

流通連鎖經營管理

第一篇 流通連鎖經營管理的學習重點 -如何活用e化學習工具

陳 邦 銘

國際 ICMCI 認定經營管理顧問 CMC 資格
全日本能率連盟認定 J-CMC 證照資格登錄
日本經營士會經營士・MPP Leader證照資格



陳邦銘顧問 個人經歷簡介



★ 現職

- 中華工商流通發展研究協會/國際交流委員會主任委員
- 群泰企業管理顧問公司/執行顧問
- 中華民國企管顧問協會/理事 流通業發展委員會/主任委員
- 永輝啟佳聯合會計師事務所/資深顧問 建德工業/監察人
- 中衛發展中心/外聘顧問及講師 青創會/講師
- 德明財經大學 物流系暨連鎖加盟經營管理學程/兼任講師
- 經濟部中小企業處中小企業經營管理顧問師班/輔導老師
- 國際ICMCI認定 國際經營管理顧問CMC資格
- 全日本能率連盟授證 經營管理顧問
- 日本經營士會授證 日本經營士 No.4936
- 中華民國企業經營管理顧問協會 授證 高級經營管理顧問師 證照資格

★ 經歷

- 日本產能大學 大學院 MBA 碩士學位
- 日商SMK、倍碟科技 日本市場業務主管
- 鈴木金利佳有限公司 營業部、生產管理部、管理部 經理
- 利百加管理顧問公司 資深經理
- 經濟部中小企業處高級經營管理顧問師班 第十八期 第一名結業

★ 輔導專長

1. 策略規劃、年度計劃、績效管理
2. 零售門市、連鎖總部經營管理輔導
3. 品牌行銷、通路規劃、業績提升
4. 生產管理與流程改善

★ 課程專長

- 策略規劃課程、流通連鎖模擬賽局課程、連鎖總部幕僚、區督導、店長及店老闆教育訓練課程、關鍵獲利績效系列課程、提升業務團隊戰術課程

第一章 當前連鎖零售業 所面臨的課題與突破

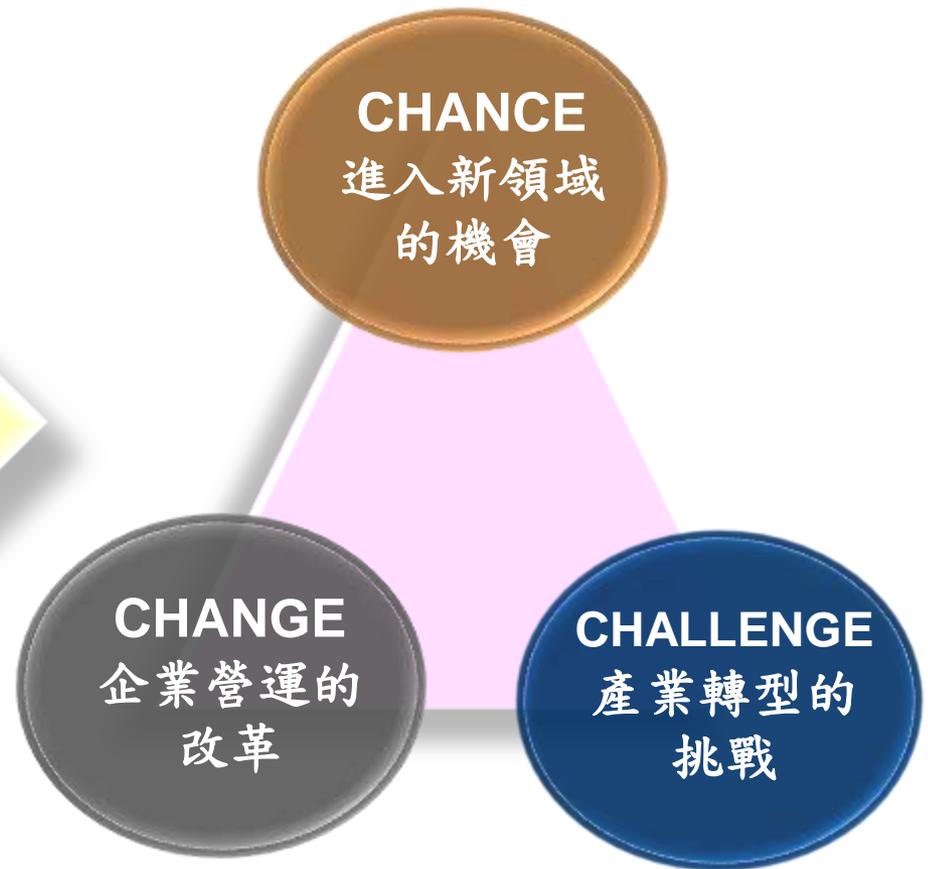
流通業發展的時代趨勢

1. 國內服務產業以流通產業的比重最高
2. 零售業中最典型的「商店經營」面臨著4C的挑戰
 - Cost(經營成本的膨脹)
 - Competition(競爭的激烈化)、
 - Customers(顧客消費意識與行為的變化)
 - Consumerism(消費者權益更受重視)
3. 面臨 3 C 的變革: CHANCE、CHANGE、CHALLENGE
4. 「新 3 C 的趨勢」: CATV-有線電視、
CARD BUSINESS- 卡片業務、CULTURE-文化修養

