

供应商管理用户库存与卷烟营销

闻人盈

[上海烟草集团海烟物流公司卷烟营销部]

2006年在关于上海卷烟行业的会议中多次提到了“根据订单组织货源”。上海烟草专卖局董浩林局长的《以订单营销为突破,着力提升上海烟草的市场化运作水平——在2006年上海市烟草专卖、销售暨有限公司工作会议上的讲话》和《开拓奋进,全面提升集团核心竞争力》等一系列的报告、讲话从不同的角度阐述了“根据订单组织货源”的可行性、重要性及未来的发展趋势。

我们海烟物流卷烟营销部根据“根据订单组织货源”的要求,部分门店采用“供应商管理用户库存”的方式来开展更深层次的“根据订单组织货源”试点。

在此来阐述下供应商管理用户库存的意义、特征、前提、手段、优势以及我们目前取得的效果和存在的问题(这里取用喜士多集团的数据进行分析):

一. 供应商管理用户库存定义

供应商管理用户库存(VMI)是一种在用户和供应商之间的合作性策略,以对双方来说都是最低的成本优化产品的可获性,在一个相互同意的目标框架下由供应商管理库存,这样的目标框架被经常性监督和修正,以产生一种连续改进的环境。

2006年1月喜士多集团和我们海烟物流卷烟营销部达成以“供应商管理用户库存”的方式进行卷烟营销的协议。在接下来的几个月中,我们不断调整管理的尺度、核查方案、参数设定……进一步提高双方的和谐度,以取得更大的双赢效果。

二. 供应商管理用户库存特征

供应商管理库存技术不同于常规物流方式:不是买方,而是由供应方管理买方的库存——由供应方决定什么时间补货和补多少货,这是一种降低物流成本和压缩库存的供应链管理技术。针对不同的商品,供应商管理库存技术关注以最有效率的方法补货,利用数据库和信息处理技术,保证实时监测商品库存水平、预测商品流量,从而有效确定什么时间补货以及补多少,从而尽量避免门店涨库、断货的现象。

在喜士多集团和我们海烟物流卷烟营销部达成以“供应商管理用户库存”的方式进行卷烟营销的协议后,我们实时监测喜士多上传的销售、库存数据,根据门店近阶段正常的销量情况,预测出下阶段门店可能的销售量,并确保门店存有一定的合理库存,再考虑我们的货源情况,每天主动下达当日开单门店的实际配送数。如发现异常的销售、库存数据,则马上同门店联系取得第一手资料,找到问题的所在——如果是数据问题则找到数据存储、传输中出错的环节,如果是异常销售则及时采取相应措施。

门店涨库情况表：

卷烟代码	卷烟名称	状态	2006 - 1 周平 均 状 态 客 户 数	2006 - 2 周平 均 状 态 客 户 数	2006 - 3 周平 均 状 态 客 户 数	2006 - 4 周平 均 状 态 客 户 数	2006 - 5 周平 均 状 态 客 户 数
310101	84 软盒中华	涨库	36	16	0	0	0
310102	84 硬盒中华	涨库	36	30	0	0	0
310113	84 硬盒中华(11mg)	涨库	35	17	0	0	0
310201	84 软盒红双喜	涨库	1	3	0	0	0
310202	84 硬盒红双喜	涨库	28	63	0	0	0
310204	84 硬盒红双喜(11mg)	涨库	24	16	0	0	0
310205	84 硬盒红双喜(8mg)	涨库	29	63	1	1	0
310207	84 硬盒红双喜(11mg 特)	涨库	23	40	0	0	0
310301	84 软盒牡丹	涨库	27	44	1	0	0
310302	84 硬盒牡丹	涨库	35	57	2	2	0
310307	84 硬盒牡丹(11mg)	涨库	27	62	3	1	0
310308	84 硬盒牡丹(白)	涨库	27	30	1	0	0
310602	84 硬盒上海	涨库	23	56	1	1	0
310901	84 软盒大前门	涨库	2	21	0	0	0

以上的数据能清楚的反应出喜士多门店在参与“ 供应商管理用户库存 ”的试运行后 ,在门店库存管理上的显著效果。从 2006 年 1 月的沪产部分牌号周平均涨库门店累计达 355 家到 2006 年 5 月的零涨库 ; 供应商管理用户库存 ”通过对各门店的销售、库存情况进行实时监控 ,有效的提高了门店资金周转效率 ,增加了商品流量 ,减少了卷烟霉变的可能。

三. 供应商管理用户库存存在前提及流程

供应商管理用户库存存在的前提是 ,客户向供应商提供近期销售报告和当前存货水平的信息。

根据一般的流程我们可以看到 :

1. 供应商接收最新的库存信息 ,信息通常以 EDI 方式传输。

我们同喜士多集团采用的是 :喜事多集团总部统一收集各门店一天的销售及门店当天晚上的库存情况 ,然后通过信息平台发送给我们。我们每天早上在开单之前把门店的销售、库存数据倒入上海卷烟批发系统中 ,并进行数据的备份、整理、分析。

