



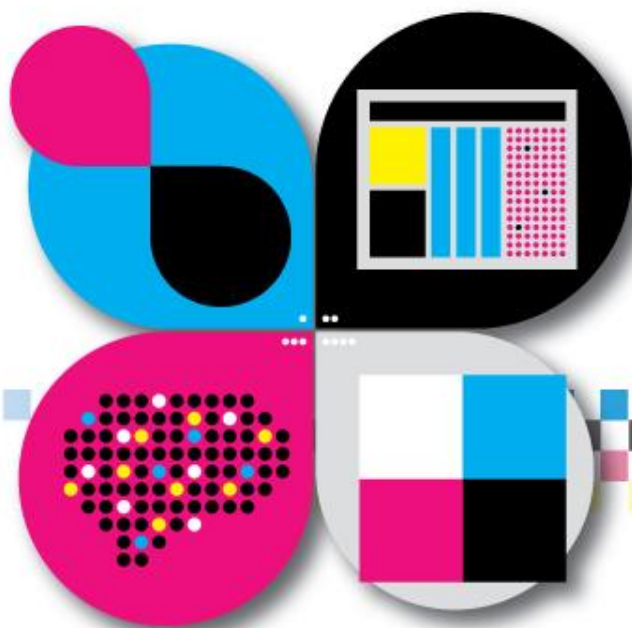
中国2010年上海世博会高级赞助商

IBM 中型企业高峰论坛 2010

2nd IBM Midsize Business Forum



睿变·致远
共领智慧十年





演讲题目： 智慧的商品管理 – 助力业绩提升

演讲人姓名： 陈 科

演讲人职务： 首席顾问 – 零售行业



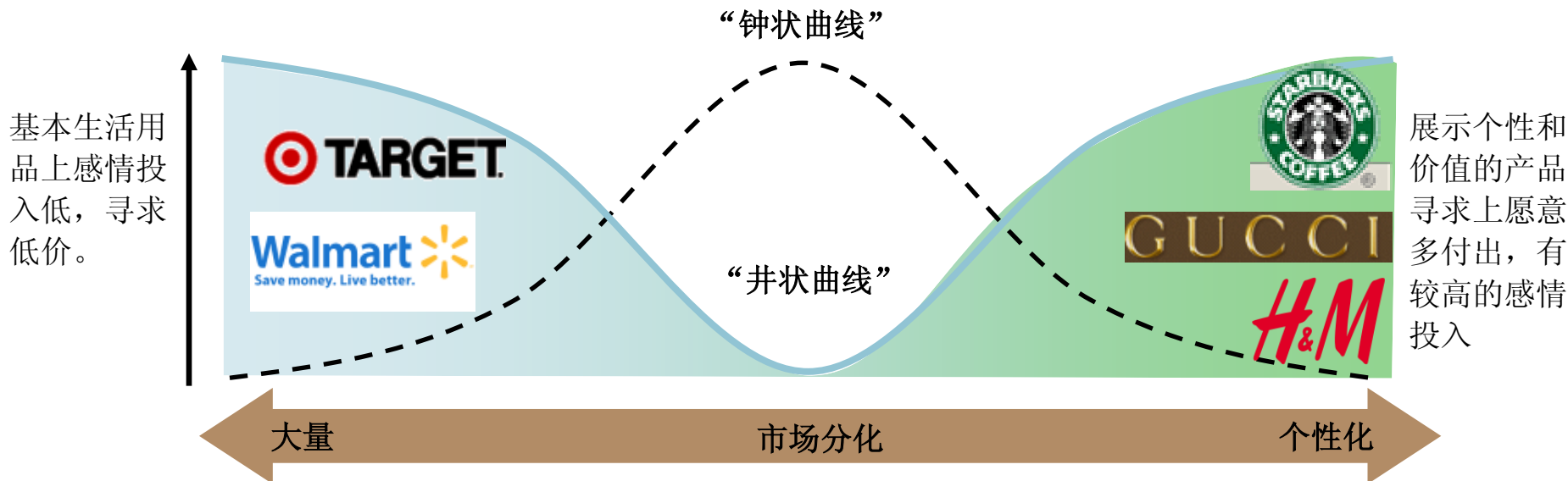


零售行业，有些事从未改变！





消费者进一步分化，购物行为从需求型向愿望型的转变



Key
Marketplace
Drivers:

消费者价值驱动的分类

市场两极化

分界模糊

信息透明



消费者的购物趋向由他们累计的体验而定，并且直接影响他们将来的行为…忠诚度，客单价以及信息传播等

“…这个商品或许他们有，但我根本无法找到”

“我需要在商场里跑四五圈才能买全我要的东西…”

“他们不在乎消费者需要什么 … 他们只卖他们有的东西”

79%

的消费者会基于一次满意的购物体验后在某零售商处购买更多的产品和服务

消费者的态度

最高的股东价值

消费提升

保护赞扬

反对者

中立者

倡导者

离开

离开并扩散

最低的股东价值

“我能在他们的网站上查询到他们哪个商店有我需要的商品”

“他们总是能提供满足我个性需求的商品…”

“所有员工都热情的提供帮助”

31%

的消费者告诉周边很多人他们不好的购物体验

48%

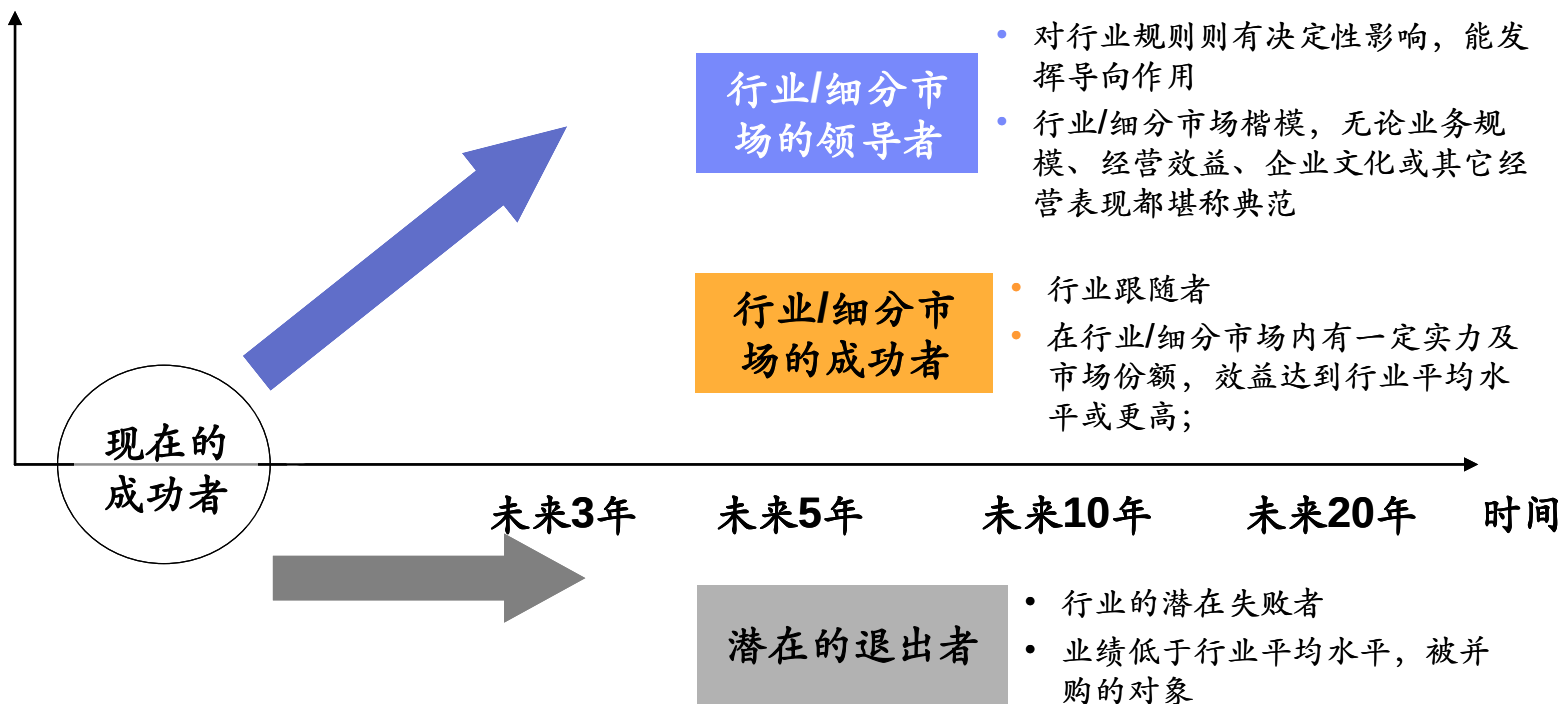
的消费者基于其他人呢的经验而避免去某个零售商处购买



黑夜里、崎岖道路上...领导者决不允许自己只会跟随别人的车尾灯前行....