商店經營的四 C 挑戰與三 C 變革



四 C 挑戰



三 C 變革

新 3 C 趨勢

CATV 電子購物
無店鋪販賣



預付卡
現金卡
信用卡

90年代

非商品販賣
精神面的銷售



CARD BUSINESS

CULTURE

今後市場的發展趨勢

所探討的課題不只是**行銷通路**的問題，要探討更深入的**通路行銷**的問題。

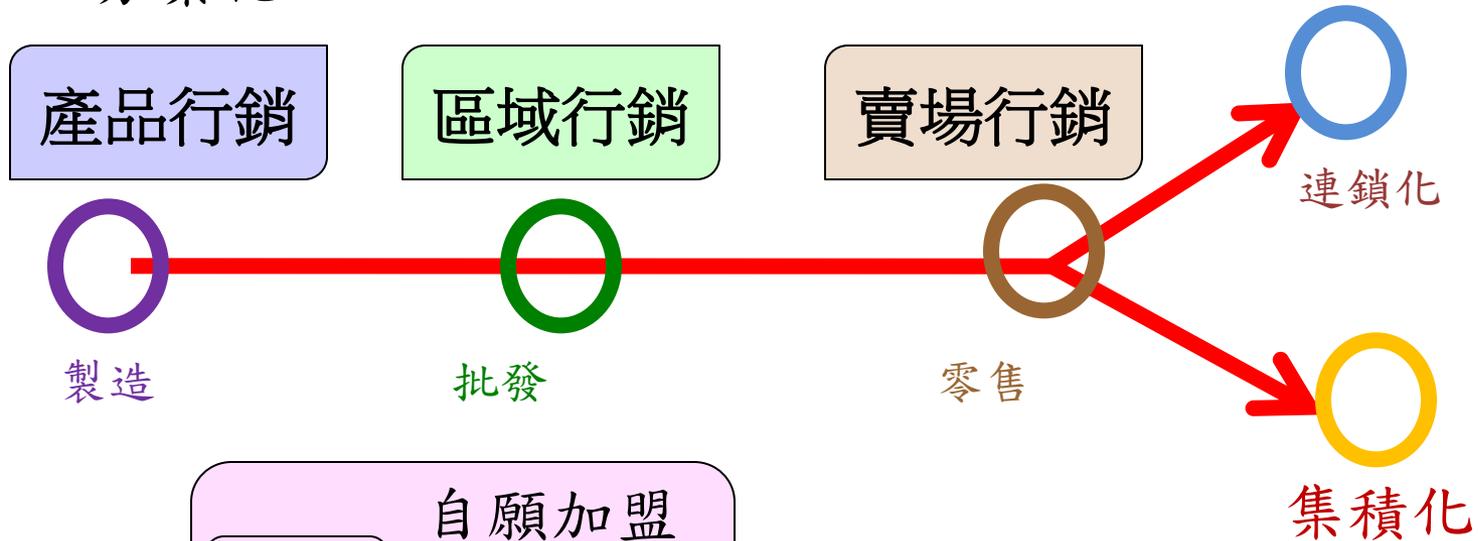
分業化發展趨勢-通路機構發揮特質，流通機構更專業

協業化發展趨勢-加盟，共享資源，異業結盟

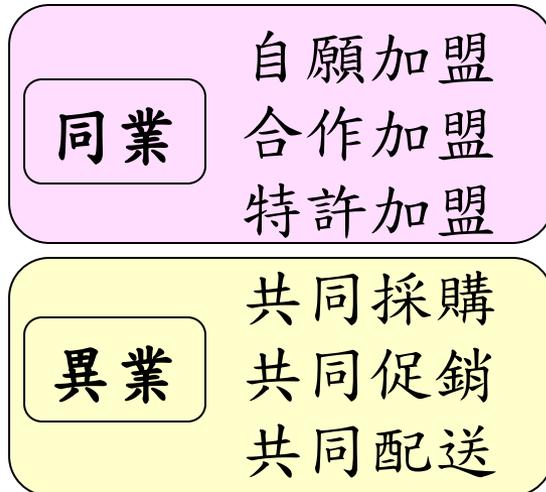
集積化發展趨勢-商店街的自然形成。

今後市場的發展趨勢

分業化



協業化

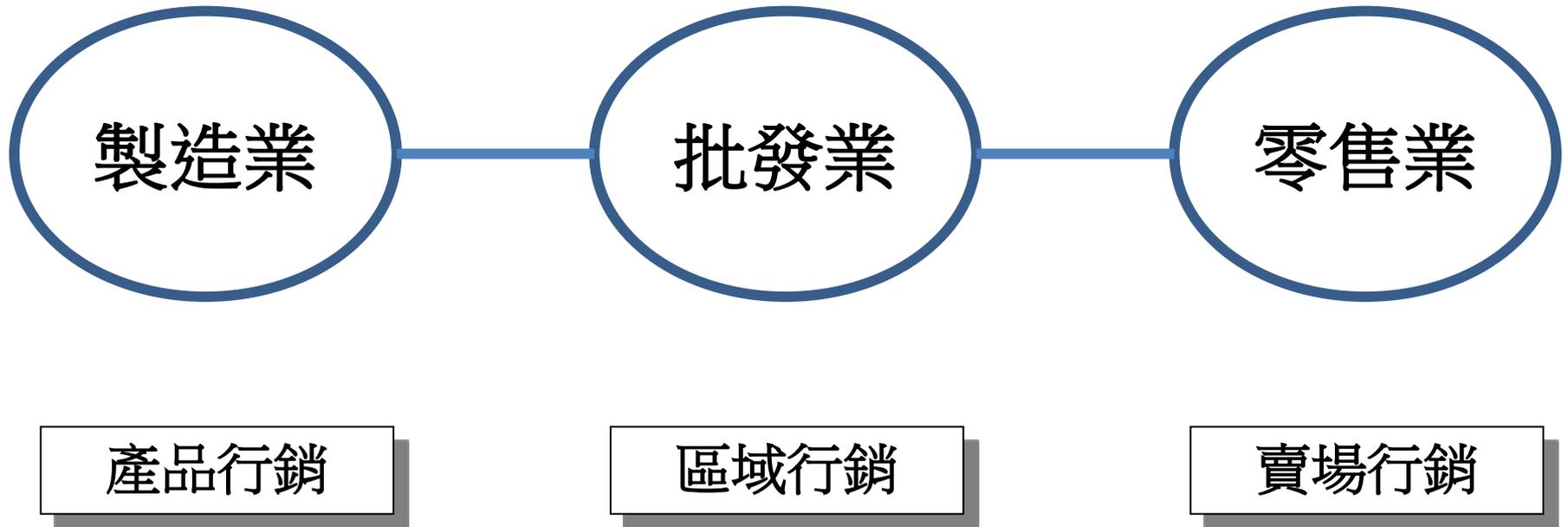


形成商店街、地區市集、購物中心



通路角色扮演

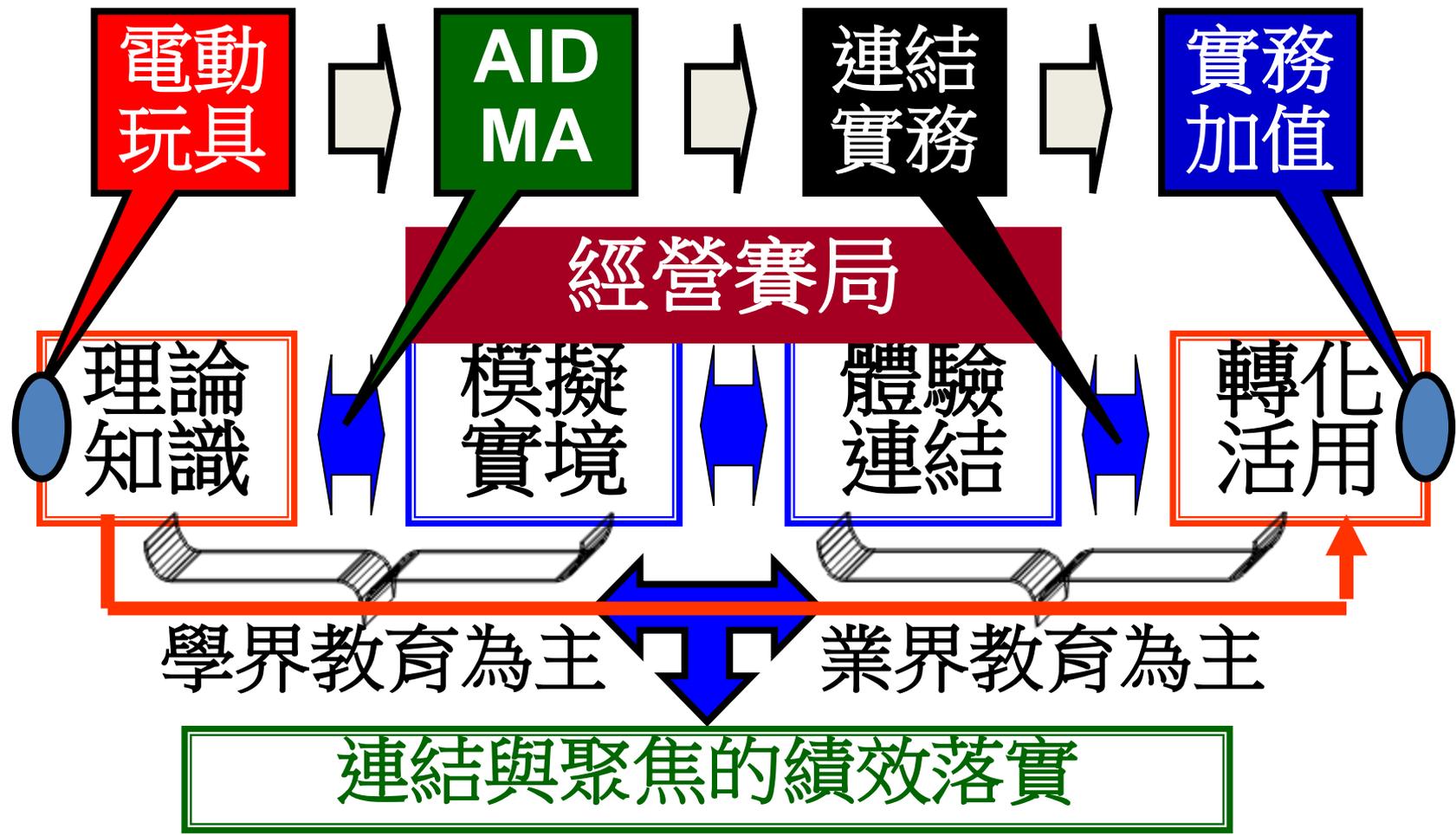
分業化的趨勢下



提供全方位系統整合技術課程學習

- 1.經營競賽(Business Game)，或稱管理競賽
(Management Game)，是企管教育教學方式中的一種。
- 2.經營團隊必須運用權責分工與因地制宜的運作方式，藉以發揮整體綜效，以取得市場的競爭優勢，掌握營運獲利的立基。
- 3.在競賽過程中，由一群背景不同的學員組成數家假想競爭企業，在模擬的產業環境下激烈競爭，以追求企業最大利潤為其持續努力的目標。

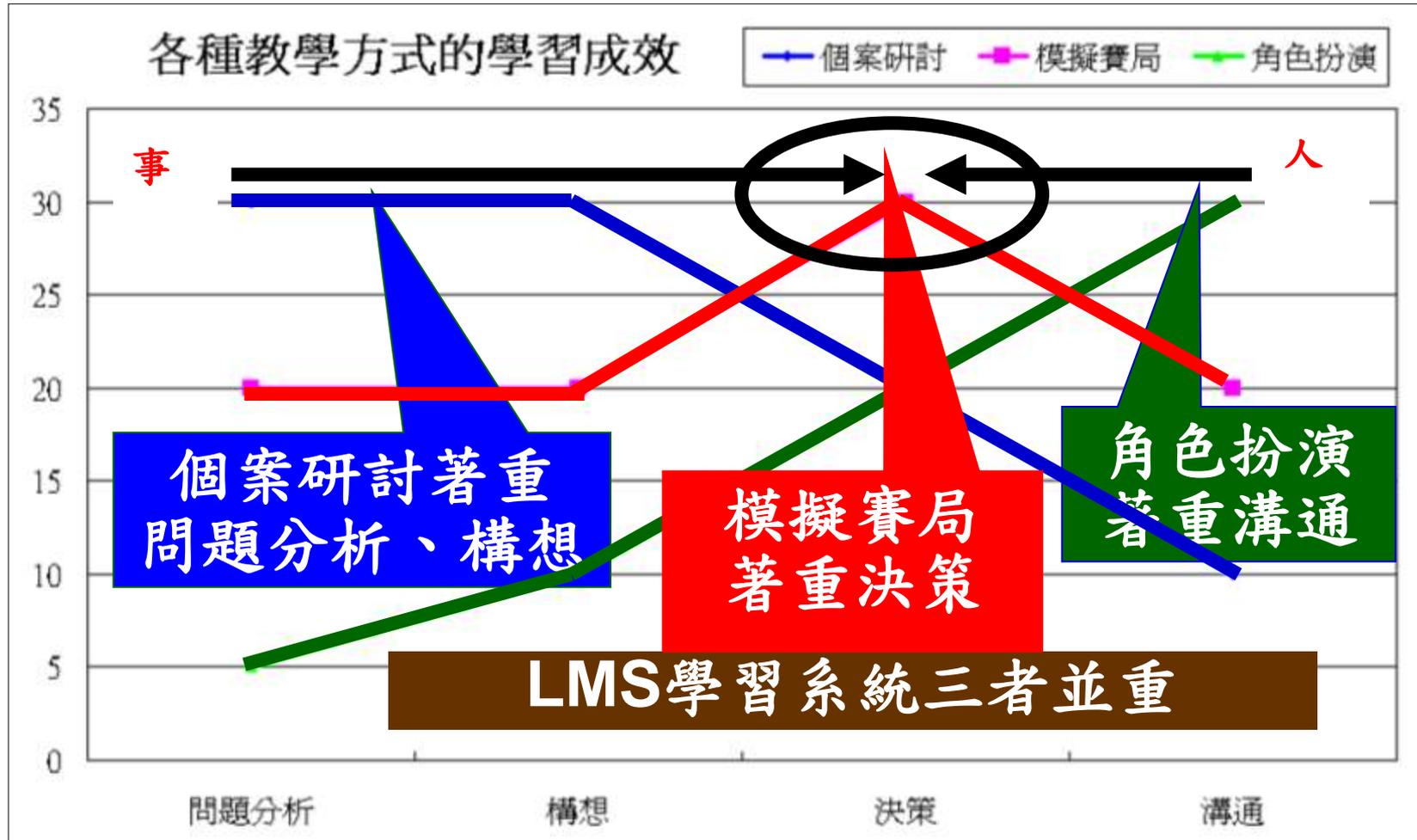
經營賽局連結實務教育訓練價值層次



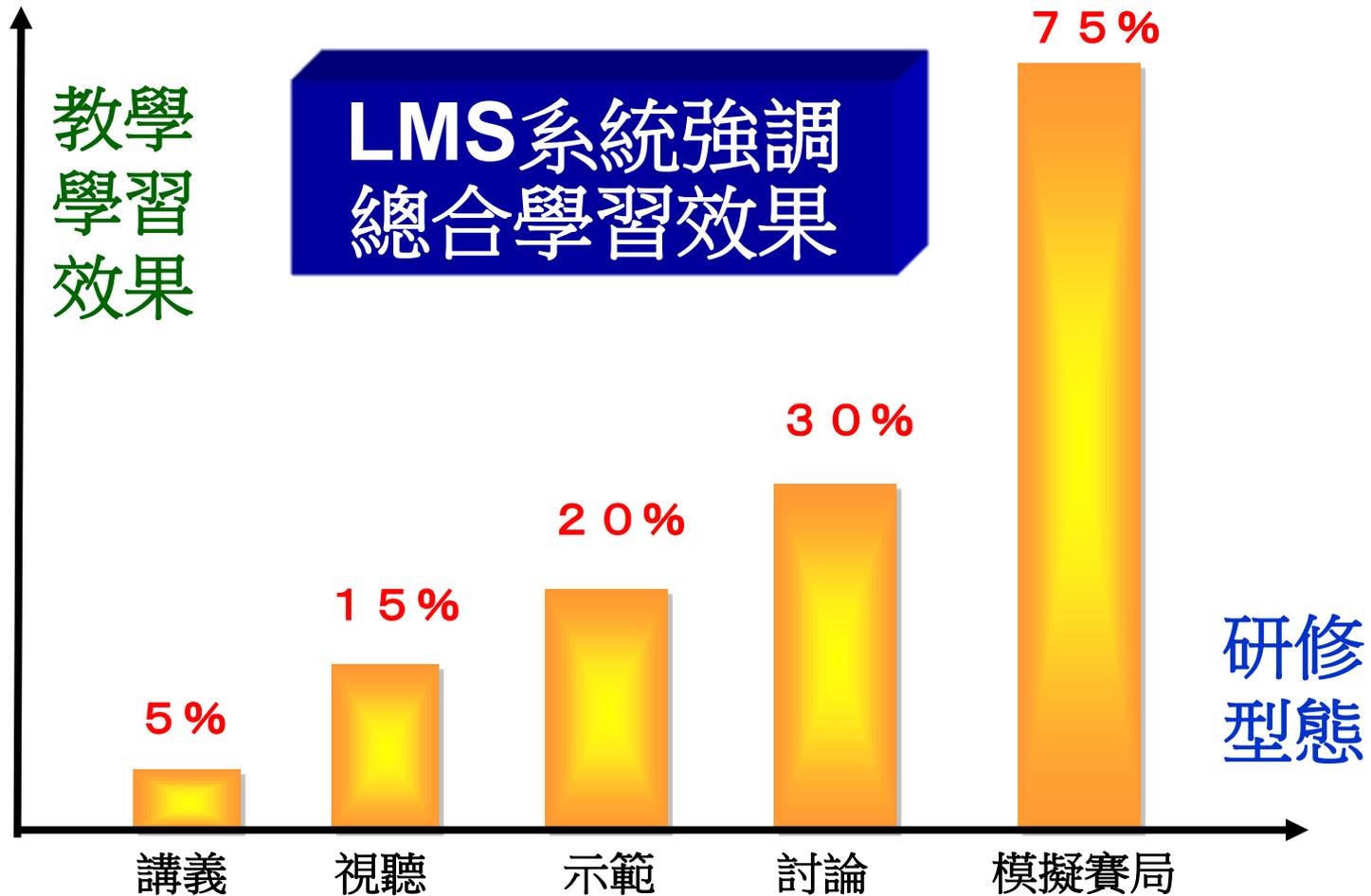
結合e化工具之全新學習方法

- 教學特色:
1. 能創造接近企業真實情況的學習情境
 2. 學習目標明確且具挑戰性
 3. 提供動態學習的環境
 4. 學習成果迅速回饋
 5. 強調數字分析、重視理性研判
 6. 具角色扮演的效果、培養參與決策的能力
 7. 協助建立整體觀念