2. 同时 ,供应商还需要一份近期销售预测报告 ,从而确定什么时候补多少货。

对于我们而言“ 近期销售预测报告 ”并不是由门店提供 ,主要通过对于门店历史数据的归纳分析 ,以及参照我们的经验 ,结合客户经理的实地考察验证来制定门店各牌号的近期销售预测报告。这个销售预测数随着时间的变动不断的变化着 ,以确保反映最接近门店近阶段实际销售情况。

3. 供应商管理用户库存技术的要点之一就是 ,供应商负责补货单 ,即我们的销售开单。

4. 应该补货时 ,供应商要向客户派送补货通知。通常 ,通知也采用电子数据传输方式。

我们采取的是 :在每天开单结束后 ,会把每家门店的实际开单数传输给各集团总部 ,再由总部下发给门店做进货记录 ,或由门店在次日到货的同时做进货记录。

5. 接下来 ,按部就班地实施常规的送货、收货和存货工作。

6. 供应商管理用户库存技术的关键之一就是双方事前必须清晰地确定运做规则和方法,而明确的结算方法则是一切的根本。

我们采取的是网上结算的方式,事实证明这是安全有效的结算方式,我们可以快速的知道门店帐户中是否有足够的结算金额,以便我们能及时的通知客户补充货款。

四. 供应商管理用户库存实现手段

在供应商管理用户库存实施技术中,最广泛的应用是电子商务标准技术(EDI技术)。我们通过EDI技术来传递商品的销售信息,了解门店的运作信息,最后还要通过电子结算方式完成商品的交易。

供应商管理用户库存运做过程中,一般性的EDI信息包括:库存报告,销售预测报告,补货单反馈信息,发货通知,销售报告,结算单据等。

我们在实际操作中主要使用了上海卷烟批发系统及网上结算、防伪税控等系统,其中包括库存数、门店实际销售数、进货数、货源情况等一系列的数据共享,以及生成增值税发票,销售明细单等各种单据。

五. 供应商管理用户库存好处

传统物流作业中,库存累积沉淀是最令人头痛的。假设供应链上各节点充斥存货,消费者就永远不会面临缺货。但是,从资金占用和货损角度,存货造成了成本压力。况且众多商品存在有效期、保鲜期和促销的要求,大量压库根本不是办法。

而我们卷烟行业这个特殊的日用品存在其与众不同的地方,由于卷烟行业还存在一定的计划经济规划,以及地域等的差异,往往造成部分门店部分牌号存在涨库的情况,然而可能在另一些门店这些卷烟品牌却存在严重的脱销情况。而且卷烟是属于无法长期保存的消耗品,按照以往的配送方式,不免存在着资源分配不当,产生不必要的浪费等情况。

以供应商管理用户库存为代表的连续补货技术,其主要目的是将供应链整体存货水平降到最低限度,使供应商和消费者(包括分销商和零售商)同样受益。

我们通过销售点(Pos)数据透明化,简化了配送预测工作结合当前存货情况,使促销工作易于实施,减少门店的定货偏差,减少积压库存风险,需求拉动透明化、提高配送效率——以有效补货避免缺货,有效的预测使烟厂能更好地安排生产计划,更专注地提升物流服务水平,提高了整体供应链处理速度,真正意义上的供应链合作伙伴关系得以确立,更有效的新品导入和增加店销售量等。

