

高职高专规划教材

连锁企业 经营管理与实务

杨高英 主 编
宁秀君 副主编



化学工业出版社

第五,能稳定地销售物美价廉的商品,并能够专心致力于销售活动;

第六,能够适应市场变化。

(3) 特许连锁经营对消费者的优势

第一,标准化的经营使消费者在任何一个加盟店都能享受到标准化的优质商品和服务;

第二,加盟店通过扩大规模、简化环节,降低了销售费用,使消费者能享受到物美价廉的商品和服务。

3. 自由连锁的制度优势

自由连锁是在保留单个资本的所有权的基础上实行的联合,各分店都独立核算、自负盈亏、人事自立,总部对各分店的管理功能较弱,侧重于指导和服务功能。自由连锁的优势体现在以下几个方面。

(1) 灵活性 在自由连锁的经营方式下,各分店有较大的独立性,因此灵活度较高,能充分调动经营者的积极性,迅速跟踪市场行情作出及时有效的调整。

(2) 学习性 自由连锁各分店具有横向联系,有利于相互学习、共同发展。

(3) 流通性 自由连锁将两个以上流通环节的职能互相结合,能够实现流通的“纵向组合”并发挥出更高的效能。例如,自由连锁可以在批发和零售职能相结合的基础上,引入设计、加工的职能,从而提高商品的附加值。

(4) 获利性 自由连锁总部是由加盟店集资组成的,所以加盟店可以得到总部利润中作为战略性投资的、持续性的利润返还。

二、连锁经营的风险

在连锁经营以其显著的优越性支撑其强劲的发展势头的同时,也潜伏着各种危机,除作为经营性组织普遍存在的自然风险道德风险、决策风险、竞争风险等各种风险之外,从连锁经营的特殊性角度分析还将面临以下七种风险。

1. 扩张过快风险

连锁企业往往通过不断扩张以图获得更大的规模效益,然而扩张成功与否将受到企业内外各种因素的制约。如果条件不成熟,增加门店未必能收到理想的效果,有时甚至将原本优势的企业拖垮。扩张失败的原因呈多样性,主要应从三大方面分析。

一是企业内部物质资源条件是否具备。有的是因资源配置比例失衡,如门店增多而物流配送能力不匹配,或适合岗位要求的管理和业务人员不足,导致商品供应和服务质量下滑。

二是企业经营管理能力是否相适应。有的是因管理手段和管理水平跟不上,在门店增多尤其跨地域扩张的情况下管理失控,导致工作效率和经济效益下降。

三是市场环境是否允许。有的是因市场饱和仍重复建设,如不顾及地区的经济发展水平超前兴建大型购物中心,在近距离重复开设大型综合超市,导致购买力不足或过度竞争使经营难以为继等。

另外还有一个不可忽视的因素是连锁企业以兼并、收购的形式扩张时因文化差异难以融合,导致人员思想和经营秩序混乱,其根本问题是对规模的经济性缺乏理性考虑,片面追求数量和速度,忽略了客观条件的适应性。

2. 选址不当风险

连锁企业在实施规模扩张战略中,新门店的选址策略十分关键,正确选址可以说是新店成功经营的首要条件。经常有新门店开张不久即关闭的现象,其主要原因往往与选址失误有直

接关系,选址不当的风险性表现为多种情况:有的是盲目进入一个已经饱和或被强大竞争对手控制的市场,由于过度竞争导致赢利微薄甚至亏损;有的是商圈内消费者数量少或消费水平低,因缺少足够的购买力导致销售额不理想;有的是门店所在位置交通不便或交通管制不利(门前街道有栅栏封闭),引起客流不畅而严重影响销售;还有的是在异地扩张尤其跨国扩张时对选址地区的经济政策、治安状况、市政规划等情况缺乏了解而遭受重大损失。其根本问题是在选址决策前没有进行科学、充分的调查预测,简单草率行事造成无法挽回的重大损失。

3. 人才流失风险

许多连锁企业人员流动比例较大,原因与商服行业人员流动性较大的特点相同。

(1) 从高层管理人员看,虽然薪酬不菲,但比较证券、银行、保险、石油等行业差距悬殊,缺乏留住高级人才的诱惑力。

(2) 从中层管理人员看,跳槽已成为职务升迁的一个捷径。

(3) 从一般员工看,商服行业营业时间长,工作繁忙,节假日不能正常休息,收入不高,社会地位低,因而通过频频更换环境来改善工作条件。

人员流动性大给连锁企业带来的不利影响比单体店更突出,可导致经营模式及管理制度方面知识产权的流失、技术人才和关键岗位业务人员匮乏以及技术和供应商或客户大量流失,新手比重增大、员工队伍素质下降、业务熟练人手缺少影响新店开设,较大的人员培训和培养投入因人员流失而损失等。根本问题是企业欠缺科学完善的约束和激励机制,从而难以保证人员队伍的稳定性。