各種教學法與訓練主題對應表



各種教學學習效果分析



體驗學習課程的架構設計

A I D M A

注 興 欲 記 行
意 趣 望 憶 動

Attention

Interest

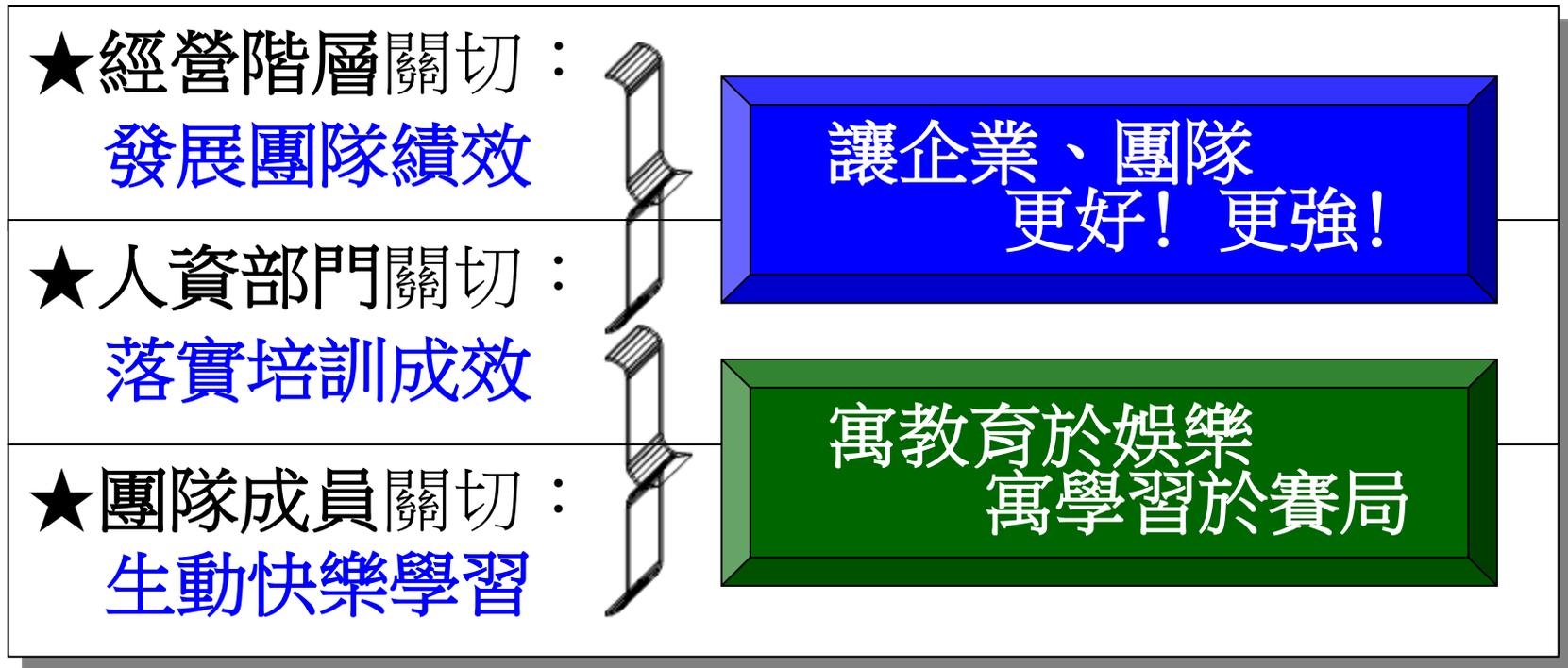
Desire

Memory

Action

第二章 流通大師經營賽 局模擬實境整體架構

經營賽局提供企業培訓解決方案



經營賽局：所提供解決方案

流通大師經營賽局模擬實境市場背景設定

1. 公司: 擁有三家分店的流通零售企業。(立地)
2. 三家分店位於不同所得階層，或分佈在不同屬性的區域。(客層)(都會區、都緣區、郊外區)
3. 販售商品的內容分成特定群、特殊群、選購群、便利群與特價商品群等五大類別。(商品類別)
4. 公司的經營團隊，是包括總經理、採購主管、企劃促銷主管、三位店長與經營顧問等七人組成的團隊 分別發揮三店的立地條件(經營溝通)
5. 季節活動的搭配及經營報表資訊的分析

模擬賽局商品屬性說明

- ★**特定商品群**：特別開發之自我品牌，具原創特性商品類（差異化、獨特性）如自我品牌、禮品、紀念價值商品
- ★**特殊商品群**：具有目的需求特性，具特殊需要之商品類（目的化、特殊性）如汽車、電腦、藝術品及身體健康治療
- ★**選購商品群**：隨季節變化，具流行趨勢時尚生活商品類（時尚化、流行性）如時裝、飾品、化妝品、日用雜貨
- ★**便利商品群**：日常生活必要性、一般需求家居用商品類（日常化、持續性）如調味料、飲料、嬰兒用品、清潔用品
- ★**特價商品群**：配合促銷用之價格訴求、主題性商品類（活動化、集客性）薄利多銷

經營賽局模擬實境市場條件設定

經營賽局大、中、小環境基礎設定資料，主要目的為建構賽局產業情境與企業運作基本規範。

- 1.總體經濟環境:市場規模大小、季節指數
- 2.稅率資料:市場利率、直線折舊、所得稅率
- 3.產業背景資料:價格彈性
- 4.企業內部狀況:可用現金、總公司採購管理費、固定成本、庫存管理費率、各門市變動成本率
- 5.販售商品的內容:商品價位的設定,由高到低分別是特定品、特殊品、選購品、便利品、特價品。

經營賽局模擬實境設定基礎環境

項	目	設 定 值
市場規模		60,000,000(± 15%)元
可動用資金		15,000,000 (元)
固 定 費 用	總公司固定費用	150,000 (元)
	門市甲固定費用	450,000 (元)
	門市乙固定費用	350,000 (元)
	門市丙固定費用	300,000 (元)
變 動 費 用	促銷活動費	(元)
	服務訓練費	(元)
	營業稅率	5 %
	其他變動費用率 (如獎金/包裝/兼職人力...等)	5 %
銀行利率		5 %

流通大師經營賽局模擬實境市場限制條件

- 公司可分購、統購；每家分店可自行分購(因地制宜，分權採購)，總公司有統購決定權(大量採購，降低成本)，但要有記錄，可作為衡量績效與判斷責任。
- 由於這三區商圈立地環境與客層的不同
 - 1.三家店對於商品的販售結構與獲利情況自然也別將影響庫存的多寡。
 - 2.掌握業績構成比、毛利率、迴轉率關係
 - 3.由於促銷活動方式的互異，所提供的服務內容與品質也會有所差異而產生不同的績效。

