

## 39. 连锁经营与管理专业教师 岗位试讲内容

### 注意事项：

1. 每位考生试讲时间为 8 分钟；
2. 试讲统一采用PPT讲授方式（自备U盘，如因U盘打不开课件，责任自负，U盘不能用考生姓名命名）；
3. 试讲的考生在候考室抽签结束后在教案封面填写抽签号提交教案打印件（一式 7 份）给工作人员。教案不能透露任何个人信息，考生不得穿制服、单位工作服或有明显文字或图案标识的服装参加面试，凡透露个人信息的考生，扣减面试成绩的 5%—20%，情节严重的，取消面试成绩。

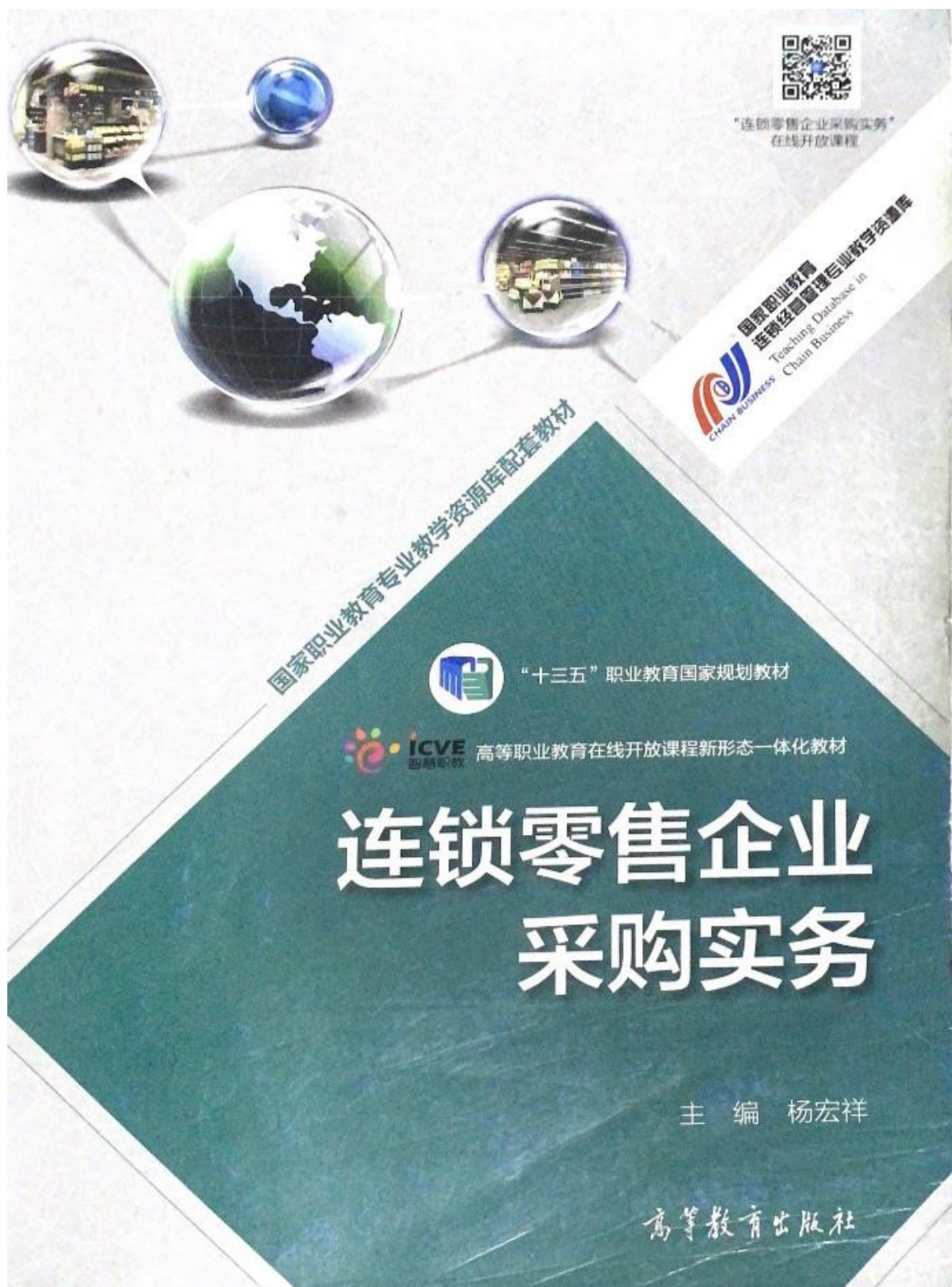
**教学内容：**项目三 采购决策

任务 1 采购商品确定

