

打好卷烟商品陈列“持久战”

■ 张广亮

一提起卷烟商品陈列,大家可以说都能说出一二三来,卷烟商品陈列工作从最初的明码标价指导开始到目前的零售终端陈列专柜统一模式至今也有十年的时间了,虽然也取得一些成绩,但是卷烟商品的陈列回潮现象严重且陈列的动漫感不足。为此对于如何打好卷烟商品陈列“持久战”,为客户经理“减负”,提升卷烟商品陈列的质量,提高工作效率,促进卷烟销量不断上升。不妨看看作者的如下思考。

卷烟商品陈列应从“惯性思维”向“理性认识”转变

就以烟草商业企业现在做的卷烟商品陈列工作谈起,目前的卷烟商品陈列工作主要是烟草公司制定统一的卷烟陈列模式,然后安排客户经理“照本宣科”地去帮助卷烟客户整理陈列卷烟,整理好柜台后,客户经理就告诉卷烟客户要保持好,不能搞乱了,上级还要检查,检查出问题还要扣工资等等。虽然客户经理在卷烟商品陈列上浪费了不少时间和精力,但是效果并不乐观。原因出现在哪儿了呢?归根究底就是“惯性思维”惹的祸。大家想一想,客户销售的并不是仅仅是我们一个商品——“卷烟”,他们不可能一味地为了卷烟陈列而陈列,有的客户甚至还说“就你们烟草公司事情多……”,有的客户根本就不用烟草公司免费赠送的卷烟陈列柜台陈列卷烟,有的甚至干脆就给扔在一边“睡大觉”了。针对种种问题的出现,我们要改变我们以往的“惯性思维”方式,而要更加的注重卷烟客户“理性思维”的培养。这就要求烟草公司要结合实际,编制一些经典的卷烟商品陈列案例,筛选典型的卷烟客户,制定系统的卷烟商品陈列客户培训,通过实际案例培训,给客户自己展示卷烟商品陈列的空间,不要以烟草公司的意志为转移,客户经理只起到引导作用就行了,真正引导卷烟客户从内心深处认识到卷烟商品陈列的重要性与必要性,让客户对卷烟陈列产生自觉行为。

卷烟商品陈列应从“量”向“质”转变

在卷烟经营业务中,卷烟商品陈列工作也被纳入到了卷烟客户经营效益提升的重点建设项目。因为,对于卷烟客户来说,做好了卷烟的出样陈列工作,便能有效提升卷烟柜台对消费者的吸引力,突出重点品牌卷烟的陈列效果,能够实现卷烟品牌培育和卷烟客户盈利的双重目的。所以说,客户经理要积极主动进行探索,帮助客户做好卷烟陈列的指导,是



加强零售终端环节建设、实现亲和服务品牌真正落地的重要举措。而目前我们烟草公司卷烟商品陈列专柜是免费赠送给客户的,可以说到目前为止“数量”可佳,卷烟商品陈列“质”的作用并没有很好的发挥出来。在眼球经济时代,谁的商品能抓出消费者的注意力,谁就是赢家。卷烟商品陈列要让消费者显而易见,这是达成销售的首要条件,让消费者看清楚商品并引起注意,才能引起冲动性的购买心理。所以客户经理要引导卷烟客户商品陈列要醒目,展示面空间合理且动感十足,真正让卷烟陈列的“质量”有所提升。

一是要注重卷烟商品陈列客户“数量”的宏观调控。卷烟商品陈列不要一味地以我们烟草公司为主导,片面地强调拓展零售终端展示客户数量的增长,要对于有卷烟陈列条件的客户进行指导优化,删除一些没有条件而是我们强硬手段下要求的客户卷烟陈列,这部分卷烟客户虽然我们给免费赠送卷烟陈列专柜了,他们不仅不能够感谢我们烟草公司,有的甚至把这项“免费的午餐”当成是“强制喂饭”,致使卷烟客户产生厌烦心理,从心理上会产生抵触情绪。这部分卷烟客户也不会给我们烟草公司带来多大的效益。

