

烟草“终端建设”出现的短板问题

□ 彭 炜

我们常说的“木桶原理”是指:一个由木板扎成的木桶,其最短的一块木板决定了木桶的盛水量。将这个原理放到烟草行业,零售终端是国内卷烟品牌营销的关键一环,但终端建设这个“木桶”却也出现了一些短板。笔者现结合工作实际,浅议终端建设这只“木桶”出现的短板——“终端建设与品牌培育不够协调”中提到的终端问题——终端改造后的变更、维护及建设形象不统一、重硬轻软等问题进行探讨。

终端改造后的变更和维护问题

烟草公司的终端建设中,选取了一部分标准好、形象佳、销售能力强的客户进行终端建设的改造,对客户店铺的,在其原有的基础上进行一系列的统一形象标识的改造。改造完毕后,在一段时间内客户的店铺美观整洁,经过一段时间的使用后,客户会出现各种问题:例如改造后发现不能有效地给予客户经营提供方便的,改造的例如客户经过一段时间的使用后,觉得烟草公司给予的改造,不能满足和符合自己的使用要求,想对自己店铺再次进行改造,改造后的样子会对之前烟草公司的给予的改造造成一定影响。此时客户对于烟草的改造又不能拆除,又不想继续使用。当客户经理将问题反馈给公司时,公司也不知该如何处理较妥当,不让客户改造,客户使用的不满意,终端建设的意义没有达到。让客户再次改造,首先破坏烟草的统一形象 VI。其次改造的费用是客户承担还是烟草?再次的改造是否已经超出烟草的改造预算。

改形象终端建设后客户的终端形象物料出现破损、损毁,这物料的维修费用是烟草公司提供还是客户支付?例如前期烟草公司统一制作柜台灯箱等物料赠送给客户,部分客户在使用中进行破损,虽说损坏量不是很大,但这将是一项长期的维护工程,如果由烟草公司支付,这将对烟草公司增加一个“长



尾”工作。对于客户而言,如果物料的破损不是因自身人为的原因照成的,客户在更换物料中需要花费费用情绪上和心理上就不是太能接受。

终端建设形象不统一、重硬轻软

由于长期自主经营的经营方式,导致形象各异,城关四五星级的零售客户会好些,烟草的统一终端形象客户多选择这类,对其他星级较低,地段偏远的客户就顾及的相对较少。例如农村零售店面形象差,农村客户的店铺整体设施陈旧,商品杂乱无章,有时候连自己找货也不知道上什么地方找,就不用说他们如何方便顾客了;店铺的地面黑乎乎的,烟头、包装纸等什么都。主要原因是他们过去是一贯这样,光顾的消费者也是本村人,对他们的环境也不会有什么挑剔,这有部分环境美观意识较差的客户甚至连烟草赠送的烟柜烟架也随意摆放,即使是客户经理拜访到他们,对他们的终端物料经常进行维护,只要一段时间没去就恢复原样。目前的终端建设中,相对比较注重客户店铺形象标识的建设,但许多客户的本身素质不高、客户的层次不同、在经营中使用的科技方式较少,经营效能低下,商业公司人手有限,时间有限,对客户提供培训但培训面小,不能有效涵盖所有客户。

目前的终端建设主要实施单位基本是以县级单位为主负责实施。终端建设的工作基本是由客户经理负责落实。

金叶观察 | JINYEGUANCHACH3

以方便地进行改造。并且对改造的空间进行合理的设计,在展示形象的基础上兼顾实用和符合客户的经营习惯。在对客户进行终端建设之前,烟草公司需要制定好终端建设后客户出现问题相应的维护方案。

二是业态统一、实用为主。在终端建设中,可以根据零售业态标准,对不同业态标准的客户提供不同方式的改造,例如食杂店客户提供统一标准的物料、对专业烟酒店进行统一标准的改造。对超市类客户提供相关的宣传物料的展示和摆放,例如 POP 宣传等。对于农村客户可以进行样板改造,以点带面的方式。对个别客户进行改造后,让其周围的客户进行观摩,农村客户有较强的比较心,看到别人做得好,得到益处之后,他们才会积极主动和重视烟草公司对他们做的事情。

三是借助平台、按需学习。某种程度上说,目前烟草公司对客户提供的培训是填鸭式的培训,这也不能全怪烟草公司的责任,因为客户群体大,有些顾及不到,只能挑选一些整体水平较高的客户进行指导。现在可以借助烟草行业正在进行推广的新商盟系统的平台,将各类的培训资料,学习资料放到系统中,让许多有能力的客户自由选择自己需要的培训内容进行学习,从填鸭式到按需所需培训体系的转变。在定期或者不定期地召开相关的培训比赛,让客户进行学习回顾,客户从这些比赛中得到收获,体会到好处之后,自然就有自主学习的积极性。变要他学习为我要学习。这样在某种程度上也减轻了烟草公司的资源浪费和减少了客户经理要承担的事务。

