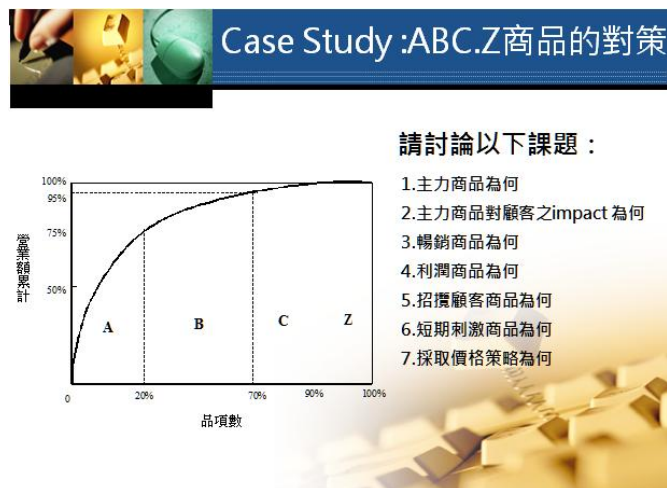


快速找尋好商品，創造好運氣

(含 ABCZ 商品配置業績改善法)



零售業的營業額是靠每一個商品成交，點點滴滴所累積出來的，但許多商店銷售陳列商品何只千種？萬一，你商店又尚未引進 POS 系統，你想快速找到好商品確實有點困難。

許多使用 POS 系統的店家，其實，若沒有應用 POS 所分析或呈現數據，同時懂得如何使用這些數據，那即便使用了 POS 系統，其實也產生不了多大效益，本文想很簡要地告訴你如何快速找出好商品，日本的船井顧問曾把這類可以為商店帶來業績，創造好運氣的商品，叫做好運氣商品，即為「好運氣業改善法」之一。

余瑞銘 著

2011/08/14

快速找尋好商品，創造好運氣

準備一張影印紙，繪製類似表 1 的報表，每個月從收銀機把各部門（大類）的營業額印下來，並謄寫到這張報表，算出以下數據：

1. 營業額結構比（部門營業額／總營業額），簡稱銷售比
2. 再依各部門月底盤點庫存值，並算出該部門的庫存配置比（部門庫存額／總庫存），簡稱庫存比
3. 最後可以依各部門使用多大面積（多少貨架）來陳列該商品，依該部門佔用賣場的面積除以賣場總面積，我們稱賣場配置比，在這裡簡稱配置比。

表 1 的「成長」一欄，是記錄該部門上上個月營業額與上個月營業額的成長或衰退情形，若箭頭往上表示該部門上個月比上上個月營業額成長，若箭頭水平則表示沒成長但也沒衰退，若箭頭往下則表示該部門的營業額上個月比上上個月衰退，相信很容易即可填妥並計算出來。

表 1、各部門營業比、庫存比與配置比

單位：萬元

部門	營業額	銷售比%	成長	庫存比%	賣場配置比%
日用品	10	10	→	15	18
飲料	30	30	↗	20	22
速食	20	20	↘	22	20
菸酒	15	15	→	20	12
休閒食品	25	25	↘	23	28
總計	100	100		100	100

倘若連表 1 這麼簡單的統計，你都做不到，那相信你的商店也勢必難以生存下去，哪還能談繁榮呢？

表 1 填妥，檢視各數據是否與現況完全符合，接下來即可進一步仔細分析，並擬定對策。

I. 分析銷售比、庫存比與賣場配置關係

從各部門營業額構占比，我們可以發現營業額佔比最高是「飲料」部門，最低則為「日用品」與「菸酒」二個部門，再從兩個部門的庫存配置比分析，你發現銷售比佔30%的飲料部門，你卻只準備了20%的庫存配置比，而且配置給賣場的面積也只佔22%，反觀營業額較低的「日用品」與「菸酒」部門卻庫存比15%與20%。

II. 分析近幾個月營業額消長情形

進一步看營業額成長情形，明顯地「日用品」與「菸酒」兩部門的營業額近兩個月持平，但「飲料」部門營業額卻持續成長。

表1裡的「速食」與「休閒食品」明顯業績持續下滑，但這二個部門銷售比是20%與25%，庫存比則分別22%與23%，若再分析賣場配置比，分別20%與28%。

III. 進行改善分析與調整商品結構、賣場配置

簡單分析「速食」與「休閒食品」的銷售比、庫存比與賣場配置比是相當平衡，但由於兩部門營業額下滑，若能找出下滑原因或商品，得以改善則這些結構都可以維持，否則其中休閒食品的陳列配置比似乎可以縮小賣場空間，將該部門滯銷商品下架，進行換貨或淘汰轉賣，只留暢銷商品在架上。

