的参与率,采取线上与线下相结合的宣传手段,有效调动客户参与网络营销的积极性。

二是构建零售终端信息应用系统。作为营销信息系统的延伸,应从零售客户的实际情况出发,在功能终端客户信息管理上,要突出对零售客户进销存系统的应用与创新,本着零售客户自愿参与、自我发展的原则,通过分析和引导,让客户充分认识信息系统作为经营管理工具对提高效率、促进经营的好处,加强对购销存信息的管理,了解具体品牌销售状况,优化产品组合,提高自主经营能力,提升经营效益。同时,要积极为零售客户开发集网上订货、网上营销、网上配货、网上结算“四网合一”和销售管理、品牌俱乐部、信息互通、互动交流于一身的信息管理系统。通过建立完善零售终端销售积分管理体系,加强激励引导,强化信息系统应用,进一步促进零售终端客户从过去的粗放式经营、经验式管理向精细经营、科学管理转变,不断推进零售终端经营管理的现代化水平。

要重点激发活力,促发展

零售终端店铺形象提升、人员素质提升、经营管理水平提升的关键是要进一步激发终端自我发展意愿。因此,建立一套完整、有效的零售终端自主提升的长效机制是非常有必要的。我们在与零售客户面对面的经营交往中,一定要注意摆正客户经理经营指导与零售终端自主发展的关系,坚决摒弃由客户经理大包大揽的做法,侧重于提高客户自主经营、自我发展能力。比如策划零售终端品牌陈列大赛,就要充分调动零售客户自愿参与的积极性,完全由零售终端客户自主发挥,由此选出零售终端形象建设的标杆客户,从而增强客户对终端形象提升的自觉性和主动性。在客户服务过程中,再结合零售客户情况开展一对一经营剖析,举一反三,让他们学会从环境中发现商机,从需求细分中寻找商机,以精细服务赢得商机,从而进一步提升零售客户的经营水平。

总之,笔者认为零售终端建设的关键在于积极引导客户解放思想、更新发展观念,提升自主意识、市场意识、创新意识,不断激发零售终端的潜能和活力,使零售终端在依托客户经理专业、高效的“输血型”服务,建立起“造血型”的自我发展机制,不断增强零售终端发展后劲,提升零售终端整体形象,促进“六大功能”的有效发挥。

浅议卷烟商业企业营销队伍建设策略

■ 侯丕峰 杨玲

为扎实推进行业持续健康协调发展,卷烟商业企业必须高度重视营销队伍的建设与管理,不断充实和发展卷烟营销队伍力量。近年来,营销网建工作对卷烟营销队伍提出了新的要求,卷烟营销人员要适应现代零售终端建设的需求,为零售客户提供满意的服务。笔者认为,应当从实现营销队伍自身的发展与转变做起,以建设和发展新型卷烟营销模式为着眼点,从转变和建立新型卷烟营销服务理念 and 科学管理机制入手,建设更体现现代营销服务意识和水平的营销队伍,为加快建设现代卷烟营销网络奠定坚实基础。

完善用人机制,畅通晋升渠道。一是探索分级管理机制。搭建员工成长平台,实行分级管理,让每一位团队成员都能够看到成长进步的“路线图”。围绕知识、技术、能力三个要素,真正让懂业务、有能力、善管理、能干事的员工走上管理岗位,激发队伍的发展潜能。二是建立健全市场经理竞聘上岗制度。本着公开、公平、公正的原则,实行市场经理竞聘上岗机制,并提高其薪酬待遇,采取“能者上、平者让、庸者下”的用人管理机制,充分调动营销人员的工作积极性,营造积极向上、你追我赶的良好工作氛围,改变过去管理岗位员工“只能上、不能下”的现象。三是建立营销人员流动机制。注重引进高素质员工,及时为营销队伍补充

