

# 百货零售业营运管理

主讲：吕江

## 【培训受众】

零售企业营销总监、采购总监、营运总监、企划经理、策划/卖场主管、店长、中高层管理人员等

## 【课程收益:】

- 一、了解优秀百货零售管理正确观念，理解并运用及销售技巧辅导的方法和技巧，提升管理技能及业绩。
- 二、熟练百货零售卖场规划、卖相管理与商品陈列，洞悉顾客消费心理，营造良好的百货零售卖场氛围。
- 三、全程掌握百货零售销售流程及各阶段应该掌握的顾客应对策略，并且导入团队管理。
- 四、掌握顾客投诉应对策略，加强顾客服务管理，提升顾客关怀技能

## 【课程大纲:】

### 第一讲、顾客购买行为

#### 一、购买决策的类型

- 1、长期决策过程
- 2、短期决策过程
- 3、习惯性决策过程

#### 二、购买过程

- 1、需求认知

2、需求的类型

3、需求冲突

4、刺激需求认知

### 三、评估可选择的商品

1、表现信任度

2、重要性权衡

3、评估商店

4、在可选事物中进行选择

5、购买商品

### 四、影响决策过程的因素

1、家庭

2、参照组

3、文化

## 第二讲、零售战略---运营管理的方向

### 一、零售战略的意义

### 二、建立持续竞争优势

1、顾客忠诚度

2、定位

3、服务

4、数据库

5、特色商品

- 6、店址
- 7、与供应商关系
- 8、高绩效团队
- 9、低成本运营

### **三、发展战略**

- 1、市场渗透
- 2、市场扩张
- 3、零售业态开发

### **四、零售战略制定流程**

第一步、确定公司使命

第二步、进行形式分析

- 1、市场因素
- 2、竞争性因素
- 3、环境因素

4、优势与劣势分析

第三步、确认战略机会

第四步、评估战略机会

第五步、设立明确的目标并配置资源

第六步、建立一个零售组合以实施战略

第七步、评估业绩并进行调整

### **第三讲、商品管理**

## **一、商品分类规划**

- 1、类别划分
- 2、类别管理
- 3、采购组织

## **二、制定商品采购系统**

- 1、商品预算计划
- 2、衡量存货周转率
- 3、采购限额
- 4、商品数据分析

## **三、品牌选择战略**

- 1、制造商品牌
- 2、许可品牌
- 3、自有品牌

## **四、定价策略及做法**

- 1、每日低价
- 2、高/低定价
- 3、捆绑定价
- 4、系列定价
- 5、尾数定价

## **五、进货管理**

- 1、进货单
- 2、入仓

3、上架

4、退换货

#### **第四讲、零售促销组合**

##### **一、促销计划的作用**

1、促销计划的任务

2、向顾客传播的方法

3、传播方法的利弊

##### **二、规划零售促销计划**

1、设定目标

2、制定促销预算

3、实施与评估促销组合

##### **三、实施广告计划**

1、开发广告信息

2、选择广告媒体

3、决定广告的时间和频率

##### **四、促销商品的选择**

1、新品上市

2、库存清货

3、开发迭代品

#### **第五讲、营运管理者的工作职责之一：现场管理**

##### **一、现场管理的关键要素有哪些？**

- 1、卖场清洁指引
- 2、卖场照明如何管理？
- 3、背景音乐、广播内容如何选择和管理？
- 4、卖场温度、湿度的要求
- 5、现场其它服务配套设施
- 6、卖场 6S 管理与形象保持

## 二、商品视觉营销---陈列

- 1、卖场的分区规划
- 2、橱窗柜陈列及基本要求
- 3、陈列的六大原则
- 4、八大陈列方式与技巧
- 5、陈列的黄金闪光点捕捉
- 6、音乐/色彩与气味的有效运用

## 第六讲、营运管理者的工作职责之二：人员管理

### 一、岗位与职责

- 1、工作职责清晰
- 2、岗位能力明确
- 3、晋升通路完善

### 二、成员匹配方法

- 1、长处管理策略
- 2、胜任力模型构建

3、职务轮换法

4、系统化职业规划法

### **三、适时激励与高绩效**

1、适时激励产生高绩效

2、适时激励管理实施模型

### **四、适时激励管理方法**

1、薪酬激励

2、参与管理

3、继任计划

4、波特---劳勒综合激励模型

### **五、教练技术管理系统**

1、教练下属 3 个必需

2、日常教练 5 个重点

3、现代教练五大步骤

### **六、现代教练辅导方法**

1、绩效水平与培训需求 4 维矩阵

2、走动式管理 MBWA

3、系统思考方法

## **第七讲、营运管理者的工作职责之三：服务管理**

### **一、工作中的礼仪**

1、着装

2、妆容

3、举止

4、敬语

## 二、沟通基本语言表达技巧训练

1、影响沟通效果的因素

2、营造沟通氛围

3、沟通六件宝：微笑、赞美、提问、关心、聆听、“三明治”

4、深入对方情境

5、三明治法则

6、高效沟通四要诀

## 三、服务六流程

1、迎接：站相迎、诚请坐

2、了解：笑相问、双手接

3、办理：快速办、巧提示

4、推荐：巧引导、善推荐

5、成交：巧缔结、快速办

6、送客：双手递、起立送

## 四、客户抱怨投诉处理技巧

1、处理客户投诉宗旨：客户满意最大 VS 公司损失最小

2、处理投诉的要诀：先处理感情，再处理事情

## 五、避免 10 种错误处理顾客抱怨的方式：

1、只有道歉没有进一步行动

- 2、把错误归咎到顾客身上
- 3、做出承诺却没有实现
- 4、完全没反应
- 5、粗鲁无礼
- 6、逃避个人责任
- 7、非语言排斥
- 8、质问顾客
- 9、语言地雷
- 10、忽视客户的情感需求

#### **六、影响处理顾客不满抱怨投诉效果的三大因素：**

- 1、处理时的沟通语言
- 2、处理的方式及技巧
- 3、处理时态度、情绪、信心

#### **七、顾客抱怨投诉处理的六步骤：**

- 1、耐心倾听
- 2、表示同情理解并真情致歉
- 3、分析原因
- 4、提出公平化解方案
- 5、获得认同立即执行
- 6、跟进实施

#### **第八讲、营运管理者的工作职责之四：销售管理**

## 一、高效目标管理方法

- 1、生命周期分析法
- 2、时间序列法
- 3、线性回归法

## 二、高效计划落实方法

- 1、滚动计划法
- 2、PDCA 循环法
- 3、OGSM 计划模型

## 三、问题分析技巧

- 1、店铺销售健康指标的构成与分析方法
    - 1) 目标达成率、累计销售进度
    - 2) 同比增长率、环比增长率
    - 3) 客单价、连带率
    - 4) 人效、平效、
    - 5) 会员数量、会员重复购买率
  - 2、根据数据分析，有效进行货品调整，降低库存
    - 1) 售罄率
    - 2) 周转率
    - 3) 牛鞭效应
- ## 四、销售环境的打造
- 1、硬件设施完好
  - 2、配套齐全

### 3、安全无隐患