

## 家电连锁企业采购管理的3大原则8项注意

<http://www.chinairn.com> 2005-8-8

采购管理技术和信息管理技术、物流管理技术并称为现代连锁业的三大核心技术。而采购管理技术水平的高低直接反映了企业核心竞争力的高低，因而对于家电连锁业，提高采购管理水平具有战略意义。加强采购管理，首先要注意三原则，即公正透明原则(即相对公正透明的采购条件和标准)、优胜劣汰原则(即为各品类创造优胜劣汰的竞争环境)。收益最大原则(即销售流量和毛利等指标方面收益最大)。其次还要注意在采购机构的管理、采购过程的全程监督等八个方面的问题，其中采购机构、采购制度、信息管理等构成采购体系的三大基本要件，而市场调查、品类规划、采购谈判、物流配送和销售跟进构成采购体系的五个环节。

### 一、机构与制度

家电连锁的营运机构通常分为采购部、销售部(营运部)、市场部、财务部、客服部(物流一般由客服部门来完成)。采购是各部门共同协作的工作环节，因而要提高采购水平，就必须先从各部门着手，完善每个部门的制度与运作流程，提高各部门的协作水平。如对于销售部门来说，要作好新产品的上柜和销售统计，尽快消化库存，促进下一次采购；对于市场部来说，则是随时跟踪市场动态，为采购提供信息支持；对于财务部来说，要优化采购产品财务结算流程等等。

加强采购部门的管理，要采用科学的考核制度。目前众多家电连锁店都有监督部门，用来防止采购人员的收取红包与暗扣等腐败现象，但工作很难深入，部门设置往往流于形式且不能对采购人员进行有效的引导与促进。因此要加强监督更要进行全面考核，如考核采购产品的毛利率指标、库存商品周转天数、新品引进率、通道利润指标、商品淘汰指标等。通过全面的考核指标来加强对采购过程的全程指引与监控。

### 二、信息管理

对于分店众多、分布广泛的连锁经营企业而言，信息化可以非常有效地提高信息收集、汇总、分析的效率，支持其决策、运作和管理。特别是要实现统一采购、统一配送等目标，高效的信息处理是根本保证。

连锁企业信息化的具体内容也很多，如对整个连锁企业的投资，投资收益、经营收益进行管理，监测这些运行指标的达成情况，还包括对分店的销售进行管理，对整个供应链进行管理，也包括为物资调配达到理想的效果对采购配送的管理。

信息化建设对于连锁经营企业来说，其复杂因素分布广泛，采用集中处理的方式建立系统则数据流量很大，通讯要求较高。如采用分布的方式建立系统则技术要求较高，数据管理模型复杂。以目前的情况来看，多数大型家电连锁如国美、苏宁等都采用了ERP管理系统，用来建立连锁企业的信息处理中心。

### 三、市场调查

“知己知彼”的策略对于采购同样重要，知彼就是指行业市场信息和竞争对手情况，要随时掌握市场动态、跟踪竞争对手，从而及时调整采购策略，要做好这些就必须依赖相应的市场调查制度来实现。市场调查分为定期调查和随时调查，平时要定期搜集行业业务家电品牌的广告信息、活动信息等，定期汇总成《品牌市场信息表》，这些信息都是制定采购策略的基本依据。另外还要定期去调查各竞争对手部分品类的价格，汇总成《竞争品类采价表》，及时调整自己的价格策略，同时也通过分析找出竞争对手的拳头产品和薄弱项，进而确定自己的利基市场。如调查得出关键对手的拳头产品是彩电品类，那就应该避实就虚调整成对方相对薄弱的品类。

### 四、品类规划

国美总部每年、每年度都会给全国务分部下发《采销指导书》，对各品类的采购进行全面的规划和指导，由此可见品类采购规划的重要性，它是家电连锁实现资源整合，凸现优势的重要途径。

要作好品类采购规划，首先要确定总的采购计划和各分部的采购规模，这是指导采购的大纲。其次要根据营销策略而确定采购策略，如哪些采购是用来冲量的产品，哪些是用来提高利润的产品，哪些是专门制衡竞争对手的产品，哪些是用来装门面出形象的产品等，根据这些营销策略从而确定采购的细则，再者根据销售淡旺季对采购进行规划，如在3月份就要开始准备空调采购备战，在国庆到来之前要早早开始做好如彩电、冰洗的准备。还有就是确定采购分工的规划即确定哪些是集中采购，哪些是分散采购。集中采购能体现出规模优势，而分散采购则更显出灵活优势，集中采购与分散采购互相结合，则自然在体现出家电连锁规模优势的同时又不失单店经营的灵活性。

### 五、采购谈判

采购谈判通常有新品引进谈判。产品补货谈判，专项采购如重大节日和开店店庆谈判等，而这些谈判多是围绕一些基本项目。必要项目和建设性项目而进行。基本项目是采购产品价格、数量及供货时间，方式、帐期、各项目协议，必要项目是指扣点、返利、是否有赠品，相关售后服务等，而建设性项目是指促销费。广告费、柜台费、促销活动支持等。要根据自身的经营战略对每项细节进行研究与谈判，从而争取到更多的销售资源和有利条件。比如仅协议就有家电连锁与供货商针对供货数量与价格达成的《供货协议》，针对柜台销售的《上柜协议》，要求厂家总部连带担保的商场、供货商。厂家签订的《三方协议》。如果价格变动如何补差，如国美在引进新品合同里明确规定，某型号如果竞争对手出现低于我方售价销售，我方可不经厂商而直接调价出售，同时有权要求厂家进行差价补偿。

采购人员在争取政策与资源的同时也在扮演着家电产品“伯乐”的角色，通过市场调查找出具有较大提升潜力的品牌与产品，对这些作为重点引进品牌进行重点谈判，重点支持。对于市场表现较差的品牌与产品则根据优胜劣汰的原则进行淘汰。

### 六、物流配送

采购到位只是完成了一半，要及时地配送到位就需要完善且成熟的物流体系来完成。从工厂到商场这段流程通常是由制造商或供货商来完成，但作为采购方应提前估算好生产周期和在途时间，这样采购的产品才有可能在预定的时间到位。

因为资金占用和库存规模等问题，总店及各分店不可能备货太多，这就要求各分店根据平时的销售情况确定最现实的备货额度，从而有充分的时间进行货物采购和配送。

由于家电存在系列的售后服务问题，目前一些小型的区域性家电连锁商自己则组建了车队，用来向各分店配送和售后送货，显示其快捷的配送和周到的服务等优势。为了体现集中采购的规模优势，国美成立自己的物流公司，用来配送大型采购的产品。而多数家电连锁包括国美为了便于管理，在区域内由第三方物流公司来完成产品配送和售后配送，因此物流管理其职责就是如何与第三方物流公司协调。监督的问题了。

### 七、销售跟进

采购到位，配送到位之后并不是已经“万事大吉”了，其实还有大量的后续工作。

一方面协调卖场管理部门，进行新品上柜、样机的折价变卖、更新、促销员的产品培训，对于刚到库的非新品类要尽快通知销售柜台。另一方面则是由采购部跟进仓库和柜台，对非常畅销产品要作好随时采购补库准备，对于滞销产品，要协调厂家或供货商进行调价或跟进相应的促销活动。对于残次机，要迅速协调厂家或供货商按相应的流程进行处理，或者调换或者折卖等。再者，还要督促销售部门作好销售品类的统计，根据统计情况进行采购指标的考核分析，从而为下一次采购提供详细且准确的信息依据。