企业竞争地位

未来企业的竞争地位?





温水中的青蛙！？





智慧的商品管理 - 核心能力？





智慧的商品管理，应该聚焦在5个方面的能力建设

1 智慧是

根据消费者洞察提供相应的商品品类和陈列

2 智慧是

协同一致的管理商品和运营信息

3 智慧是

执行整合一致的跨部门计划

4 智慧是

利用敏捷的供应链来优化库存投资

5 智慧是

以客户为中心的商品采购和生产





1

根据消费者需求定制的商品品类

24%

的零售商反应最大的业务挑战是如何满足消费者需求

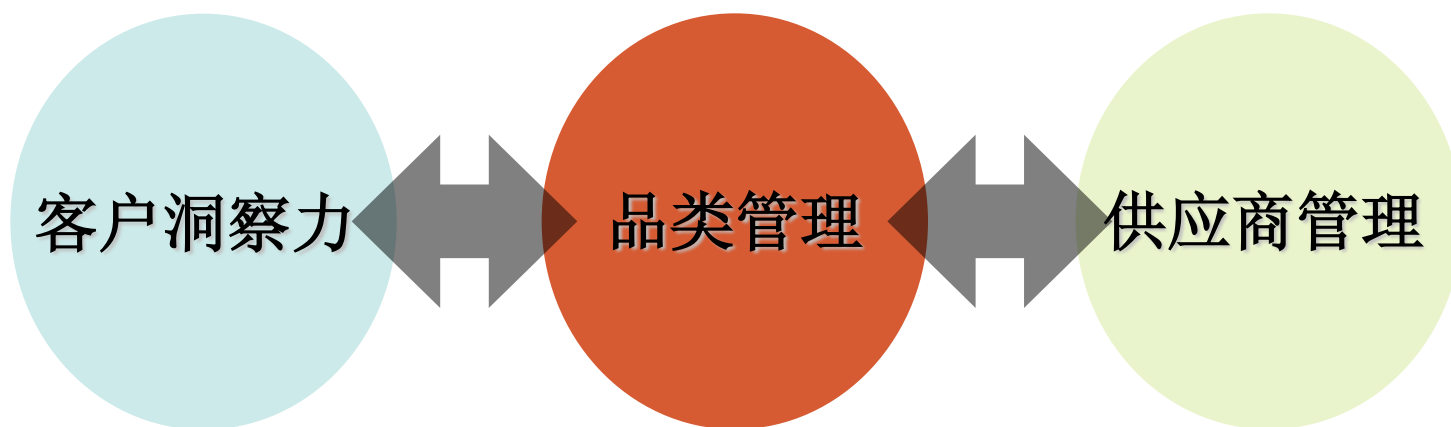
66%

的零售商认为本地化的商品品类是零售商成功的关键所在

88%

的零售商表示他们的品类管理制定过程主要是凭借“感觉”完成

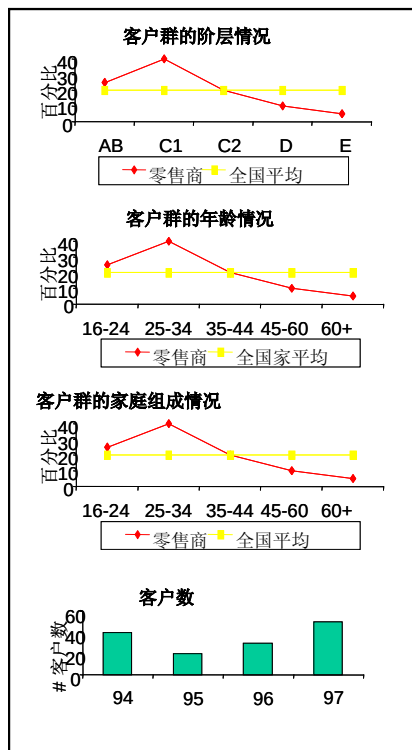




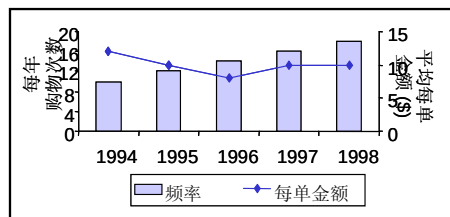


我的目标顾客是谁？

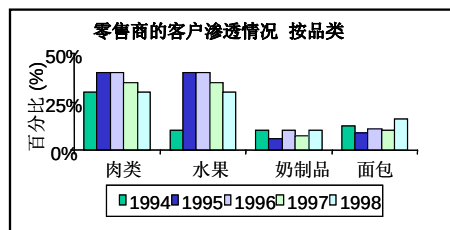
客户描述



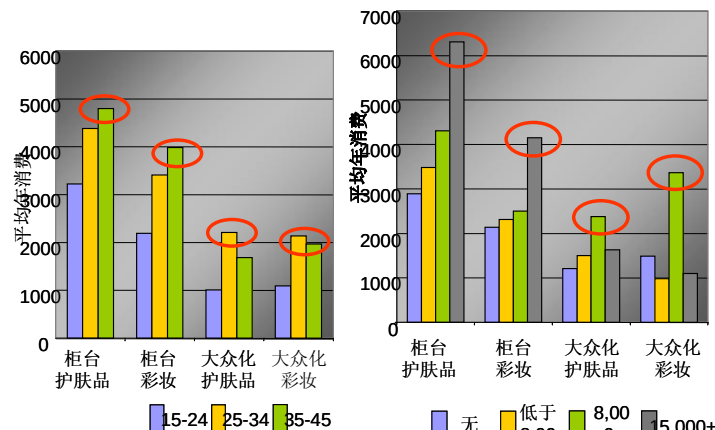
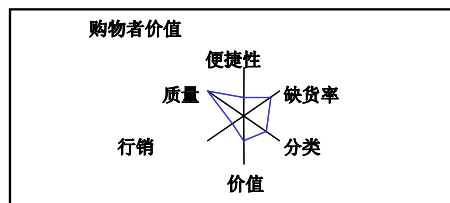
客户消费模式



客户购买 按品类



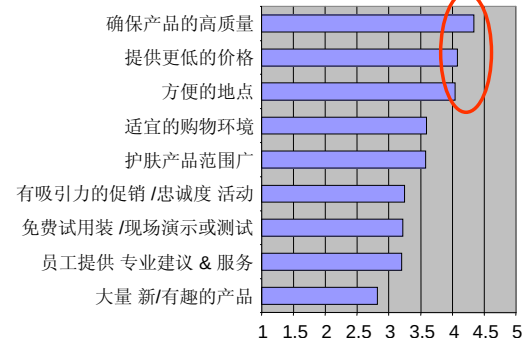
客户购物原因



购买行为

购买频率：1年7次
家庭渗透程度：45%
平均每单：\$ 345

大众化 个人护理品 - 关键购买标准

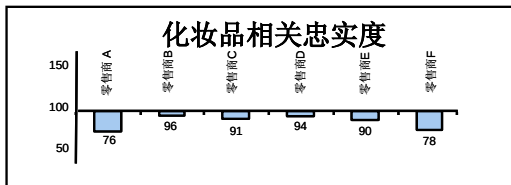
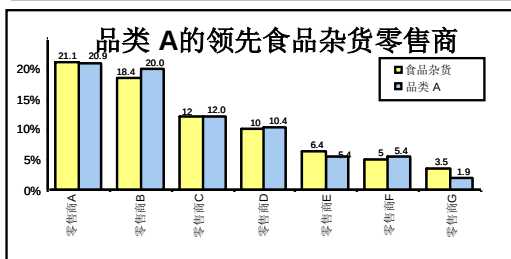
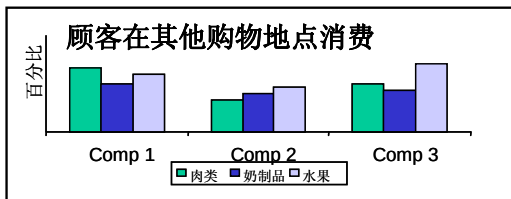