在终端建设中会出现各种各样预期之外的问题,要以围绕零售客户的忠诚度和归属感是否真正提高,品牌培育能力是否真正提高,烟草公司和客户是否真正实现共同发展三条标准,作为推进行业终端建设效果的指导思想,在终端建设中不断地发现、解决问题,才能在终端建设这“最后一公里战争”中立于不败。

在终端建设中以建设符合需求,方案灵活实用的原则为主。客户选取前,先跟客户进行沟通,详细了解客户的店铺的结构以及客户的经营习惯,在改造前对客户的店铺进行预期改造设计,在设计时尽量将终端形象展示的相关建设做成“活”的,在后期需要进行变更的时候可

一是符合需求、方案灵活。在终端建设中以建设符合需求,方案灵活实用的原则为主。客户选取前,先跟客户进行沟通,详细了解客户的店铺的结构以及客户的经营习惯,在改造前对客户的店铺进行预期改造设计,在设计时尽量将终端形象展示的相关建设做成“活”的,在后期需要进行变更的时候可

针对低计算机使用率客户的网订建议

□ 宋 杰

目前笔者所在市局公司根据国家卷烟发展的趋势,以及省局的要求,积极努力地推进了网上订货工作的开展。网上订货是一种新的订货模式,这种订货模式方便、快捷、直观、灵活性较强,是一种较为先进的订货方式,但是由于有计算机的零售户总体较少,同时会使用计算机的零售户也较少,所以要大面积地开展比较困难。对于这样的情况客户经理应该如何做好该项工作呢?笔者认为主要有以下几方面:

一是做好拥有计算机零售户的摸

底统计工作。开展网上订货的首要条件就是要有计算机,因为在初期开展这项工作的时候不能要求没有计算机的零售户购买计算机来配合我们开展网上订货工作,在不了解这项工作的情况下让零售户金钱支出太大,会适得其反,所以我们要先从有条件的零售户开始,以点带面,慢慢地进行普及。

二是做好网上订货的宣传工作。在掌握了辖区零售户的计算机拥有情况后,针对这些客户,积极地做好网上订货相关知识的宣传和推荐工作,让客户了解网上订货的特点,以及和电话订货相比下的好处和优点,鼓励客户参加网

上订货。

三是做好网上订货操作流程的指导。零售户同意开展网上订货后,最主要的就是操作流程的指导了,客户经理可以选择集中培训和 1 对 1 培训两种方法,集中培训比较简单易行、节省时间,而 1 对 1 培训比较直观有效,但是教学重点都一样,主要是让客户知道网上订货的网址、时间、流程、操作方法、注意事项等,由于客户对计算机应用的掌握程度不一样,所以客户经理要有耐心,多教几遍,并让客户自己操作试试,客户经理在旁边指导,直到客户能够独立、正确地完成操作流程,最后可将整

个订货过程用通俗易懂的话记录在纸上交给客户,以便客户网上订货时查看。

四是跟踪零售客户应用情况。零售户开展网上订货后,客户经理要跟踪客户的应用情况,随时查看客户提报的订单,发现问题及时和客户联系,指出存在的问题,指导客户及时改正,同时利用拜访和电话多和参加网上订货的客户沟通联系,宣传网上订货最新的动态,了解客户对网上订货的一些建议,及时向单位领导反馈,通过双向沟通,提高客户的操作水平和完善公司的网络建设。

打击假烟需工商零共同携手

□ 曾亦钢

元旦过后,一年一度的新春佳节又即将到来,一些不法分子在售卖假烟方面还玩起新花样,通过网络、短信、广告单页、传真等手法,散布所谓的高度“仿真烟”等信息,声称这些香烟均采用原厂烟丝,聘用原厂高级技师配制,然后由快递公司代送货代收款。

从消费者层面入手,做好打击假烟工作

从消费者层面入手,主要是要告之消费者假烟对其身体健康的危害性,让消费者对于假烟有一个全面且深刻的认识;提高消费者对假烟的辨识能力,让消费者能够选择真品烟;提高消费者对参与假烟维权的积极性,让更多的社会力量参与到打击假烟工作中来。

告之危害。多借用各种途径告之消费者假烟对其身体健康的危害性,这事实上就是一种对消费者负责的体现。在深圳就有这样一个例子:刘先生是一位老烟民,他在收到不法分子售卖高度“仿真烟”的假烟发来的短信,决定尝试买上两条。不法分子通过快递公司把两条高度“仿真烟”的假烟送到了刘先生的家。尽管包装与真品烟很相似,但刘

