



以精益供应链管理提升超市竞争力

零售行业有句老话,叫做“起势靠流量,生死供应链”。近几年,商超零售企业面临着供应链能力的多番锤炼。

在地区防疫升级管控等紧急状态下,即使零售门店拥有较高的营运标准,一旦缺货,“营运”就成了纸上谈兵。再加上,平时退换无忧、服务热情的供应商在关键时刻,也很难完全满足零售商对商品的需求。特殊时期的零售商多半处于极度尴尬的被动地位,除了要满足老百姓激增的商品需求外,还要肩负起保供稳价的社会责任,零售商们似陀螺般连轴转,谁也不想掉队。于是,越来越多的零售企业逐渐意识到供应链水平的高低对品牌发展的重要性,并开始寻找更多供货渠道来补足供应链短板。

不少人认为,零售供应链急需解决的是信息同步。事实上,如果不搞清楚零售企业本身供应链到底哪里出了问题,就永远无法打造好供应链。

“以需定销”策略的执行误区

零售企业给消费者提供了满足多元需求的解决方案。而这背后,离不开零售企业对“以需定销”供应链策略的重视。从表面上来看,这种策略是对的,但企业往往在执行时易陷入误区。

第一,需求和解决方案的区别。举个例子,在调研过程中,消费者反映超市里的小龙虾买回去加工太复杂。对此,一般企业的做法是根据反馈分析消费需求,继而上新龙虾尾等预制菜半成品,或提供现场初加工等各类解决方案。

真实情况是,很少有零售商去深入了解消费者反馈“加工太复杂”背后的真实需求是什么?如果消费者是因为不会做而觉得复杂,那么企业也许只用在包装上印上制作视频的二维码,或者在线上平台展现烹饪步骤就可以解决该问题。

用最细微的洞察、用最优的成本和最简单的供应方式来满足消费者需求,是供应链管理中最重要的一环。

第二,“想要”和“需要”在供应链管理中是两回事。站在营销的角度,客户想要的和需求的只是转化率高低的问题。那么,从供应链视角出发,想要的也可以不要,这是坏的复杂度,是要做降本管理;需要的是一定要满足的,是好的复杂度,要做更多的投入来满足。

那么如何区分“想要”和“需要”呢?金钱就是一个很好的试金石,想要的在供应链中不是不能满足,而是要让客户付出更高的成本从而实现企业降本增效。从“以产定销”“以销定产”的传统模式转向“以需定销”,弄懂“需求”才是核心。

倒下或许不是因为客流没了

一家零售企业的倒下也许不是因为客流没了,这是最难理解的一个观点。

零售是一门“以人为本”的生意,没生意可做自然就是客流没了。其实不然,首先必须要承认零售这门生意的门槛很低,满足消费者日常所需在当今社会并不是难事。其次,零售也是一个低利润行业。一般低利润的行业能够做大做强,势必要形成规模化效应,可规模化一定会给经营管理带来更多的复杂度。

零售业的核心是供应链效率,而供应链的核心是复杂度的管控。一家零售企业

的倒下或许不是因为没有客流,而是因为没有做好复杂度的管控,让规模效益成负。

零售供应链的复杂程度除了取决于门店网络、配送中心网络的节点数量和层级数量,还取决于商品及供应商管理的数量,与市场的宽度和纵深息息相关。

复杂度的呈现通常是日积月累的结果,它不仅来自公司大小、成千上万个决策,来自销售人员接下一个又一个非标的业务,来自采购人员导入一个又一个供应商,更来自财务营运提出的各种各样的制度和标准。

零供博弈背后的供应链管理

采购部门最擅长通过谈判博弈来为企业增加利润,但这也会带来负面效果。为什么呢?站在不同的角度,会有多种解读。基于供应链管理视角,零供博弈关系是造成牛鞭效应的罪魁祸首。

当然,造成牛鞭效应的原因有很多,跟零售企业息息相关的原因就是信息不同步。零售企业经常做的一件事情就是,马上要做一场活动了,对于一些活动商品,采购部门要么选择保守下单,要么选择多采购。结果是,活动做了一半,商品要么不够,要么就是多了。不够的,紧急找供应商要货,不满足就考核;多了就一股脑退给供应商。