新鲜血液,改善团队成员的年龄结构,提升营销人员的整体素质,努力建设营销理念新、综合素质高、业务能力强的营销队伍。四是建立星级管理机制。坚持正激励原则,将考核目标与卷烟经营指标有机对接,积极开展星级营销队伍、卷烟营销明星、配送服务明星等评选活动,将评选结果与绩效考核挂钩,营造争先进位、积极向上的良好工作氛围。

加强培训学习,提高业务能力。对一线营销人员按照职业资格等级给予相应补助,引导其自觉学习业务知识,主动参加职业技能鉴定。同时,建立包括短期培训和长期培训在内的员工培训制度,本着“缺什么、补什么”的原则,合理制定营销人员培训计划,采取集中培训、网

络培训、个性化培训等多种形式,学习烟草行业方针政策和现代化营销理念,解决营销队伍在业务技能、管理能力等方面的不足。此外,适时开展岗位练兵、技能比武、标兵竞赛等活动,提高营销人员对现代营销知识和技能的掌握与应用水平,不断增强服务能力,为扎实推进现代零售终端建设奠定人才队伍基础。

强化作风建设,提升营销工作效率。设计并实施卷烟营销队伍建设规划,引导队伍成员树立求真务实、拼搏进取、敢为人先、争创一流的服务理念,为卷烟营销上水平提供良好的思想保障和动力源泉。强化效率意识,充分发挥市场经理领头羊作用,学习鹰雁队伍的协作能力,增强队伍凝聚力。

农村地区网上结算户长制度初探

■ 老生杂谈

近年来,各级烟草商业企业的电子商务建设工作推进速度快、工作基础实、客户参与积极性高,各项工作任务完成非常具有成效。其中,网上结算就是在这一大环境下催生和成长的工作内容。网上结算工作的推进,进一步提高了零售客户卷烟货款的安全性,提升了零售客户自主调拨卷烟货款的灵活性,一经推出,即取得了良好的成效。目前,随着该项工作的推进,网上结算的规模正不断地从“数量规模型”往“质量效能型”转变:

数量规模型。发展初期,部分零售客户不知网上结算为何物,在客户经理的耐心引导下开始接触网银和U盾。零售客户平时习惯了现金交易和银行存款,且接受新事物能力有限,因此,网上结算的推进要循序渐进。基于此,我们先将发展目标定位于学习能力强,硬件基础好的核心客户,通过烟草和银行人员的优质服务赢得零售客户的认可。然后发挥核心客户的“榜样”作用,以点带面,逐渐扩大目标客户群体,通过多次的上门指导使零售客户完全掌握网上结算。

质量效能型。零售客户加入网上结算的初衷是享受电子商务带来的便捷,烟草商业企业开展电子商务的目的是提高客户忠诚度和满意度。因此,零售客户数量的增加只是其中的过程,而质量的提升才是最后的目标。基于此,我们以客户需求为中心,建立应急响应机

制,提供全方位跟进服务,给零售客户量身打造资金解决方案,从而实现客户忠诚,优化批零关系。

当网上结算从“数量”走向“质量”,并不意味着放弃数量的增长,而是在数量增长时更加注重质量的提升。这其中,就更加注重对网上结算成功率以及对网上结算操作规范性的考核。但是,实际工作中,根据一段时期的运行情况来看,网上结算工作在推进中也存在着一些问题。尤其是农村地区,一方面,由于老弱零售客户较多,文化层次相对较低,对于网上结算相关的操作方面熟知度不高,自主开展网上结算还是比较困难的;另一方面,农村地区整体经济水平影响了零售客户店堂自有电脑率,零售客户开展网上结算的硬件整体水平相对较低。这些因素制约下,通常会现出以下几方面常规性问题:1、填写转账单。农村零售户要把卷烟款转到网上结算银行,一般通过邮政或信用社进行转账,零售户每次转账都要填写一份转账单。对农村客户来说,每次结算卷烟款都要写一次转账单是一份额外负担。2、支付回单的时间长。如在支付中碰到问题,如多次输错密码导致银行卡被锁,忘记银行卡密码需要进行重置等,要到银行大厅去处理,一个来回可能要几个小时,从而错过网上结算支付时间。3、农村地区没有应急措施。如果电脑偶然出现故障,且附近没有可用的电脑(农村地区客户电脑分布较散,不像城镇那么密集),无法完成网上支付。即使银行在大厅

