

J 经营看台

整合创新突破企业发展瓶颈

——新合作广盛园公司典型经验交流(摘编)



2014年,新合作广盛园公司在客观分析诊断企业自身经营状况的基础上,通过资源整合与业务创新,着眼于品牌代理和电子商务两个新经营业务板块的工作,积极推动线上线下业务联合发展,为企业的进一步发展壮大创造了条件。

启动品牌代理业务,积极推进中华老字号品牌“天津天立独流老醋”在北京的商业化运营。2014年4月1日,公司正式与天津天立独流老醋股份有限公司签订“天立独流老醋”北京总经销合同。天津天立独流老醋股份有限公司是中华老字号企业,是全国最大的食醋酿造厂家之一。新合作广盛园公司充分发挥自身的经营优势,通过外部招聘、内部选拔、加强培训等措施组建起了专业的销售管理团队,专人专职负责“天立独流老醋”的品牌商业运营,并着重于商品体系、价格体系和渠道体系三个体系进行全面梳理及重新搭建。

商品体系方面,一是根据不同的销售渠道及其所对应的差异化的终端市场,对商品进行梳理、分类,建立差异化的商品体系,不同的商品投放于不同的渠道。如,公司根据批发流通渠道的特点,对原有投放的商品进行梳理和精简,现保留20个单品用于批发市场。二是着力于新品开发。公司通过3个月的市场调研和与厂家的多次协商沟通,迎合市场的需求,重新设计了商品的包装和规格,并进行逐步替换。

价格体系方面,在完成对所有商品的出厂价、批发价、经销价、零售价的梳理后,建立分级价格体系。首先,对于不同渠道的商品,设置不同的市场指导价和毛利空间;其次,对于不同级的经销商,设置阶梯价格。

渠道体系方面,公司根据市场的实际情况,先从流通渠

道入手,逐步梳理和搭建商超渠道、线上渠道。通过制定全面、可行的铺市方案,包括阶段性的时间节点和业绩指标、各渠道差异化的价格体系、有效的促销政策、合理的人员支持以及与之配套的巡检制度、报备制度、销售反馈制度、绩效制度等,经过8个月的品牌化商业运营和市场覆盖建设,公司“天立独流老醋”系列商品已实现500万元的销售额,贡献销售毛利100万元,并已基本覆盖流通渠道、商超渠道和线上渠道三大业务渠道市场。

目前,在流通渠道,现已全部完成北京各大型批市的重新铺建,包括新发地、回龙观、锦绣大地、石门、岳各庄、大洋路、通州等12个北京主要批发市场。在商超渠道,通过与各方建立起合作共赢的战略伙伴关系,现“天立独流老醋”系列商品已进驻北京各大连锁商超、中型卖场和便利店,包括家乐福、京客隆、物美、乐天玛特、美廉美、易初莲花、北京华联、永辉、世纪华联等28个大型连锁超市。商品在北京市场的进店铺货率已达到85%。在线上销售渠道,通过开发商品卖点、丰富故事内涵,使“天立独流老醋”系列商品成功进驻京东商城、1号店、中粮我买网、苏宁易购等知名电商平台,并取得理想的销售业绩和广泛的顾客好评。

借助先进的互联网信息技术,整合资源,创新农副产品经营,大力发展电子商务。一方面,依托供销社、集团公司的产地资源优势,通过与各省、市供销社建立长期合作伙伴关系,实现特色农副产品的产地直供。另一方面,迎合市场发展趋势及人们消费习惯的变化,通过电商平台体系的搭建,充分发挥网络覆盖广、反应快的优势,实

现特色农副产品直销,借助互联网平台搭建起了“产地”与“餐桌”的无缝对接通道,扩大特色农副产品的销售。

2014年,公司主要通过新品开发、平台开发、合作开发、线下开发四个有利措施实现了电子商务板块业务的快速发展。截止目前,公司线上销售额已突破2000万元,是上年度线上销售规模的40余倍。

在新品开发上,通过充分发挥公司现有的农产品产地资源优势,线上新增新鲜蔬果类商品,并根据商品特性创新线上运营模式,开发产地直送和预售等新销售模式,挖掘业绩增长点,大幅提升销售规模。2014年11月初,为帮助易县农民解决柿子滞销难题,公司借力电子商务启动“爱心救柿行动”,产品上线当日就销售了2500份,共计8吨。

在平台开发上,增加大型主流综合性线上购物平台,进一步扩大目标客群范围,有效提高市场占有率。2014年,公司新增京东商城、苏宁易购和亚马逊三个知名电商平台,并立足于公司的优势资源,围绕生鲜、特产和酒3大品类增加经营模块,拓展线上市场。