**教学重点：**采购商品确定分析，新品引进确定，滞销品淘汰确定，可自备教具及自备案例。

**教材信息：**教材名称《连锁零售企业采购实务》，高等教育出版社，2021.02 出版，杨宏祥主编。

教材封面



# 教学内容：项目三 采购决策

## 任务1 采购商品确定

### 【项目知识体系】



### 任务1 采购商品确定

#### 任务完成

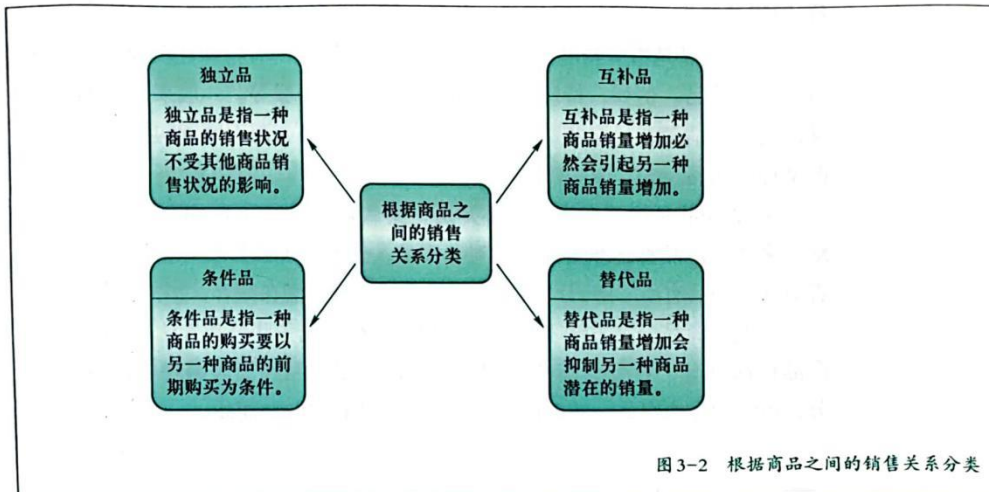
完成本任务主要有以下几个步骤：

1. 商品确定分析
  - 步骤1：商品品类分析
  - 步骤2：商品分类确定
  - 步骤3：商品组合分析
2. 新品引进确定
  - 步骤1：新品引进分析
  - 步骤2：新品引进流程确定
3. 滞销品淘汰确定
  - 步骤1：滞销品淘汰分析
  - 步骤2：滞销品淘汰流程确定