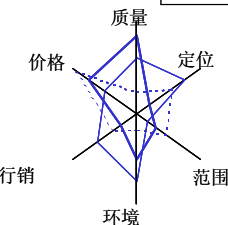
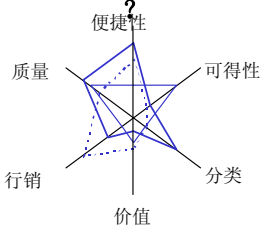
了解品类的竞争优势

竞争分析

评估品类销售 与 利润绩效



我们如何全面比较竞争力



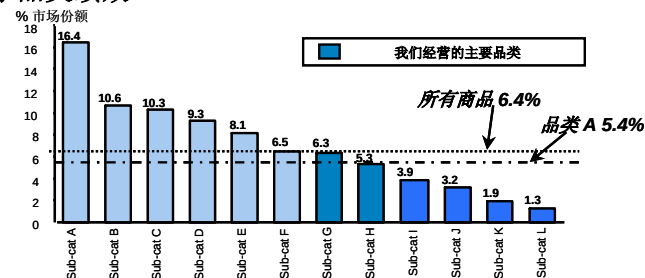
对于高绩效/低绩效的品类中, 我们和竞争者的相对比较

品类绩效 报告

冷冻	绩效 97					绩效 98				
	单位 (\$m) 97	销售收入 VAT 97	利润 (\$m) 97	利润 % 97	销售 % 97	销售 98 F2	销售 98 YOY%	利润 98 E1 (\$m)	利润 98 F2 (%)	利润 YOY* %
Sub-Cat A	103.5	51.6	15.2	29.5%	11%	20.31	-6.8%	6.1	30%	-3.6%
Sub-Cat B	67.9	81.9	25.1	30.7%	18%	32.88	-14.0%	10.4	32%	-3.3%
Sub-Cat C	13.6	7.7	2.6	33.8%	2%	2.53	-15.8%	0.9	34%	4.9%
Sub-Cat D	1.5	1.7	0.5	27.6%	0.3%	0.7	-7.6%	0.2	27%	-16.4%
Sub-Cat E	43.4	51.4	14.2	27.7%	11%	20.94	-15.9%	6.4	30%	14.5%
Sub-Cat F	36.5	37.4	12.3	33.0%	8%	15.56	5.4%	5.6	32%	-9.7%
Sub-Cat G	26.9	23.3	5.9	25.3%	5%	9.91	1.4%	2.5	25%	0.15%
Sub-Cat H	3.2	2.2	0.7	33.5%	0.5%	0.87	0.6%	0.3	33%	-6.2%
Sub-Cat I	2.8	2.8	0.7	27.4%	0.6%	1.28	16.3%	0.4	27%	19.2%
Sub-Cat J	2.1	2.5	0.7	28.9%	0.5%	1.07	-9.1%	0.3	27%	-17.3%
Sub-Cat K	115.3	78.2	10.3	13.2%	17%	31.97	-14.9%	4.3	13%	8.8%
Sub-Cat L	186.9	109.1	13.1	13.1%	24%	44.79	-12.2%	6.2	14%	5.4%
Total Chilled	603.2	449.6	101	23%	100%	182.3	-10.8%	42.74	23%	1.4%