设立电脑供零售户网上结算,但由于银行网点数的限制,农村零售户无法使用这项应急措施。

鉴于以上几方面的问题,笔者试想能否在我们农村地区的网上结算客户中推行“户长制度”:即各营销线以行政村为单位,将辖区内开展网上结算的零售客户划分成若干小组,又各小组推选网上结算零售客户“户长”,户长负责本小组零售客户日常的网上结算催款、技术指导和硬件设备帮助等,从而带动区域网上结算成功率的提升。

网上结算零售客户小组的条件。因为相同行政村的网上结算零售客户订单日基本相同,从操作科学性和管理便利性角度考虑,每个网上结算零售客户小组户数最好控制在5-8户左右。而小组的户长则需要符合具备较好的上网环境、所处地段居于本小组中间地段、具备较好的文化素质、较高的卷烟经营业务参与积极性、待人热情、规范经营程度高等条件。

网上结算零售客户小组职责。户长负责本小组成员的日常网上结算业务催款、结算操作等工作,为无电脑操作条件的组员提供硬件支持,为开展网上结算业务或操作困难的组员提供技术支持;各组员积极配合户长的管理,组员间经常性开展网上结算业务和日常经营活动情况等交流活动。小组成员间也可以就管理情况进行监督,定期实行户长轮岗,全面提升小组成员参与卷烟经营各项活动的积极性。

网上结算零售客户小组户长的激励机制。对于小组整体结算成功率高、客户烟草各项管理配合度高、规范经营程度高的网上结算零售客户小组户长进行有效的紧俏类卷烟货源供应倾斜、零售客户定量类别提升等激励,促进户长管理和参与积极性。

另外,结合实际问题,我们也需要在工作细节上进行完善,如:一是多次填写银行转账单可以用办理信用卡来解决,若信用卡的授信额度是单次订货额的4倍,那么农村零售户可以连续4次使用信用卡进行网上结算,不用到银行排队等候。二是将信用卡作为网上支付的替代方式。正常情况下使用网上结算银行卡进行转账,如果碰上银行卡被锁或密码重置,使用信用卡实现网上支付。三是建议零售户在结算日中午前完成网上支付,如果出现电脑故障等不可控因素,零售户及早发现,就能有足够的时间进行解决。四是对于第二、三个问题,另外一种解决方法是开通网上结算账户的联网代扣功能,若客户确实无法支付或错过支付时间,通过联网代扣来避免现金结算。

随着网上结算工作的不断推进,农村地区的零售客户将成为今后一段时期内网上结算工作重点发展对象,探索和试行有效的农村地区网上结算工作管理方式,是对该区域网上结算工作推进的有效铺垫,而通过网上结算零售客户小组户长制度的探索,或许会破除农村地区网上结算工作推进的一个瓶颈。

卷烟品牌营销创新 要做到“六率三度”

■ 李亚军

面对当前行业卷烟营销工作面临的新形势、新要求与新任务,行业上下要加快推进营销方式转型,真正面向客户做营销,坚持消费需求导向,将营销重心转移到零售客户和消费者层面,着力拓展现代终端的营销资源,逐步构建起商业营销渠道、工业营销品牌、零售客户营销消费者的营销新格局,形成工商零三位一体共同面向消费者的营销体系,不断加大品牌营销创新力度,提升市场营销的针对性和有效性。为此,就要把“六率三度”作为营销创新的着力点和参照系。

三方协同,着力提高卷烟品牌在零售终端的上柜率、铺货率和动销率。稳步提高上柜率、铺货率和动销率是卷烟由产品向商品转化的“第一步”,也是做大品牌的基础。在目前专卖经营体制下,提高卷烟品牌的上柜率、铺货率和动销率,需要工商零三方协同推进、共同努力。