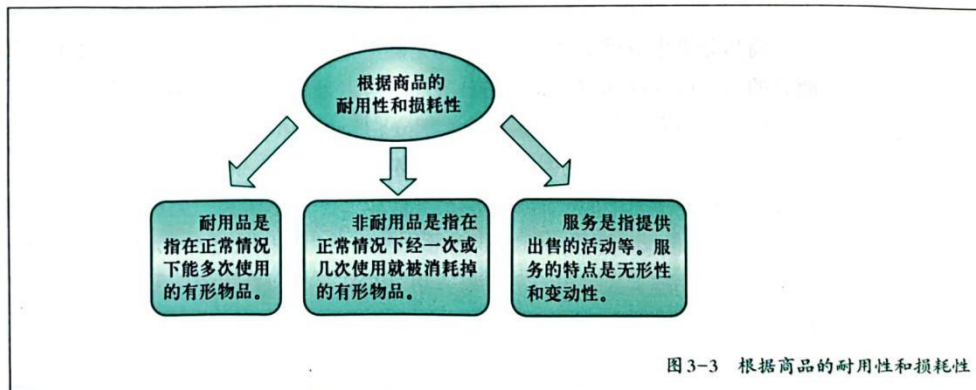


别。商品分类主要有以下几种分类方法：

(1) 根据商品之间的销售关系分类，可以将商品分为独立品、互补品、条件品和替代品，如图3-2所示。



(2) 根据商品的耐用性和损耗性，可以将商品分为耐用品、非耐用品和服务，如图3-3所示。



(3) 根据消费者的购物习惯，可以将商品分为日用品、选购品、特殊品和非需品四个大类。

① 日用品是指消费者购买频繁，希望一次有需要即可购买的并且只花最少精力和最少时间去比较品牌、价格的消费品，如肥皂、糖果和报纸等。一般来说，日用品都是非耐用品，多为消费者的日常生活必需品。消费者在购买前，对日用品的品牌、价格、质量和出售地点等都很熟悉，所以购买时用



功能可能不尽相同，但是制造方式相似。因此归为一个中分类。

根据商品的产地划分。连锁店为了突出商品的产地或加强运营管理，常常以商品的产地来源作为分类依据。比如，可以根据商业圈内顾客的喜好，设置了“进口水果”这个中分类，那么所有进口水果就可都收集在这个中分类中了。

在连锁商店中，商品分类可以依次遵循以上原则，即先按商品的功能、用途划分，再按商品的制造方法划分，最后按商品的产地划分来进行分类管理。上述商品分类原则可作为连锁商店分类时的参考。做好商店的商品分类，最重要的是根据市场购买需要和商店分类时的实际情况，编制出适合于商店自身的分类系统。连锁商店在编制分类系统时应注意以下几点：以实际情况为前提；从顾客的角度出发，让顾客感受到商品品类的齐全和丰富；增加顾客购买的方便性；分类方法应简单明了，易进行商品管理；应充分体现商店的特点；应具备相当的弹性和发展空间等。

### 案例分析

#### 超市商品品类管理产生不同销售效果

##### 【案例背景】

深圳有两家卖场，相距不到50米。一家是拥有2层楼的近2万平方米的大卖场，另一家是以经营食品、日化为主的小型连锁超市。在大卖场中，有一个专门售卖婴儿产品的区域，其中包括多品种的婴儿食品、婴儿服饰、婴儿玩具及婴儿纸尿裤。该区域有专门的装饰，活泼可爱。很显然，该大卖场将婴儿用品作为其目标品类之一。旁边的小型超市也售卖婴儿纸尿裤，品牌和品数都较少，仅能作为该商品的便利性品类。在某次促销活动中，大卖场选择帮宝适婴儿纸尿裤进行低价促销，小型超市知情后马上进行变价。其作为便利性品类的婴儿纸尿裤与大卖场作为目标性品类的婴儿纸尿裤进行比拼，其结果可想而知，大卖场因该促销获得了帮宝适婴儿纸尿裤销量的大幅增长，小型超市不仅销量下跌，而且损失了利润。

请问：

1. 案例中两家超市竞争主要集中在哪些方面？
2. 小型超市在竞争中销量下跌、利润下降，请分析原因所在，并为小型超市提出相应的对策建议。

**【案例分析】**

1. 案例中，两家超市竞争表面上看是促销商品选取方面的竞争，实际上是门店对于商品品类定位的竞争。同样是婴儿纸尿裤，由于两家卖场品类定位的不同，品牌选择和价格定位存在较大的差异。婴儿纸尿裤在大卖场属于目标性品类，因此其产品品牌是帮宝适之类的全国性品牌，价格也相对较高。在小型连锁超市，所售婴儿纸尿裤属于便利性品类，品牌也多属于不知名品牌，价格也相对较低。