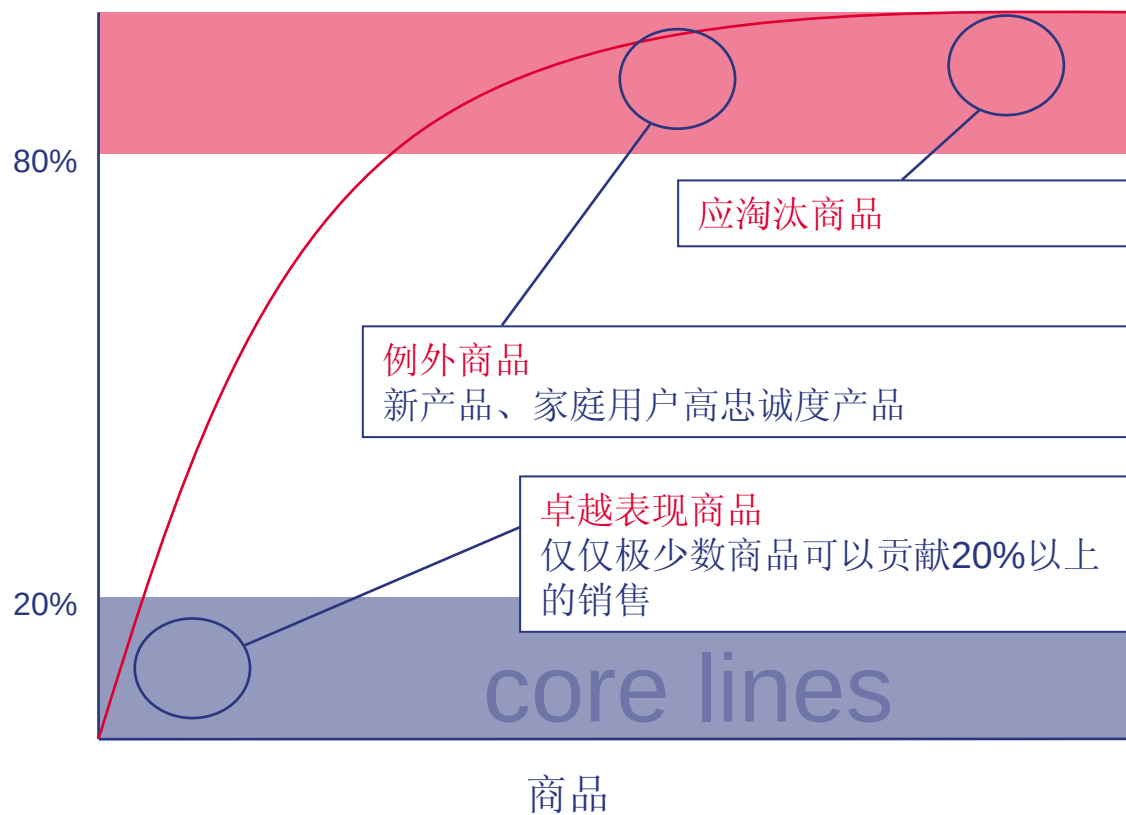
品类A 销售下降 10%, 利润上升 2%

子品类绩效



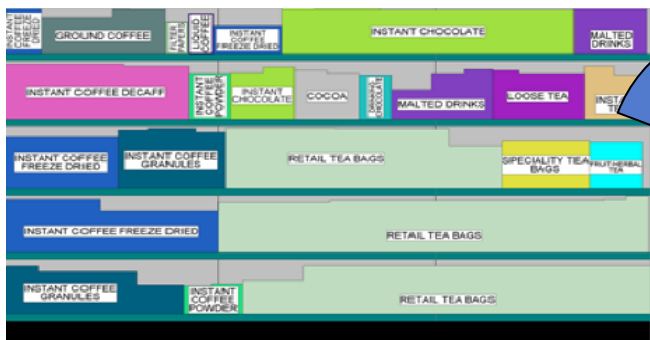


品类分析





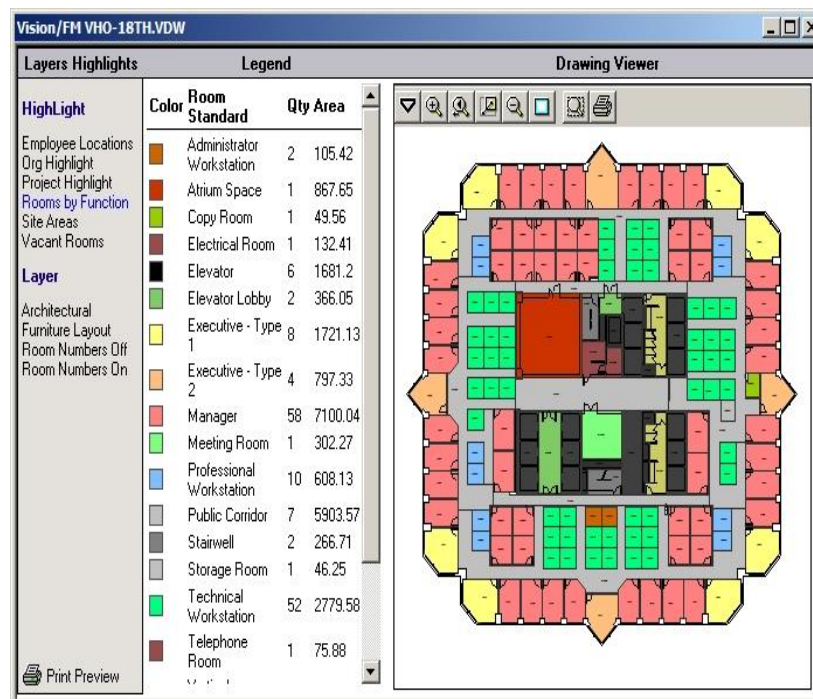
不是所有的顾客/货架/门店都一样!!!

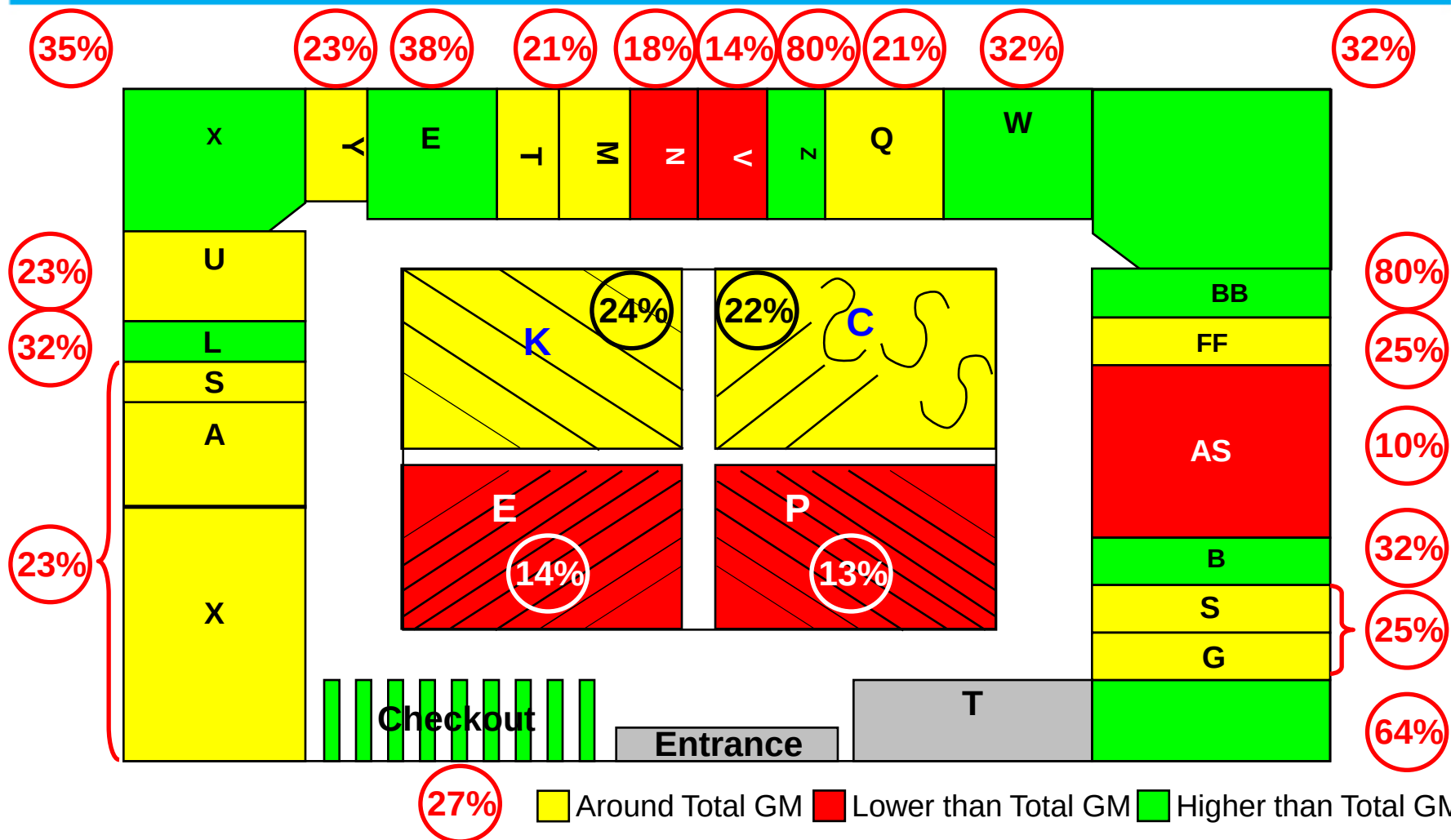




门店特别的排列(Ranging)和布局(Planogramming)

- 在哪个门店，货架，哪个商品会销售的最好？
- 如果有40-50000种商品在500到3000家门店，拥有超过百万的客户，如何正确的制定商品组合计划？
- 如何进行正确的商品组合？
- 合理设计门店空间？
- 给每个商品的空间分配优化，依赖于货架的有效性和
 - 商品的包装尺寸
 - 商品的包装盒尺寸
 - 商品的销售速率
 - 商品的补货速率
 - 库存约束







创建优化、自动化的门店特定的布局

- 创立以客户为中心的布局，准确的商品-正确的门店-正确的数量
- 宏观和微观的空间、利润优化
- 加速新商品引入
- 与公司经营战略一致的空间战略
- 自动化布局的产生加速了响应和调整
- 引入KPI，更好了解空间的使用

