

兖州新合作公司积极探索新形势下经营发展新思路

受经济整体下行的影响,国内商业环境不断恶化,过去的一年,超市经营面临着前所未有的困难和挑战。在困难和重压之下,兖州新合作公司管理班子坚定信念,深入研判,精心谋划,匠心布局,积极探索新形势下创新发展的经营思路。2016年,公司销售和利润同比双增长,实现企业经营稳步发展。

一、危机中实施抄底战略

近年来,尽管电商势头强劲,居民购买力略有下降,但“只有倒闭的企业,没有倒闭的行业”,我们坚信,实体商业在未来相当长的时间内仍是人们生活的载体。因此,公司利用去年以来商业地产哀鸿遍野的时机,开展了“抄底”行动。对租约到期临期的物业,向供应商展开减租降租行动;在新兴市场区域和商业稳定区域,加大网点的考察和谈判。经过不懈努力,先后有六家门店实现租金下调,下调幅度有的高达20%以上。2016年,新开业8家门店,都经过严格审慎的选址过程,且租金价格远远低于周边商铺,预计4家能实现当年赢利,成为“困难年景下的高产田”。在经济困难的情况下加大开店步伐,不仅给公司带来经济效益的提升,也给当地政府提振经济树立了信心,去年中秋节和国庆节期间,兖州区委书记、区长分别到公司进行考察慰问,公司成为区政府重点关注企业。

二、超市实施“精品化”发展方向

随着信息技术的普及,超市的市场进入门槛越来越低,几个人、十几万元,

摆上货就可开个普通超市,这些低端超市充分利用税收漏洞和监管漏洞,主打低价牌,拉低毛利率,扰乱市场环境。如何摆脱这种“地鼠”般的骚扰和破坏,公司领导班子对超市行业进行了深入的研究和学习,也通过对胖东来、香江百货、濮阳绿城、河南金好来等超市的参观学习,确定了“超市精品化”的发展方向。通过提升环境,诸如进行店面的形象设计和提升装修档次等,稳固了中高端顾客的忠诚度;通过提升商品结构,提高差异化程度和毛利空间。曲师大店装修改造后,面积1500平方的标超店,日销售均超过5万元,毛利平均每天达1万元。邹城昌平店装修改造后,日销售同比增长40%,超市配套店铺出租率100%,实现了无租金经营。目前,兖州、邹城、曲阜,除新开店采用新标准新形象外,一些老店也局部或整体进行了装修改造,全年累计改造提升投入约200万元。

三、百货由“联营”走向“自营”

一直以来,兖州新合作精品百货楼走的是国内百货业主打的经营模式——联营制路子。近年来,联营制且行且难,2015年,借百货楼装修调整之际,公司决定扩大鞋、服自营。2016年,百货楼销售鞋服自营占比达40%,而利润占比高达60%,真正实现了“品牌抓销售、自营抓利润”的战略要求。尝到自营的甜头后,公司进一步探索扩大自营业务项目。曲阜百意店投资80万元,建成了儿童娱乐城,仅四个月就收回了成本;物流中心全面实施自营战略,包括品牌代理、市场直采、基地包田、尾货包仓等,一年来,物流中心共买断、代

理了16个品牌、115种单品,营业额比去年同期增长50%,毛利率达30%以上。

四、充分发挥品牌价值

兖州新合作作为当地一家老资历的商业企业,其知名度和美誉度早已成为当地百姓心目中的品牌。近年来,公司充分利用品牌效应,发掘无形价值。一是依托品牌龙头价值,争取政府补贴和扶持资金。去年,借助供销系统企业优势,先后获得“百意购”、“大集到家”等投资性补贴200多万元。二是强强联合。与山东太阳纸业合作入驻兖州新城,太阳纸业公司提供硬件设施、两年免房租等优惠政策,公司投入仅500万元,就成功撬动了2000多万元的投入规模,开设了1.2万平方米的现代化精品卖场。三是吸引其他超市店铺加盟变身“百意酷铺”,快速完成供销大集发展战略。在开发“酷铺”过程中,由于品牌陌生,前期发展困难,后来注入“百意”副品牌,得到了市场响应。短短几个月时间,在兖州城区改造加盟酷铺二十余家,顺利推动完成了工作项目。四是利用品牌虹吸效应,通过活动赞助,吸纳社会支持。2016年,公司举行了“加1元抽电动车”大型促销活动,电动车厂家赞助,百家门店宣传,顾客购物加一元参与抽奖。公司组织兖州曲阜邹城三县市互动宣传,扩大了影响。活动结束后,公司零投入,却收回了几万元的“加一元”资金。

五、创新营销活动

多年来,公司本着“有节过节,无节造节”的原则,一年365天,实现“天天有活

动,日日有人气”。除了传统的“一年五节”,公司穿插组织“踏青节、水果节、养生节、酸奶节、布鞋节、夏凉节、饮料节、干果节、保暖节”等各种促销活动。充分利用互联网微信传播手段,如开展“点赞58个加9.9元可领取青花瓷八件套碗一套”的活动。营销活动更注重了活动的体验性和参与性,如去年的端午节和“六一”儿童节相隔较近,从5月23日到6月11日,公司组织开展了以“少年学传统,浓浓端午情”为主题的系列活动,通过“儿童读经典”、“少年学国礼”、“家和万事兴·包粽子”、“划龙舟逛卖场”等精典趣味活动,吸引了全市少年儿童和广大市民的参与,无形中锁定了大批忠实顾客。