循环往复,供应商就学聪明了,要么给你多备一些,要么给你少备一些。双方在一来一回的博弈谈判中斗智斗勇,谁都不再去关注到底真实需求是多少的问题。

这自然就产生了牛鞭效应,商品库存永远与市场真实需求不匹配。这种信息不匹配导致的大库存或者0库存,将会蚕食掉零售商那微薄的利润。

减小牛鞭效应的关键点,还在于供应链管理和供应商管理。供应管理是指,要加强从预测、计划、采购、物流、销售、售后等一系列供应链条上精细化、标准化和流程

化的管理。供应商管理是指,要加强对供应商分类、评估、选择、绩效等方面的灵活性、可控性和合作性的管理。

区别于传统零售时代,如今零售商在打造供应链时还要汲取线上渠道运营经验、规避风险,同时通过构建品类管理的知识体系来掌握供应链管理的底层逻辑。

零售供应链上的节点包含品牌商的仓库、渠道商的仓库、零售商的总仓、零售商的仓、零售商的门店。

其中,零售商店店端的品类管理是供应链前端管理的重点。商品性质不同决定了供应链管理模式的差异。引流性商品承担着保证货源稳定、品质稳定和价格稳定的角色。毛利性商品则要保持高库存周转率、低资金占用率。如果供应链没有匹配对,供应商没有管理好,映射到门店端,结果就是商品卖着卖着就卖丢了。

零售供应链最终要把商品卖出去,把钱赚回来,再投入资金换来库存继续开展销售。品类管理的理论知识只是一部分,要真正落实于零售实践,并在实践过程中总结规律。实体零售企业能否拥有持续的竞争力,前端的场景重构并非是决胜力量,中后台供应链管理和业务经营才是长期竞争力。

(零售商业财经)

京东在重点城市试水线下实体业态

本报讯 近日,京东App上全新的“京东新百货”频道已经正式上线。京东将充分发挥新型实体企业优势,持续探索新的数字化全渠道开放生态模式,以数智化社会供应链优势和全渠道能力,在全国重点城市布局不同主题模式的新百货精选集合店。

按照规划,京东新百货将被打造为集线上线下消费、体验于一体的新生活方式精选集合创新业态,以多品类开放性融合消费场景、更丰富多元的高品质商品、更高效的爆品上新速度、全链路服务等一站式解决方案,全面满足用户的需求。

京东始终在发挥新型实体企业优势,在数实融合实践中积极探索新的数字化全渠道开放生态模式。除上线新百货频道,京东还将在全国范围内布局新百货线下实体店。京东将积极发挥在数字与技术、供应链中台、商品与服务能力等方面的优势,通过与线下新百货打通,实现线上线下场景一体化。

目前,京东App上的新百货频道已经上线,线下新百货实体店也已进入筹备阶段。

(金台资讯)

家乐福推出线上大食堂服务板块

本报讯 柏纳 近日,家乐福推出线上大食堂服务板块,涵盖预制菜、蔬果肉、水饮等多种品类。

家乐福相关负责人表示:“回家做饭”成为近期多数人的选择,通过家乐福线上大食堂服务,消费者无需出门,线上下单,即可享受美味送到家。考虑到节假日期间消费者需求增加,家乐福不断加大相关产品备货量,协调电商等相关部门增派2~3倍的人手,确保能够提供更高效的产品服务。

据悉,消费者还可以通过美团、饿了么、京东到家、淘鲜达等第三方平台扫码下单,享受1小时达、半日达等多种服务。

此外,为保障北京地区民生物资供应,家乐福积极协调全国直采基地,加大采购力度,蔬菜备货量达百余吨;并不断增派人手,调配运力,以保证供应充足,价格稳定,为居民提供便利服务。

同时,家乐福北京各门店也开启了动态订货模式,根据实际情况调整订货量。如米面粮油等基础民生必需品保持正常订货,蔬菜水果、肉禽蛋、防疫物资持续加大订货量。正常情况下能够保障供需平衡,确保供应充足;若部分门店出现货量不足的情况,当天及时调整订货量,隔天上午即可完成补货。

据介绍,家乐福也为消费者提供了多样化的购买方式,既可以通过线下门店购买,也可以通过线上家乐福小程序、第三方平台等扫码下单享受到家服务。