作为工业企业来说,最为重要的是要确保上市卷烟品牌的质量,只有质量优质、产品过硬、形象良好的产品,才能获得市场和消费者的青睐,进而引起商业企业和零售客户购进需求;其次,要确定合适的调拨价差与批零价差,确保商业企业和零售客户经营该品牌卷烟能够获得合适的经营利润;第三是要搞好产品的生产供应、市场维护和服务体系建设,确保产品在销售过程中出现的问题能够得到及时解决。

作为商业企业来说,首先是要在了解与把握市场真实需求的基础上,根据当地经济社会发展水平、居民收入情况、消费习惯能力等当地市场实际情况,科学制定卷烟品牌培育规划,对有市场需求和消费需要的品牌数量、规格、价位、风格、特色等做到心中有数,积极引进,精心培育,稳定供应,及时调整。

作为零售客户来说,要根据自己店铺所在位置、商圈和消费群体,本着既满足市场,又引导消费的原则,有针对性地订购所需要品牌、规格与数量。对购进的品牌规格,在积极进行上柜、铺货的同时,要根据其所处于的导入期、成长期、成熟期、衰退期等不同的生命周期,实施不同的培育和营销策略,促进品牌的动销。

精心营销,着力提升消费者对卷烟品牌知晓率、尝试率和再购率。所谓的市场需求最终体现为每个消费者的消费。由此来看,消费者才是事关卷烟品牌生死攸关的“上帝”。要想实现品牌的生存、发展与壮大,必须要得到消费者的认知与认可。

一要加大宣传。对卷烟品牌尤其是新上市的卷烟品牌规格来说,加大宣传是提高品牌知名度和消费者知晓率的前提基础。要在国家法律法规许可的范围内,通过散发宣传单、利用内部刊物网络、召开卷烟新品发布会、悬挂宣传标语、体验区消费、消费者品鉴、利用终端店面现场促销等多种方式与途径,客观全面准确地宣传卷烟品牌的特点特性与风格特色,尽最大可能地增加市场和消费认知。

二要精心营销。要针对卷烟品牌自身所具有的风格特色、潜在适销人群,精心组织策划一些有利于彰显与传播该品牌特色的市场营销活动,吸引与调动该消费群体的注意力与购买欲望,尽最大可能地使该品牌能够让潜在消费群体在最短时间知晓、尝试与再购。

三要搞好服务。无论是工业企业,还是商业企业,都要建立健全卷烟品牌的售前、售中与售后服务体系,畅通电话、网络等各类沟通渠道,确保随时能够聆听、解决与反馈市场和消费者在购买与消费产品过程中所出现的问题与意见,不断改善产品品质。

不断创新,持续提高消费者对卷烟品牌的认可度、美誉度和忠诚度。随着市场竞争的日趋激烈、产品同质化的日益严重、卖方市场向买方市场的加快转移,消费者需求的多样多变与多元化,要想持续提高消费者对卷烟品牌的认可度、美誉度与忠诚度,就要不断加大改革创新力度,使卷烟品牌的品质更优、形象更好、价值更高。

一要不断提升品牌品质。品质是品牌立身之本、发展之本和壮大之源。无论是对老的规格,还是上市新品,都应本着对企业负责、对品牌负责、对消费者负责的原则,不断应用新技术、新工艺、新方法,维护和提升品牌内在质量,持续为消费者提供安全、稳定、可靠的产品。

二要不断提升品牌形象。品牌所在的企业要牢记自身所应承担的社会责任,开展爱心求助、社会公益等有利于宣传与彰显品牌形象的一系列公益活动,以树立、丰富与塑造富有责任、敢于担当、爱心奉献、奋发向上的良好社会形象,传播好声音,传递正能量。

三要不断提升品牌价值。只有品牌持续为消费者带来更好的消费体验、物质和精神上的更好满足与需求,才能增强消费者对品牌的忠诚度。为此,就需要品牌持续不断地围绕适应与满足消费者不断变化的需求作文章,求新求变。在不断的创新变化中提升市场占有率、提升消费满意度、提升品牌价值度。