先生抽完买来的两条高度“仿真烟”的假烟后,就感到了喉咙痒,紧接着开始咳嗽个不停,甚至咳出血丝。刘先生在医院里又是打点滴又是做雾化。据接诊医生介绍,这与刘先生所抽的高度“仿真烟”的假烟不无关系。这就是一个活生生的例子。做好打击假烟工作最重要的一点就是要让消费者清楚地认识到假烟对其身体健康的危害性。

提高辨识。要提高消费者对假烟的辨识能力,要借用多种途径推广真假香烟的辨识方法。就比如可以在零售户店内张贴海报和发放单页等方式,教会消费者辨识真假香烟的方法。

参与打假。要提高消费者对参与假烟维权的积极性,对消费者能够提供参与假烟维权的一些有利线索给予一定的物质奖励,这样就能够调动起消费者参与假烟维权的积极性。让消费者进一步认识到打击假烟不仅仅只是烟草企业的事情,还是关系到自己切身利益的事情。

从零售户层面入手,做好打击假烟工作

有些假烟是在网络上公然叫卖,然后再通过快速公司的形式送达到消费者的手中。而有些假烟则是通过零售户

售卖给消费者,对于这样公然售卖假烟的零售户一定要给予相应的重罚。在零售户层面需要宣传打击假烟工作的一些奖与罚的政策,既要有重奖,同时也要有重罚。提高零售户对打击假烟工作的认识,规范正常的卷烟市场秩序。

奖励措施。对零售户能够提供打击假烟工作的一些有利线索要给予相应的重奖,通过重奖来刺激零售户参与打击假烟工作的积极性,这个道理同调动消费者参与假烟维权的积极性是一样的。

惩罚措施。对零售户公然售卖假烟的行为要给予相应的重罚,必要时,还可以当成负面典型作为“警示”。既要有重奖,同时也要有重罚。做到奖与罚分明,并有相应的政策可依。

从企业主层面入手,做好打击假烟工作

企业是打击假烟工作的主要力量,打击假烟工作是属于加强专卖管理的重要内容,要始终把巩固和完善烟草专卖体制作为整个行业的首要任务,加大专卖管理监督力度,保持卷烟打假打私高压态势,加强市场检查和监管,进一步净化市场环境。

工业企业。工业企业在生产卷烟产品方面要做好相应的防范措施,提高卷

烟产品的防伪能力,如有可能的话,也可以在卷烟产品的包装上标注投诉受理信息。在打击假烟工作方面,工业企业也应该积极参与到打击假烟维权方面的工作,共同壮大打假阵营。

商业企业。商业企业需要继续携手相关部门加大打击假烟工作的力度。在这方面,商业企业要继续在人力、物力、财力方面确保打击假烟工作开展的需要,充分发挥打击假烟奖励机制的激励作用,对在打击假烟工作中表现特别突出的给予相应的表彰奖励。

假烟屡打不绝,屡禁不止,这主要是因为香烟是属于高税收商品,制假贩假不仅可以逃脱高额的税收征收,而且还可以以低成本高价格牟取暴利。打击假烟这项工程不仅是为了维护国家的利益、维护合法生产经营者的利益、保证正常的卷烟市场秩序,而且是为了维护消费者的切身利益,体现出对消费者负责的态度。打击假烟这项工程是长期性的,是不能有丝毫放松的。在中国烟草行业“十二五”规划的“卷烟上水平”总体规划及实施意见文件中,对于打击假烟这项工程再次提到了“切实加强专卖管理监督,始终保持打假高压态势,不断提高卷烟市场净化率,营造良好的生产经营秩序”。可见,打击假烟这项工程的重要性不容忽视。

数字化卷烟工艺管理的三点看法

□ 陈占民

随着信息技术的发展,目前行业在生产过程中普遍采用了计算机集成制造系统,也就是生产过程实现了计算机自动控制、数据自动采集、信息互通共享。那么,如何有效发挥数字化控制在卷烟工艺管理领域的应用,提升卷烟加工工艺技术水平和工艺管理水平,笔者从以下三方面浅谈自己的认识和看法。

一是要提升卷烟的加工工艺技术,就必须解决传统工艺管理模式的随意性问题。新版《卷烟工艺规范》提出要实现卷烟工艺控制由结果控制向过程控制转变,由指标控制向参数控制转变,由人工经验控制向自动化科学决策转变。科学决策、参数化控制就是通过数据应用,实现量化管理,将过去以经验为主的生产方式转变为卷烟生产过程的参数化控制,促进定性管理向定量管理过渡,避免标准过高设备能力达不到或标准过低不能充分发挥设备效能情况;同时,避免抽检数据的偶然性,体现数据采集的科学性,使得标准制订、参数设置既能满足产品设计要求,又能在设备正常运行的情况下实现,达到标准与加工技术水平的有效统一。如在制订工序含水率标准允差时,就可以参考含水率的工序能力指数来制订;制订烟支重量允差标准时就可以参考卷烟机烟支重量工序能力指数和控制图来制订。

