

我国零售企业实施供应链管理的必要性及对策分析

文/肖亮 陈六究

十五期间,我国的零售业伴随着我国经济的快速发展取得了迅猛的发展,但同时也面临着诸多问题和挑战。从战略角度看,中国的零售企业如果想在长远的竞争中获得成功,就必须在供应链的运营上缩短和国际竞争对手的差距。目前它们大多把战略重心放在开店拓展和兼并收购上,而将运营管理的重要性放在较低的位置。中国零售企业必须尽快重新构建运营体系,改善运营能力,提高企业的竞争力,否则其中一些企业会在不久的将来被淘汰出局。而要实现这一目标,实施供应链管理是一个有效的途径

一、零售企业实施供应链管理的必要性

实施有效的供应链管理,可以有效的提高零售企业竞争力,实现其竞争战略,具体体现在以下六个方面。

1、有利于零售企业实现供应与需求的有机衔接,提高快反应能力。

在零售领域中,存在着供应商——零售商——顾客这样一个最基本的供应链条,实施供应链管理可以避免信息失真、提高顾客信息反馈效率,使供求有机衔接、协调一致、反应迅速。

2、有利于零售企业实现精确管理、降低成本,提高资源利用率。

降低成本是零售企业经营的重要内容,是提高效益的重要手段。对于零售企业供应链来说,供应链的赢利就是从顾客那里赚取的收入与供应链的全部成本之间的差额,供应链的成本越低,就意味着企业的获利空间越大。供应链管理就是要不断降低成本,提高效率,也就是说供应链管理就是不断优化,提高资源利用率。现有数据表明,零售企业实施供应链管理可以减少削价处理的损失40—50%,库存下降10—15%,可以带来大约20%的成本节约。

3、有利于零售企业提高管理水平。

企业实施供应链管理,就必然要进行业务流程重组,采用先进的技术和科学的管理方法,进而提高企业的现代化管理水平。

4、有利于零售企业加快资金周转。

实施供应链管理的企业比一般企业的资金周转时间缩短40—60%,而资金周转时间的缩短就意味着企业资金利用率的提高。

5、有利于零售企业改进交付可靠性,缩短交付时间,提高服务质量。

企业通过加强供应链管理,可以大大缩短满足消费者需求的时间,从而获得无法复制的竞争优势。现阶段中国市场上产品品种越来越多,消费者需求变化越来越快。所以,在这个变化的世界里,成本固然是一个重要的竞争优势,但是快速响应消费者的需求,进而有效的满足消费者的需求才是竞争的根本。通过实施供应链管理可以改进交付可靠性99—99.9%,缩短交付时间10—20%。

6、有利于零售企业成为受欢迎的业务伙伴。

实施供应链管理使供应商和零售商实现信息共享,供货商们可以直接进入到企业的系统,相互的信任度大大加强,双方不再是零和关系,而是建立在共赢基础上的受欢迎的业务合作伙伴。例如象沃尔玛实行的“零售链接”。通过零售链接,供货商们就可以随时了解销售情况,对将来货物的需求量进行预测,以决定生产情况,这样他们的产品成本也可以降低,从而使整个流程成为一个“无缝”的过程。

二、零售业供应链管理的实施策略

(一) 转变观念。

零售企业要有效的实施供应链管理,企业全体员工都要转变观念、统一思想,理解供应链管理理念,明确认识到满足顾客的期望是企业的最终目的。

对零售企业而言,建立这种供应链管理关系,就是要把以产品或销售为核心转向在其领导下以集成和合作为核心。在这种思想指导下,供应链上的所有企业把他们的相互需求和技术集成在一起,建立共同的信息交互平台,通过彼此的分工,充分发挥各自的核心优势,最终实现满足消费者的期望,实现供应链网络各节点的共赢。

(二) 明确供应链战略,获取战略匹配。

实施供应链管理属于企业的长期发展战略,所以在设计和导入供应链管理系统之前,正确的做法往往要求企业制定发展战略规划,在此基础上,企业实施的供应链战略必须与企业的竞争战略相互匹配,也就是说企业的供应链战略与企业的竞争战略拥有相同的目标。获取战略匹配有三个步骤。首先是理解顾客;其次是理解供应链;第三是获取战略匹配。通过实现战略匹配以实现供给与

需求之间的微观平衡。

(三) 科学设置岗位工作流程, 重视人才储备。

在供应链设计环节, 首先我们应科学设置各岗位的工作流程, 实现对供应链整个链条各环节的有效、严格控制。其次, 人才是关键。从零售企业的现状来看, 供应链管理专业人才的短缺最为突出, 必须引起高度重视, 应加快引进、培养、建立一支精通供应链管理知识的专业人才队伍。否则, 制定再好的供应链管理系统也不可能得到有效的实施。

(四) 企业业务流程的再造、调整和能力整合。

首先变革企业内组织结构。即要变革原有的垂直型的组织结构和企业运作方式, 建立扁平化的管理组织。这样既有利于职能之间的协调与综合管理, 又有利于针对特定的顾客迅速、有效地开展商品开发和运作。

其次进行商品品类管理。按照商品类别来建立项目团队, 这种组织形式在零售业中运用得最为广泛。对品种繁多的商品进行分类, 是零售业者进行科学化、规范化管理的需要。它有利于将商品分门别类进行采购、配送、销售库存、核算, 提高管理效率和经济效益, 零售业者可以在商品分类基础上, 根据顾客的需要, 选择并形成有特色的商品组合, 体现自身的个性化经营特色, 实现对单品全面控制, 防止滞销品的产生, 使商品的经营和管理活动具有针对性。