縮小了「休閒食品」的賣場配置比，則賣場空間將多出來，降低了這個部門的庫存比，勢必更有能力擴增其它部門的庫存準備量。

「飲料」部門是店裡一枝獨秀的商品，既屬成長性商品，也是銷售佔比最高商品，可見這個商圈對「飲料」情有獨鍾，倘若可以擴寬這部門的寬度，拉深深度，增加不同種類與容量，給予「飲料」部門更多賣場陳列空間，將最受歡迎的「飲料」拉大排面量，創造量感與豐富感，搭配不同促銷組合，則你的營業額不快速爬昇才奇怪。

IV. 商品結構迎合顧客需要，魅力自然無限

尤其你是新開張的商店，安排商品組成時，都是僅憑經驗或廠商的建議，若配合表 1，找出成長型商品，擴大其深度與數量，迎合消費者需要；針對營業額持續無法上昇，甚至衰退的商品，不可能該部門全部淘汰，因為有些部門全部消失，會造成你商店感覺很奇怪，例如：便利店的日用品對營業額貢獻雖很低，不過把整個「日用品」部門取消，感覺就不是提供生活便利了，這時候當然找出暢銷，淘汰掉滯銷商品。

本文只介紹以商品的營業構成比做改善，其實，你還可以拿「貢獻度」來做分析並深入應用，其改善效益將更讓你嘆為觀止。

各部門創造出來的「毛利額」及「毛利額佔比」（又稱為貢獻度）與庫存比、賣場配置比做比較，並適當調整其間結構與數量，像這樣不斷依顧客需求改進，不斷引進消費者喜愛的商品，自然可以創造魅力無限。



未來中小商店雲端應用不能只是概念性的宣導，而必須有相對雲端系統可以讓他們真正應用及提昇，風華提供了免費的 WebPOS 是雲端 POS：店舖經營管理的最佳武器；另一套為 WebKIOSK，是一套店面行銷的秘密武器，是一種雲端智慧多媒體導覽系統。但商店經營不在科技，而是要懂得應用，這就是「零售服務業雲端運用顧問師」的培訓目標。

● 主要課程

- 如何成為一位傑出零售服務雲端應用顧問師
- WebPOS 應用與業績改善
- 風華顧問專屬服務平台簡介
- WebPOS 安裝技巧與故障排除
- 打造智慧商店第一步
- 30 分鐘學會 WebPOS 教學
- 商店未來雲端應用趨勢

● 余瑞銘老師親自授課

風華國際顧問有限公司總經理
國立台灣科技大學 管理碩士
經濟部商業司第十屆流通顧問師
經濟部中小企業處第一屆資訊類、商業經營輔導專家甄試合格
台灣 91 年全國十大傑出資訊人才獎得主
青輔會、中小企業處圓夢坊創業顧問
上海拓普企管理顧問有限公司 總經理
中央大學、青創總會創業顧問師班講師
中國生產力流通顧問師班講師