2. 小超市竞争失败的原因是对产品认知不明晰。对于婴儿纸尿裤这类特殊商品，消费者相对于价格更关注其知名度，因此当大卖场选择帮宝适这样的知名品牌进行降价促销时，由于其质优价廉，极易吸引顾客购买。而那家小型连锁超市忽略了知名度是顾客在购买婴儿纸尿裤时更为看重的因素，盲目地进行降价促销，结果只会让消费者更加疑虑其质量，因此销量下降也就不足为奇了。

连锁零售企业在采购中必须首先考虑门店自身的卖场定位，做好采购商品品类确定工作，进而做好品类目标定位与销售工作。

**（三）商品组合分析**

商品组合即连锁零售企业把各类商品以某种规格样式进行的具有一定规律的销售组合。

商品组合有三种形式：替代性商品组合、互补性商品组合和促销类商品组合。

商品组合的基本结构包括商品组合的宽度、长度、深度和关联度。

（1）商品的宽度是指商品对整个类别的覆盖度以及基本功能的覆盖度。商品组合的宽度是指连锁店所经营的商品有多少个系列或有多少种商品种类。商品的组合宽度越大，商品综合性越强。

（2）商品组合的长度是指商品项目及同一类商品的品种多少。如宝洁公司的洗发水就有飘柔、海飞丝、潘婷等多个品牌。某一类商品的品种项目越多，商品组合的长度就越长。

（3）商品的深度是指具有某种功能的商品在该类别的品牌覆盖度以及相关功能。商品组合的深度是指某一商品项目下的规格品种和花色品种，如飘柔洗发水就有二合一、三合一两个品种，每个品种又分油性、中型、干性三种规格，共六个品种。规格品种和花色越多，商品组合的深度越大。

（4）商品组合的关联度涉及以下三个层面：

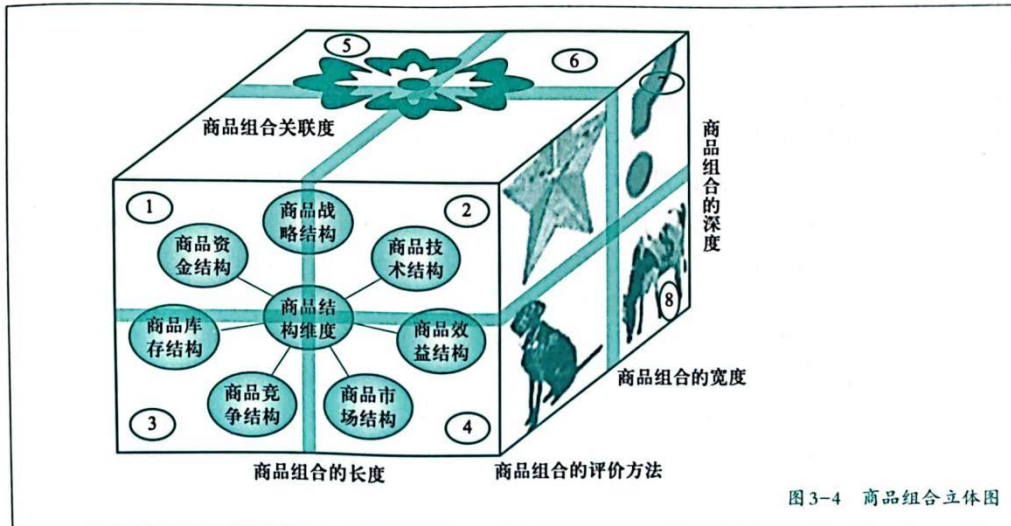
一是指连锁店所经营的各大类商品之间的相关程度；



二是指在连锁店内各个商品系列彼此相关的程度，相关程度高的区域应该彼此相连接；

三是指在同一商品区域内，相关程度越高的商品的货架应该越近。

商品组合的关系如图3-4所示。



### 知识拓展

#### 主力商品确定

对于任何连锁企业，主力商品都必须正确挑选和重点保证的商品。

##### 1. 主力商品的选择方法

(1) 历史纪录法。参照连锁店历史同期的销售统计资料，在总的商品品种中选择出销售额排名靠前的20%的品项作为主力商品。经验法依靠人工统计，工作量较大，主要适宜于POS系统尚未建立的、规模较小的连锁店。