再者采用有效的信息技术系统, 如EDI、ERP、INTERNET技术等, 实现信息共享, 建立统一标准、统一数据格式的信息处理平台, 整合了自身信息系统和客户之间的交易数据, 努力做到整个业务流程过程中信息交换的准确性和及时性, 并通过完善的系统功能如网络分析、在线评估以及库存自动化管理等先进手段, 提供有关销售、库存和运输信息。这也是提高企业内部的经营效率、构筑供应链体系的必要条件。

(五) 优化物流配送系统。

优化物流配送系统除了前面提到的有效的信息技术系统外, 还包括库存、运输和设施布局。

1、合理控制库存。

零售企业可以通过提高库存水平来增强反应能力, 大大增加及时满足顾客的需求的可能性。然而库存量大将增加零售企业的成本, 从而降低其赢利水平。减少库存会提高赢利水平, 却降低了反应能力。因此, 库存量的设定, 要依据企业的竞争战略。如果一家零售企业的竞争战略要求高水平的反应能力, 企业就可以通过在靠近消费者的地方设置大容量的库存来实现; 如果企业是低成本竞争战略, 侧重于通过追求低成本来获得更多的赢利, 那么, 企业可以通过集中仓储来减少库存量, 增加赢利。由此可见, 零售企业必须要寻求一个合理的库存量, 以实现供应链战略和竞争战略目标所要求的反应能力与赢利水平。

2、科学选择、安排运输。

(1) 运输方式

运输方式是指将产品从供应链网络的一个位置移动到另一个位置所采取的方式。零售企业主要有以下6种基本运输方式可以选择: 航空运输、公路运输、铁路运输、水陆运输、管道运输、电子运输。每种运输方式都在速度、货运规模、货运成本和灵活性方面具有不同特点, 这就决定了零售企业根据自己的供应链战略对某种特定运输方式的选择。

(2) 运输路径和网络选择

零售企业要优化其物流体系还必须做出的另一个主要决策是产品运输的路径和网络。路径是指产品运输的路线; 网络是指产品运输的地点与路径的总和。路径和网络长度缩短, 就意味着物流成本的降低。

(3) 内部化还是依靠外部资源

从目前来看, 我国大多数零售企业的全部或大部分运输职能是在企业内部完成的。但是随着企业规模的日益扩张、市场规模的日益扩展, 零售企业在决策运输体系时, 不得不更多的考虑依靠外部资源, 也就是第三方物流, 这样能够使零售企业能够更专注与自己的核心业务。

(4) 运输费用与运输速度的平衡

对于决策者来讲, 关于运输最根本的权衡, 就是要在运输费用与运输速度两者之间进行平衡, 以符合企业供应链战略目标的要求。

3、仓储设施。

(1) 区位布局

通常, 当商品只在同一个地方储存时, 企业可以获得规模经济效益, 这种集中布局提高了赢利水平。然而, 成本减少的同时, 反应能力也随之降低, 因为企业的客户可能住在远离仓储设施的地方。反之, 将仓储设施布置在接近顾客的地方, 增加所需的仓储设施的数量, 虽然提高了反应能力, 结果却降低了赢利水平。因此, 零售企业设置仓储设施时常常面临是集中布局, 还是分散布局这样一个权衡。

所以零售企业在设置新点时, 尽量以其现有配送中心为出发点, 卖场一般都设在配送中心周围, 以缩短送货时间, 降低送货成本, 以实现反应速度与赢利两者之间的平衡。

(2) 仓储设施能力

仓储设施容量大小的确定，要综合平衡其灵活、敏捷性和赢利性。仓储设施容量越大，对需求变化的反应能力就越敏捷，但成本上升；反之，则反应能力降低，而成本下降，赢利性提高。

(3) 仓储方式

零售企业可以选择以下三种不同的仓储方式。

存货单元式仓储，即是一种将所有同类商品储存相似一起传统式仓储。

劳动密集式仓储，是将用于某种特殊用途或满足特定类型顾客需求的各种不同类型的商品储存在一起。它通常需要较大的储藏出空间，但可创造更高效的分选和包装环境。

对接仓储(Crossdocking)，这是由沃尔玛公司开创的一种新的仓储方式。在这种仓储方式中，货物实际上并没有存储于某个仓储设施中。相反，从供应商那里过来的货车分别运载不同类型的商品，并将这些商品送到配送中心。在配送中心，商品被重新分装成较小的包装并迅速装载到各个连锁店的货车上。

(六) 与供应商建立战略合作伙伴关系。

对于零售商和供应商来说，如果企业单纯从自身利益的理性出发必会使自己陷入“囚徒困境”。为此，双方必须以一种协调的方式运作，将彼此看成是合作伙伴，而不是视为博弈对手。由于真正的合作伙伴关系意味着共享需求信息，各企业必须形成一种以信任为基础的双赢观点。当这些条件具备时，贸易伙伴就有可能理解各自的基本运作机制，从而形成一种统一的流程，以便压低双方的成本和提高双方的效益，把提升供应链的效率将成为企业利润的重要来源。

(作者单位：四川攀枝花学院经济与管理学院)

相关链接

现代饭店竞争策略的设计与选择
并购企业战略整合管理研究
跨国公司政治风险及防范
中国企业“走出去”战略的模式选择
WTO与山东高新技术企业国际化发展战略
实施流程再造凸显物流企业的核心竞争力
中国企业反收购的对策机制及适用性选择
新时期乡村民主建设存在的问题及对策研究
我国零售企业实施供应链管理的必要性及对策分析

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：(010) 65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心