效益包括：

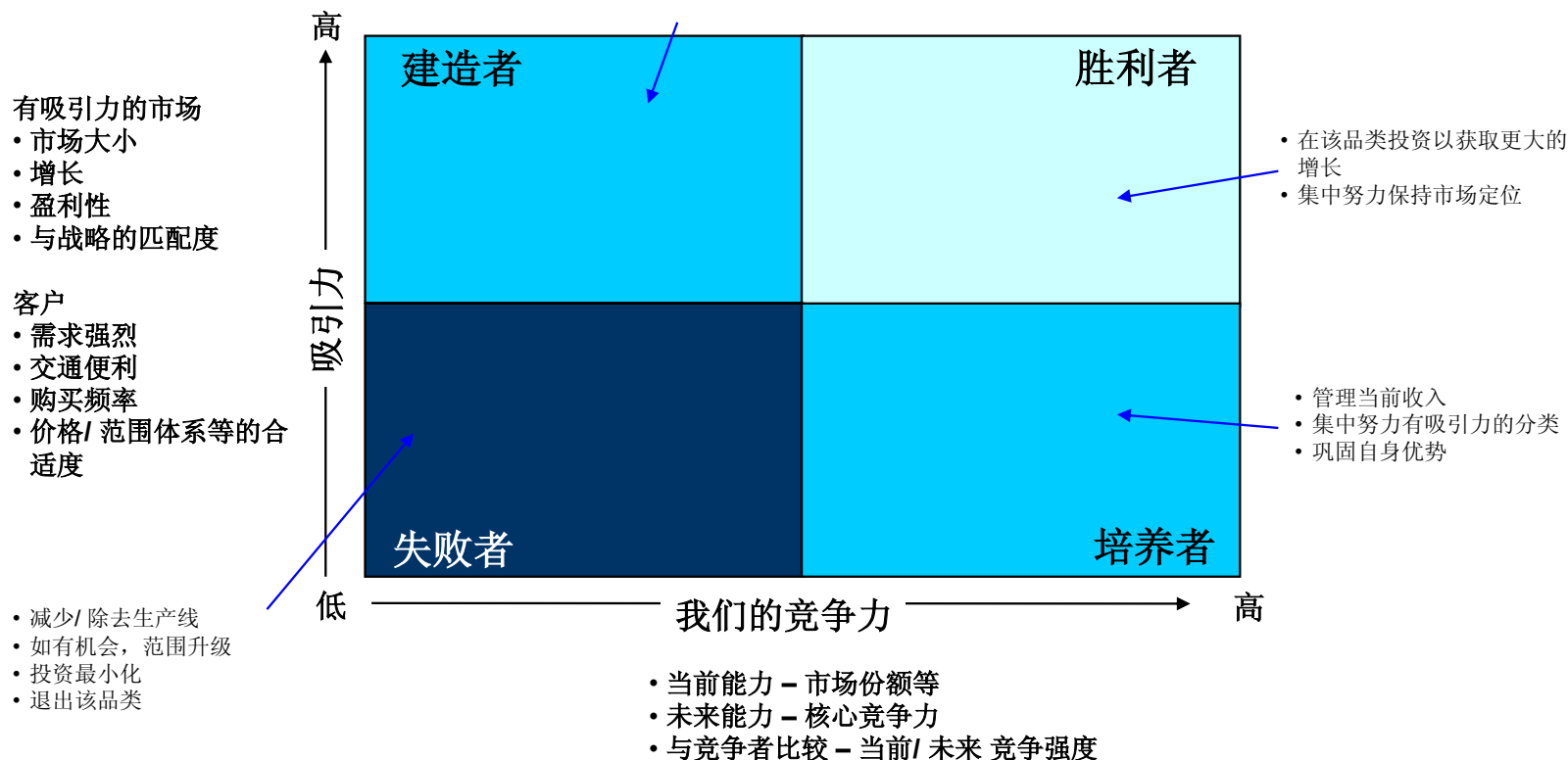
- 销售增长在2.5%到19%之间
- 每一品类的库存降低平均在5.3%






比较品类的“吸引力”和“竞争力”，寻找品类机会

- 深入研究几项优势
- 探索方法克服弱势
- 如果发现缺乏稳定的增长，则退出





2 数据的不一致导致营运效率降低和成本浪费

76%

的在线消费者反应零售商网站上提供的信息有时候、经常或者总是不能支持他/她们完成交易

40%

的消费者期望能够获得更多的商品信息

<25%

的数据一致性，供应商和零售商的商品信息

\$1.35 百万

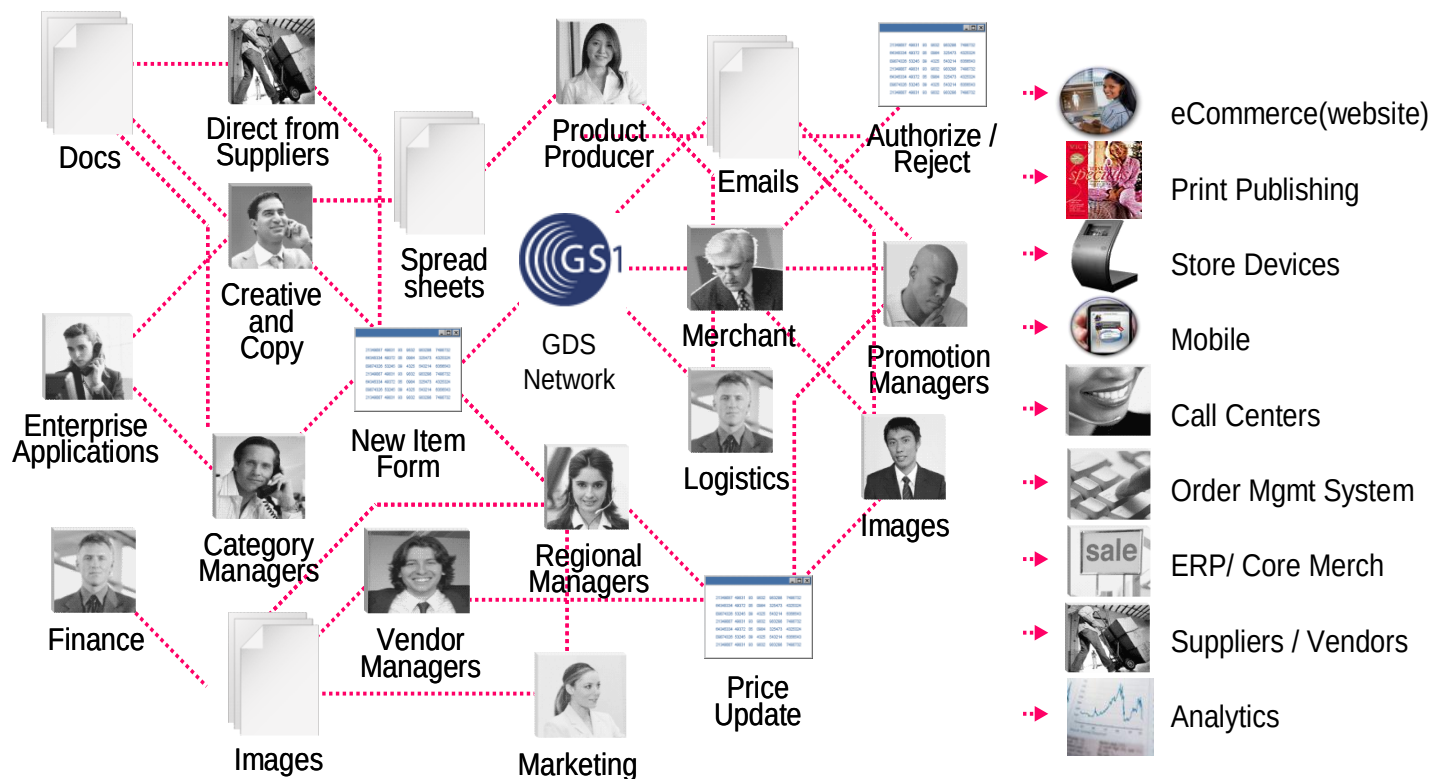
平均每个零售商花费在管理商品信息上



各种形态、四处散落的
商品数据

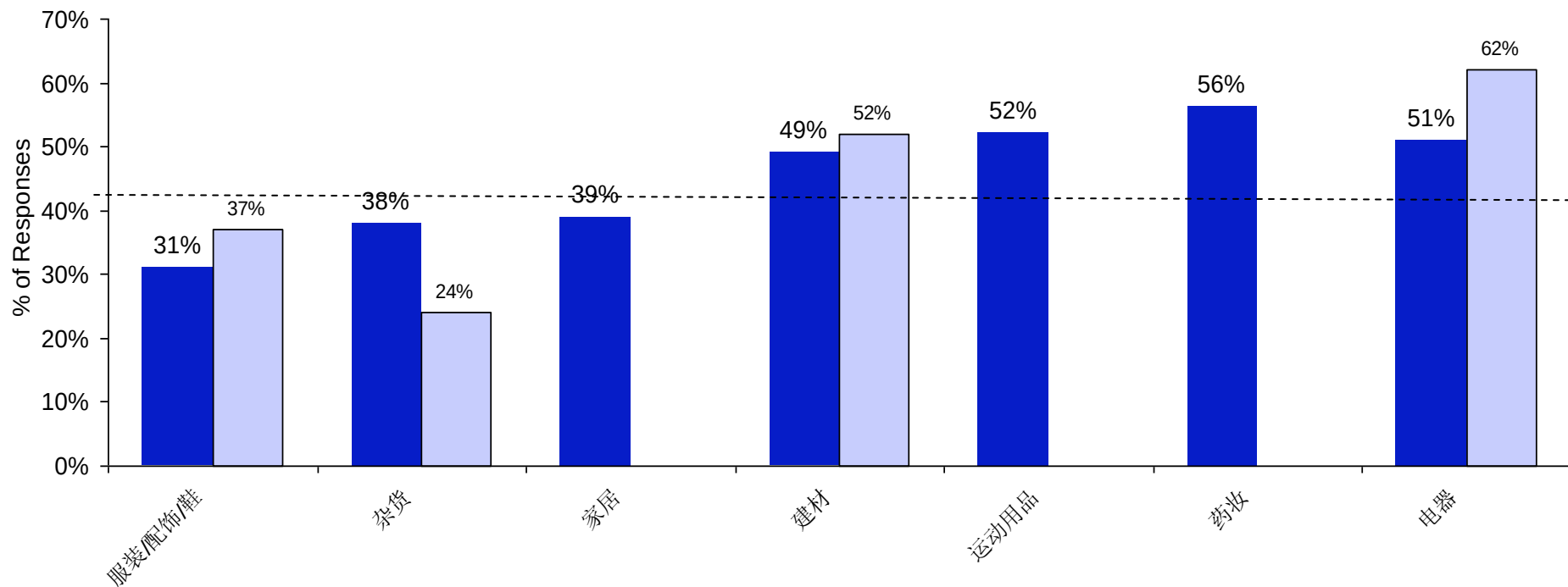
Leads to...