(2) 竞争店借鉴法。连锁店刚开张时，由于历史同期销售统计资料缺乏，可采用竞争店调查法选择主力商品。主要方法是：派遣采购人员于每日12:00—13:00或20:00以后到竞争对手的卖场去，观察“磁石点”货架上的商品出样率。以上这两个时段通常是营业高峰期刚过，理货员来不及补货的空隙。通过对主力商品主要陈列货架商品空缺情况的调查，就可以初步得出结论：如果陈列货架商品空缺多，说明该商品销售良好，可列入主力商品的备选目录。

(3) 信息统计法。即采购人员根据本企业POS系统汇集的历史同期的销





进行分析预测的基础上，确定该商品能给连锁企业带来的既定利益。如规定新引进商品在进场试销的3个月内，销售额至少不低于所替代的淘汰商品的销售额，方可列入采购计划的商品目录之中。

### 2. 新品引进事中控制

在与供应商进行某种新商品采购业务的谈判过程中，要求供应商提供该商品详细、准确、真实的各种资料，以及该商品进入连锁企业销售系统后的促销配合计划。

### 3. 新品引进事后控制

负责新商品引进的采购人员，应根据该商品在引入卖场试销期间的实际销售业绩(销售额、毛利率、价格竞争力、配送服务水平、送货保证、促销配合等)对其进行评估，评估结果优良的新商品可正式进入销售系统，否则中断试销，不予引进。

## 知 识 拓 展

### 新品引进注意事项

严格按照新品引进流程可以在很大程度上确保新品引进的成功，但如果忽略了以下几个问题，新品引进的效果可能会大打折扣：

- (1) 在市场上受欢迎或者在竞争者门店内畅销的商品并不一定适合本企业，甚至会破坏现有的经营特色。
- (2) 新品引入是一项风险较大的市场行为，必须经过详尽的分析和销售规划，并进行试销及成果检验，方可确认该商品的引入是否成功。
- (3) 引入新品时应运用系统思维，不仅应考虑新品在市场上的销售情况，还应考虑商场空间、陈列展示的安排、新品推荐告知、库存等多方面情况。

## 知 识 拓 展

### 新品采购有妙招

在超市中，有一个非常重要的角色——采购主管。采购主管直接负责超市产品的进出货业务，特别是在采购新品时更要细心。采购主管采购新品种时，有基本的商品采购原则要遵守。了解超市采购新品的注意事项，就可以轻松搞定新品采购。

首先，超市在采购新品时，新品最好处于起步阶段，为什么要选择品牌知名度不高的新产品呢？主要有三个原因：一是由于没有知名度，引起竞争对手重视的可能性会大大降低；二是没有知名度，厂家的各项要求都会降低很多，这对于超市来说是好事；三是新品打入市场的时候容易得到企业的关照和支持。

其次，超市采购新品时，要考虑其突出的卖点，差异化要明显。一般说来，新品都不具备知名度和品牌度，所以没有固定的消费群体，与广受大家欢迎的畅销品有着明显的区别。超市在采购新品的时候需要考虑其卖点是否突出，是否有着明显的特色等，这种差异化能够表现出超市的优势和特色。超市采购新品、推出新品，也是为了确保超市的竞争力。所以，在采购新品时，需要找到新品的特色，只有这样，才能体现与竞争品与众不同的地方。

再次，超市在采购新品时，价位一定要合理。新品价位一旦过高，消费者的购买速度就会非常缓慢，市场就不容易扩大。相反，如果价格过低，自身的利润也会大大降低。因此，新品的定价既要适中又要合理。

最后，要考虑新品有着良好的发展前景。一个新品刚处于起步阶段时，市场占有率虽然不高，但还是可以通过判断消费者对此的需求程度来推断该产品是否有着良好的发展前景。超市采购新品，必须采购具有很大发展空间的新品，这样做既有利于被消费者接受，又能挖掘新品的市场空间。