模擬實境學習系統三大階段

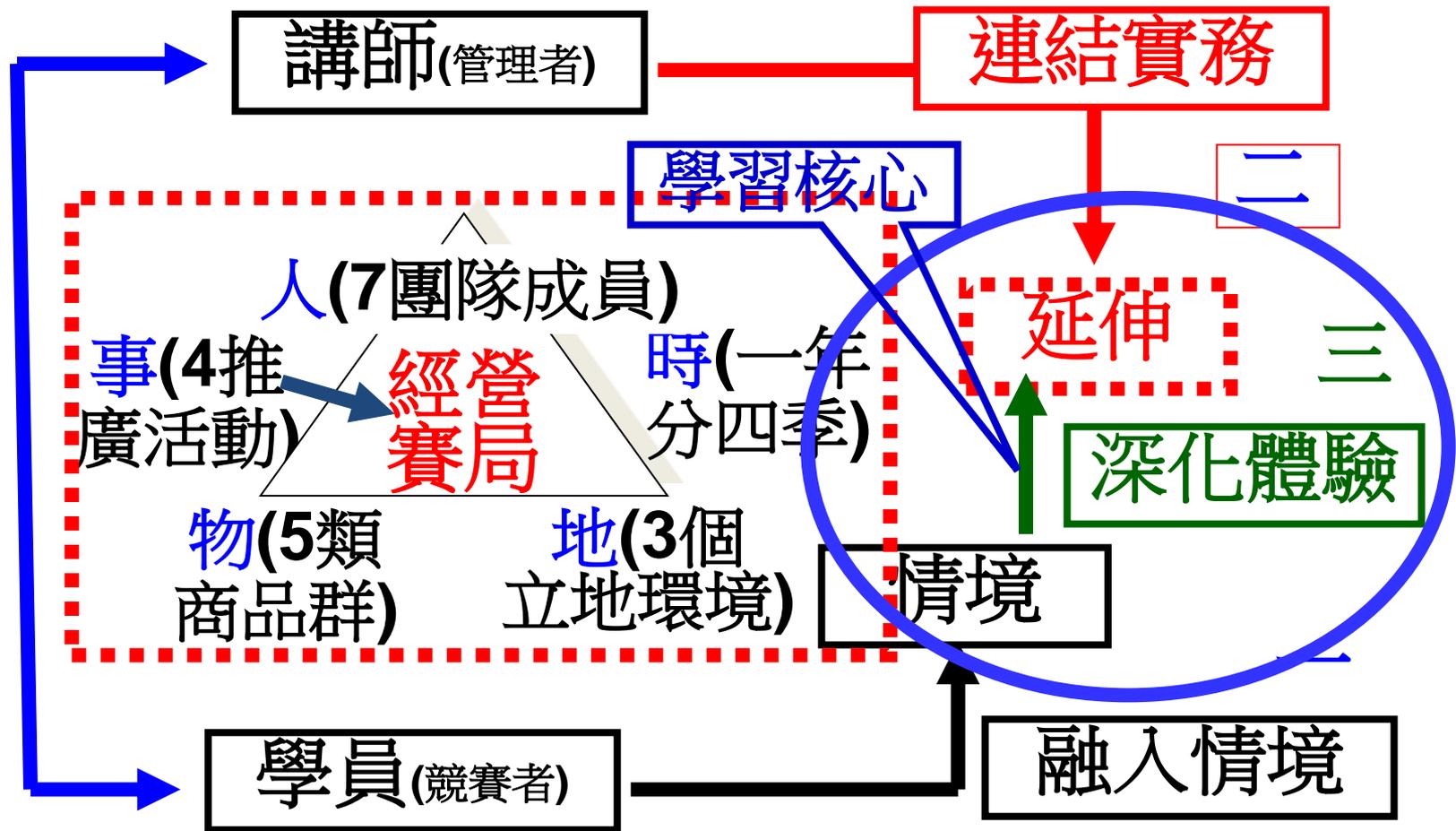
- 流通大師模擬實境學習系統共可分為三大階段：

第一階段：是要引導學員融入經營賽局情境裡，融入情境後學員可根據各自的角色做實務上的演練，進而產生競賽的輸贏與經驗。

第二階段：從學員競賽的輸贏與經驗去連結相關的實務，讓學員體驗實際市場可能發生的各種狀況。

第三階段：由實務上的連結，啟發引導學員深入體驗，如何能將模擬實境的學習轉換到將來實務上的運用。

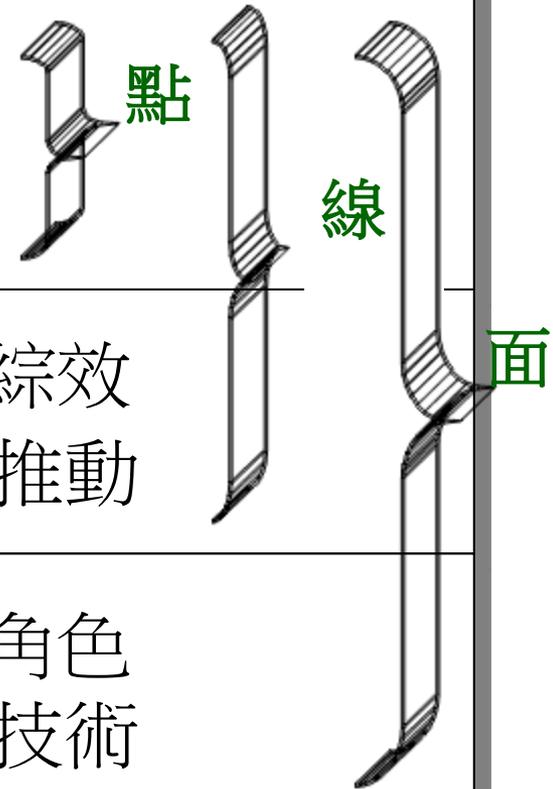
經營賽局模擬實境學習系統



第三章經營賽局模擬實境 學習重點

經營賽局系統七大學習重點

- ★1. 擴大銷售業績：提高市場**佔有率**
- 2. 提升銷售毛利：提高商品**毛利率**
- 3. 降低商品庫存：加速商品**迴轉率**
- ★4. **商品整合績效**：商品組成結構的綜效
- 5. **販促活動企劃**：配合年節的適時推動
- ★6. **團隊成員互調**：體認各職能扮演角色
- 7. **財會報表解讀**：管理資料的活用技術

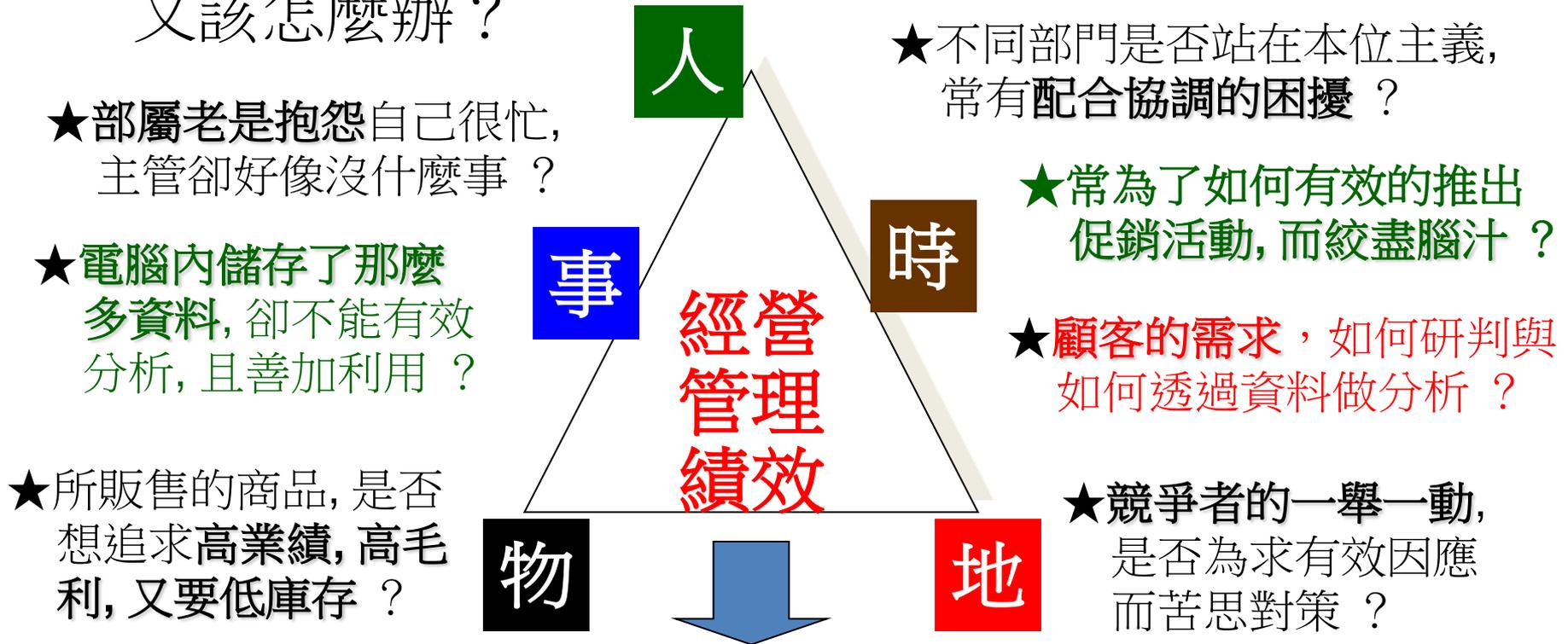


模擬競賽教學可有效演練企業七大課題

- (1)**商品**：商品如何追求高業績、高毛利、低庫存，
- (2)**競爭者**：面對競爭者，要如何有效分析並做出對策，
- (3)**顧客**：如何抽絲剝繭掌握到顧客的需求
- (4)**促銷活動**：怎樣的促銷活動能對業績有實質的幫助
- (5)**部門**：企業內部門與部門間本位主義掛帥，聯繫脆弱，無法產生最好的經營績效
- (6)**主管與部屬**：部屬和領導者如何建立共識連結
- (7)**電腦e化**：報表資料的應用，及有效分析

經營賽局解決七大課題的價值重點

- 如果您不必為這些所困擾, 那恭喜您! 若是有又該怎麼辦?



以上這些經營管理上常碰到的問題, 如何透過有效的教育訓練方式, 讓團隊成員能夠親身體驗!

精靈賽局模擬實境整體架構

- 賽局整體架構

事 (4項不同訴求的推廣活動)

人 (7位不同角色的團隊成員)

時 (一年分四季)

物 (5類不同屬性商品群)

流通
行銷
績效

地 (3個互異性質的立地環境)

取得**市場競爭優勢**，掌握營運獲利的立(利)基，作為爾後**發展連鎖經營與拓展通路商圈**的基礎

經營賽局五個要素

- * **人**：由五到七位不同角色的團隊成員來扮演，分別有總經理、採購主管、行銷主管、三位店長和一位顧問來扮演。
- * **時**：分成四個季節，代表每年做決策時，會因為季節指數的不一，考慮相關決策時的關鍵因素而有所不同。
- * **地**：三個不同的利弊環境，分別是都會區、都緣區和郊外區。
- * **物**：每一個不同的門市，可以同時銷售五個產品，而這五個產品代表商品各種不同的屬性，如何靈活運用與交叉變化及推廣活動，考驗著決策者本身的智慧。
- * **事**：為了讓商品的銷售發揮更好，產生不同訴求的推廣活動。

商品的類型

一般商品的類型被分為：

1. **恆常性商品**：呈現推式戰略的思維。
2. **流行性商品**：呈現拉式戰略的思維。

a. 專門品
b. 選購品
c. 日用品

恆常性的特徵很清楚的就是商品持續性的掌握，要掌握住「持續性」就必須掌握住與持續性相關的

1. 預估需求量
2. 採購的預算
3. 商品線的組合
4. 供應商分析
5. 商品效益分析
6. 庫存盤點分析最適切掌握

賣場力發揮

- 在賣場力發揮方面，業者若想有效展現賣場力，首先須善用完整的商品收集力，以配合落實賣場擺設之規劃。其執行上依序為：
- (1)確立商品收集範圍:必須分別考慮商品的內容、價格線劃分、季節性、期間性、使用目的等各分類。
- (2)落實賣場展現的分類:
 - 1.對象別
 - 2.用途別
 - 3.關心度別

商品分類表

完整的商品收集分類	賣場展現的分類
<p>(1)商品區分 1、權威商品 2、主力商品 3、優惠商品</p> <p>(2)價格區分 1、高價位 2、中價位 3、低價位</p> <p>(3)季節區分 1、年中商品 2、季節商品</p> <p>(4)期間區分 1、介紹期 2、最盛期 3、衰退期</p> <p>(5)使用目的區分 1、送禮用商品 2、自家消費商品</p>	<p>(1)對象別 1、性別 2、年齡別 3、屬性別 (開店規劃時)</p> <p>(2)用途別 1、何時使用 2、何處使用 3、如何使用 (賣場構成時)</p> <p>(3)關心度別 1、色彩、花樣別 2、形態、款式別 3、規格別 4、價格別 5、材料別 6、趣味別 (商品陳列時)</p>

全方位培訓三階層幹部連線

人資幹部學習重點－適合的對象

- ★1. **核心課程**適合學習的對象：
營業、採購、企劃幹部或店長、區督導
- ★2. **整合課程**適合學習的對象：
課長、經理、特助幕僚、營業或品牌主管
- ★3. **系統課程**適合學習的對象：
事業部主管、協理級以上主管

模擬賽局的學習重點

流通大師經營模擬賽局接下來的學習重點，就是經營整合與連結學習。

模擬賽局切入「量價」重點：產生行銷4P的決策 (Product, Price, Place, Promotion)。

以實務的運作來說，產品的定價、進貨的多寡，銷售目標的訂定，由上而下必須做完整的思考。可以經由不同經營情境的交叉組合，讓每位學習的學員可以充分地體認經營整合與實務連結的思維。

多重功能價值的三大運作連線

行銷戰略組合

- 進行不同行銷戰略組合：
 - * 產銷戰略(技)
 - * 商品戰略(物)
 - * 販促戰略(時)

市場競爭優勢與經營管理績效提升的教材

經營條件調整

- 依據不同經營條件之設定：
 - * 經營資金(財)
 - * 管銷經費(事)
 - * 組織戰略(人)

市場環境變化

- 可以設定市場成熟度狀況：
 - * 成長期
 - * 成熟期
 不同經營環境

經營情境的交叉組合

立地條件

- 在「立地條件」的考量方面：過去的情況對於商店的設立，大都選擇在「一流地區」的「一流地點」，如西門町的大街道旁，擁有較多的人潮。

以目前的情況，由於各熱鬧地段的開店密度漸趨於飽和，再加上房租成本的上揚，不是具有充分實力的業者，很難承擔這種高額的租金。

逐漸轉向「一流地區」的「二流地點」，諸如上述地段的小街道旁或是大街道旁的二樓店面。

立地戰略分析

	評價項目	得分(A)	比重	得分(B)	備註
地域環境	商業區人口的多寡	1.2.3.4.5			
	商圈人口的增減率				
	商圈聚集的吸引力				
	道路、交通條件				
	將來的發展性				
	小計				
地區選定環境	商業聚集的集中性				
	店舖前行人量				
	週邊環境				
	輔助店關係的有利性				
	店舖的視覺吸引力				
	小計				

立地戰略分析

顧客環境	所得				
	潛在顧客人口的多寡				
	潛在顧客人口的增減				
	顧客一次消費額				
	購買頻率				
	小計				
競爭環境	競爭商業聚集的密度				
	競爭店數				
	與競爭店的規模差別				
	與競爭店的販賣力差				
	與競爭店的顧客差別				
	小計				
總合得分					

