

物流师案例分析：日本卡斯美采购管理之道物流师资格考试
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/543/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E6_c31_543461.htm 日本卡斯美目前拥有102家超级市场，年销售额约为1480亿日元，折合人民币123亿元，经营品种约为1.2万种。卡斯美总部负责商品采购业务的部门被称为商品部，商品部以商品的进货、开发和管理为中心，其职能包括起草进货和销售计划、负责商品开发、制品开发、渠道开发。商品部内部设11个部门，设立的原则是根据其在经营额中的重要程度。目前卡斯美鲜鱼部的销售额约占15%，鲜肉部约占12%，果蔬部约占14%。确定商品分类表开办超市，首先要做的工作就是决定卖什么商品，即把商品的大分类、中分类及小分类确定下来，这就要根据当地的消费水平、消费习惯来确定商品分类表。由于各地区生活习惯的差别，各地超市的商品分类表也不相同。比如说南方地区由于天气炎热，饮料可作为一个大类来经营。在商品的经营和管理上，卡斯美有一套根据自家的理解而设定的分类框架。通常的做法是，按照使用者的用途或TPOS（时间、场所、动机、生活方式）设定商品分类。分类框架设定好后，再筛选、找寻应备齐的具体商品品种，最后建立起自己的MD体系（商品体系）。日本超级市场的商品分类框架一般设定为5个梯度（五段分位法），即部门、品群、小分类、品种、品目。根据当地实际编制出的商品分类表是推行标准化的内容之一，作用极大。一是界定所经营的商品范围，二是便于对经营业绩按商品结构进行分析。做商品分类后，计算机系统也同时对卖场进行分类管理，分析销售额、毛利率、损耗率、

费用额、客单价、卖场销售效率、周转天数的变更。确定大众品和实用品根据业态理论，超市经营居民日常生活需要的食品和日用品，也就是高消耗、高周转的大众品和实用品。大众品不是指便宜的商品，而是一般老百姓日常生活要吃或要用的东西。实用品是指用完了还要周而复始地去购买的东西。就具体的小分类来讲，适合居民日常生活消费的特定例如酒类，市场上最便宜的酒假设是3元1瓶、二锅头酒是5元1瓶，最贵的酒是洋酒。根据中国目前的收入水平，15元1瓶的酒应当作为大众品，这样在安排商品备齐的时候，15元1瓶的酒品目数应当最大、品种最全。确定商品陈列面表确定小分类的适当规模。在确定商品陈列面表时，卡斯美首先从理论上认为，商品陈列的货架越多、展示越充分，所实现的销售额也就越大。但是摆放多少货架总有个度，什么是适当规模、各个小类引进多少个名目、摆在多少个货架上最出效益呢？并没有现成的计算方法，需要采购员对每个小类的陈列面与销售额进行对比、分析。确定各个小分类的适当规模的原则是：要满足一般老百姓生活需求的品目数的80%；了解其他商场各个小分类的布局情况，容易陈列，方便顾客选择购买。卡斯美的酱油和奶酪分别有45个品目和69个品目，都是用2个货架摆放的；而针棉织品需用10个以上的货架才行，因为年龄段、性别不同，需要的各种规格尺寸颜色式样十分复杂繁多，应按系列化做足才能满足顾客需求。卡斯美认为，必须这样考虑设置多少个货架。其次，卡斯美还十分注重陈列面管理表。在采购员的职责中，货架管理必须细致到对各个小分类的货架陈列进行设计，设计出来的货架陈列图样称为陈列面管理表。陈列面管理表规定了陈列格式：用几层隔板及

隔板的尺寸，悬挂陈列时用多长的挂钩及使用数量；规定了每一种商品的售价、陈列位置、排面数及陈列量。使用这种标准化的陈列面管理表能够将总部的商品策略贯彻到每一个店铺，使整个连锁系统的商品营运容易控制，对于季节性变动修正及新品的增列、滞销品的删减等工作，执行起来效率比较高。在卡斯美，陈列面管理表运用得非常广泛，几乎每家连锁店的每个店铺都有陈列面管理表，它是管理控制商品最基本的工具。因此一个店在开设之前，应当首先把陈列面管理表规划好，再进行一切硬件的设置与进货陈列。新产品的导入在日本，厂商推出新品有固定的日期，一般是春、秋两季各1次。每年年初，日本大厂商召开新产品发布会，各商业单位采购员到那里去看，对感兴趣的新品就会索取资料。在导入新品的时候，先要把旧的商品砍掉。由于计算机程序比较完备，采购员在商品底账上敲进一个记号，第一次导入新品时，为了避免风险，一般先选择标准店铺进行试销，作堆头陈列，统计每天的顾客量、销售额、计算PI值。试销一星期，如卖况较好可引进，其陈列面数的安排可与老产品进行类比做出，如卖况不好就不再引进。在电视上做广告的新品要比别人更快地导入。老产品的淘汰在卡斯美，老产品的淘汰也是采购员的职责之一。当有新品引进时必先淘汰老产品，否则货架上的商品品目就会越来越多，而陈列面会越来越少，销售额就会下降。淘汰老产品的标准主要是依据销售额。采购员根据计算机系统提供的小分类销售报表、商品销售额排序、商品销售量排序、ABC分析、部门管理表等资料，能够非常精确地淘汰掉那些卖况差的品目。卡斯美的采购管理是现代零售业态和经营方式下的一种管理模式，是现代零售

管理模式的重要标志之一。与传统的商业管理方式相比，这种操作方式使采购职能大大扩展，工作方法和手段的技术含量大大提高。"#F8F8F8" 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com