

frilly / July 18, 2017 11:48AM

[日本NO.1食品超市經營管理的數據方案](#)

丸悅公司作為日本首都圈NO.1的食品超市連鎖店，以東京為中心開設有270家店鋪。在中國，丸悅與中國零售業巨頭蘇寧雲商組建合資公司，將丸悅在日本積累了約70年的專業知識和經驗與蘇寧雲商急速成長擴大的經驗相融合，面向中國華東地區，積極展開超市連鎖事業。2013～2015年，公司年平均虧損3000萬元。2015年開始進行基於<http://www.finereport.com/tw/>數據分析的管理模式，一舉扭虧為盈，實現了連續兩年銷售額增長40%，費用同比每年下降10%左右。

[b]背景[b]

丸悅是一家日資企業，經營管理方式有著很強的日本文化風格：講流程、重細節。丸悅2013年進入中國，沿襲固有經營管理方式，並且只選擇日本供應商合作，日常經營出現諸多摩擦，最終多方原因導致年虧損3000萬的解決。作為中方代表，中方100人的團隊和日方團隊激烈交鋒後達成共識：丸悅中國的決策要依據中國市場現狀，基於數據的分析得出，由雙方中高層的管理者共同表決通過後實施。在這個共識之下，丸悅在開業準備、營業支援和會員管理三方面取得了顯著突破。

[b]解決方案[b]

解決方案分三部分，分別是開業準備、營業支援和會員管理。整個數據分析基於帆軟平台，整合數據，建立從查詢報表、管理<http://www.finereport.com/tw/>報表製作以及主題分析的一整套經營分析體系。

[b]開業準備[b]

日本丸悅做事比較注重數據化，新開一家店基本上要求由上海或者北京的調查公司對店進行全面調查，內容涉及競爭對手、人口消費習慣等各方面，還要定期回訪。開業準備一般有特定的流程：市場調研、選址、購買者分析。但是目前來說，尚未在國內找到專業的調查公司來完成這三項準備工作。日本丸悅在日本經營70年，它有很多自己的方法，但在國內很不適應。但丸悅中國在國內市場探索了兩年，卻做出了自己的成績。

針對市場調研，丸悅採用了常用的SWOT分析模型。通過數據分析平台發現，無錫蘇寧廣場開店的SWOT如下圖。從內部來看，優勢在於丸悅中國水果品質齊全、工作人員素質高，劣勢在於周邊商圈消費低迷；從外部來看，周邊居住的多是25～39歲的群體，而且周邊工作者有大量午餐需求，但同時威脅也不小，周邊存在不少超市和菜市場。針對丸悅中國高端精品超市的定位，團隊認為蘇寧廣場有巨大的潛在機會，在這個角度，值得選擇。

<http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017070401.png>

針對選址，團隊採用3C模型（Company商鋪，Customer顧客，Competitor競爭者）對開店的選址分析，發現蘇寧廣場的1小時經濟圈、2小時經濟圈、3小時經濟圈覆蓋範圍，至多3小時暢達長三角，顧客交通十分便利。但同時也發現，周邊商圈消費份額低，並且大潤發、八佰伴、三陽百盛等吸引了大部分客流，存在明顯的競爭格局。開店選址在此，就必須和這些超市百貨競爭，精品超市的定位有利於和普通商超差異化競爭。經過這三年的角逐，在無錫當地的精品超市中，丸悅中國的銷售額是大潤發超市的2倍左右。像紅豆或者其他的精品超市，基本上也被甩在身後一大截。

<http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017070402.png>

針對購買者特徵分析，要開新店，肯定要對客戶群分析，要了解周邊客戶都有哪些消費特徵。團隊重點分析了節假日女性顧客年齡分布、工作日女性年齡構成分布和顧客來店頻率以及來店顧客的家庭年收入。通過分析發現，節假日高價值顧客（20～39歲的女性）佔比達66%，而工作日高達72%，來店顧客的家庭年收入和來店頻率也比較高，十分滿足丸悅本身品牌的定位。當然，丸悅中國還正在建立模型，期望後期開店可以直接把調研的數據和模型進行比對，來做綜合的評分作為指導，同時降低開店調研費用。

<http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017070403.png>

<https://www.facebook.com/twfinereport/> FineReport臉書粉絲團！

[b]營業支援[/b]

