

烟草行业实施供应商管理 库存的理论与方法研究

马树德

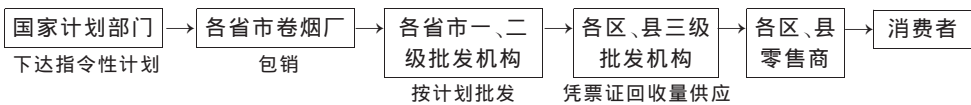
[上海烟草(集团)上海烟草贸易中心]

【摘要】 国家局在 2005 年初提出的“按客户订单组织货源”的新思路,一改烟草行业长期以来按计划组织货源的习惯做法,是行业内的一次由计划经济模式向市场经济模式的革命性转变。对已实现电子化管理手段的零售连锁集团客户,则可以采用供应商管理库存的模式,可以更科学、更高效地实现“按客户订单组织货源”这一目标。

【关键词】 卷烟销售 供应商管理库存 按客户订单组织货源

一、卷烟供应方式的历史演变

由于卷烟商品具有高税利这一特点,所以长期以来卷烟的生产和流通始终处在国家计划的严格控制之下运行,在解放后的一段相当长时期内,都是按照以下框架模型运营:



消费者没有选择品牌和数量的自由,供应完全取决于国家制定的计划,指令性计划加凭票供应这一卷烟流通模式,在中国烟草行业持续了约四十年之久。

在 1988 年,卷烟票证供应完全取消后,最大的受益者是消费者,他们可以根据自己的吸味喜好和收入水平,自由地选择自己喜欢的品种。而此时,流通领域的变革还不是非常明显,最主要的变化是零售商可以自由选择三级批发机构进货,再以后,随着三级批发价格和零售价格的全面放开,卷烟流通的活跃程度明显加大,但同时卷烟的市场秩序和规范有所下降,这与国家利益和消费者利益明显不符。为此,国家局 1996 年在全国范围内开始了卷烟流通领域的网络建设,把原先放开的三级批发价格加以统一,每一家持证零售户的进货渠道被固定为一家三级批发机构并全部纳入网络管理,三级批划分区域供应的做法也再一次得以恢复。此时,国家对烟厂下达的计划只是一个总量,其中的品种结构安排,是烟厂和销售部门通过平衡上级公司的发展规划要求、市场销售情况、原料及生产能力等多种综合因素的结果。通过近 10 年网络

建设的不断深化,国家对烟草市场的控制能力得到了加强,市场秩序得到了恢复。

然而,在市场上零售客户的需求并没有得到很好的满足,以市场为主导的机制还没有形成,市场因供应不足,而造成的脱销现象比比皆是,因市场供应过量而造成的涨库现象也随处可见。为此,国家局姜成康局长在2005年全国烟草工作会议上提出了“按客户订单组织货源”的新思路。

二、国家局“按客户订单组织货源”新思路的提出

国家局“按客户订单组织货源”新思路是在卷烟流通模式目前还是维持在“自上而下”的计划决定整个流通链销量这一传统模式。厂商生产什么品牌,生产多少数量不是由市场需求来决定,而是由预先制订的计划所决定。由于长期的计划性垄断,主导厂家对产品的开发、生产仍没有很好地脱离计划的范畴,与市场还有较大的鸿沟不能逾越,工业企业对其自身的品牌规格的生产仍以计划为主。其次,烟厂生产的品种与数量,支配了销售部门的销售结构与数量,计划决定生产、生产决定销售的传统格局还没有被完全打破。由此造成的后果是:

- ☆ 市场需求的变化无法得到迅速响应;
- ☆ 卷烟市场的季节销售特点无法得到有效满足;
- ☆ 客户的个性化需求无法得到充分体现;

☆ 由于受计划控制,零售门店脱销、涨库现象普遍存在。总之,卷烟零售户站在一个不平等的地位接受烟草专卖保护下的行政管理,他们所能够作到的只是被动地在圈定范围内来进行经营活动,他们没有享受到应有的合理利益,因此,一旦市场环境发生变化,寻找新的合作者就成为可能的选择。