在喜士多集团和我们海烟物流卷烟营销部达成以“供应商管理用户库存”的方式进行卷烟营销的协议以后,经过几个月的共同努力合作,取得了显著的成果

销售数量统计表

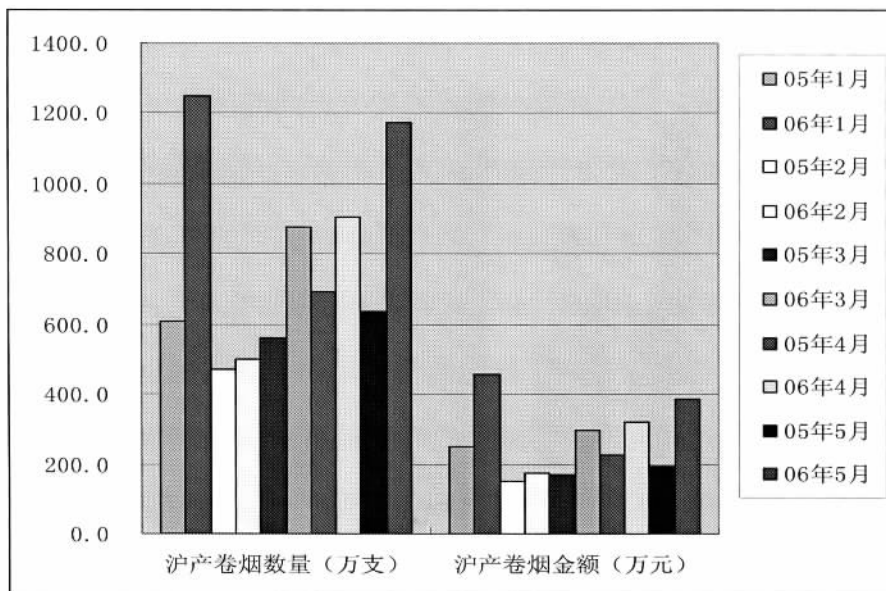
单位:万支

品牌	2005.1	2006.1	2005.2	2006.2	2005.3	2006.3	2005.4	2006.4	2005.5	2006.5
沪产控制牌号小计	606	1242	467	496	557	868	690	898	630	1165
沪产非控牌号小计	3	8	4	6	2	8	4	6	5	8
沪产卷烟	608	1250	470	502	559	876	694	904	635	1172
省外烟	69	93	81	92	105	126	130	123	126	135
进口烟	11	65	13	51	20	55	30	49	37	74

销售金额统计表

单位:万元

品牌	2005.1	2006.1	2005.2	2006.2	2005.3	2006.3	2005.4	2006.4	2005.5	2006.5
沪产控制牌号小计	245	456	144	173	166	294	221	316	189	382
沪产非控牌号小计	3	3	5	2	2	3	4	3	3	3
沪产卷烟	248	459	149	175	168	297	225	318	192	385
省外烟	24	35	29	32	33	43	41	42	41	47
进口烟	6	34	7	27	11	29	16	23	20	37



由上述图表我们可以清楚的看到喜士多集团 2006 年卷烟销售的数额、金额同比的迅速增长。沪产卷烟 2006 年 1—5 月实现销售 4704 万支,比 2005 年的 2966 万支同比增长了 59%,省外烟 2006 年 1—5 月实现销售 569 万支同比增长 12%,进口烟 2006 年 1—5 月实现销售 293 万支同比增长 167%。沪产卷烟 2006 年 1—5 月实现销售 1635 万元,比 2005 年的 982 万元同比增长了 67%,省外烟 2006 年 1—5 月实现销售 199 万元同比增长 19%,进口烟 2006 年 1—5 月实现销售 148 万元同比增长 149%。同时喜士多沪产卷烟的销售金额的增长速度大于销售数量的增长速度,由此可知 2006 年中高档卷烟的销售比例远远大于 2005 年中高档卷烟的销售比例。

除去 2006 年新增门店造成的销售增长因素外,“供应商管理用户库存”的双赢效果功不可没。

六. 供应商管理用户库存实施障碍

EDI(信息传输方式)挑战:因为标准不同,致使公司间的信息传输与转化成为障碍。比如说,我们同客户在卷烟代码上采取不同的标准,在供应商到集团客户到零售商(各门店)在数据的传送上存在偏差和漏洞,特别是门店的销售、库存上传数据的准确性无法得到确定……这些都大大限制了供应商管理用户库存的开展、运行。

员工理解与参与:实施供应商管理用户库存,要求所有参与该技术运作的员工必须完全理解和接受这一新的工作方法。只有高层管理者接受是不够的,所有的参与者都应该积极参加。这样才能主动的发现在运行中产生的漏洞、偏差及有待完善的地方。

供应链信任问题 :合作规则的执行偏差也可以导致“ 供应商管理用户库存 ”实施障碍。例如 ,双方必须就进货过量、陈货和误发货定单处理等特殊情况达成协议 ;同时 ,双方必须理解“ 供应商管理用户库存 ”实施需要一个学习的过程 ;双方的信任也同样重要 ,客户不能因为担心信息流失到竞争对手而有所隐瞒 ,更不能想要等到更多的货源而在实际销售、库存信息上弄虚作假 ,而我们也要做到运行程序的明朗化 ,让客户能随时了解整个“ 供应商管理用户库存 ”的运作模式。

如上所述 :“ 供应商管理用户库存 ”的实施存在着一定的风险和问题 ,这些都有待于我们同客户进一步沟通与调整 ,需要双方共同的努力。在不同的行业领域中已经有很多范例成功展现了供应商管理用户库存的优势 ,并已成为物流行业的发展趋势。如海尔进向与外向物流供应商管理用户库存的成功实践取得了可喜的成果 ,另人瞩目。宝洁公司与沃尔玛合作实施供应商管理用户库存 ,成为有效用户响应(ECR)成功实施的典范 ,真正意义上实现了以最终消费者需求为导向 ,清除供应链多余存货 ,实现同步物流。众多公司的成功实践证明 :只有改变传统思维、勇于创新、构建新型的商业伙伴关系 ,才能更好地促进销售、服务和利润增长。在当今全球信息化时代 ,实施供应商管理用户库存(VMI)可以成为我们烟草营销改革采用的方法之一。