六、坚持“赢利”是指导工作的唯一标准

一是坚决关停并转一切常亏店。对于长期亏损较大且没有明显提升的门店,坚决关闭。对于长期未赢利门店,采取费用包干等办法,确保不再亏损,如仍无法扭亏的,采取人员调整乃至转让合作等方式,实现赢利。对效益较好但日渐变差的门店,及时进行综合分析改进,业绩仍无改观的,果断进行人员及经营方向调整。去年共关闭亏损门店5家,直接减少门店损失33万元;完成8家门店包干考核,降低门店损失25万元。二是加大堆头费、端架费、渠道费的收缴工作力度,落实外租、联营客户的费用缴纳。比如,非独立外租的客户增收公共照明费、物业费,严格收取联营客户的称纸、包装袋、电费等材料费,养成店长精打细算的习惯。

(根据该公司工作总结整理编辑)

D 店长感言

从业十年来,我感觉从未像去年这样难难过。

我所在的门店在一个城区人口不足8万人的小县城,城里8000平米以上的超市就有四家,集中分布在一条商业主街上,竞争情况可想而知。今年7月份,在距离我们店约200多米的地方,又新开了一家10000多平米的精品配置商超,新店的开业,对原有几家超市来说是很大的冲击,小县城前所未有地上演了你死我活的价格战。我们知道,价格战是血淋淋的,最后的结果是杀敌一千自损八百,可大家似乎都没有更好的办法,貌似进入了一个死胡同,在下一盘已进入死局的棋。那段时间,面对门店销量不断地大幅下滑,我曾一度迷茫慌乱,无计可施。可总不能这样坐以待毙吧,冷静思考后,我带领门店同事积极行动,主要围绕狠抓店内基础工作、向优秀同行借鉴学习、团队扎实开展培训这三方面开展工作,销售和客流渐渐稳中有升,团队信心也大大增强。

先说说我们狠抓店内的基础工作吧。在一个店工作久了,就有一种“久在其中不闻其臭”的感觉,往往不能及时发现,久而久之,会导致对一些基础工作的懈怠和滞后。我跟大家说:“其实超市的工作都是一些点滴、琐碎的小事儿,能把这些小事每天重复做好,就是一件了不起的事儿!”我们对上货、补货、卫生、排面、仪容仪表、客户服务等基础



在激烈的竞争中奋力坚守

■河南新合作 何娜

工作展开了扎实的梳理。尤其对卫生做了高标准和严要求,当时,我们的管理人员和员工个个蹲在地上一点一点地擦拭地砖,无论货架下还是地堆下都不放过,真正的做到了360度无死角。员工私下都在议论店长是不是疯了?恰是这个近乎疯狂的举动受到了顾客的好评:“新合作好像和以前不一样了,这么干净这么明亮?”听到有顾客这样说的时候,我热泪盈眶。顾客是最公正的,你在哪里努力了,她就会及时发现,且毫不吝啬主动激励你。其实,我们只是做了一些我们本该做的事儿,给我们忠诚的顾客提供一个干净、明亮、舒心的购物环境。

其次,就是向优秀同行学习,向竞争对手学习。每天安排完店里的的工作,我们几个管理人员就会各自分工到竞争门店做市调学习,“知己知彼,百战不殆”从对手那里我们学到了很多。目前超市行业无非是拼客流,而增加客流的手段,重中之重无非是生鲜。于是生鲜成了打商战的重要战场,简单粗暴的价格战已经无法满足当前的消费形势,顾客需要更多元化、更新鲜的商品和促销。于是我们大胆地选择了避其锋芒,敌进我退,敌退我进的方法,

换个不一样的促销方式,用不一样的商品,这样用差异化经营尽量避免重复的价格战。每半个月我们就会去趟胖东来或大张学习,这两家品牌在河南零售业都是“一哥”的位置,我们虽然不能通过学习达到突飞猛进效果,但是每一次的学习都会有一些不一样的收获,或者是从商品上或者是从现场的管理方面,都会有不一样的火花产生,就这样一点一点的在经营中学习,在学习中经营,不断地提升成长。

最后,说一下人的问题,每次说到这个问题我都会发自内心地感激我的团队,感激我们店里的每一个员工,俗话说,“一个好汉三个帮。”很幸运,我有一个团结、敬业的完美团队,我们是同事、朋友、亲人和战友。我们店连续三年被评为“优秀门店”,是大家所有人的付出才成就了门店的业绩和我个人的成绩,我很感激这几年团队中每个人的各司其职和努力坚守。我们就像一架在高速运转的机器一样,经不起任何一颗螺丝钉的松动,在以后的日子里,愿我们怀着美好的希望和必胜的决心,一如既往地奋力坚守,努力的从小事儿做起,点亮我们彼此的事业道路,让我们的人生更美好!