为了防止这一不利局面的出现,全面提升国内烟草行业的竞争能力,国家局在2005年初提出了“按客户订单组织货源”的开创性新思路,并在大连、杭州、深圳等地区试点,取得了预期的效果。主要体现在:

- 按订单组织货源,使市场满足率有较大幅度上升;
- 销售结构更趋合理,商业库存有所下降;
- 销售总量有一定幅度增加;
- 品牌集中度有所上升;
- 市场预测准确性有所改善;
- 对市场变化的响应速度明显加快;
- 对市场变化的应变能力得到提高;
- 客户经理队伍素质和专业技能得到了锻炼与提升;
- 客户满意度有所提高。

由于按客户订单组织货源是一项开创性的新业务,在试点地区的实施还刚起步,因此,难免会出现一些有待改进的不足与缺陷,主要体现在以下几个方面:

● 由于计划模式还没有被完全打破,市场需求和供应能力之间还存在缺口,特别是紧俏牌号货源满足率尚待提高;

- 识别客户真实需求能力略显不足,客户识别体系有待完善;
- 工商信息共享,产销衔接机制的建立还不够完善。
- 因客户需求放大效应所造成的需求失真,导致货源配置合理性受到影响;
- 市场控制能力有待加强,销售预测的精确性需进一步提高;
- 客户经理的市场分析与预测能力还需进一步提升;
- 还存在非市场因素的干扰,搭售现象时有发生。

而导入供应商管理库存这一概念,可以在一定程度上弥补上述的不足,使“按客户订单组

织货源”的试点工作走向完善与成熟。

三、供应商管理库存的概念及宝洁与沃尔玛成功合作的案例

供应商管理库存(VMI)是供应链管理优化的一种方法。在传统库存管理模式中,供应链上每个节点的企业都各自为政,分别管理自己的库存。如供应商有供应商的库存,制造商有制造商的库存,零售商有零售商的库存,各库存之间都有明显的界线,而供应商管理库存是零售商把库存管理权交由供应商代为行使。这一模式突破了企业之间的边界,合作双方通过电子数据交换系统,实现高效率的信息资源的共享,使供应商能及时掌握每一家零售门店的每天进、销、存数据,并根据这些数据预测门店的实际需求,最后再结合即时库存情况,给予科学、合理的供货,最终的结果是双方都获得了效益最大化,取得了双赢的局面。

宝洁公司与沃尔玛公司早在1987年就开始了供应商管理库存的合作,企业双方通过电子数据交换系统EDI和卫星通讯实现了数据对接。借助于这一信息系统,厂商集供应商于一身的宝洁公司能突破公司之间的边界。以纸尿裤单一商品为例,宝洁能在第一时间知晓沃尔玛物流中心纸尿裤的即时库存情况,同时通过与各门店的POS系统对接,掌握了沃尔玛各门店纸尿裤的销量、库存、价格等数据,宝洁掌握了这些数据以后,在两个方面获得了利益:一是在第一时间掌握了市场需求信息,为制定出符合市场需求的生产和研发计划创造了条件;二是通过销售跟踪,做到了及时补货,防止出现商品结构性机会成本所带来的损失(即滞销商品库存过多,畅销品断货)。而实施了VMI后,沃尔玛获得的利益表现为二点:一是由于宝洁的及时补货,减少了脱销发生的机率,增加了销量;二是减少了不必要的库存备货,降低了库存成本。由于很多作业都是由计算机系统来实现,双方都减少了人力资源成本。

烟草行业实施供应商管理库存应具备的前提条件

卷烟流通领域是否能复制供应商管理库存这一具有世界先进水平的供应链管理新模式呢?依笔者之见,完全可以,但不是所有业态、类型的零售客户都能复制这一模式,开展这一合作项目的零售客户必须具备以下这些条件:

