

系统功能开发是实现管理创新的有力支撑

■ 谢雅芳

在向现代企业转型过程中,百货企业的信息技术应用水平也需要不断提升。随着企业经营品质的提升,百货企业信息化建设的重点正在由业务操作层向管理策略层转移,由以商品为管理核心向以顾客为管理核心转移。为实现管理创新,解百集团公司将商业智能、客户关系管理、POS-MS系统开发、供应链关系管理、电子商务等作为系统功能开发的重点。

一、开发BI智能商务系统

解百在智能商务系统开发时,经过需求分析、系统模块设计、尝试运行、修改完善等程序,目前该系统已经在业务、客户服务中心、财务三个部门实施。各使用部门均能按照需要编制具有个性化的多维度统计报表,提高了日常统计分析的效率。该项目的实施在加强统计分析功能、分享数据信息资源、提供决策支持方面起到了较好的作用,特别在以下方面表现突出:一是在品牌经营有效监控上。将计算机信息系统的开发与业务流程再造相结合,使经营的每一个品牌的产品的库存、价格、销售、盈利状况都能纳入计算机系统的实时监控之内,杜绝人为因素的利润流失,确保经营活动的有序开展。解百集团对日常毛利率进行监控,准确地了解商品的销售情况,及时发现毛利率的异常变动,并深入分析原因、研究对策,

为经营决策提供依据。如杭城商场间的竞争趋于白热化,促销活动的力度步步升级,促销费用、广告投入也相应提高。为使企业经营利润不受损失,解百集团重点对毛利率抽成异动情况进行监控,加强对经营部门抽成异动操作的约束,避免出现误抽、多抽现象,最大限度地保证利益,同时使供应商的利益不受损害。通过对商品毛利率的有效监控,解百集团近几年的盈利水平大幅提升,特别是服饰类商品的毛利率每年上升1至2个百分点,新增盈利1500万元,充分体现了“加大穿着类商品的经营比重,做大做强现代百货”的经营战略。二是在品牌维护上有的放矢。品牌的经营,不单单是引进。一个品牌引进后要取得良好的业绩,还需要积极推广,精心培育。期间,要对品牌进行有效监控,对其发展状况进行跟踪评估,掌握品牌经营情况,预测发展趋势,及时解决存在的问题。解百集团利用计算机系统,对经营品牌的销售、毛利和坪效等数据进行排序,完善品牌管理和考核体系,重点扶持那些既体现经营定位又能创造良好业绩的成熟品牌和能增强企业竞争力、具有发展潜力的独有品牌,逐步淘汰那些知名度不高且销售业绩



一般的大众品牌,实行优胜劣汰。通过有序更新,优化品牌组合,提升经营业绩。通过分析,有利于加强对重点供应商和品牌的扶持和关注,做大目标品牌的市场份额。

二、客户关系管理

解百集团充分利用BI智能商务系统,对采集到的VIP客户信息进行细致分析,深度挖掘信息资源,以更精准地掌握顾客消费习性,为有针对性地开展服务和营销活动提供依据。

解百集团重视顾客需求信息的采集与利用,不但满足消费需求,还要培育、创造消费需求,提高服务对象的满意度。如兰芝、碧欧泉两大知名化妆品品牌专柜开幕之际,解百集团从客户资料中选择相应的客户群体发送短信,有针对性地开展营销,又节省了费用。两专柜开幕当天的销售业绩均创全国

记录。同时,完善VIP卡积分、兑换积分、消费统计和网上查询积分等功能,加强与VIP客户的沟通,通过开展高品位的客户专场活动,增强VIP客户对解百集团的忠诚度,锁定目标消费群。

目前,解百集团的消费结构发生了明显变化。在有消费记录的6.2万名VIP客户中,25岁以下的客户占14%,26~35岁的客户占33%,36~45岁的客户占30%,46~59岁的客户占17%。2009年VIP客户平均客单消费为658.90元,比上年同期增长11.4%;信用卡消费占商场销售比重50%以上,VIP客户消费占商场销售比重的35%,比上年同期上升15个百分点。