4. 连锁体系的整体性风险

三国故事中的“火烧赤壁”就是连锁体系的整体性风险的最好诠释。船只“连锁”后发挥着优势,同时也隐藏着劣势——当孙权、刘备用“火”攻来破曹时,曹操把很多船只“连锁”的劣势表现得淋漓尽致。

连锁企业一样,它的劣势同样隐藏在它的优势中,这就是连锁体系的整体性风险。即使是世界超级连锁品牌,也难以避免和防范这种整体性风险。从2003年亚洲爆发大规模禽流感以来,以鸡为主打食品的肯德基亚洲连锁体系遭遇了打击,据悉年营业额下降高达20%。2005年,肯德基又遇到了“苏丹红1号”危机,一个小小佐料中的隐患却让一个庞大的快餐连锁王国遭遇了短时间的重创。

5. 监管不力风险

连锁企业机构庞大,门店多且分散,有的遍布世界各地,距离遥远,鞭长莫及,大大增加了管理的难度,因此,连锁经营对应用各种现代化管理方法技术的依赖性较大,对各层次管理人员和业务技术的素质要求较高。然而,达到经营管理的高水平和保证作业过程的万无一失也都存在很大难度。在现实中,许多国内外赫赫有名的大型连锁企业都曾曝出不良新闻:如商品促销造成顾客拥挤踩踏事故、出售不符合食品质量标准的商品、保安人员殴打顾客、加盟商卷走供应商货款、在退换商品方面刁难顾客、商品促销搞价格欺诈、对供应商极度盘剥、侵犯员工合法权益等,此类现象在连锁企业中比较普遍,根本问题是目前连锁企业的经营管理水平和人员素质与其自身的社会经济地位作用及消费者的要求存在较大差距,有待改善和提高。

6. 市场需求变化带来的风险

市场变化莫测,消费者的需求呈现多层次、多样化的趋势,连锁经营者面对的是不确定因素的增加和更加激烈的市场竞争。连锁企业是卖产品或者卖服务的,当市场上不再需求某

一类产品或者某一类服务时,连锁企业能否尽早感知市场需求的变化,以变化来应对变化,从而保证连锁网络的有效性。

7. 加盟失控风险

发展加盟店是连锁企业实现低成本快速扩张的有效途径,但随之而来的各种问题及状况也使其面临多方面危机,主要表现为:

- (1) 加盟店管理水平低,服务质量差严重损害连锁企业的形象和声誉;
- (2) 加盟店不严格执行统一管理规则,商品经营失控;
- (3) 加盟者道德缺失,恶意侵占供应商货物及货款,甚至卷席而逃,造成极其恶劣的社会影响等。

根本问题是对加盟者的资格缺乏严格审查,对加盟者的经营行为缺乏严格监控。

三、规避连锁经营风险的方法

对连锁经营中存在的风险进行风险规避的主要方法有:自我评估、行业评估、连锁集团的评估、消费者评估等。

(一) 自我评估

主要是评估以下两方面内容。

1. 企业是否要开展连锁经营

要确定这一点,须评估以下几方面:品牌实力如何?是否有独特的技术、专利技术或管理技术?是否有开展连锁经营的人才储备?是否有足够的资金实力?

2. 对于特许连锁经营,加盟者需检验自己是否适合成为加盟者

加盟者要参加一个加盟体系,一定要明确地认识自我的需求及发展方向,确认自己能否融入某个连锁体系。因为加盟是一种事业而非一份工作,加盟给予的是经营传承而非成功的保证。

(二) 行业评估

连锁企业经营者必须认真研究所选行业的发展前景:是属于流行性的行业?有发展后劲的潜力行业?还是如餐饮业和日常生活用品的零售业一样的平稳性行业?

(三) 连锁集团的评估

这里的连锁集团评估只能是针对特许连锁中的盟主,因为直营连锁决策完全由总部决定,分店只能去执行,只有特许加盟店才会考察集团总部。

考察的内容包括盟主的经验、开店时间、店铺数量、专业化程度、企业文化、人才实力、资金实力、服务状况、社会口碑、经济效益、产品生命周期、费用情况、店铺成活率等。

(四) 消费者评估

做好消费者评估就等于做好市场评估,这里有两种评估。

1. 对当地消费者的评估

评估内容主要包括人数、年龄、收入水平、消费欲望、生活方式、家庭结构、文化层次、社会地位、消费结构、消费倾向等。

2. 进行消费者比较评估

目的是考察清楚样板店的繁荣是不是就是自己开店的繁荣,就像是营销学里讲的市场有机会,但不一定是自己的营销机会一样,进行比较确定,发现不同市场的差异,或扬长避短,或对症下药,采取相对应的目标策略,才能把握消费者的消费行为。