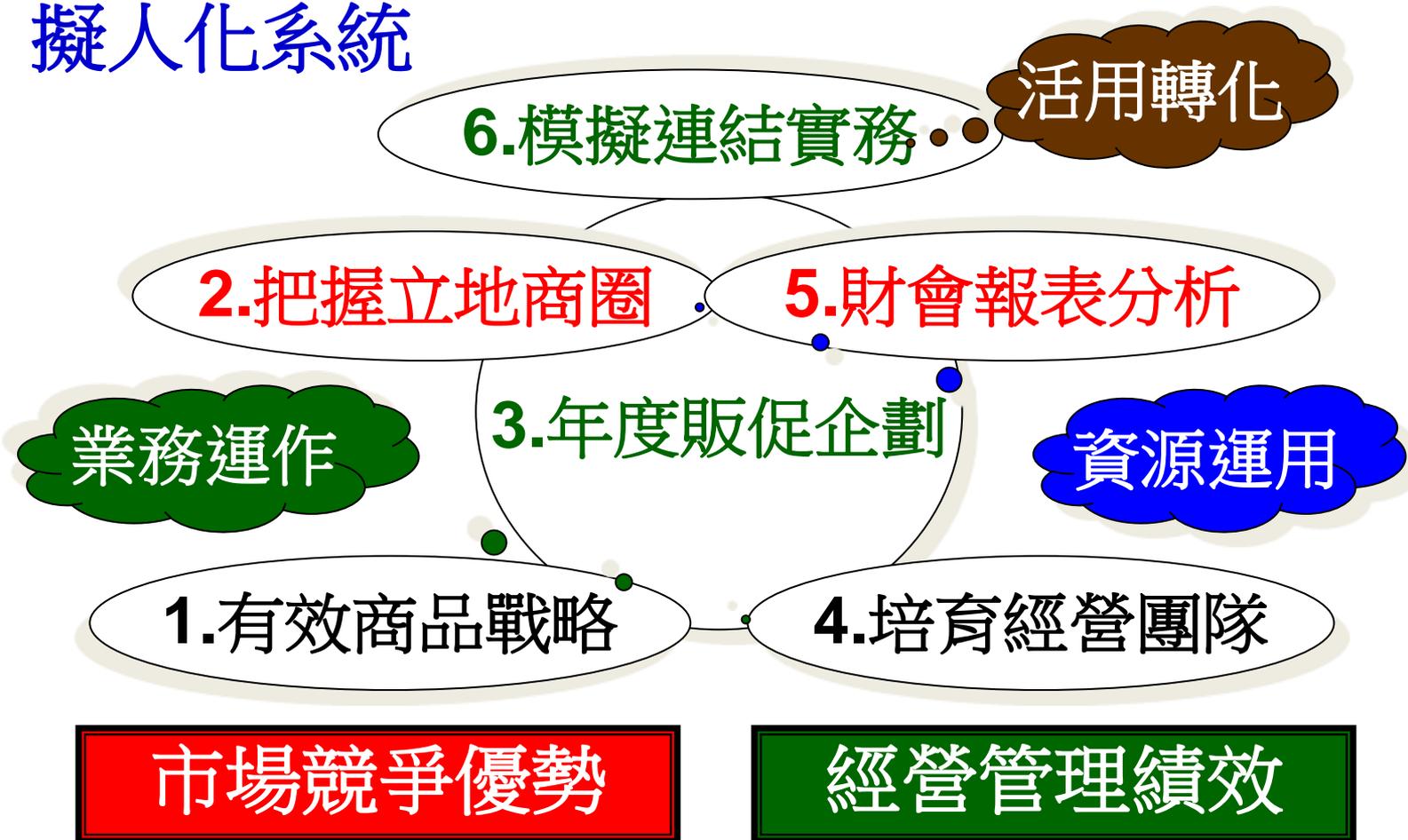
經營賽局模擬實境六大學習構面

針對六大領域構面的學習的重點，可作如下思考

- (一) **有效商品戰略**：商品的績效如何有效運作與改善。
- (二) **把握立地商圈**：三家門市的立地商圈，如何把握市場需求。
- (三) **年度販促企劃**：做好促銷的計畫，才能提升營業績效。
- (四) **培育經營團隊**：經營團隊的互相協助合作，企業運作順暢。
- (五) **財會報表分析**：在財會報表分析下，對企業品質與努力結果，隨時做檢討跟改善。
- (六) **模擬連結實務**：針對以上五點作系統的連結，和經營整合能力的提升與強化。

經營賽局全方位學習六領域構面

擬人化系統



LMS經營賽局系統學習六大深化層面

學習層次	深化程度
第一層次	賽局的獲利高低（玩遊戲的層次）
第二層次	核心業務3C戰略（物、地組合）
第三層次	核心業務延伸4P戰略（時、事組合）
第四層次	業務支援戰略（人、財、情報組合）
第五層次	整體整合戰略（經營資源與時空組合）
第六層次	連結實務運作（專業技術的轉化活用）

連結實務的教育訓練價值與利益

- 模擬賽局可設計成1/2/3三階段內容
 - 1.市場競爭（行銷）
 - 2.內部管理
 - 3.計量分析 連結實務運作

- ▲ 學校課程可以連結：
 - 1.商品戰略, 2.立地戰略,
 - 3.促銷戰略, 4.銷售戰略,
 - 5.人資團隊, 6.經營戰略,
 - 7.財報分析等課程展開



- ▲ 企管顧問、企業連結：
 - 1.十項職能,
 - 2.十五戰力,
 - 3.十五分力,
 - 課程展開之

模擬賽局的學習重點

流通大師經營模擬賽局接下來的學習重點，就是經營整合與連結學習。

模擬賽局切入「量價」重點：產生行銷4P的決策 (Product, Price, Place, Promotion)。

以實務的運作來說，產品的定價、進貨的多寡，銷售目標的訂定，由上而下必須做完整的思考。可以經由不同經營情境的交叉組合，讓每位學習的學員可以充分地體認經營整合與實務連結的思維。

第四章經營賽局模擬實境 學習深化與連結

產品戰略組合及顧客戰略組合

產品戰略 組合

搭配產品**深度**及**廣度**之選擇，從顧客戰略之中，選出最為人接受的產品組合。

顧客戰略 組合

顧客的兩大概念：
一是以**消費者**為主的顧客概念(**顧客導向**)
一則是以**主顧客**需求為主的顧客概念(**重點管理**)。

人資團隊運作的連結

- **發揮組織結構的特徵：**再好的計畫也會因為沒有正確的組織結構而失敗，而一個組織也可能因沒有有效的管理而瓦解。組織結構有兩種特徵：
- (一) 人力、職權、職責等的分配：這種分配不是隨意或傳統的，而是需事先作有效規劃，以提高特定目的與目標的實現。
- (二) 必須有一種或多種權力中心，以控制組織的協同努力，且引導組織成員克盡職責，這些權力中心亦應不斷評量組織績效，為提昇組織效能，必要時可重組組織結構。

人力資源管理與人才資產化

人力資源管理：將人視為組織的資產，並有效進行人力資源的獲取、整合、保持激勵、控制調整及開發的過程。主要包括：選才、育才、用才、留才。

活化企業應變能力的關鍵

近年來，企業紛紛致力於將「核心能力」分類，以瞭解哪些地方可以改變，以及那些是無法改變的。

企業應變能力的兩大關鍵因素

1. 必須具備現成的內部資源能力 企業透過新的方式來運用。
2. 坦然接受環境變化，或具備高超的吸收能力。

產銷存／買賣管的行銷戰力整合

商品力 - 企業銷售的基礎

商品：企業的首要競爭力，代表企業與顧客最基本的互動，一個好商品所代表的就是企業為顧客所創造出來的附加價值。

美國百貨業曾有這麼一句話

Well bought merchandise is half sold.

(優秀的商品採購，就好比商品已銷售了一半)

產銷存/買賣管的行銷戰力整合

商品戰力

商品計劃

商品採購

商品展示

商品管理

運作
關鍵

預估需求量

採購的預算

商品線組合

供應商分析

商品效應分析

庫存盤點分析

活化整體商品化戰略活動

商品利益管理是商品計畫的核心要素，一方面牽涉到顧客的需求與掌握，二方面也要考慮競爭者價格，三方面要維繫企業的獲利與生存。

執行上，以各分類為基準，利益的控制由大分類、中分類、小分類單品利益設定來控制。

良好的商品利益是透過商品計畫的發展與利益的設定所交互創造出來的，唯有如此才能為企業的營業目標化成具體可行的執行政策與重要績效指標K.P.I.。

正確商品化戰略活動一覽圖

美國市場協會 有關Merchandising 定義的五個活動

商品情報活動

掌握有關情報並抓住流行傾向，做為販賣活動與商品選定參考

商品構成活動

以情報為基礎劃分客層,做為販賣商品的水準、幅度(廣度、深度)與配置

商品選定活動

在構成範圍內選出豐富感、具彈性的品目，以利顧客選購

商品補充活動

對於暢銷性、季節性商品，做好訂購補貨工作

商品管理活動

將這些活動的商品動態切實把握，以保持充分商品供應量

商品計畫

- 商品計畫的運用實施，在於商品化戰略活動的正確掌握。從商品的內外部情報收集，構成比例分配、新商品選定、舊商品調整、進貨數量的適切到商品管理循環。
- 商品計畫活用的數字，必須要掌握到商品計量系統的應用，其基本要素為：**營業額、毛利額、庫存額、成本**等基本要素。其延伸的關聯必須從比率表現來分析，比率表現要素為：**構成比、毛利率、迴轉率**。當我們掌握這些比例時，管理的功能就開始發揮。

營業結構相關比率

- 1.從構成比了解營業的結構 2.從毛利率掌握產品的貢獻與附加價值 3.從迴轉率掌握顧客的需求與資金的控管
- 相乘檢核的要點為：
 - 1.附加貢獻率 = 毛利率 × 構成比
 - 2.交叉比率 = 毛利率 × 迴轉率
- 商品貢獻率 = 構成比 × 毛利率 × 迴轉率。
- 商品貢獻率是評估商品總合的最佳方式，商品貢獻率等於訂出此項商品的體檢報告書了

提昇營收策略之質與量的雙軸思維

(量)

營業額

X

構成比

=

附加貢獻率

營業額高、附加
價值也高

(質)

毛利額

X

毛利率

=

交叉比率

(時間)

庫存額

X

迴轉率

毛利漂亮，客
人反應也熱烈

商品貢獻度

=

構成比

X

毛利率

X

迴轉率

財會報表的情報分析機能

財務報表是將『企業經營現狀』之事實以數字方式呈現出來。因此，在以財務報表所掌握的現狀為基礎後，便要進一步了解企業未來該如何發展。

經營分析是診斷公司營運狀況的最佳利器，公司要能積極成長且穩定發展，就必須透過精確的數據分析，才能擬定符合實際且有效益的經營策略，進而獲得企業的生存，並提昇競爭力。