三、营销系统

为适合多变的营销方式,提高市场占有率,公司采用灵活多样的促销方式:“满送满减”营销随意组合、VIP卡积分随结随兑、换卡积分直接转换新卡、促销时段双倍积分、积分送礼、积分抽奖等,开展个性化、有针对性的营销。公司开发了新系统支持完成繁杂计算模型,提高营销的精确性。

四、POS-MS系统软件功能的开发与完善

1. 在财务管理方面,建立“进价管理,一级核算”的管理模式,更直接、客观地反映商品经营的真实状况,达到库存、进价、单品的实时管理,销售、盈利的实时反应,规范财务管理流程、节约管理成本的目的。此外,还专门增加了预算管理系统,满足对费用预算进行控制和管理的需要。

2. 在对各部门进行经济指标考核的同时,建立相配套的考核体系,细化各项管理指标,使各项管理制度得到贯彻落实,充分体现了精细化管理的理念。

3. 对前台收款系统及时做了软件调整,如对VIP客户的升级满减、打印停车费、增加收款机统计顾客信息等功能,及时满足营销活动不断变化的需要。

4. 在合同管理系统中,对供应商的资质、合同进行有序管理,提高了监控和管理力度。公司通过先进适用的计算机系统,为供应商提供便捷的网上结算和信息化服务,使供应商可以随时查

询自己的产品在解百集团的销售情况,提高其对市场的应变能力。同时,该系统也为公司带来了一定的收益。

五、开辟电子商务领域

2000年11月,解百集团率先在浙江省开设企业网站,开始向电子商务领域进军。解百网站在运营中不断完善,于2005年11月完成改版和升级,建立起一套以企业形象宣传为载体,以营销信息发布为中心,以网上客户服务系统为辅助的企业综合类时尚网站。该网站已经成为传递公司各类时尚信息和对外展示形象的窗口,较有效地实现了网络这一第四媒体的功效。同时,公司以在线服务和论坛互动为手段,建立网上客户服务系统,接待并处理各类咨询及售后服务,与客户进行多渠道的沟通,提供更到位的个性化服务。未来公司将对解百网上商城系统进行改版,增加网上支付功能,使之符合“金鼎百货”的申报标准。■

(作者系杭州解百集团股份有限公司副总经理)

责任编辑 李斐然

● 词条

BPM

BPM (Business Process Management), 即业务流程管理,是一套达成企业各种业务环节整合的全面管理模式。BPM涵盖了人员、设备、桌面应用系统、企业级Backoffice应用等内容的优化组合,从而实现跨应用、跨部门、跨合作伙伴与客户的企业运作。BPM通常以Internet方式实现信息传递、数据同步、业务监控和企业业务流程的持续升级优化。业务流程管理的方法包括:①面向工作流的BPM,旨在优化业务流程中以人为本的活动,包括活动监控和流程治理。②面向文档的BPM,当文件穿过工作流时,追踪文件的去向及其变动,维护文档记录的可靠性、安全性、可用性。③面向业务规则的BPM。④面向企业应用集成的BPM。BPM的实施策略是:①确定BPM项目的轻重缓急。IT组织以及来自每个业务部门重要的利益相关者应当就项目的轻重缓急达成一致,所选项目不仅能给单个部门直接带来好处,还能给多个部门或者整个组织直接带来好处。②确认BPM试点项目。所选择的试点应当直接支持企业最紧迫的战略目标,无论是提高客户服务、更快地推出新品,还是缩短流程时间以获得竞争优势。③成立亲合团体。亲合团体是指共享流程、文档/文件和数据的部门,譬如有着共同管理职能的几个部门,如财会、营销和客户服务部门。这些部门或者业务单位可以重复使用流程的相同部分,从而能够获得跨部门的流程效率,降低实施、支持及培训成本。④进行必要的组织变化。⑤赢得企业上下的广泛支持。