二是要注重卷烟商品陈列“质量”的提升。因为卷烟客户的知识结构也是参差不齐的,这就要求我们烟草公司在选择卷烟客户陈列的时候,要有了解清楚卷烟客户的基本情况,根据卷烟客户的需求予以免费赠送柜台并予以指导。对筛选出有条件卷烟商品陈列的卷烟客户后,客户经理要梳理客户资料,建立卷烟商品陈列客户档案,制定卷烟商品陈列客户动态管理办法。对于卷烟商品陈列配合度很差的,客户经理要及时记录,限期整改,如若还不够达到烟草公司要求或者客户量身自制的陈列方法,客户经理要按照卷烟商品陈列动态管理办法的规定,收回我们烟草公司免费赠送的卷烟陈列专柜,把收回的专柜用于其他想进行卷烟商品陈列的客

户。这样卷烟客户客户经理在走访市场服务的过程中,也能够有针对性的指导。客户经理在指导客户卷烟陈列也会感觉很轻松,客户也能够积极配合,卷烟商品陈列工作也会有新的突破。

卷烟商品陈列应从“事倍功半”向“事半功倍”转变

“只有干,才能变”,这是亘古不变的道理。面对卷烟商品陈列的所谓“沉重的负担”,只有“变通思维”方式,才能以一应变万变,用心思考,想出“实招”,提高工作效率,才能实现“事半功倍”效果。现在有的烟草公司为迎接上级卷烟商品陈列检查,采取“锁柜台”方式,我认为此举不可取,这也是一种“懒惰思维”模式。现在有些客户经理在走访市场过程中,对于卷烟客户的商品陈列,虽然对客户商品陈列进行了帮助指导,但是可以说都是“蜻蜓点水”,没有真正俯下身子,从客户陈列空间位置去用心指导,这样的“走马观花”式的指导,客户产生反感,卷烟陈列必然会出现“回潮现象”,必然会出现“事倍功半”后果。

一是创新引导方式。可以利用一些经典的卷烟陈列案例,根据卷烟客户实际情况,有针对性地对卷烟客户进行引导,不要一发现客户卷烟陈列乱了,就大发雷霆或者是戴着墨镜装着看不见。别等着每到考核的时候,客户经理才发现自己所负责的辖区卷烟陈列没有达到要求,就什么也不干,盲目地去帮助卷烟客户陈列卷烟,就会出现“临时抱佛脚”现象,这样的指导方式,客户能接受吗?答案是很显而易见。客户只能认为客户经理只是为了迎接考核而去被动地帮助陈列卷烟,根本没有用心去帮助客户如何美化卷烟陈列促进其卷烟销售。这样的工作方式,不仅客户经理感觉很累,卷烟客户也会跟着很感觉更累。只有客户经理超越所谓“考核牢笼的枷锁”,真心实意去为客户创新引导、策划设计卷烟

陈列,客户才能被打动,继而卷烟客户也会用心去呵护客户经理的劳动成果。

二是创新学习方式。商品陈列可以说是千变万化的,客户经理要改变固定思维模式,不要认为只要把客户的卷烟陈列专柜用锁锁住了,卷烟也老老实实呆在指定位置了,那么不管考核还是调查,都万事大吉了。其实烟草公司考核客户卷烟陈列的目的,客户经理可以说根本就没有真正吃透精神实质,上级考核的目的主要是通过客户经理帮助指导客户做好卷烟陈列有没有真正起到促进卷烟销售,并不是客户经理自认为的简单的按要求摆好就行了。客户经理要通过不断地加强充电,不断地去学习一些好的商品陈列方法,继而为卷烟客户理性引导,促进客户盈利水平不断增长,客户是明白人,上级局考核组领导更是明白人。

三是创新管理方式。烟草公司考核客户经理卷烟商品陈列,要从“质”的方面去宏观把握。不要片面地、千篇一律地必须按照上级局规定卷烟陈列方式去检验客户经理的成绩。笔者认为,烟草公司在卷烟商品陈列上应放权给客户经理,让客户经理在卷烟陈列工作充分发挥他们的聪明才智。烟草公司可以安排客户经理根据不同类型的客户,每月上报其辖区零售终端客户的卷烟销售数据,通过数据对比,结合市场查验客户卷烟陈列情况,综合性地去评价客户经理的在卷烟陈列工作上的业绩,这样客户经理就能够主动地结合卷烟客户实际情况精心为客户设计卷烟商品陈列了,而不是被动的、应付考核式的去为了卷烟陈列而陈列,那么这样以来客户的卷烟陈列也会得到有效提升。

总之,卷烟商品陈列是零售终端建设一项长期工程,我们要善于把握市场变化规律、了解客户的真正需求,适时调整卷烟陈列管理策略,真正“锁住客户的心”。只有这样才既能为客户经理“减负”,又能提高工作效率,何乐而不为呢?