## 案例分析

### 某超市新品引进案例

#### 【案例背景】

小李是某连锁企业的采购主管，负责酒水饮料类商品的采购工作。酒水饮料类商品更新换代较快，新品推出的频度较高。小李在平时的采购工作中也十分注重新品的引进工作，对新品的信息也比较关注。在每次与供应商的协商与沟通过程中，小李都会询问供应商当下有哪些新品。一旦听到供应商有新品，马上就让供应商拿样品过来。供应商也十分配合，很快送来了样品并积极向小李推荐新品。经过品尝样品和观察，大多数情况下，小李都会采纳供应商的意见引进新品，并督促供应商尽快进行配送并在卖场销售。

这样，过了半年，企业的门店督导向小李反映酒水饮料类商品在卖场中单品太多，有许多商品在门店中销售一直不好，许多商品根本不适合在



(2) 某些商品的作用不是为了给企业带来高盈利，而是通过该类商品的销售拉动主力产品的销售，如日常生活必需品。

2. 商品贡献率

单从商品销售排行来选择所淘汰的商品有一定的局限性，还应考虑商品的贡献率。销售额高、周转率快的商品，不一定毛利率高。而周转率低的商品未必就是利润低的商品。从某种程度上讲，考察商品贡献率更贴近经营者的经营目的。

3. 最低销售量或最低销售额

对于大件商品，应规定一个最低销售量或最低销售额，如达不到标准，则需考虑将其列为淘汰商品，以免占据宝贵的货架空间。但在做出决定时要弄清楚是否是由于商品本身的原因才造成销售状况不好的。

4. 商品质量

对于被技术部门或卫生部门宣布不合格的商品，或消费者因质量问题而投诉较集中的商品，应迅速淘汰，以免破坏连锁店的企业形象。

通过以上四个标准，需要淘汰的商品一般包括以下几种：因持续销售业绩不佳而必须淘汰的现有商品；市场上已推出新的替代商品并且厂商也将停止生产的商品；新品引进失败而成为滞销品的商品；过季商品。

(三) 滞销品淘汰流程的确定

滞销品淘汰的流程如图3-6所示。



滞销品淘汰流程

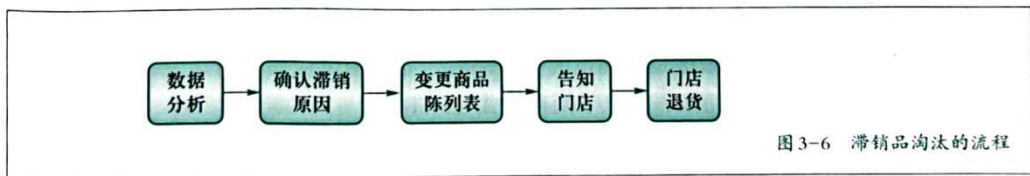


图3-6 滞销品淘汰的流程

1. 数据分析

根据滞销品淘汰的标准进行数据分析。例如，以销售额排行榜最后3%为淘汰基准，或以每月销售量未达到一定数量单位（如50个单位）为基准，或以商品品质为基准等，找出销售不佳、周转率慢或品质有问题的商品作为淘汰品。

2. 确认滞销原因

采购人员应了解商品滞销的真正原因，究竟是商品不佳，还是人员作业疏失（如缺货未补、订货不准确、陈列定位错误等），然后再确认是否淘汰。

3. 变更商品陈列表

列出将要淘汰商品的清单，交采购部主管确认、审核、批准。统计出各

个门店和配送中心所有淘汰商品的库存量及总金额。确定商品淘汰日期，变更商品陈列表。连锁门店最好每个月固定某一日期为商品淘汰日，所有门店在这一天统一把淘汰商品撤出货架，等待处理。

#### 4. 告知门店

淘汰滞销品之前，总部应至少提前10天告知门店滞销品的项目、商品陈列表的变更情况及退换货作业的程序。

#### 5. 门店退货

滞销商品淘汰的核心问题之一是退货的处理方式。

关于退货的处理方式，应到财务部门查询对被淘汰商品的供应商是否有尚未支付的货款。如有，则作淘汰商品抵扣货款的会计处理，并将淘汰商品退给供应商。将淘汰商品记录存档，以便查询，避免时间一长因人事变动等原因将被淘汰商品再次引入。