◆必须是大型的连锁集团客户,具有较为完善的内部管理制度。

◆每一家门店都应配备POS机,并保持每天向总部传送各类商品的进、销、存数据,POS数据必须体现真实销售,不能加以人为修改。

◆总部必须拥有完善的计算机信息管理系统和POS管理系统。

◆集团客户必须承诺愿意公开各零售门店的卷烟进、销、存数据,并通过电子数据交换系统EDI与供应商实行数据对接与共享。

◆实施供应商管理库存后,配货量的多少将直接取决于门店POS进、销、存数据,由于目前部分牌号卷烟存在差价,个别零售客户受片面追求利润等因素的驱使,长期以来,不规范销售行为一直很难杜绝,而一切非诚信、规范的经营行为都将影响到配货量的合理性,因此实行供应商管理库存的集团客户和下属门店必须首先承诺做到诚信经营。

四、烟草行业实施供应商管理库存给供应商、零售商带来的利益点

1. 依笔者之见,实施供应商管理库存,给供应商带来的最大利益点在于:缓解了因零售商需求放大效应所产生的供需失衡矛盾,以及为准确预测市场需求创造了条件。

需求放大效应在流通领域的存在是带有一定的普遍性,存在的主要原因之一是:供应短缺博弈。在某一类商品供不应求的环境下,买方为了能进到更多的货源,往往夸大需求,以期得到更多货源,由于众多买方都夸大实际销售需求,从而使短缺现象加剧。在卷烟流通环节这一现象表现得尤为突出。比如,我们从事卷烟销售的人员经常会遇到这么一种现象,某一紧俏牌

号卷烟,因长期以来始终处在供不应求状态,在零售商的感觉中已逐步形成了一种“需求饥饿”。为了应对以后可能产生的购买,避免销售机会的丧失,他们会要求订货量多多益善,很少考虑库存成本。他们很难准确把握销售的实际需求,即使已经造成涨库和资金积压还是会乐此不疲地继续订货,当客户经理看到这种涨库现象后,要求他们暂时停止要货或减少要货,但往往遭到他们的拒绝,其理由是:为未来需求备足货,以防今后供应不足造成脱销。客户的此类担忧不无道理,但由此产生的结果则是:订货量时常背离其实际的销售需要,从而说明在目前的条件下,客户还很难做到按实际需求订货;其次,为了能配到更多的货源,零售商往往会隐瞒库存或采用“抛空”来做虚假销售;其三,紧俏烟差价的存在,诱使一部分不诚信经营的零售产受利益驱动,一旦有牌号出现暂时滞销,发生涨库时难免会做出低价销售、横向调拨等不规范操作。如果把订货权完全交给零售商,虽然在一定程度上可以缓解零售商货源脱销造成的销售损失的问题,但随之而来,就会产生涨库和市场控制力下降的不利局面,而问题还在于:由于目前还无法对紧俏牌号的供应做到完全满足市场需求,一部分门店出现的涨库现象,使另一部分门店的脱销越演越烈,市场供需失衡状况会日趋严重。总之,有限的货源资源没有得到最合理的配置,供应商和零售商都没有获得最佳效益。

采用了供应商管理库存以后,供应商不再根据订单供货,而是基于数据共享以后,由电脑系统对客户上传的至少二个月以上的销量数据进行分析并计算出科学、合理的客户平均日销量,加上为应对“团购”情况和订货到送货间隔期间的销售而设置的安全库存,再减去订货前门店的即时库存得出本期供货量,具体公式表示如下:

订单数量 = 日均销量 × 配送周期 + 安全库存 - 开单前一天的即时库存

根据以上公式所得出的订单数量,实际上已生成了库存上限,即:每日销量 × 配送周期 + 安全库存,每次订单的品种与数量都由电脑跟踪库存自动产生,电脑系统会自动识别当前库存是否超库存上限,如某个牌号的门店库存大于所设置的库存上限,系统将会停止配货,当小于最大库存量时,其差量就是系统生成的订单数量。因此从理论上来说,这一上限是不可能被突破,这就从源头上杜绝了涨库现象的产生。同时供应商可以把有限的货源供应给需求还未满足的客户,反过来又满足了脱销客户的订单需求,在一定程度上缓解了供需矛盾,实现了货源在涨库、脱销门店之间的重新平衡,使有限的资源得到了最大的利用。另一方面,零售商向供应商公开了进、销、存数据,使供应商能最直接地掌握市场第一手资料,为更准确地预测市场需求、掌握消费者购买卷烟的动态趋势和品牌偏好提供了数据支持。

