

连锁零售企业去库存问题探讨及对策建议

朱丹丹

(云南财经大学 旅游与酒店管理学院, 昆明 650221)

[摘要] 连锁经营作为一种先进的商业模式逐渐得到越来越多零售企业管理者的认同并开始飞速发展起来,受到电子商务和国外零售巨头的影响,使得国内的连锁零售业面临着巨大的挑战。本文就以零售业为例,对我国零售连锁企业库存管理的现状进行了分析,并针对性提出解决对策:①对企业的采购成本、缺货成本进行控制与管理;②完善供应链;③适时存货管理模式的运用。

[关键词] 连锁经营;零售业;去库存

doi: 10.3969/j.issn.1673-0194.2016.21.056

[中图分类号] F274 [文献标识码] A [文章编号] 1673-0194(2016)21-0115-02

连锁经营是集商流、物流、信息流为一体的一种现代经营方式,它的本质在于将现代化工业大生产的原理运用到商业上,实现商品活动专业化、流程化。在当代流通领域中,商业企业连锁经营已成为一种重要形式。与传统的商业组织形式比较,连锁经营有利于将分散的店面、经营主体利用现代信息技术组织起来,形成规模效应。另外,连锁企业一般都由经营总部、配送中心和门店组成,总部负责商品采购和管理,配送中心负责将总部、分部连接起来,保证商品流通快捷;分店形成面广量大的销售格局。连锁经营企业的高度专业化分工,工作人员能够很快熟练工作,提高工作效率。

1 连锁零售业库存管理现状及存在的主要问题分析

1.1 连锁零售业库存管理现状

库存管理模式是人们管理库存实物和信息的方式。它不是单纯优化库存量的数学模型,而是一个处理大量信息使企业存货管理在满足顾客需求的同时,库存量最小化的过程。

现在我国零售产业的库存管理还不够成熟,如何在最低的成本下提供最完善的商业服务是连锁零售行业思考的重要问题。

1.2 连锁零售业库存管理存在的主要问题分析

1.2.1 库存周期长、周转率低

库存周转期是评价零售商库存管理效率的数据。欧美标准零售企业的平均周转期在20天以内,国内大多数零售连锁企业的库存周转期在15天至30天之间。产生这种差异的主要原因是国内的连锁零售业还处于传统的观念中。企业认为存货充足,不易断货,所以企业往往都在增加库存,大量的库存往往会占用企业的流动资金,降低了存货周转率。其次,仓库的管理也仅仅局限在管理商品的进、销、存上,没有与企业中的销售部门和采购部门进行很好的沟通,部门之间信息不对称。最后,企业大量进货,而市场的需求是在变化中的,那么存货的周转必定受到影响。

1.2.2 缺货率高

运营过程中缺货、商品断码或者商品有缺陷等都属于缺货的范畴。一项对商品缺货数据调查显示:卖场的平均缺货率为

10%,约55%的消费者会推迟购买或取消购买。造成我国连锁零售业一方面存货周转率高,存货周期长,另一方面缺货率又高居不下,具体分析有以下几方面的原因造成这样的结构性失衡:①供应商与零售商之间信息不畅,造成商品在供应链各环节上积压,而供应链末端的零售商却找不到货物,最终导致了商品缺货;②大多数零售商对于订货还是凭经验,缺乏订单管理和控制,导致经常发生少订、漏订、晚订的现象,从而增加了订货成本和缺货率;此外,供应商不愿意承担零单配送费用,也造成商品的缺货;③在商品管理方面,运营部门和采购部门之间的沟通不畅,总店的采购部门没有很好了解各个分店的需求差异,一些销路不畅的商品在货架上长期滞留,阻碍了新产品上架,造成缺货;④由于商品入库、出库以及补货的实际发生时间与单据录入时间存在差异,再加上总店与分店之间的沟通缺乏,使得库存数据不准确;⑤企业往往注重员工的销售业绩,而没有设定商品缺货管理的绩效指标,造成很少有员工关心商品的在架率。

1.2.3 供应链不完善

供应链管理是企业具有整合物流、信息流和资金流的管理能力。我国的零售商认为供应链上各环节是单纯的竞争关系,一个环节的价值增加必定会影响另一个环节;另一方面,很多企业认为供应链管理就是产品采购、运输等一些简单过程。对供应链认知不足,导致了供应链系统不完善的现状。第二,物流效率一般以社会物流总费用与GDP的比率衡量物流效率。我国2011年社会物流总费用与GDP的比率为17.8%,而发达国家的社会物流总费用与GDP的比率一般在10%左右,这可以看出我们国家物流系统还没有形成现代化的管理,物流技术、基础设施、设备等落后,物流成本高。

2 连锁零售业库存管理对策建议

2.1 采购成本的控制与管理

采购成本包括买价和运输成本,运输成本相较于采购成本来说耗费更大,并且运输过程中产生的隐性成本更难控制。

集中采购方式是降低采购成本,形成规模经营的关键。集中采购的优势在于:在资金统一预算方面,集中采购可以对同一商品各门店集中购买,避免了重复采购及采购价格高的问题;其次,这让零售商业提高了采购过程中的议价能力,形成价格优势。

