

十堰新合作营运部 安排春节经营工作重点

■十堰新合作营运部总监 梁晓丽

春节即将到来,对我们零售超市行业来说,春节当月的销售和毛利占比是全年最高的月份,会占到季度销售额的45%以上,因此,春节期间的销售对完成全年的工作任务影响甚大。

十堰新合作公司直营店多、分布广、店面大小不一,管理经营因地因店不同而有所不同,如县级店及其周边的乡镇店春节市场启动早,路途遥远,春节商品占比高于城区店,备货工作要提前;城区店年货启动比县级店晚一周左右,年货主题营销商品陈列及人员调配工作可以适当延后;新店没有历史数据作为参考,备货需要做市场调研明确的方向等。为了切实抓好春节销售工作,把各项工作在规定的时间内落到实处,营运部门需要把各项工作做一详细规划,如对经营指标、历史经营数据、备货、人员需求、春节时段销售重点、设备设施维修和增设、班次安排、营业时间、备用金增加需求以及安全运营等方面都要做出详细的计划和安排。

为做好今年春节黄金期的销售工作,十堰新合作公司目前已紧锣密鼓地规划春节期间的各项经营工作了,有关今年春节的经营计划、节日主力商品、新品、备货、促



销等工作已在11月下旬分别组织营运部、采购部、企划部及各店长召开了专题沟通会,并做出了详细的规划方案和安排。现将十堰新合作公司营运部在春节期间经营管理的重点进行整理,仅供大家参考:

一、梳理去年春节期间各门店的备货、分货、配送、促销方案、断缺货管理、春

节主力商品选品、销售等情况,主要发现存在的问题,做好问题预案,以免在今年春节期间发生。

二、确定好配送中心和门店备货的准确时间,分清时段,以免采购、配送、门店衔接不到位。

三、12月10日前组织1-2次店长春

节备货方法培训。具体备货原则为:一是春节备货目标=月均库存(或最小库存)+春节30天计划。二是新店参考同区域、同类型门店进行备货。三是备货时要做好重点类别分析,如逐年呈下降趋势商品,备货数量同比下降;成长趋势较好的类别,备货数量同比要上升;在满足顾客一次购足、购全的同时,尽量满足顾客对品牌、规格口味及价格的选择性,满足不同的消费需求。四是严格按照春节备货进度和春节前后类别销售爆发期先后顺序进行备货。

四、12月20日前将各类方案规划汇总,审核各店春节人员需求、设备设施维修和增设、备用金、临时仓库租用等情况。

五、把以往年前年后每个分类销售趋势下发门店,提供数据指导。指导门店哪个时段促销什么商品。把春节主力商品、去年主力商品、去年海报商品明细下发门店,指导门店合理备货。

六、督导门店做好年货商品整体规划陈列,确保各个重点类别不缺失,突出区域及其类别亮点,陈列要丰满丰富,货卖堆山,体现节日氛围。

七、督导门店在抓实体店销售的同时,不断挖掘市场潜力,切实抓好春节团购工作,开辟新渠道销售。

八、关怀员工,鼓舞士气。春节期间高客流、高销售创一年之最,商品的高周转给员工带来了高强度劳动,在紧张运营的背后凝聚了每位员工辛勤的汗水。店长、课长、主管要关怀每一位员工,身先士卒,站在任务最重、困难最多的一线上,为员工分忧解难。

试论门店店长的角色职责

■荆州新合作大卖场食品区主任 江燕

门店店长扮演着怎样的角色呢?在我看来,对于员工来说,店长就是他们工作中的依靠,带领大家进步成长,是能够决定和承担一切结果的人,甚至有时一句话可以决定他们未来的命运;对于企业来说,店长是与公司共同发展的人,是企业的合作者;对于自身而言,店长这个职位可以体现自身价值,在公司提供的平台上不断进步与发展,提升自身的能力。由此可见,店长,就是一个店的灵魂,他的一举一动,一个决策,一个思想都决定着一个店的命运,所以,作为店长的我们,就应该尽职尽责做好自己负责管理的这个店。那么,店长究竟有哪些职责呢?凭借多年来的工作经验,我摸索总结出了以下几点,期待同行批评指正。