不一致的、遗落的
商品数据应用





46% 的美国消费者和50 %的欧洲消费者反馈当他们无法获得必要商品信息时将转换零售商





现在的消费者越来越倾向于通过不同渠道对商品进行查询、选择、购买和退货。”



Demar
Generat



Demar
Generat



Demar
Generat



Demar
Generat



Demar
Generat

可选择性

按照顾客希望的购买方式提供购买渠道

一致性

确保履行品牌承诺和顾客满意度

Context

在适当的时间给予适当的配合

连续性

确保各个销售渠道能够无缝链接

Service &
Support

Service &
Support

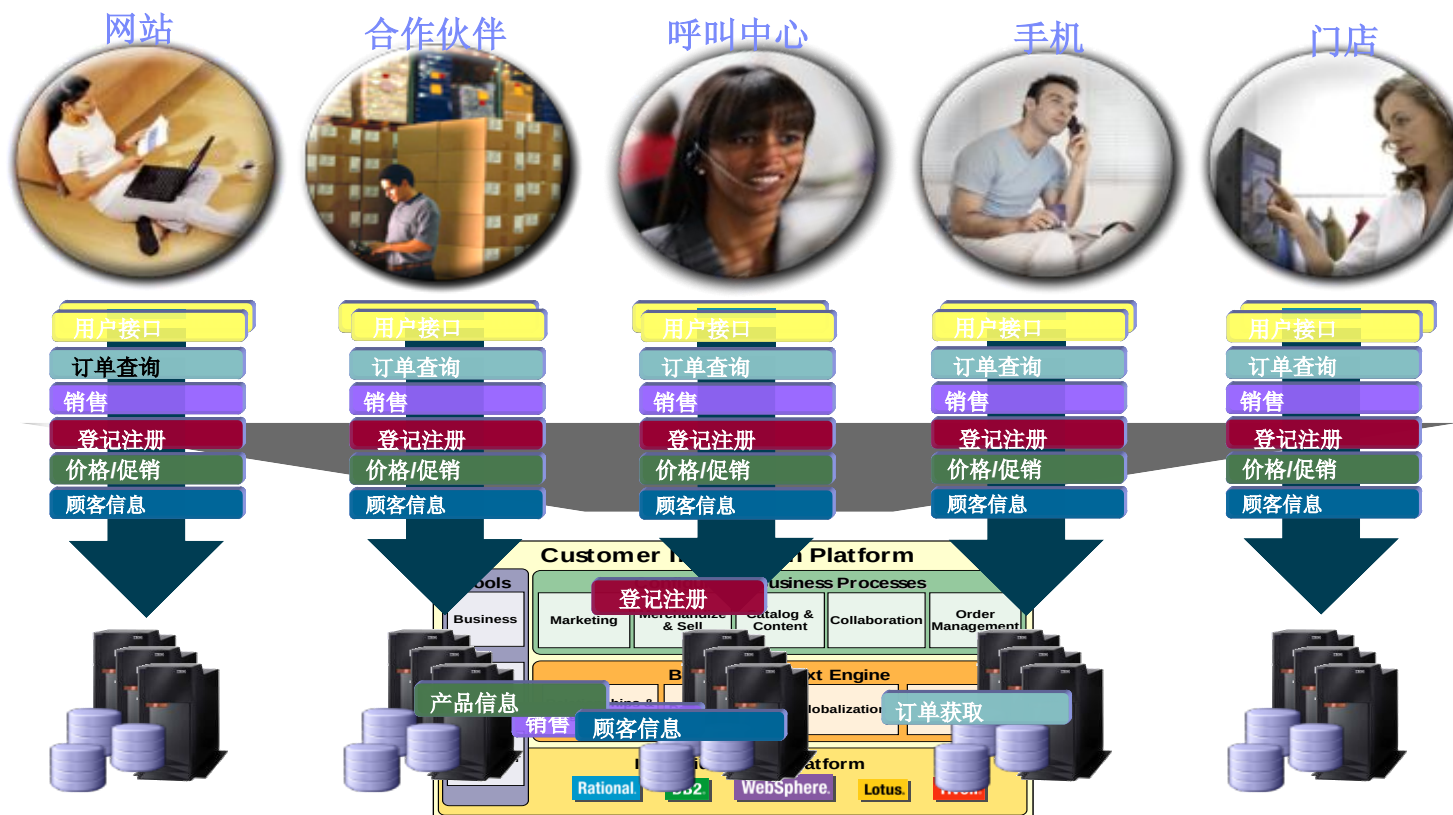
Service &
Support

Service &
Support

Service &
Support



多渠道零售的范例：消费者互动平台



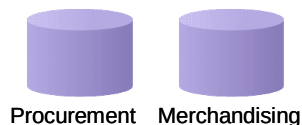


统一输出的
商品数据

Leads to...

一致的
商品数据应用

Siloed Product Data Sources



Product Manager



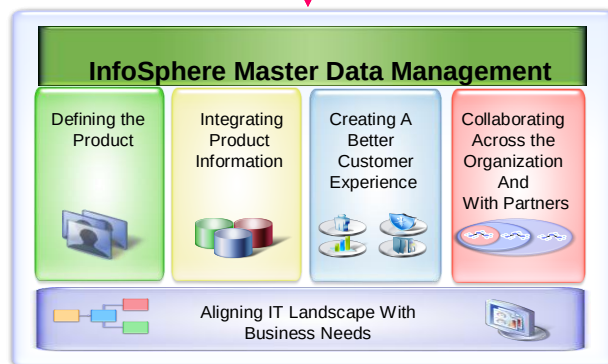
Finance



Images



Marketing



Single Repository of Critical
Master Information

Product Information Uses



eCommerce (website)



Print Publishing



Store Devices



Mobile



Call Centers



Order Mgmt System



ERP/ Core Merch



Suppliers / Vendors



Analytics



3

不一致、不统一的商品计划直接影响 零售商经营底线

47%

的零售商认为最大的业务挑战是“混乱的计划管理使得运营效率降低”