常有財務報表包括**資產負債表**、**損益表**及**現金流量表**等。

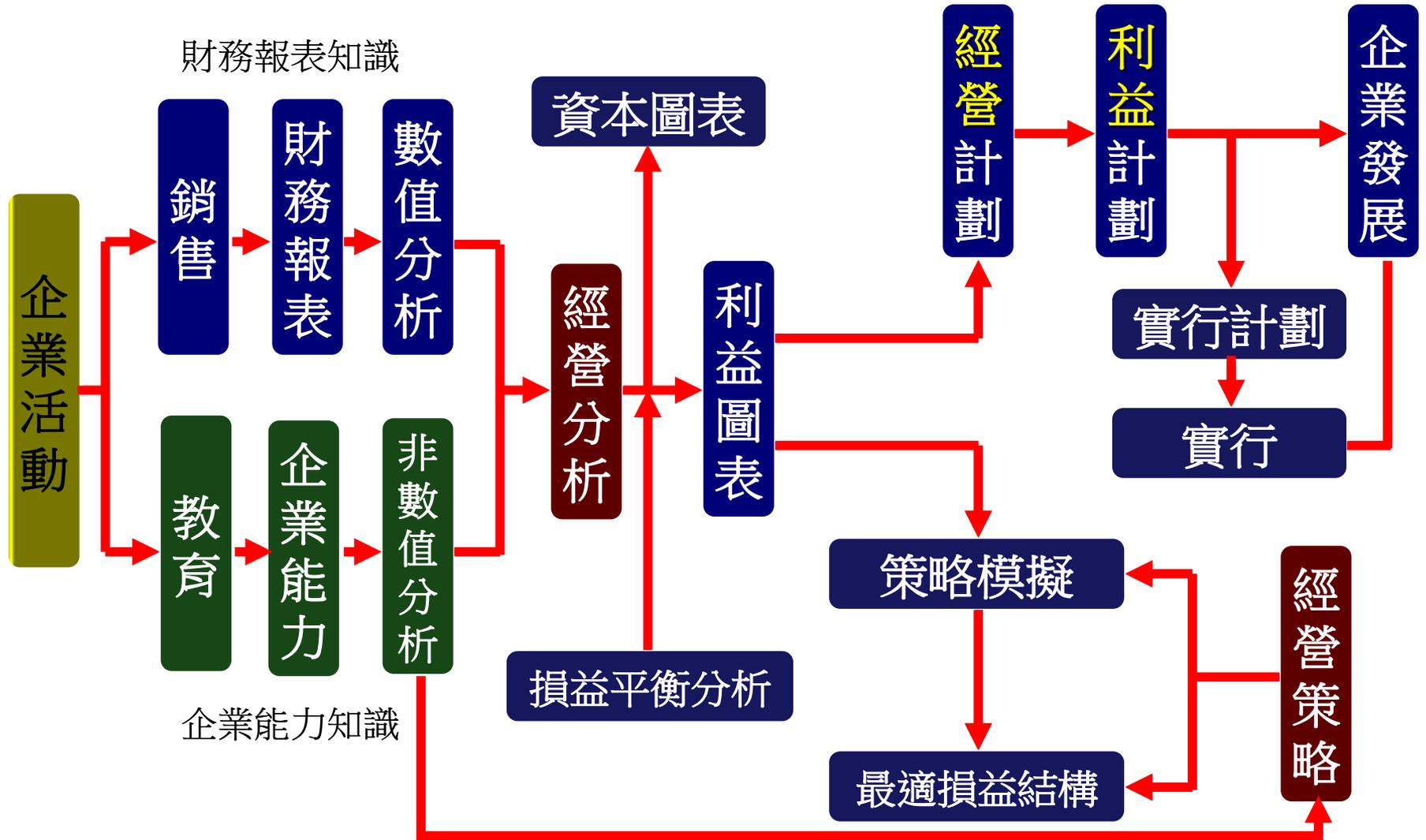
資產負債表分析財務管理

資產負債表	
實質資產	負債
金融資產	股東權益

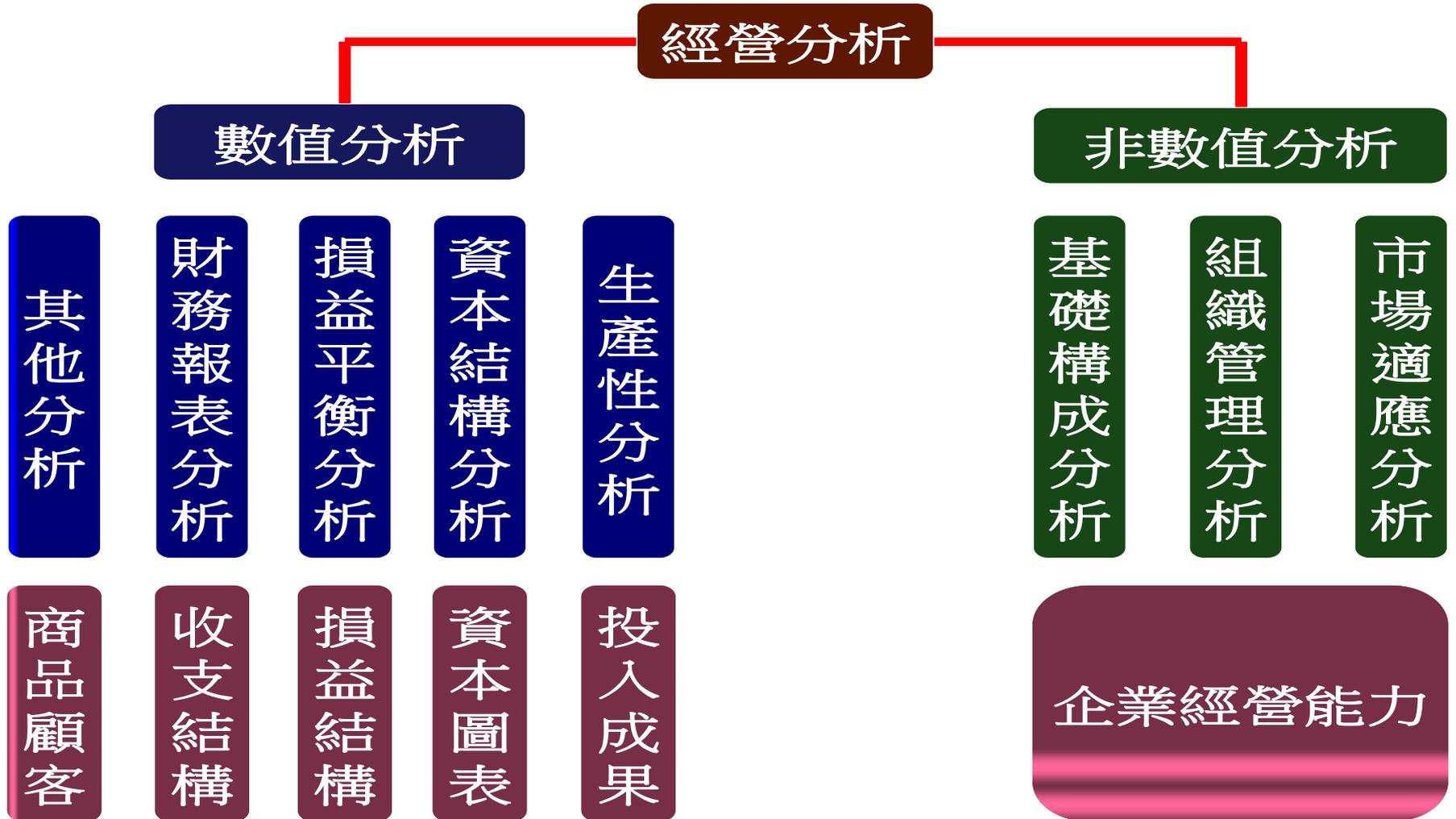
資金使用

資金來源

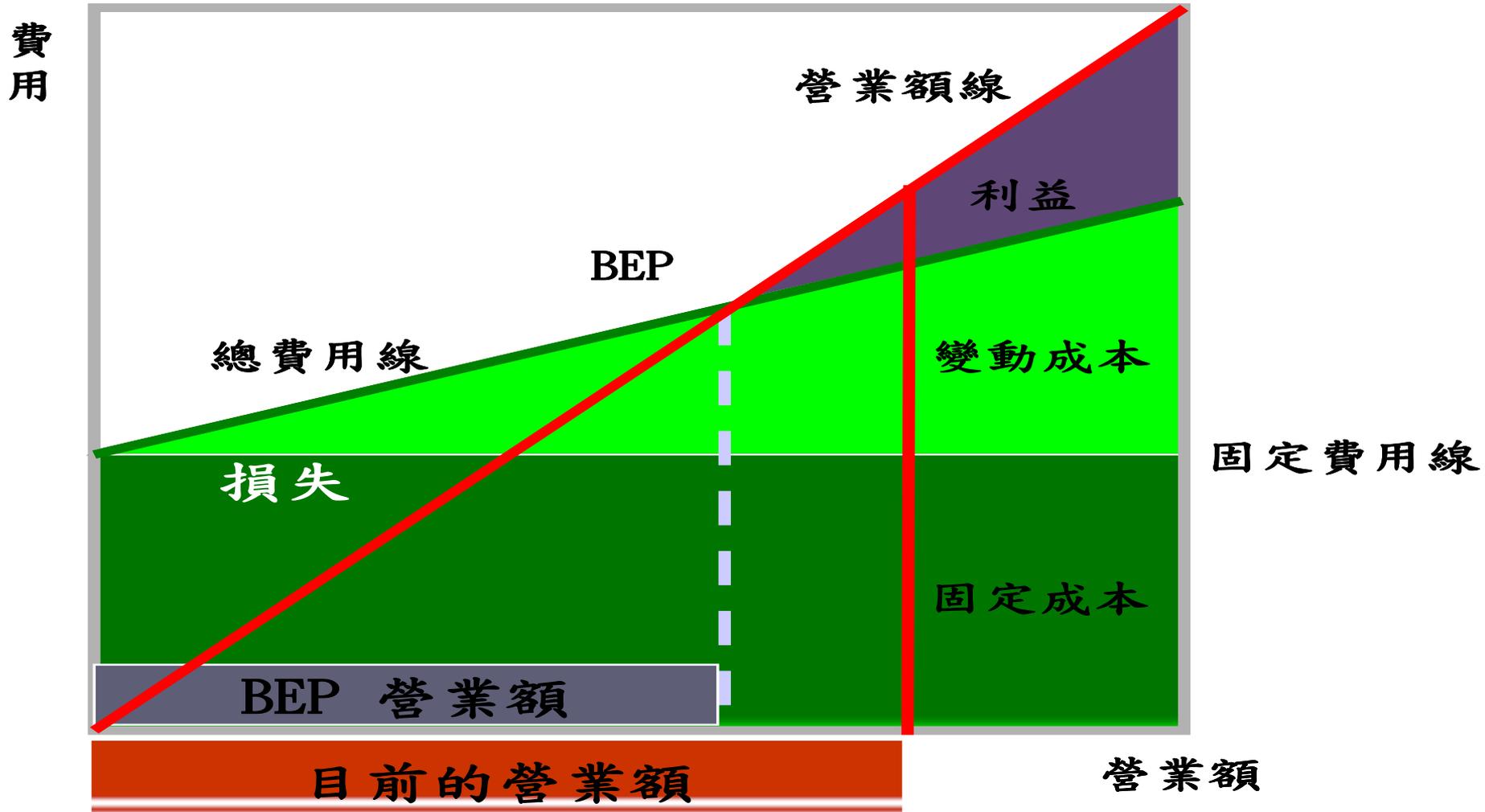
企業發展圖



經營分析結構圖



損益平衡點分析



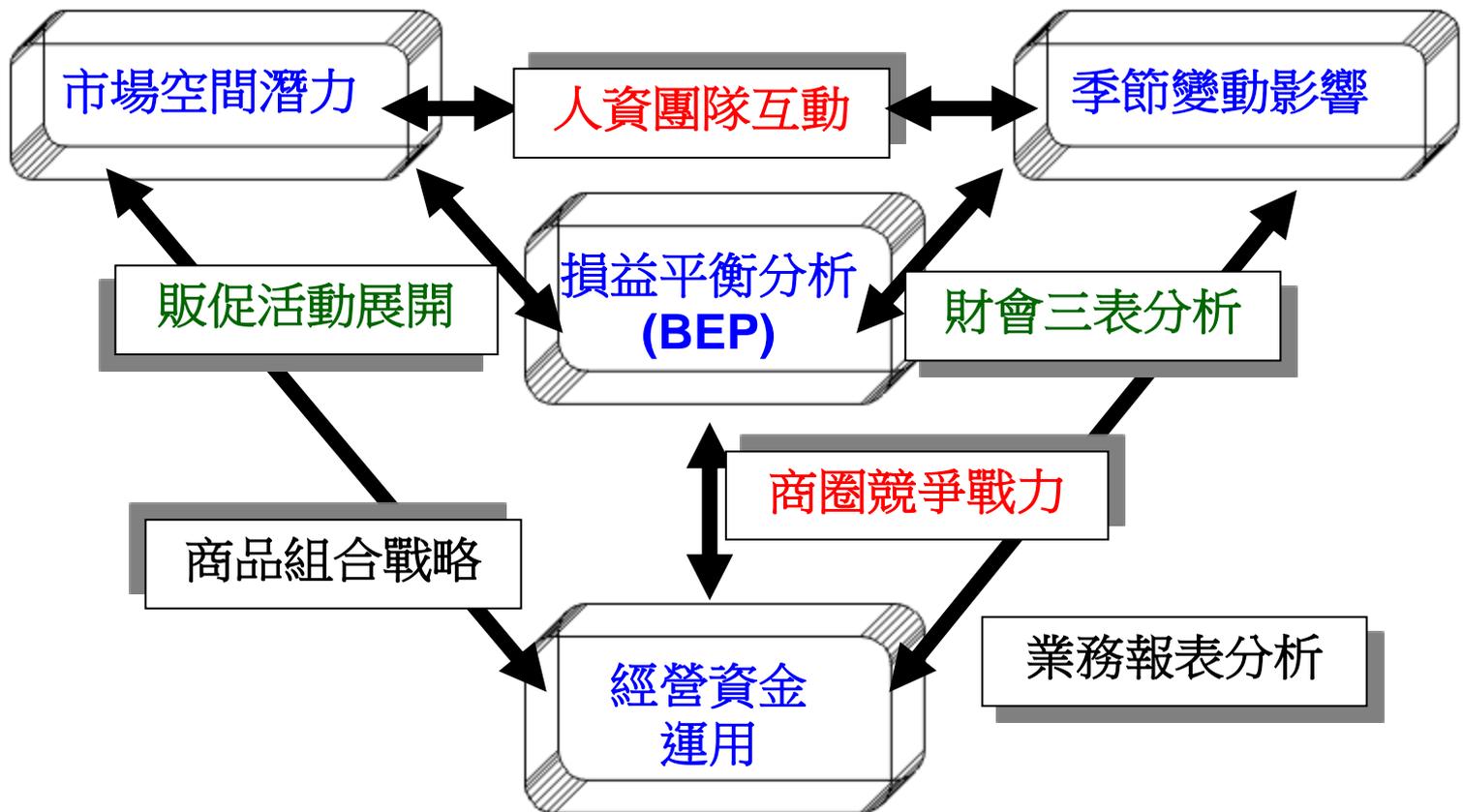
產銷人發財資經的系統整合

把握不同管理機能與互動關係：

競賽中的經理人必須要觀察市場的運作情形並進行分析研判。從相關報表瞭解**總體經濟**、**產業環境**與**個別企業**三種層次的資訊。