关于退货处理，主要做法有两种：

一是总部集中退货方式，即将各个门店所有库存的淘汰商品集中于配送中心，连同配送中心库存的淘汰商品一并退给供应商；

二是门店分散退货，即各门店和配送中心各自将自己的库存淘汰商品统计、撤架、集中，在总部统一安排下，由供应商直接到各门店和配送中心取回退货。

传统退货处理方式为实际退货方式，其主要缺陷是会花费连锁企业和供应商大量的物流成本。为了降低退货过程中的无效物流成本，目前连锁企业通常采取的做法是在确定淘汰商品后，立即与供应商进行谈判，争取达成一份退货处理协议，按以下两种方式处理退货：

一是将该商品作一次性削价处理。

二是将该商品作为特别促销商品。这种退货处理方式为非实际退货方式（即实际并没有将货退还给供应商），它除了具有大幅度降低退货物流成本的优点之外，还为零售店促销活动增添了更丰富的内容。

对于连锁企业采购人员来说，引进新品容易，而淘汰滞销品阻力很大，因为相当一部分滞销商品当初可能是作为“人情商品”进入店内的。为了保证门店经营的高效率，必须严格执行标准，将滞销品淘汰出卖场。一个经验型的建议是，如果新品引进率不正常地大大高于滞销品淘汰率，那么就可以确定采购部门有不当采购行为。



## 知识拓展

### 超市应对滞销品的处理方案有哪些?

在超市日常经营中,应该时刻关注每一种商品的销售动态,及时将滞销品作出相应的调整。一方面可以节约成本,减少不必要的坏账;另一方面可以增强顾客对超市商品的购买欲。超市滞销品是指超市中的某些产品,因为各种原因不受消费者欢迎而导致销售速度极慢。其特征为购买量为零,售价等于或低于成本以及简单再生产难以为继。

#### (一) 超市滞销品形成的原因

(1) 供货商所提供的商品有质量问题,顾客买后退货,造成店铺商品积压而形成滞销品。

(2) 供货商供货不及时,延误了销售时机。

(3) 未掌握商品的畅销、滞销状况。

(4) 进价及采购成本过高,影响了商品的畅销度。

(5) 贪图厂商搭赠或数量折扣,贸然大量进货。

(6) 市场供求状况发生变化,以致畅销品成为滞销品。

(7) 商品库存分类不清,门店陈列缺乏定位或促销方式不佳。

(8) 总部对门店存货及销售状况没有准确了解、把握。

#### (二) 超市处理滞销品的参考方案

(1) 数据分析:根据滞销品的标准进行数据分析。例如,以销售排行榜最后3%为淘汰基准、以每月销售量未达到50个单位为基准、以商品品质为基准等,找出销售不佳、周转速度慢或品质有问题的商品作为淘汰品。

(2) 确认原因:采购人员应了解淘汰商品的真正原因,究竟是商品不佳还是人员作业流失,如缺货未补、订货不准确,陈列定位错误等,然后再确认是否淘汰。

(3) 告知门店:淘汰滞销品之前,总部应至少在10天前向门店告知滞销品的项目及退还作业的程序。

(4) 滞销品淘汰作业:列出淘汰品清单,确定淘汰日期;确定淘汰品的数量;查询有无货款可抵扣,公司如有应付款项,可将滞销品退回供应商,无法退回给厂商的商品,可降价销售、廉价卖给员工或作为促销的奖品送给顾客;滞销品如退给厂家,应及时通知厂家取回退货,淘汰作业结束后应做好淘汰品记录,每月汇成总表,整理归档,以避免重新将滞销品引进。

总之,超市应及时面对消费者需求变化,根据消费者需求实行产品多品种化,及时调整产品结构,缩小超市滞销品的“面积”。