\$1.65 万亿

的资金被置于风险之中，平均而言，仅仅59%的促销活动是有计划进行的

5.3 小时

每周，每个业务人员浪费在5.3个小时在无效的流程和协调上





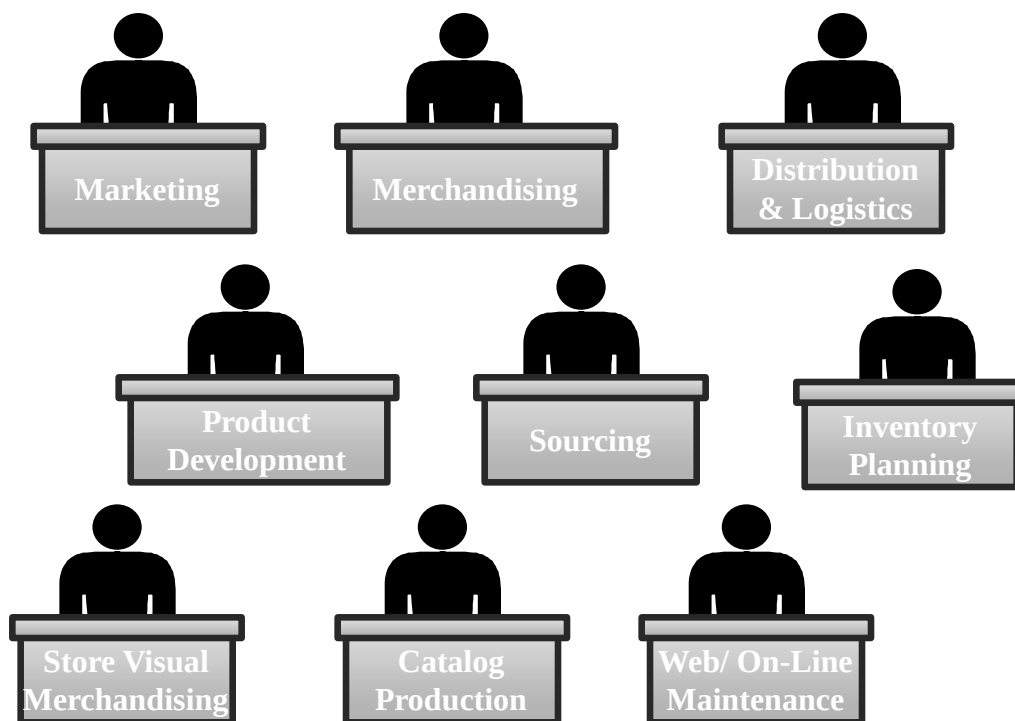
去年，我公司的计划有效么？





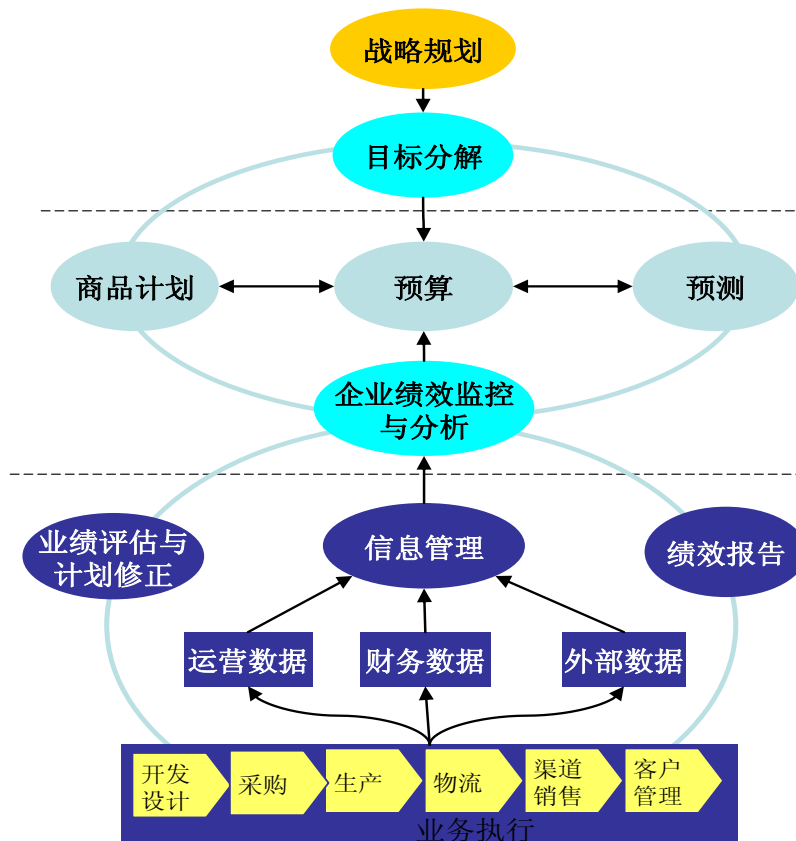
...分散的计划流程难以确保执行的一致性、高效性

多个角色、多重步骤、多种应用... 带来低效混乱的流程执行





建立从上到下、从下到上的商品计划管理



信息技术支持计划管理决策

- 建立企业绩效管理分析指标体系，利用系统建立企业战略分析知识库，提高战略分析和决策水平
- 通过系统记录、分解下达企业战略规划重要指标，并通过业务执行和管理数据的提取，进行业绩数据对比分析

- 利用系统实现智慧经营计划、预算、预测的编制、汇总，并能实现与财务系统集成，完成预算数据的集成控制
- 利用系统对经营管理数据进行分析，实现对企业绩效的实时监控和分析，支持实际评估和计划修正

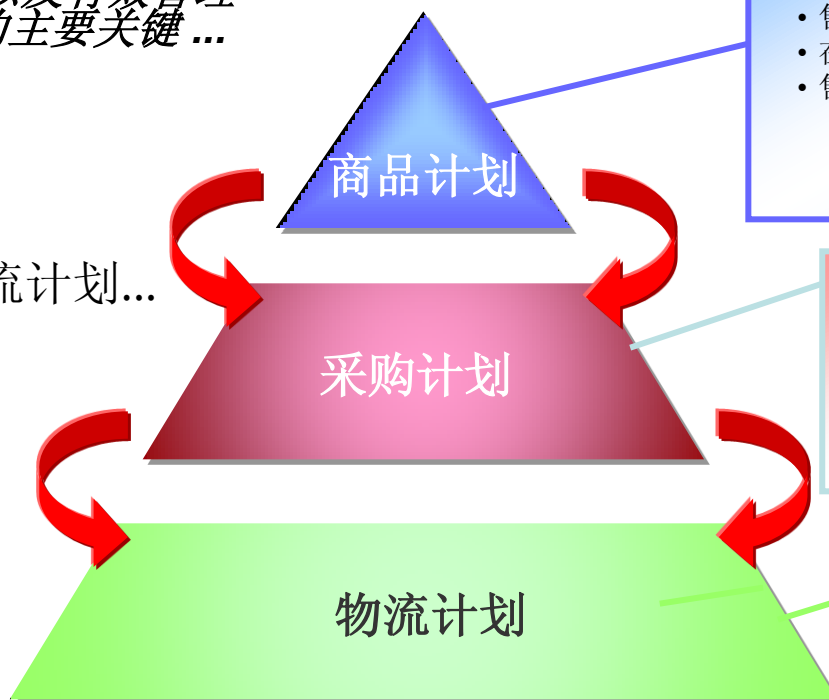
- 利用商业智能实现与业务运作与管理系统的集成，提取必要的数据库，建立经营管理数据仓库供各级管理人员使用，例如商品品类分析、库存结构分析、客户细分分析、研发项目成效分析等



商品管理是一个零售企业独有的功能 ...

它的策略决定是创造收入以及有效管理
营运资本和现金流量的主要关键 ...

商品计划推动采购和物流计划...