競賽裡的競爭情境如同真實環境中的複雜情境，此特性對於有經驗的參與者與競賽指導者是一種學習的挑戰，因此“正確答案”是難以確立，如同真實環境中情況一般。

模擬經營賽局決策系統



第五章流通大師經營賽局 連結商戰力與個案解說

流通行銷的4C

Customer 客戶

Commodity 商品

Communications and Circumstance
情報提供與環境形成

Channels 通路

消費者市場主要區隔化的變數

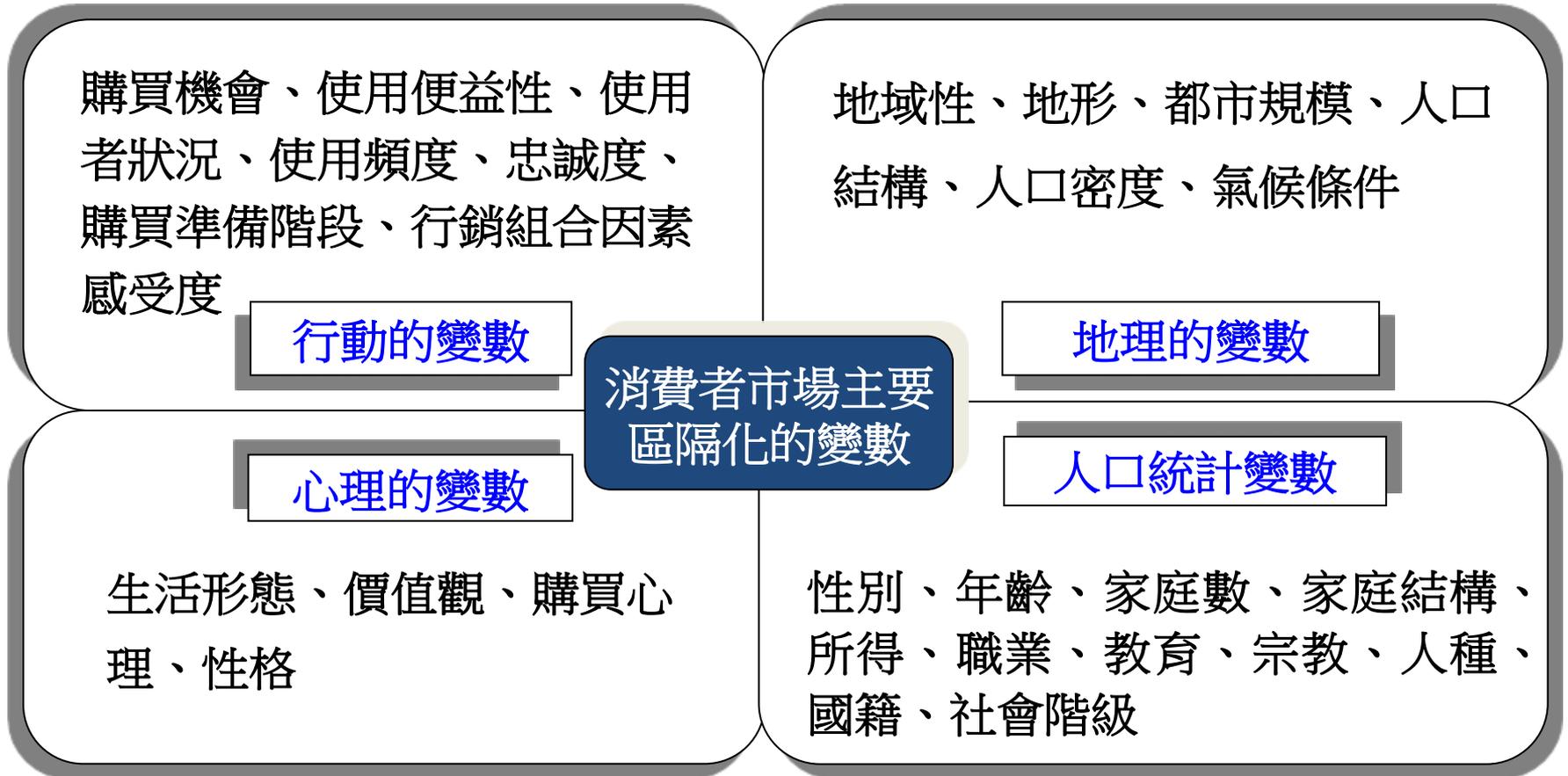


圖1-6-1-1 消費者市場主要區隔化的變數

商品戰略規劃與展開

強化商品力



完整的商品收集

針對設定的客層，依據分類個關連性做組合與運用

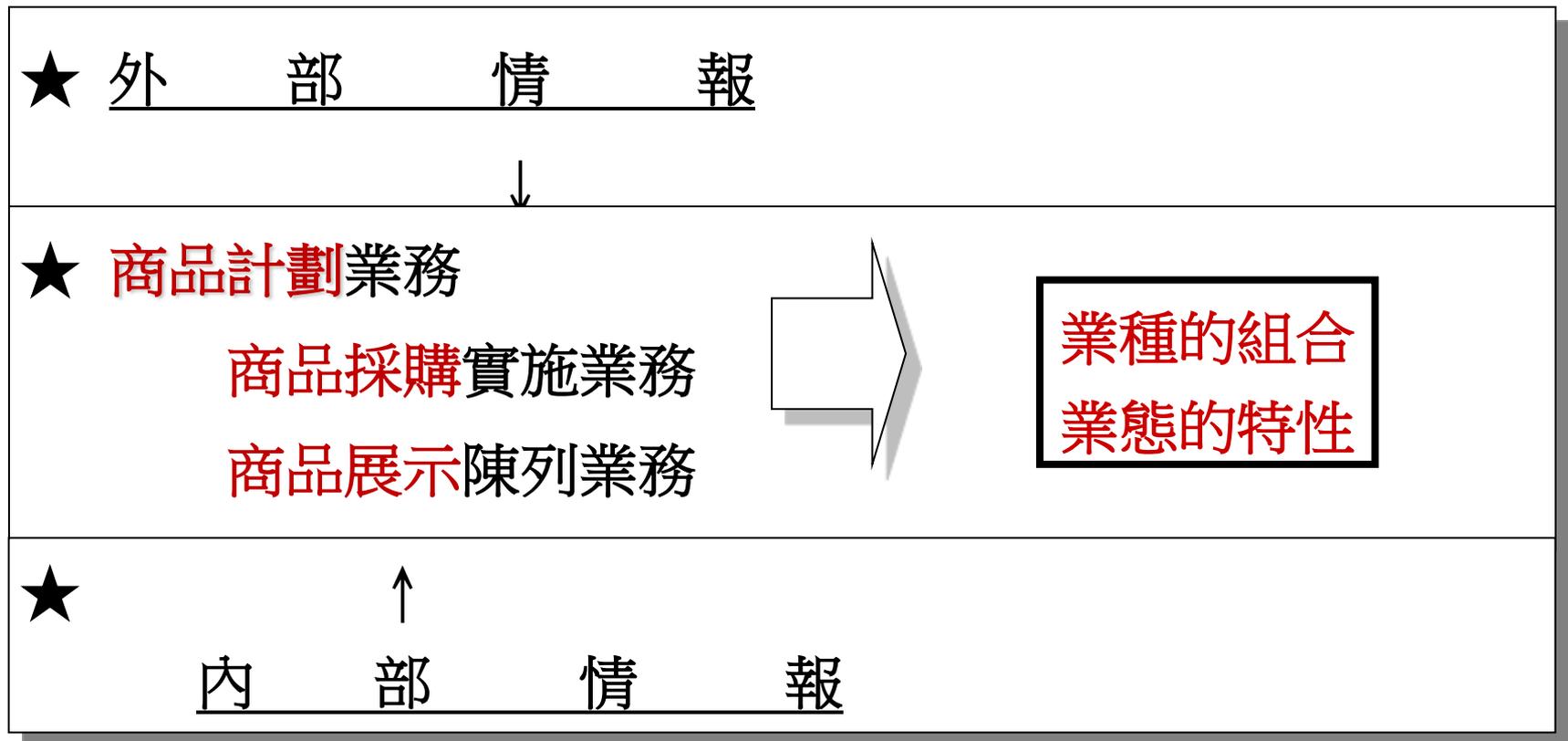
1. 商品內容：主力商品
權威商品、特價商品。
2. 價格線的設立
3. 季節性
4. 週期性
5. 使用目的