二是要提高卷烟工艺管理水平,就要提高生产信息、产品质量信息的收集效率。通过数字化工艺管理,建立网络化的工艺质量数据的下达、采集与处理,实现操作层、业务层、管理层的数据连接,弥合企业计划层与生产车间过程

控制系统之间的断层,实现生产全过程的在线监控,有效地推动生产效率和工艺水平控制精度的提高,从而实现产品质量从“检验”到“预防”,从“人防”到“机防”,由事后检验把关控制转变为“预防式”的事前和事中控制,走出“头痛医头,脚痛医脚”的“重结果轻过程”的质量管理误区。比如在制丝工序控制、卷接包停机故障分析等方面采用动态生产数据的采集系统,可以科学地区分出生产过程中产品质量的偶然波动与异常波动,而对生产过程的异常趋势提出预警,采取措施,消除异常,恢复过程的稳定,达到“事前预防”的效果。

三是要提高卷烟工艺加工水平,就必须有效推动工艺质量持续改进。通过数字化工艺管理,实施在线实时监控,不仅可以随时了解生产情况、设备状态、发现质量隐患,更主要的是实现工序能力评价的实时性,实现在线控制与工艺分析协同作业。通过过程能力指数反映出的控制现状,准确分析、迅速找到质量问题的所在,为工艺改进和工艺参数的优化明确方向,一定程度上提高车间生产管理的透明度,增强生产管理的力度和深度,推动产品质量持续有效改进。比如:每天通过动态生产数据的采集系统密切跟踪数字的变化规律,每月收集车间工艺存在问题及设备运行情况,分析在线工艺控制情况,完善工艺管理。

总之,通过以上三项卷烟工艺数字化管理技术的应用,逐步提高工艺管理的规范化、标准化程度,加强工艺现场管理的有效性和针对性,有效提高生产效率与工艺管理水平,达到稳定、提升卷烟加工工艺技术水平和卷烟产品质量的目的。

QC 活动要外树形象 内练功夫

□ 王 彪

实践证明,QC 小组活动是行业广大员工参与各类问题质量改进的一种有效方式,其所以很有效,根本在于 QC 小组活动遵循着一种科学的活动程序,它可以使小组活动少走弯路,并能以较少的时间和资源投入获得最大的改进效果。

对于行业当前各大卷烟企业来说,QC 活动是解决各类过程生产质量问题的有效途径和载体,但就部分企业内部 QC 活动开展情况来看,仍然存在 QC 发布重发布,轻过程的现象,即一些 QC 活动的实施过程与材料的组织还略欠火候。为此,笔者积极建议。

第一,要努力提高 QC 活动的过程意识。要认识到 QC 活动的举行和开展最终目的是为了我们的企业、为企业的过程生产、为我们生产的品牌质量提升提供扎扎实实的帮助、解决实实在在的问题、创造真切切的效益,而不仅仅是为了到国家局甚至是在行业内外获取一个好的名次,拿回一个好的奖牌。一定要将主要精力放到对课题攻关的具体过程中来,要将过程组织的前期调研、问题分析、对策制定与实施、效果检验等环节一步一步地走好,走实,这样才能够使 QC 活动真正取得“实效”。

第二,要努力提高过程实施的诚信度。把握客观实际、

看清背后实质,解决实际问题,是行业各类 QC 活动开展的根本任务所在。为此,我们要在活动开展的各项试验(实验)与测试过程中,努力提高实施的诚信度。要本着科学严谨的态度来进行研究、分析和各项材料的组织,切不可随意捏造数据,随性编造材料,对于没有成效或成效不显著的 QC 攻关项目,我们更要总结失败的经验教训,而不是为了迎合一个好的发布效果被动地去“编”写材料。

第三,要努力提高 QC 团队的综合能力。优秀的 QC 团队源于优秀的个体成员组成。在 QC 活动小组中,每一位成员都不可或缺,每一位成员都对 QC 课题实施的成败起着重要的支撑作用。为此,在积极利用培训等有效手段提高个人课题攻关与问题改进能力的同时,一定要充分利用“老带新”、“老推新”、“经验探讨”等手段形式,将一些 QC 活动取得的成功经验有效传递、继承。只有这样才能在活动的过程中,既锻炼了个体成员,又有效地提升了小组的攻关合力,最终真正实现“1+1>2”的综合效应。

QC 活动的开展只有起点,没有终点。每个结项课题的背后都是一个崭新活动的开始。持之以恒,苦练内功、持续改进才是利用 QC 活动成功解决我们生产过程各类问题的金石之计。