

一、辽宁整体市场情况分析

1. 辽宁市场 3 月、4 月受疫情的影响，店铺堂食销售总额明显下降，外卖单量下降 50%。原因：疫情及时间节点（3、4 月份淡季）过后经济逐步复苏，人均消费水平不高。小品类新开业店铺多并且集中（失业人群增加），导致线上、线下都有影响。
2. 地方性杂牌竞品在当地市场线上经营较好，消费者形成习惯性，间接竞品新入比较多。

二、竞品分析

竞品“杨家”广告机宣传内容相对比较柔和，文化味更浓；我们的有些画面太过嘈杂（广告中的游戏部分），导致个别加盟商不爱开广告机。由于疫情导致消费者很在意筷子的卫生安全，大部分选择一次性筷子，建议可否统一制作一次性筷子，”杨家”在使用统一的一次性筷子。同时在店内张贴加盟海报（只针对吉林辽宁两省），内容：“仅需十万就能开店，时间起点 3 月 1 日起加盟费仅需 3980 元”。

杨家个别店（经营意识良好）面线上有针对性对竞品进行：套餐、满减等活动进行实时调整。我们应对加盟商进行培训，及时关注竞对变化并与分公司实时沟通，由分公司帮扶指导。同时在城市挑选有特点的加盟店着重帮扶，树立成功案例，提高同区域同品牌加盟商的效仿与信心。

1. 竞品的产品种类多样性：麻辣拌、麻辣香锅、快消品自嗨锅
2. 隐晦加盟标准
3. 加盟商配合度强
4. 放店标准低

5. 经过市场调研，竞品开完店，没有感觉到公司帮扶与管理

结合以上信息，辽宁分公司与加盟商建立粘性，让加盟商感觉到我们是服务与被服务的关系，（增加巡店频次，微信与电话时常沟通）

三、辽宁分公司的主要问题

1. 辽宁分公司目前内部问题主要是督导对接加盟商分配不够明确细腻，助理主观能动性差，责任不清晰，对接不及时，导致与加盟商的粘性一般
2. 分公司助理专业技能不全面，需要加强分公司员工的技能培训，统一提升助理到店铺巡检与扶持的专业度。
3. 加盟店铺经营出现下滑，助理在下店指导时，没能很好的针对店铺本身制作有效的营销方案，致使加盟商对分公司信任度低。
4. 总部传达的各项标准，没能及时组织分公司会议，进行系统培训与讨论，在工作当中，出现与总部信息不对等。

以上问题改进方式

1. 划分区域每人 50 家，责任到人
2. 每月 1 日和 15 日助理统一回到分公司进行专业技能培训，细化为 3 个阶段，第一阶段基础技能与巡店检查统一化、标准化；第二阶段线上平台营销与线下店铺营销；第三阶段各店实例分析，保证助理独立解决问题
3. 综合市场现有经营下滑情况，制定出几套解决方案，以便于加盟商提出问题，立刻解决
4. 总部传达各项标准，当天召开会议（或视频会议），统一分公司人员的工作标准，并且每周例会汇报落实情况

四、3月与4月工作完成内容

1. 已完成人员配备，保证每人 50 家店铺的基本要求。
2. 人员培训，首先完成新员工的基础培训，达到基本的上岗要求，其次所有分公司人员集体返回总部参加特训，加强员工自身能力。
3. 辽宁分公司举行沈阳加盟商外卖平台方案研讨会，到会加盟商 20 家左右，本次重新规划了线上活动力度与单品单价，同时帮助加盟店设置优质套餐。
4. 按分公司工作计划 4 月 1 日至 4 月 19 日，进行下店巡检与指导，本次巡检店铺共 123 家，本次巡检店铺合格率高包括：消杀、健康证、餐具消毒完成率都超过 80%，下月持续跟进，争取达成率 100%。完成不好的包括：台账记录完成 12%、食材隐患完成 47%。
5. 前后 2 次聘请饿了么在职区域经理对分公司全员进行外卖培训，了解辽宁当地平台最新规则，让分公司助理平台技能得到全面提升。
6. 本次下店巡检过程中，100%完成了线上双平台图片，导航栏统一，继续完善统管后个别店面的不规范，不熟悉操作，实施一对一帮扶，宣讲特许经营管理细则及统管后的优势，避免加盟商的抵触情绪。
7. 4 月 20 日召开分公司会议，总结第一阶段特训的收获，结合实际情况如何运用到实际工作中，及落地，对人员以老带新的方式分组分区域进行市场巡检，重点以管理细则为标准进行巡视帮扶。

五、商场店分析

优点：自带流量，租金高但可月结或季度结算资金压力较小，招工方便

劣势：受商场约束多，租金高，竞争激烈，外卖骑手不爱取餐，对加盟商自身要求高，经营意识要强，对营销有经验有想法，一般商场附近都会有写字间，针对写字间及商场员工搞好客情关系，做一些营销政策。否则开店经营不好甚至关停对品牌影响极大。

规划：列举出没有店铺的商场，进行细致的筛选，提炼出可放店的商场，进行商圈走访与调研，结合辽宁地区店铺，看是否符合放店要求

筛选出有能力的意向加盟商，进行放店的同时，不影响品牌推广

六、5月工作计划

把辽宁市场划分开，落实到每人 50 家门店，把人员根据区域和客户特点从新合理分配工作，责任到人。

5月工作计划推进表

目标	5月计划	第一周	第二周	第三周	第四周
标准化	1. 二类抽检完成率达成 80%	50%	60%	70%	80%
	2. 汤品标准合格率完成 95%	80%	85%	90%	95%
	3. 包材使用率 95%	75%	80%	85%	90%
	4. 工装穿戴 100%	70%	80%	90%	100%
营业额提升	1. 帮助 8 家店铺通过促销活动完成营业额提升 10%	2 家	4 家	6 家	8 家
	2. 帮助 8 家店铺通过外卖平台单量提升 20%	2 家	4 家	6 家	8 家

备注：以上是每个助理的单人 5 月推进计划

七、员工 KPI 考核细则

考核项目	完成度 (%)	分数
1、5月工作计划是否完成？完成率？（50分）		
2、是否存在加盟投诉？并且已报备公司（10分）		
3、本月本区域店铺巡店是否完成？（10分）		
4、区域内退办店面低于 7%（10分）		
5、区域内转兑店面低于 5%（10分）		
6、外卖平台一对一指导讲解不低于 5 家（10分）		

备注：100 分考核机制，完成 100 分绩效奖励 120%，80 分以上绩效奖励 100%，80 分以下无绩效奖励

八、对于公司流程的优化建议

1. 对市场部督导在巡检中发现问题，希望告知加盟商或者分公司标准。
2. 贸易公司近期普遍反映订货电话难打通。
3. 合理化建议：在餐桌下加装挂物钩，方便顾客放置提袋 拎兜等物品，既方便客人，同时也避免顾客物品占用餐位（吉野家）。