充分挖掘细支烟市场的“蓝海”

■ 李亚军

据悉,2014年上半年行业标准周长以下的国产细支烟累计销售19.2万箱,占行业卷烟总销量3085.3万箱的0.62%,同比增长53.39%,高于行业平均增速0.2%达53.19个百分点;单箱批发均价3.54万元,较行业平均单箱均价2.71万元高0.83万元;同比增长12.43%,超行业单箱均价增速7.76%达4.67个百分点。在行业销量和结构增幅均趋缓的情况下,国产细支烟品牌成为拉动销量增长和结构提升的新亮点。

随着卷烟市场消费需求的新变化与新趋势,细支烟日益成为卷烟市场的“新宠”,正逐步由小众市场向大众市场转变、由不被重视到不容忽视转变、由市场未知到逐渐认可转变,逐步受到市场和消费者的喜爱与青睐。细支烟作为卷烟市场一片亟待挖掘的“蓝海”。那么,行业应当如何充分挖掘细支烟市场的这一片“蓝海”呢?

深入调研,把握需求。在当前行业面临“增长速度放缓、结构空间变窄、工商库存增加、需求拐点逼近”四大难题、宏观经济下行压力加大、卷烟经济运行更加复杂多变的严峻形势下,如何挖掘市场销售潜力,发现和培育行业新的经济增长点,适应与满足新的卷烟消费需求,促进行业持续健康发展,需要行业上下进行深入全面的调查研究,准确把握当前卷烟市场变化趋势与消费特征。当前卷烟消费市场的主要特征与趋势是什么呢?随着人们健康意识的增强、经济收入的增加、生活质量的提高,对卷烟的消费正日益呈现出“低焦油、低危害、高香气、高品质”的显著特征。而细支烟正好符合消费者的这一潜在需求,所以其日益被市场所认可与接受也就成为“水到渠成”的事情了。

准确定位,顶层设计。只有定位准,才会明确发展目标和努力方向,这就需要搞好细支烟发展的科学规划和顶层设计。顶层设计要坚持适应市场、满足需求、提升价值、持续发展的原则,对产品标准、目标市场、消费群体、价格价值、风格特色等进行准确定位。

要建立产品标准。当前行业细支烟的生产还没有统一标准。行业应尽快组织相关方面领域的部门和人员在深入调研的基础上,建立和明确细支烟生产的产品标准。只有标准统一和明确了,才更加有利于品牌在市场上的传播,增加消费认知。

要明确目标群体。细支烟在当前和今后一个时期的主要销售市场和目标消费群体应集中在大中城市的中高收入阶层、关注健康的人群和更加注重卷烟的精神需求作用的消费者。

要明确价值定位。细支烟的价值定位应为低焦高档有品位。所谓低焦,就是细支烟要符合和具备“低焦油、低危害、高香气、高品质”的显著特征。所谓高档,就是细支烟的市场价格要以生产一二类卷烟为主,以不断优化品牌结构,提升品牌整体价值。所谓有品位,就是细支烟要具备一定的文化内涵和品位。品牌文化是社会物质财富和精神财富在品牌中的凝结,是文化特质在品牌中的沉积,是消费心理和价值取向的高度融合。一个优秀的卷烟品牌,必然具有内在的文化底蕴和优势,能够把品牌带来的美好联想传达给消费者。这就需要充分挖掘细支烟的品牌文化、传统文化与地域文化,通过赋予细支烟品牌更为丰富与深厚的文化内涵,增强其风格特色和品牌品位。

持续创新,引领消费。细支烟品牌要想适应市场变化、引领消费需求、促进企业发展,就需要持续进行创新创造。

要进行技术创新。不断加大细支烟的原料、配方、生产、制造等技术创新力度,源源不断地用新技术、新工艺、新成果改进、完善、丰富和提升细支烟的内在品质,彰显风格特色,打造产品的核心竞争力,使技术创新成为细支烟持续健康发展的、做大做强的有力支撑。