就客户而言,供应商管理库存给他们所带来的最大利益是减少了脱销的发生率。由于自动产生的订单数量,不是由原来的脱离实际销量的固定周转数所产生,而是由电脑系统完全根据客户的 POS 数据经过科学、合理的计算后得出的,这一数量最后还要经过客户经理与客户共同协商确认后才作为每日销量的最后确定数。而且这一数量不是一成不变的,在经过一段时间的实际运营后,如客户经理发现门店经常出现供需不匹配情况,到时客户经理有权利和义务提出修改方案进行调整。因节日期间出现的销售大幅攀升的情况,则通过历史数据的积累推算出节日的销量增幅,在此基础上,由增量系数来调节节日的销售波动,最后再通过完善的中途补货机制,把客户所担心的因“团购”引起的脱销得到合理地解决。当然这些措施并不能完全杜绝脱销,但可以最大限度地减少脱销发生的概率,对零售客户而言,就是最大限度地减少了因脱销引起的销售损失。因设立了库存上限,没有了库存积压,客户也就减少了资金的积压,加快了商品的周转速度,降低了资金使用成本。

2. 对供应商来说,实施供应商管理库存以后,由于大部分订单评审工作由电脑自动完成,使订单评审的时间大大缩短,所使用的人力资源成本大幅下降,据试点工作初步估计,可节约大约 30%—50% 的订单处理人员。

3. 在 VMI 项目中,供应商所获得的利益还在于:由于在实施项目以前与零售商有过良好的沟通,并在规范经营方面双方达成共识,签订了具有一定约束力的自律、共管协议,为规范市

场、控制市场探索出一条由零售商共同参与管理的新方法,从某种意义上来说,节约了供应商在市场管理方面的资源投入。

五、供应商管理库存(EMI)实施步骤

从上述开展供应商管理库存的客户所应具备的条件中可以看到,并不是每一家连锁集团都符合这些条件,存在的主要问题集中在:a).上传的进、销、存数据的正确性还达不到要求,上传数据与实际经营数据存在较大偏差,以此数据作为配送依据的可信度较差;b).一些集团加盟店中,部分存在外渠道进货、横向调拨、低价销售等现象,这样的客户如加入到供应商管理库存的行列,将会使供应商对市场的控制力减弱;c).在短期内,我们的货源还无法做到全部覆盖满足所有客户,最终的实施方案只能是逐步推进,有序发展,成熟一家,发展一家。笔者所在的公司按以下流程分步推进此项试点工作。

1. 选择合作伙伴

根据上述条件,先期所选择的实施VMI客户必须具备规范经营、总部电脑系统完善、传送数据相对正确、内部管理有序等条件,当基本具备条件的客户一旦被纳入候选名单,供应商与集团客户总部要进行广泛的接触与沟通,把双方的权利和义务、双赢的具体目标能得到双方高层的认同,在此基础上,双方成立工作小组,全面负责这一项目的协调与推进工作。

2. 实施联手共管

当集团客户认同了VMI实施双方的权利和义务以后,供应商必须借助于集团总部的管理职能和奖罚机制,双方联手共管,共同实现规范经营、控制市场、达到共赢的目标。供应商要向集团客户总部据理力争说明规范经营对整个卷烟市场的重要性,以及对保证零售商获得长期稳定收益所起到的不可低估作用,集团总部如能认识到这一点,就要求集团总部把卷烟规范经营标准纳入零售终端的考核体系,一旦有零售店违反了这些标准,就给予责任人必要的经济处罚,从而变供应商一方管理为供应商、零售商共同管理,使管理功能得到了加强,同时也节约了供应商的管理成本。

经过一段时间的联手共管以后(通常为一个月),按照流程规定,客户经理、区域督导必须对候选VMI的每一家终端客户在规范经营方面有针对性的开展核查与评价,并写出该集团客户的总体评价报告,如评价结果符合实施VMI条件的,则进入下一个程序。