一是对销售负责。销售是店长首要责任,没有销售就没有一切。销售代表门店市场占有率的能力,也反映了门店的竞争能力,销售下降时,店长需要责无旁贷地做出解释,及时采取提升销售的具体办法措施。

二是对利润负责。经营利润是支持门店与公司发展的重要指标。我们需要明白,在门店发展的不同时期,销售与毛利有着不同的定位:开创期,可以牺牲毛利,占有市场,尽力扩大销售;发展期,需要稳定销售,逐渐增加毛利,提升经营利润;成熟期,就要稳定的毛利,稳定的市场占有率。这里需要强调的是,要把握好销售和毛利之间的平衡关系,我们说有销售不一定有毛利,但是有毛利一定会有销售,所



以,毛利是根本。但我们经常为了销售而销售,如针对团购客户报价时,我们会经常大幅度降低商品售价以争取到此笔销售,造成毛利率的降低。这样看来,虽然销

售额很大,但我们获取的利润很少,甚至说等于白忙活。因此,以牺牲毛利来提升销售,是不可取的。那么,对于销售量较大的团购,我们究竟该怎样做呢?其实我们可以在团购上改变工作思路,如积极地与供应商协商争取团购政策,降低进货价;而作为销售商,我们可以借助自己有推荐团购品牌的权利,选择给予我们利润最大化的品牌,促使供应商降低进货价,以保证在达成团购交易的情况下保持我们毛利的最大化。

三是对损耗负责。损耗指标是对店长各个环节管理能力的考验,体现店长营运管理水平。销售高低受市场、地点及环境的影响,有些是客观的,有些是可提升和改进的,但损耗就是没看好自己的家底,没有任何理由来推脱责任,这是我们管理的底线。门店要注意两手抓,一是提升销售与毛利;二是降低损耗。店长本身需要具备强烈的防损意识,当门店损耗异常时,店长需要做出明确解释,落实改进措施。

四是对费用负责。要合理控制管理费用,最大程度减少成本,提升门店利润。一般说来,提升销售,能够降低费用率,但不能降低费用额,还要在各个方面控制可控费用。例如,针对电费可以做以下分析与掌控:电费支出的主要设备有哪些?政府是否设置峰、谷、平时间段的收费标准?高耗设备有哪些?使用时间段是否价值最大化?照明是否按照白天、夜间及区域照明要求合理使用?要通过对这些情况及数据的掌

握进行管理用电设备,以达到降低电费的目的。现今我们较难控制的费用是人力成本,可以通过培训员工、制定有效的绩效奖励政策,提高工作效率、合理排班与加班(包括平时/周末/年节/盘点),在保证工作质量的前提下控制人力成本。

五是对门店资产负责。首先是门店固定资产,要做好统计、记录,向员工灌输爱护、保护门店设施设备的思想,不能有事不关己高高挂起的态度,造成固定资产严重损耗;还要对商品安全和保存负责,做到及时巡店和报损,使商品损耗降至最小化。

六是对门店利益和公司名誉负责。自身与经营要遵守国家各项法律法规,在权限范围内调节门店与各职能部门之间关系,树立好门店榜样。

七是对顾客负责。在激烈的竞争下,保留与增加顾客资源是根本,顾客服务成本最低,回报率最大,是企业核心竞争力的法宝。首先我们要明确,顾客是什么?顾客是服务的对象、是最要面子的人、是有优越感的人、是有情绪化的自由人、追求享受的人……与我们而言,顾客又不是什么?顾客不是对他进行评头论足的人、不是与他比高低、争输赢的人、不是跟他说理的对象、不是被教训和改造的对象……我们要做到的是,要以顾客为中心,为顾客提供安全的购物环境、提供符合法律要求和行业标准的商品、提供安全满意的顾客服务、妥善处理好顾客的投诉等等。

八是对员工负责。员工是特殊资源,因为他们具有生命力和感情,善待我们的员工,没有开心的员工就没有开心的顾客;知人善任,负责为员工提供培训和正规管理,给予员一个广阔的发展平台,不断地培养、挖掘人才;负责为员工提供安全、整洁的工作环境等等。