要注重营销创新。要针对细支烟消费群体的年龄学历、兴趣爱好、吸食习惯、消费偏好等消费特征,加强工商零深度协同,着力构建面向消费者的营销体系,精心组织实施一些针对性强的营销活动,以起到吸引眼球、引起关注、增强认知、引领消费的目的,不断提高在零售终端的上柜率、铺货率和动销率,不断提高消费者的品牌知晓率、尝试率和再购率,不断提高消费者的认可度、美誉度和忠诚度。

要加强市场调控。要加强货源保障,强化均衡销售,把握投放节奏,总量控制,平稳有序,努力保持“价格坚挺、库存合理、均衡销售、规范经营”的良好市场状态。要侧重文化营销,以细支烟特有的文化感染力、影响力和号召力,影响消费决策,增强消费认知,强化消费认同,转变消费习惯,引领消费需求,传播品牌文化,彰显品牌特色,助推市场对细支烟品类的了解、认知和认可。

从人性化角度看专卖管理

■ 刘传旺

6月23日凌晨6点,在世界杯美国与葡萄牙的比赛中,由于温度过高、湿度过大,第39分钟时,主裁判吹响哨音,暂停比赛,让队员们喝水休息,稍后再战。这在世界杯历史上是前所未有的。由此,笔者不禁想到,从国家战略的“以人为本”到世界杯上的“高温暂停”,无不凸显着人性化的重要性。联系自身工作,笔者认为,在专卖执法

中,只有不断提升人性化服务水平、强化柔性执法能力,才能有序、有力、有节地开展专卖管理工作,实现专卖管理工作的高质、高效。

强化自身建设,树立人性化理念。在执法工作中,要严格遵守柔性执法各项规定,切实提高专卖执法人员对人性的认识,做到思想上提升、行动上提质,使“执法人性化,服务亲情化”的理念深入人心。

提升服务水平,创新人性化举措。变“坐等办证”为“公开办证”、“上门办证”、“送证上门”,

实现办证一条龙服务,努力打通服务客户“最后一公里”,树立为民、便民、务实的良好形象。

加强法律宣传,实施人性化引导。广泛开展烟草专卖法律法规宣传,针对法律意识淡薄零售客户,采用规劝引导、案例分析等方式向其讲清涉烟违法违规犯罪的危害,增强其法律意识;针对特殊群体零售客户,主动提供力所能及的帮助,向其讲解真假烟鉴别、常见调包伎俩等知识,提升其经营能力;针对有涉烟违法倾向的个别零售客户进行约谈、规劝,引

导其自觉守法经营、规范经营,实现“普法人性化,引导规范化”。

狠抓规范执法,坚持人性化管理。在走访检查时,通过服务态度、文明用语等方面的规范,寓专卖执法于人性化管理之中,动之以情,晓之以理,将柔性执法、人性化服务落到实处;坚持做到柔性性与刚性并重、教育与处罚并存,对各类涉烟违法违规行为予以区别对待,对初犯、偶犯、情节轻微的人员坚持教育为主、处罚为辅,实行人性化执法。

地市级烟草商业企业如何推进精益管理

■ 韩传友

精益管理是提升企业管理水平的需要,是行业发展转型的需要,是挖掘行业发展潜力的需要。笔者认为,作为地市级烟草商业企业,应充分认识到精益管理的重要性,着眼三个环节,依托三项基础,立足两个重点,确保将精益管理的各项措施落到实处。

着眼三个环节 健全目标管理机制

应以质量目标设置的先进性、目标监测的及时性和目标改进的有效性为突破口,对目标管理进行整体策划,着眼三个环节,引入现代管理理念,努力实现目标管理PDCA循环管控。

引入标杆管理,提升目标指标。要借鉴对标管理的思路,在目标管理上更加强调目标的挑战性和先进性,全面开展立标、追标、达标、创标活动,激励单位(部门)和各岗位人员,围绕目标实现和工作质量提升,对标标杆、改进短板、总体提升、争创一流。要进一步拓宽视野,将市局(公司)关键质量目标层层分解,以行业一流水平、先进水平为标杆,科学确立目标指标,合理配置资源,确保目标实现。要统一一区局(营销部)、专卖管理所(市场部)和稽查大队各基层单位质量目标,全面开展对标活动,引导基层单位在发展中由注重数量向注重质量转变。