詳情請至官網：http://www.brp.com.tw/ad_37/index.html

ABCZ 商品配置改善法

上節是以各部門營業額、庫存額與賣場配置等各種結構比做為分析改善的方法。

本節我進一步介紹另一種調整商品配置與結構的方法：「ABCZ 商品配置改善法」，只是這種方法若能配合 POS 系統，才容易製作，否則用人工統計加總可能性似乎較低。

零售店以貨架或櫥窗來陳列銷售各類商品，能被陳列在上面的商品，都是廠商曾經拍胸脯保證好賣，或是賣場經營者認為銷路會好的商品。

事實上呢？商品的銷路好壞，一切要依實際銷售數據來做評估，不能以主觀的印象來判定商品死活，而且，你將發現商品暢銷與賣的最差之間總有驚人的差距。

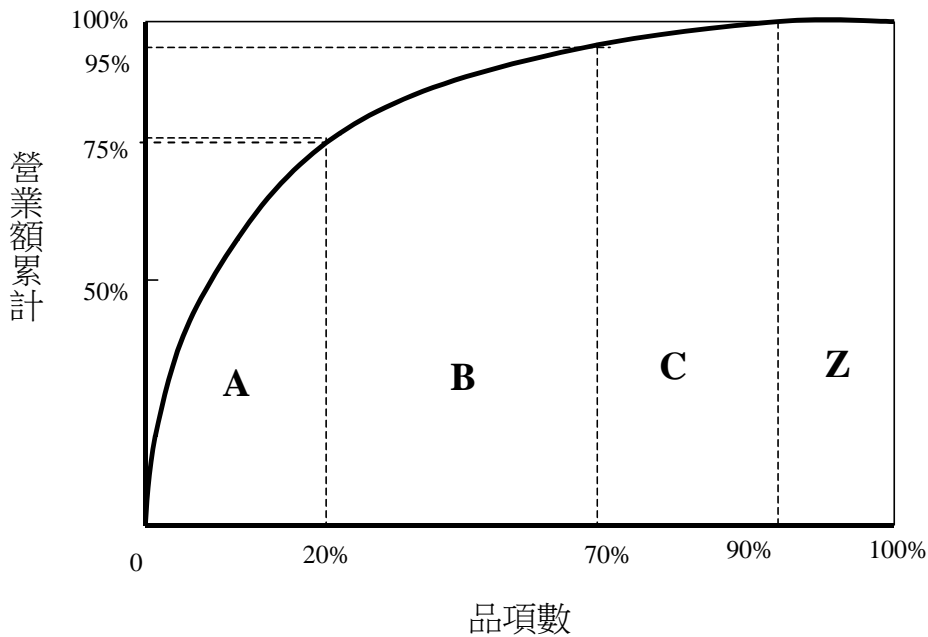
我們經常像上一節所說，將商品分成不同「部門」，在「部門」裡再依不同品類、品種、品牌及規格分類，目的無非是比較容易了解各分類銷售狀況及陳列有序。

假設在一個女性清潔、美容用品店，美容潔膚用品部門，總計有一百種商品。

我們將一段時間內（例如一個月內），記錄每種商品的銷售數量或銷售額，然後，依賣最好的商品依名次排序，從第 1 名一直排到第 100 名，並繪製如圖 1 的範例。

橫向座標，表示從第一名商品開始往右排序，銷路最好前 20 名，剛好是這個部門的 20% 品項數；垂直座標是排序中每樣商品的營業額或銷售數累計上來，例如：第 1 名佔總營業額 18%，第二名佔總營業 15%，則到第二個品項，其垂直座標為 33%，以此類推可以繪製出圖 1 範例。

圖 1、營業額 ABCZ 分析



通常像圖 1 這個範例所呈現的現象，我們又可稱為是「八二法則」。

我們針 A 類商品，若能充份應用「八二法則」，作有系統而具體的業績提昇作為，則全店營業額，通常可以提昇至少 20%~到 50%，這個部份我們再未來再來介紹。

每個商店都會有類似經驗，如果把最暢銷 20% 左右商品的營業額累加起來，極可能佔總營業額 70%~80%，如本例圖 1 所示，前 20% 品項數的營業額即佔總營業 75%，若再加上排名在 70% 的品項數，累計營業額即佔總營業額達 95%，當排名前 90% 的品項數，即構成總營業。

前三個區塊即我們稱為 A、B、C 商品，那最後那 10% 的品項數對營業額一點貢獻都沒有(營業額為 0)的商品，我們為「Z」商品，根據多年追蹤，所有商店都會有 10%—20% 的商品是「Z」商品。

「Z」商品不只是商店積壓無法變現的庫存，有時對整體店舖的形象及商品魅力也會大打折扣，很像商店裡的癌細胞，倘若無法立即改善，癌細胞將逐漸擴散繁殖，侵蝕整體賣場的活力，所以務必盡早發覺並處理。

也許有人認為，光是 B、C 兩類商品即佔全部門 80% 品項數，卻只創造 25% 的營業額，如果直接清除掉這兩類商品，以 A 類商品取而代之，不是最好的策略嗎？

答案是否定的。

I. 若不銷售 B、C 類商品，全力開發 A 類商品，誤認如此即可提昇營業額？！這種觀念是錯的！

你想一下若真只留下 A 類商品，屆時這些 A 類商品的銷售數據依然可以繪成另一個 ABCZ 分析圖，是否又要再一次去除 B、C 類，這週而復始的執行，最後就算留下 A 類商品，全店形象與個性都變得模糊。

II. B、C 類就像人類身上的水份佔 70%，看似不重要，實質上卻最重要。因為去掉 B、C 兩類商品即全店 70% 品項數，那剩餘的空間勢必以 A 類商品的數量去填充賣場，這將使賣場顯得空洞而貧乏，賣場的多元化與豐富滿，會使整體商品吸引力的氣勢全失，此時所衰退的業績恐怕不只原來 25%。B、C 兩類很可能就是賣場地的主力商品，因為有這二類商品，才能完整的形塑商店的獨特風。