3. 核对零售POS数据的准确性及帐实相符率

终端POS数据的正确与否将直接影响到实施VMI的质量,如前所述,实施VMI的客户是以配货前一天的库存决定配货量的多少,如果终端POS库存数据与实货库存不相符,或者与传送到供应商电脑系统的库存不相符,或数据漏传率高等现象都会影响到配送数量的正确性,并导致涨库、脱销发生率的上升。为此,在开始VMI前,要布置客户经理对候选集团门店逐一进行POS数据校对,以确保数据正确率达到VMI实施要求。

4. 依据历史销售数据,计算出日平均销量和安全库存

此流程内容在前章节已有详细阐述,在此不再赘述。

5. 客户经理与客户共同确认订单上限数

供应商由电脑系统计算出来的日均销量、订单上限数仅仅是理论数据,是否切合门店当前实际需求,还需客户经理把该门店各牌号日、周销量的理论数据与门店负责人进行深入沟通,并结合已掌握的门店销售特点、商业环境、消费者结构、销售变化趋势等因素对订单上限数进行适当的调整,最终双方在配货上限数方面达成一致并最终确认,这一调整与确认程序为提高VMI实施过程中数据的可操作性奠定了基础。

6. 实施运营

一旦零售商达到了联手共管的各项标准,订单上限量得到双方确认,已基本符合实施VMI

的条件,此时,供应商所要做的是:在电脑系统内用运算配货量的公式取代原来的客户要货量,每天开单前,首先接受客户传送的昨日库存,经电脑运算后,产生当天订单即配送数。

7. 运营成果评估

笔者认为,在 VMI 实施效果评估指标中,涨库、脱销发生率是最重要、可衡量的指标。突出这二大指标的重要性,也是符合国家局提出的“按客户订单组织货源”、准确预测市场需求、满足市场需求、培育重点品牌、提高客户满意度的市场化运作的宗旨。零售终端涨库、脱销率的降低,意味着厂商、供应商通过努力,正在优化所供应的卷烟品种和数量,使其更符合市场需求。另一方面,也说明供应商的市场预测正在逐步走向精准,并以此数据为依据,来指导厂商的生产。笔者所在的公司,在试点客户中推行 VMI 模式运营后,由于采用跟踪零售终端的库存,使原来有些品牌 20% 以上的脱销率下降到 5% 以下,而库存上限的设置,使涨库在理论上已不复存在,同时零售商的销量也有不同程度的上升,原来长期困扰供应商的因货源供应不足所引起的客户满意度不理想的局面,在实施 VMI 后有了实质性的改观。

8. 不断完善运营流程

由于 VMI 在烟草行业的实施是一项全新的工作,没有现成的经验可以借鉴,所以通过评估,可以发现流程中存在的某些缺陷,如节后,客户经理在走访中发现,有部分 VMI 门店出现涨库现象,经分析,是由于节日期间增量系数设置不合理,或者是增量投放时间选择不当所致,其次,还存在当终端或总部某一方电脑系统出现故障后,跟踪库存中断后,如何有效应急,这些不足都有待于在以后的运营中不断总结经验,设计更优化的流程来解决。其次,在运营一段时间以后,客户经理对所设置的订单上限数要进行全面复核(此项工作宜作为客户经理的日常工作来布置),再一次确认该数据的可行性,如有不匹配,应进行相应调整。

实践证明,采用 VMI 运营模式后,其优势非常明显,客户的需求满足率上升、销量增加、客户满意度上升,供应商对市场的控制力度有所加强,这些优势与国家局倡导的“按客户订单组织货源”的改革方向是吻合的,同时,也受到了零售商的广泛欢迎,是一个成功的“双赢”运营模式,值得在有条件的地区和客户中推广。

参考文献

1. 查先进著《物流与供应链管理》武汉大学出版社 2003 年 5 月第 1 版
2. 克莱夫·巴德著 徐世明译《宝洁品牌攻略》哈尔滨出版社
3. 马士华 林勇著《供应链管理》机械工业出版社

【点评】

文章主题明确,内容翔实,结构完整,很有说服力。

作者从海烟物流管理的实际出发,详尽地论述现代物流的管理方法,从理论与实践的结合上阐述了自己的观点,具有较高的实用性和可操作性,对现实经营管理有一定的启发性。

(市场营销专业 1 组)