賣場展現的分類

從設店業務、賣場構成規劃、商品陳列展示上需考慮

1. 對象別設定
2. 用途別設定
3. 關心度別設定：顏色
花樣、款別、規格、價位
材料、趣味別。

整體商品化戰略活動的基本系統



銷售促進的兩大支柱

手段

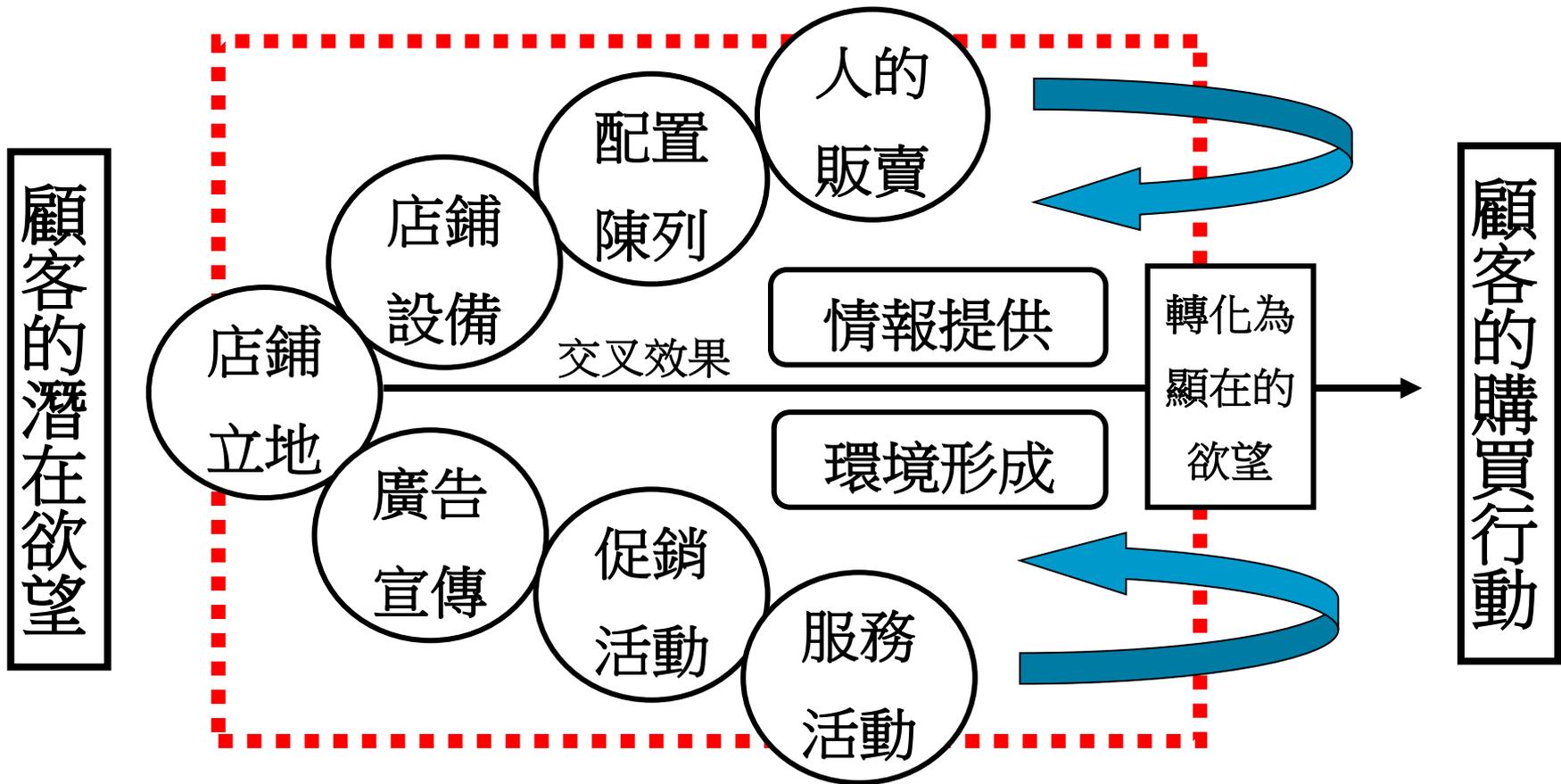
1. 針對商品的特性與功能
 2. 透過知識、情報、訊息
- 等方式提供
使顧客產生潛在的欲望

兩大支柱

情報的提供

環境的形成

銷售促進的領域（店內）



通路的分階

■考慮不同階段別通路的有利因素

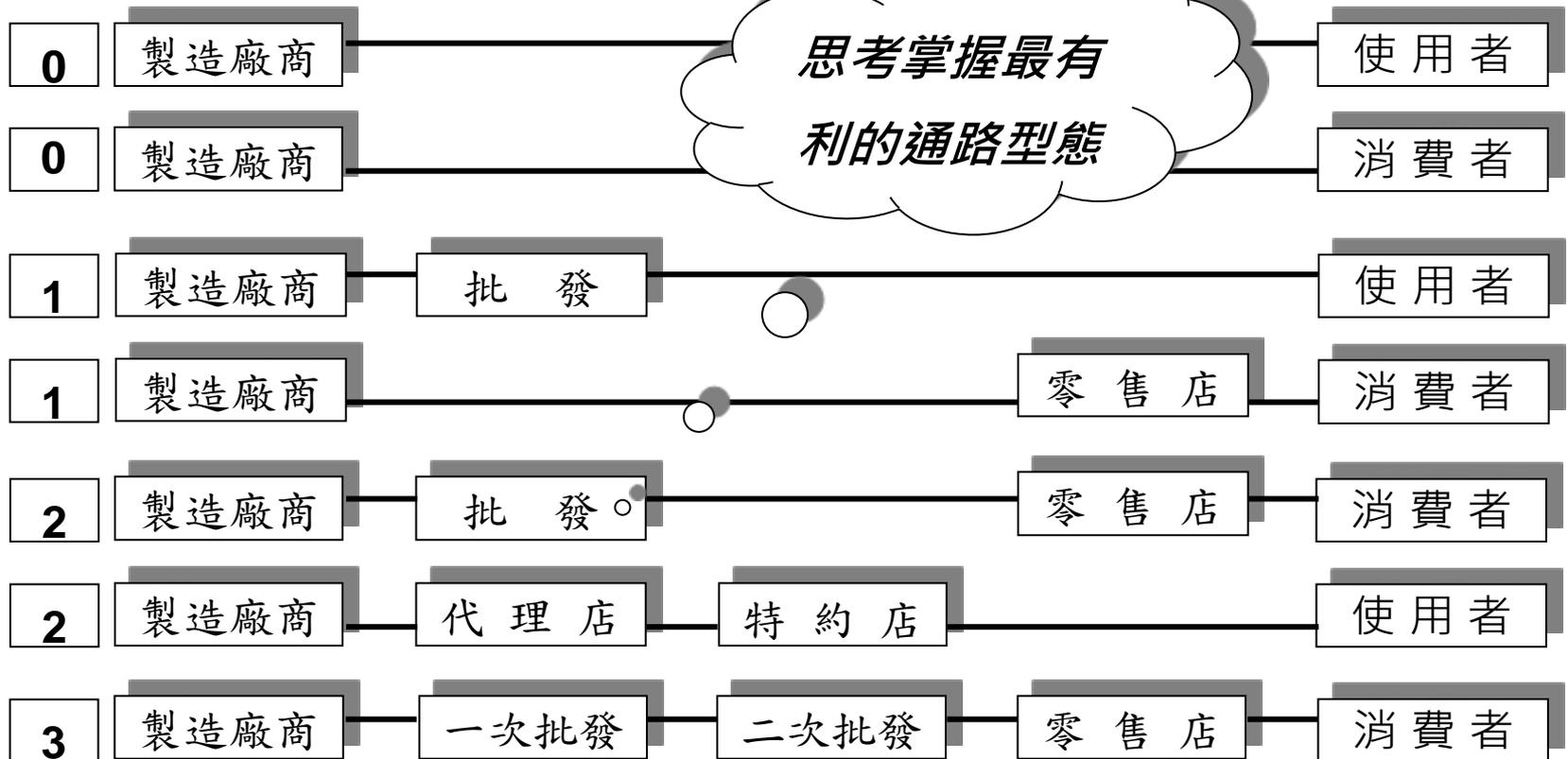
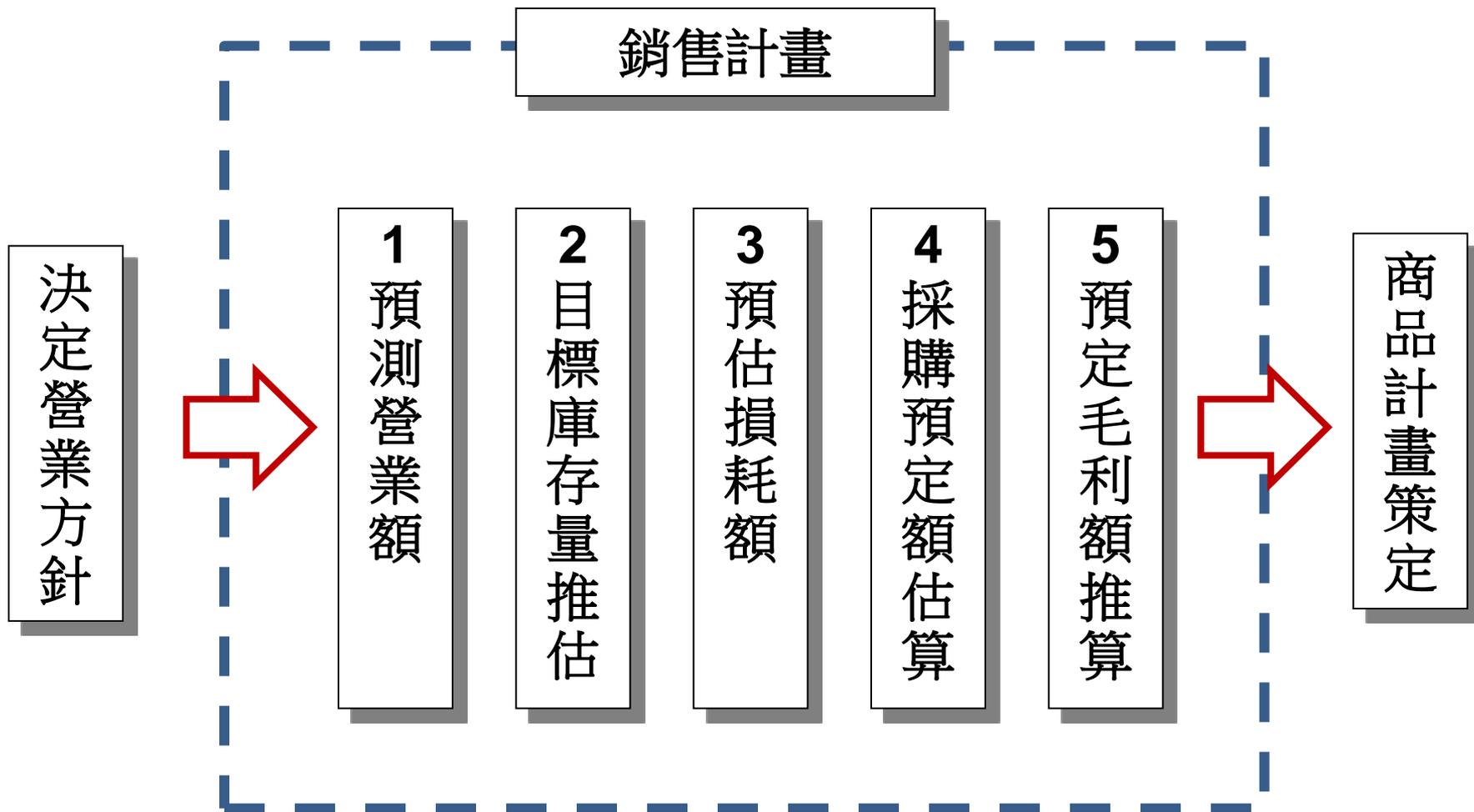


圖1-6-1-4 針對不同階段別通路的的不同類型

如何進行商品計畫策定



感謝您的聆聽

THANK YOU