引入动态管理,强化目标监测。要充分利用现有信息系统,对各类质量目标进行监测。对于年度目标,要按照规定频次,通过各种方式进行有效分析,确保目标实现过程可控。要针对目标监测中发现的突出问题和难点问题开展市场调研,动态诊断目标执行效果和影响因素,及时找准客户诉求焦点,积极制定预防措施,逐步提高客户赢利水平。

引入问题导向,推动目标改进。在目标改进上,要围绕国家局体系建设“三个突出”要求,引入问题导向,把重点放在解决实际问题上,围绕影响目标完成的关键因素,找问题、定措施,实现目标管理的持续改进。

依托三项基础 提升文件执行水平

在推进体系建设过程中,应以一流质量管理体系评价标准为指引,以过程管理为途径,以信息化支撑为手段,建立健全文件动态管理机制。

依托识别转化,提升文件合规性。要狠抓识别、清理和转化三个环节,确保体系文件的有效性。要按照一流质量管理体系评价标准,建立“谁接收、谁转化”的文件识别转化工作机制,明确文件转化责任人和完成期限,确保第一时间把上级文件和工作要求转化为体系文件,把行业最新要求融入到文件的执行中。要按照“整体同步、统一融合”的原则,在全面

清理的基础上优化体系文件,并通过企业标准建设,建立管理、技术、工作三类企业标准,切实把规定要求融入业务流程、融入岗位职责,把外在规定变为内在规范,把外在要求化为内生动力。

依托流程优化,提升文件健全度。要以顾客需求为起点,着眼于企业管理工作中的难点,更加注重关键流程的顶层设计,“一把手”亲自指导跨部门关键业务流程的设计与优化,并组织职能部门、企业管理部门共同组成流程编审组,以工作过程为主线,打破部门界限,对所有制度、规范进行审查,编制流程分级列表,建立流程清单,明确流程接口,统一流程语言和表现方式,全面梳理职能部门流程,对价值流程和增值过程进行有效识别,提高体系文件的覆盖性、有效性和健全度。

依托信息管控,提升文件执行力。要不断提升体系信息化水平,努力扩大体系平台应用范围,拓展平台功能,优化监控效果。一方面,要在流程管控和任务监管上下功夫,切实把文件转化为流程,把流程固化进系统。另一方面,要着力推行体系平台“四个用起来”,覆盖范围由平台建设初期的一线操作层向管理层、决策层逐步延伸,有效提升文件执行力。要通过体系平台,在各层级间共享,决策层、管理层、体系人员、员工全面“用起来”,提升执行力,从而达到工作计划严格执行、目标完成随时掌控的效果,保证各项工作要求有效落实。

立足两个重点 推动体系优化升级

在体系建设创一流过程中,要积极引入精益管理理念,把精益管理作为体系优化提升的有效途径,着力打造“精益营销”,做实“精益物流”。

立足精益营销,实施“三精服务”,推动营销流程优化升级。要以客户需求为驱动,构建以精确监测—精准供应—精细服务为主线的营销服务流程,并持续精细优化,努力打造精简高效的卷烟供应链。要进一步优化需求预测流程,突出零售客户预测权重。细化客户分类标准,建立完善“人机互动”的货源供应系统,通过监测各个品牌库存、价格要素在不同客户中的表现状况,充分发挥一线人员了解市场、熟悉客户的功能作用,建立以价格为风向标和以存销比为晴雨表的货源分配机制,并由客户经理在操作中根据实际情况进行微调,实现品牌和客户在市场中的精确配对和对标入座,不断提升货源配置与市场需求的契合度。

立足精益物流,实施“五精管理”,推动配送体系优化整合。要把优化整合作为探索精益物流的有效路径,全面系统配置配送资源,努力实现节约最大化、效益最大化,实现物流绩效的全面提升。要在统一物流成本核算标准的基础上,推行作业成本法,有效识别增值活动、价值流程,减少无效劳动和环节,以流程优化带动作业绩效提升。