精品超市的銷售分析，是精確到時點的，分時點來制定不同的銷售策略。如何能掌握實時銷售數據，並做好精準的實時數據分析，尤為重要。下圖是無錫兩家店面的24小時分時段的銷售數據。可以看到，整體的消費趨勢是相似的，但略有不同。這裡主要做兩個對比：不同店鋪的分時段銷售曲線，不同日期的分時段銷售曲線。把綜合的分時段曲線做對比分析，找出不同日期、不同店面的銷售差異，制定個性化的銷售策略。店鋪做的每一個時點的銷售情況分析，數據及時傳輸給到各個店的店長，店長可以能夠實時掌握銷售情況。同時，和視頻系統進行連接，店長能夠親眼看到店裡的情況。

[img]<http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017070404.png>[/img]

針對商品分析，這個工作比較細緻。因為精品超市做得深、做得專，秘訣就在商品和會員這裡。精品超市的商品品質是比一般超市要求高得多的，同時還得經常推陳出新。針對不同年齡層次的會員，做專門的喜好商品分析。後來團隊發現，特色水果比起一般水果更能吸引顧客。那麼如何制定銷售策略？丸悅採用差異化毛利率的行銷策略。其中特色水果和生鮮因為品質競爭力很強，所以在這塊毛利率定的比較高，約30%。而其他商品毛利率在10%~20%之間分布。

[img]<http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017070405.png>[/img]

不同的商品，設定不同的毛利率。丸悅中國每個店面有200個SKU，那麼怎麼保持店鋪平均20%的毛利率呢？辦法就是對不同商品提供不同面積的牌面。像生鮮、熟食、肉魚，因為是丸悅主打的商品，整個銷售比例幾乎達到50%。丸悅定位的是精品超市，而這部分商品一般都是高端會員大量消費。相比價格來說，會員對品質更為敏感。所以這部分的商品，可以保持高品質，高毛利，同時在店鋪中提供優質的牌面。

[img]<http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017070406.png>[/img]

既然店鋪50%都是一些生鮮、熟食、肉魚等保質期比較短，同時價格比較高的商品。那麼必然吸引的是消費目的性極強性顧客，會員粘性會較低。如何吸引更多的新會員，同時吸引更多的老會員能常來逛逛呢？丸悅的策略是母嬰用品高品質但是價格很有吸引力。比如天然足貼，118元一盒，這個價格比電商平台、周邊超市都要低，甚至比上海的精品超市低150元左右。尿不濕，整體毛利率控制在4%，價格是很有吸引力的。嬰兒用品是日常消耗品，經常需要採購。丸悅的店面一般都距離小區或者寫字樓很近，方便白領女性隨時購物。所以有吸引力的價格促使新老會員常來店鋪，既帶動了人氣，又能增加不少新會員，同時推出的高端新品還能有不少的成交量。

[img]<http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017070407.png>[/img]

[b]會員管理[/b]

作為這個精品超市，會員是持續經營的根本。2017年一季度，丸悅會員的消費佔比大約達到了60%。那麼在會員費用投入上也是逐步和其他超市做了一個差異化，更傾向於互動性。同時，通過帆軟平台對會員消費數據的分析，掌握會員消費習慣和消費屬性，舉辦雙倍積分、節日活動、農場見學、VIP茶話會等會員活動，提高店鋪吸引力。會員活動主要是針對3月以內有消費的會員，通過豐富多彩的會員活動，會員的活躍度維持在50%以上，會員活動也能吸引會員的重複購買，復購率維持在60%以上，極大的提高了店鋪的客單價和銷售額。

[img]<http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017070408.png>[/img]

[img]<http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017070409.png>[/img]

國內企業經營，最難得的是準確的外部數據。為了清楚了解顧客的需求和偏好，通過不定期會員線上調查，獲取會員對超市的不滿和期望，持續改進運營方式。例如通過調查發現，會員更喜歡通過微信和樓宇電視獲知超市的促銷信息。當然，這種調查並不新鮮，但是傳統紙質調查工作量極大，效率低，同時數據準確度很差。現在丸悅正在試行微信問卷測試，可以實現微信掃一下QR

CODE，自動獲取會員信息，然後完全無紙化填寫問卷，還能採集照片和附件，十分便捷高效。

[img]<http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017070410.png>[/img]

文 | 帆軟數據應用研究院 船長