在合作开发上,深化与现有电商平台合作,根据不同电商平台的优势和运营体系特点,制定差异化的运营方针,以进一步挖潜线上消费能力,扩大销售规模。如,在中粮我买网,公司着重于产地直送的模式;在苏宁易购,则更侧重于线上线下的融合、互动,即着力于O2O模式。

在线下开发上,通过携手电商平台开展线下落地宣传、促销活动,借助线上线下的互动,增加公司曝光率、提升企业知名度,开发潜在客群,进而转化为销售额的增加。

Y 业务交流

理清思路 规范管理
促进企业快速发展

——山东新合作公司典型经验交流(摘编)

2014年,山东新合作公司坚持一手抓销售网络建设,一手抓销售环境提升,促进企业快速发展,超额完成年度任务目标。

销售网络建设全面推进。山东新合作公司紧紧围绕“大市场、大流通、大网络、大服务”的目标,加快推进现代销售网络建设步伐,逐步形成了“以城区和乡镇板块为骨干,其他板块共同发展”的新格局。一是以城区板块为依托,加快社区店建设步伐。沾化西城居民小区初具规模,入住率明显提高,当地区委区政府为加快新农村社区建设步伐,相继出台了“合村并居”建设农村社区的相关优惠政策,公司紧紧抓住这一千载难逢的大好机遇,与各小区开发商、社区签订协议,在各新落座的小区建设新合作社区店。同时,与合作方达成优势互补协议,新合作借助自身的网络平台优势,免费为开发商发布售楼信息,从而享受房屋租金、水电费收取及使用等方面最大程度的优惠,协议社区只设一家新合作社区店。今年,有三家社区店相继开业,继而吸引了其他居民小区物业公司主动到新合作公司联系合作事宜。公司现已与利国镇政府达成协议,五个新农村社区建成后,其社区超市全部由新合作运作经营。二是以乡镇板块为依托,加快体验店的建设步伐。今年,公司与海尔集团联合成立海尔体验店。首家体验店已落户山东新合作下洼一店,并以下洼一店为试点,在下洼镇1000人以上的西贾村、永丰村、曹家庙村、沙洼村、哈喇村建立综合服务站。顾客在体验店可体验各式海尔家电,通过网络订单一站式服务满足购物需求。体验店还附加有物流配送、POS机、存取款一体机等服务,农民不出村就能享受到购物、取款、存款、领取养老金等便捷服务,真正将“服务农民最后一公里”落到实处。

销售环境全面提升。2014年,山东新合作公司狠抓销售环境提升,突出销售环境由“重点提升”向“连片提升”转变、向长效保持转变、向优质文明服务转变。一是由“重点提升”向“连片提升”转变。改变以前重点抓城区板块的举措,突出“板

块管理、整体提升”,在巩固现有“五大板块”管理的基础上,引入了各板块相互促进、共同提高、齐头并进的竞争机制,从整体上提升了销售环境。其中最具代表性的是乡镇板块,该板块共有12家乡镇直营店,分布在不同的乡镇,正所谓“十里不同风、百里不同俗”,居民的经济水平、消费习惯各不相同,相对而言,管理的难度也比较大。针对这种情况,公司制定了详细的乡镇板块管理规定,尊重员工意见,突出乡镇特色,注重因地制宜,做到有店必有制度,有店必有服务,有店必有竞争。目前,乡镇板块管理已逐渐规范化,同比销售增加21%。二是由阶段推动向长效保持转变。为跳出“低迷—提升—再低迷”的怪圈,实现销售环境的长效管理,在开展销售环境大提升的基础上,狠抓各板块管理长效运转,完善销售环境基础设施建设,如配备顾客休息椅、会客室、意见箱、免费送货车,标明购物指南、标注购物常识等,满足不同消费者的需求。配备5名专职管理人员,具体负责各单位执行制度情况。同时健全了销售环境优化考核机制,将优化销售环境作为一项重要内容纳入各单位综合考评中,通过对销售环境的系列优化,商品销售有了大幅度提升,实现了销售环境长效保持。三是由教育引导向深化提升转变。结合评选“最美新合作人”、争创省级“青年文明号”和创建“巾帼建功岗”等活动,将文明经营内化成员工的自觉行动。在公司显著位置开设企务公开栏、优质服务宣传栏、文明用语提示栏、安全教育宣传栏等,及时公布企业经营情况和费用开支情况、刊登企业好人好事、宣传优质服务理念、常思安全隐患等,引导员工文明经营。开展评比活动促进销售环境提升,按照“示范店评选标准”,通过民主评议、综合考核,评选出中心店、冯家店和百货大楼店三个销售环境优化示范店,通过评比,真正使员工“比有方向、学有榜样”,引导员工养成文明经营的良好习惯。员工综合素质的提高,形成了“超市环境美、员工服务好、销售节节高”的良好循环。