[收稿日期] 2016-07-22

企业变革思考

郑海峰

(北京市顺义区京北科技创新推进中心,北京 101300)

[摘要] 变革是每个高速增长企业无法逾越的必经阶段,本文从对D公司变革的过程中遇到的种种困难入手,分析变革困难成因并采取相应变革措施,最终促成变革,取得预期收益。在此基础上,文章作者提出了树立愿景、打造团队、固化流程等保障变革顺利实施的建议,对处在发展变革中的企业具有现实的借鉴意义。

[关键词] 企业;变革;收益;建议

doi: 10.3969/j.issn.1673-0194.2016.21.057

[中图分类号] F270.0 [文献标识码] A [文章编号] 1673-0194(2016)21-0116-03

0 引言

管理大家约翰·科特(John P. Kotter)曾说过任何一个长期存在的企业都无法回避变革,然而人们出于本性又常常极力抵制变革。因此,引领变革既不可或缺,又艰难万分。

[收稿日期] 2016-08-30

在开始进驻D企业调研企业变革这个专题的时日正值2015年初春,新的一年开始了。而在过去的一年,对于这家企业而言,并不算平静:在经过了几年的高速增长(年增长率几乎都超过50%)后,迎来了史上的第一个亏损年;主要项目大面积停工,已竣工项目大量拖欠工程款项;营销费用过高,现金流紧绷;高速增长期的项目进入免费维护阶段,工程和运维部门间

运输成本分为显性成本和隐性成本,显性成本是运输中必须发生的,容易控制,隐性成本是在运输配送中不科学的决策或行为造成的,如反复运输、启程或返程空驶等等。运输配送中的隐性成本的发生与经营者决策有很大的关系,决策时应充分考虑各种影响因素,制定最优的运输配送方案。

2.2 缺货成本的控制与管理

缺货不仅仅指商品没有库存,运营过程中的商品断码或者商品有缺陷等都可以叫做缺货,缺货成本大多属于机会成本。

企业应建立自动补货系统。自动补货系统需要企业具有良好的信息技术以及网络资源,企业需要提供日销量、日库存量等数据并与其他库存管理系统连接起来,将供、产、销三者结合,最大限度降低缺货成本。

连锁零售业使用第三方物流服务,能够获得专业服务。首先,企业能够集中精力发展自己的核心业务,拓展自己的销售网点;其次,连锁零售业所经营的商品种类繁多而杂这一特点,要求物流配送频率高、配送点多,而第三方物流的高效率、低成本的服务性质刚好能够满足企业的配送要求;最后,通过与第三方物流建立信息管理系统,一方面实现进货以及商品管理的统一化,调节了商品入库、销售之间的时间差,另一方面,有效地控制分店的库存,实现单品管理,大大地减少了配送时间,压缩了配送成本,降低了库存量和商品的缺货率。

最后,连锁零售业要树立合作双赢的观念,从价值最大化方面来考虑和决策,实现整体利益最大化。

2.3 适时存货管理模式的运用

适时管理模式就是在店铺中保存最低水平的库存。为减少缺货现象的出现,要求在店铺中的商品低于其安全设置时,信息系统自动发出补货通知,供应商接到通知后迅速准备发货,保证货物准时地送到提出要求的店铺。

在适时存货管理模式下,企业库存都保持在最低水平,需要供应商的配合,这也决定了选择供应商的条件。供应商应该对零售商提供的信息作出快速的反应,要做到这点,就需要双方有一套先进的信息管理技术并且要保证双方的信息顺畅,这对供应商的资金、技术方面有着很高的要求。

在适时存货管理模式下,要求企业建立快速反应系统,这意味着能在正确的时间,正确的地点用正确的商品来满足消费者需求。例如在订货过程中,当某商品的数量低于安全库存时,电脑就会将商品的信息传送到配送中心和自动补货系统中,这样就实现了零售商和供应商之间的信息共享,零售商就能在第一时间里获得自己所需要的商品,只有这样才能实现真正意义上的商业行为的电子化。

流程的优化是指对现有工作流程的梳理、完善和改进的过程。首先,适时存货管理模式要求连锁零售商能够自动补货,这就涉及到日常经营活动流程中的许多流程,而且需保证每一个环节数据的准确,这样最终的结果才会准确。其次,采用适时存货模式的企业,由于信息系统贯穿于整个业务流程,也就需要企业内部各个部门相互协调,才能保证经营活动的正常开展。

除此之外,连锁零售业的商品选择需要注重消费者的偏好,其配送中心也要按区域建设。确保各零售商经营的商品要以贴近百姓生活,满足需要。

主要参考文献

- [1]陈双双,童雪智.基于成本分析的连锁超市存货成本管理与控制[J].会计之友,2012(11).