III. 突然去掉 B、C 類商品，總營業額勢必立即滑落 25%，顧客感受會很敏感，到時再引進其它商品，氣勢可能難以扭轉回來。

IV. Z 商品並非要全數都他們退出賣場，因為有些是為了商品政策需要，例如：烘托商店形象、塑造商店風格而導入的商品，例如：輕熟女洋裝服飾店，有幾個包包國際品牌，作用為烘托商店品味與品牌，這就不能讓他們下架，而且要應用「視覺陳列」的技巧，陳列在顧客最容易接近的地方。

ABCZ 商品配置業績改善戰略，在於能產生如圖 2 所示效果，即曲線整個往上移動，這種移動表示全店營業額提昇。

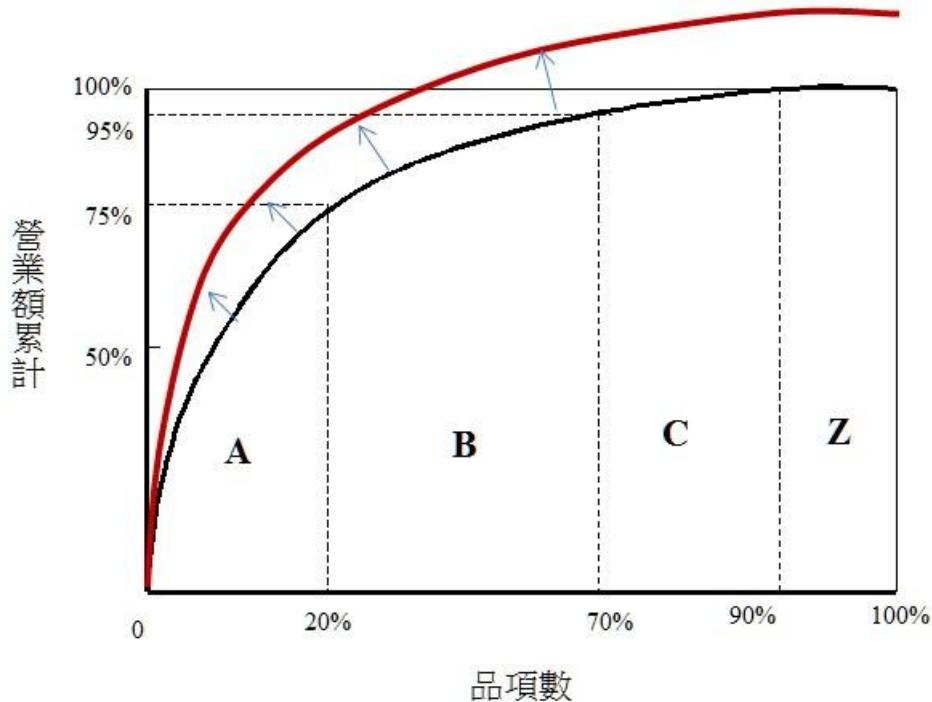


圖 2、ABCZ 商品配置追求之業績改善效益

- I. 盡量讓 B 類前段商品，透過精選、組合促銷等有效具體方法，進入 A 類，共同抬昇整體 A 類的營收。
- II. A 類商品為全店最暢銷商品，也表示受商圈顧客最歡迎商品，若能透過「八二法則」與「ABC 商品組合決策表」交叉有效展開大約 20 種具體作為，一般均能使商店業績快速飛升，這部份未來再另闢專文介紹。
- III. C 類商品，這類商品很可能是店裡的退流行性商品，因此，隨時應注意市場變化，即時出清，不要等到這類商品變為 Z 商品，這時再行促銷出清，很容易拉下你的店格，消費者對你店的印象會不好。
- IV. Z 類商品，若能與廠商換貨最佳，若不行應批售給其它通路，盡量不在自身商店出清，同時如上分析，應保留必要商品以維持你的業態與店的風格。

曾經, 有位朋友所開的皮件行, 他的商品策略裡, 30% 國際知名品牌, 50% 國內名牌, 你猜另外 20% 商品是什麼的商品?

他以 OEM 或 ODM 方式委外製造，LOGO 設計及款式很歐風，其實是自有品牌，卻把這 20% 自有品牌商品與 30% 國際品牌商品故意陳列在一起，另外，50% 國內名牌佔賣場另一半，你猜營業成績如何？

自有品牌創下全店三分之一營業額，而且因為與國際知名品牌陳列在一起，自有品牌的標價比國際品牌低而比國品牌標價高，但消費者依然趨之若鶩。