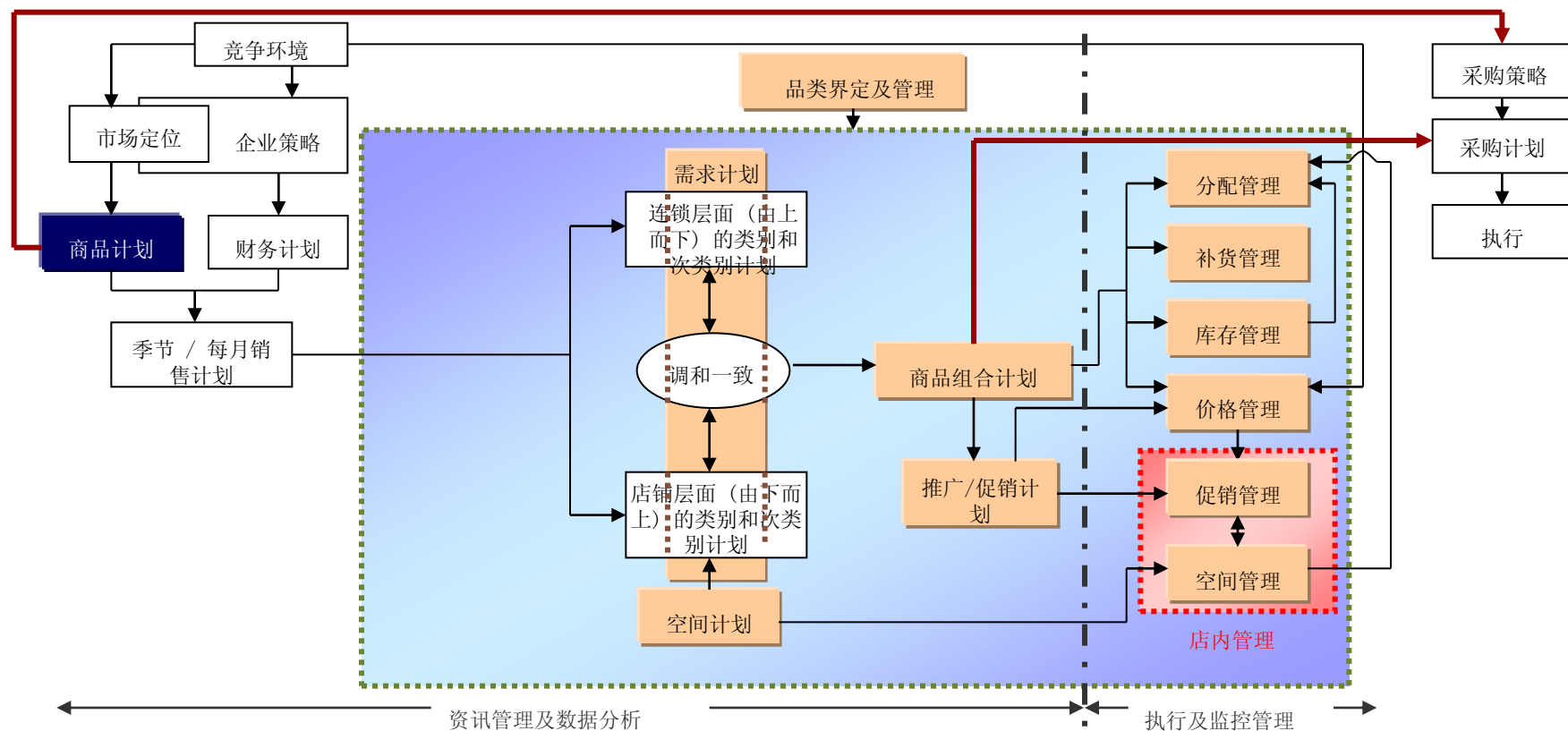
- 售卖和不售卖什么货品
- 什么时候售卖这些货品
- 售卖多少
- 在哪里售卖
- 售卖货品的形态和特性, 例如 :
 - 品牌
 - 包装
 - 价格

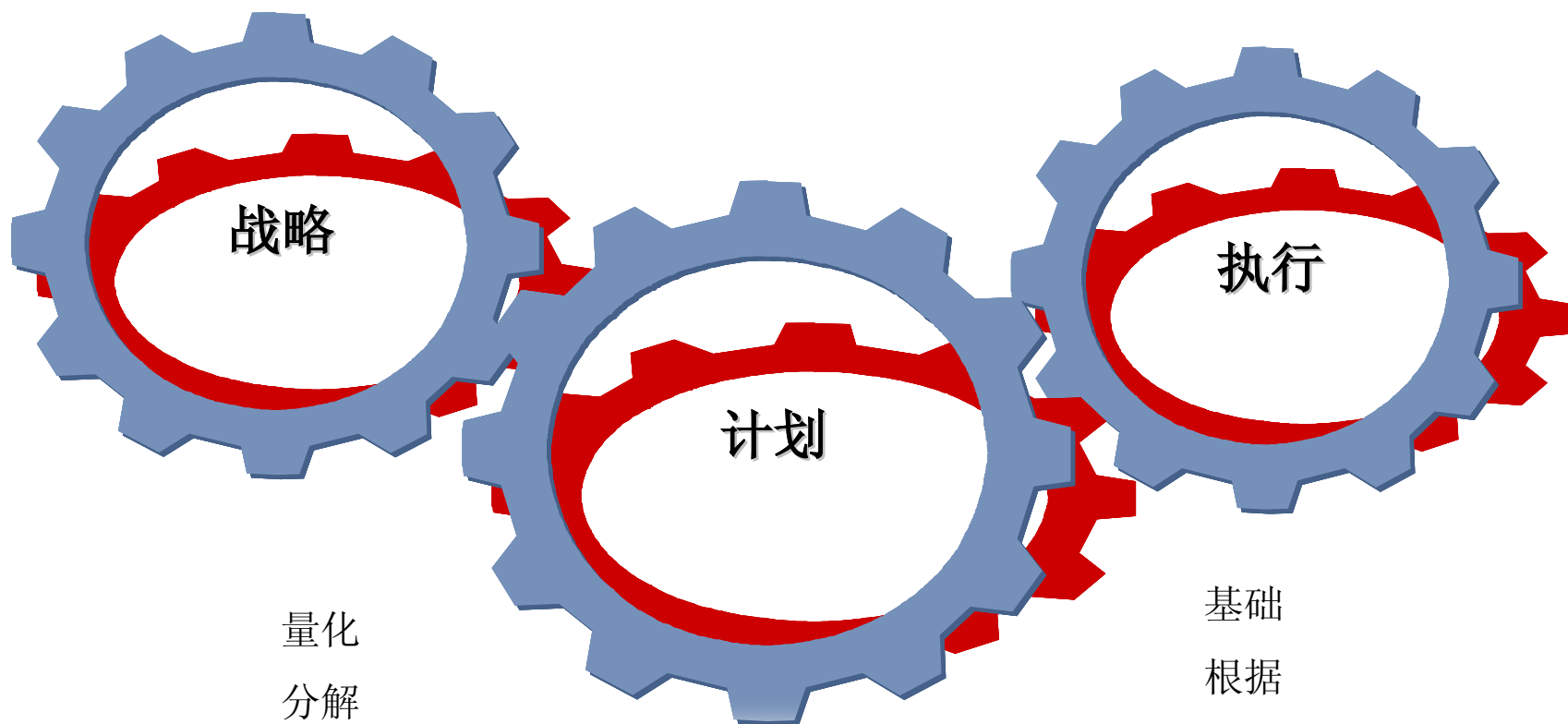
- 采用哪个供应商
- 什么时候需要这些供应商
- 供应商所在的位置
- 供应商的供货能力
- 订货的周期
- 来货成本

- 货品以什么成本运送到店铺
- 仓库以什么容量处理预计进货量
- 仓库以什么人力水平处理预计进货量



商品计划指导所有计划和管理流程 ...





企业的战略、计划和执行三者真正形成闭环，是一个密不可分的有机整体。只有通过三者的高效互动，企业才可能达成其既定的战略目标。而在此过程中，计划正是起到了承前启后的重要作用。



4 敏捷的供应链能够降低库存投资、提高毛利并降低降价/损耗的风险

73%

的零售商表示前三大业务挑战之一是“消费者的需求更加难以预知”

\$1.2 万亿

有影响力的零售商在库存上有更强的谈判能力 – 较长的订货周期获得的额外的库存囤积价值

37%

的高绩效供应链公司广泛采用更加敏捷的供应链实践





买什么 $\Rightarrow$ 卖什么？

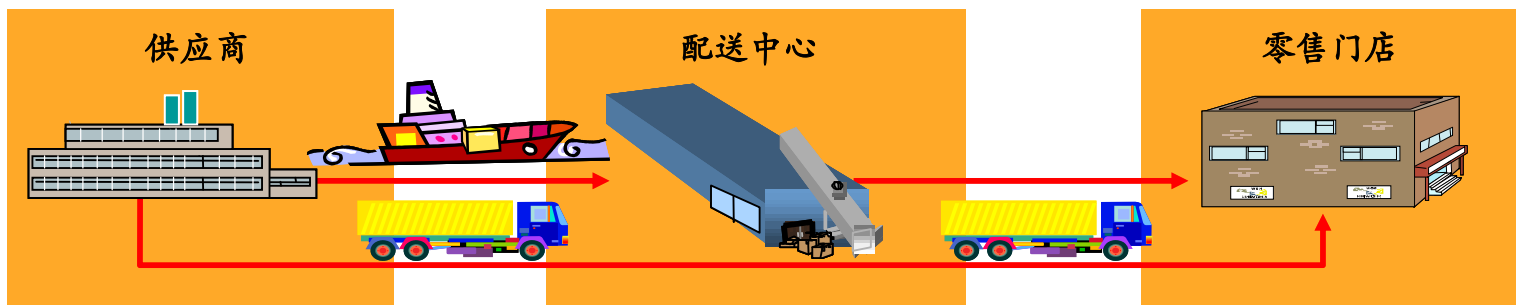
买多少 $\Rightarrow$ 卖多少？



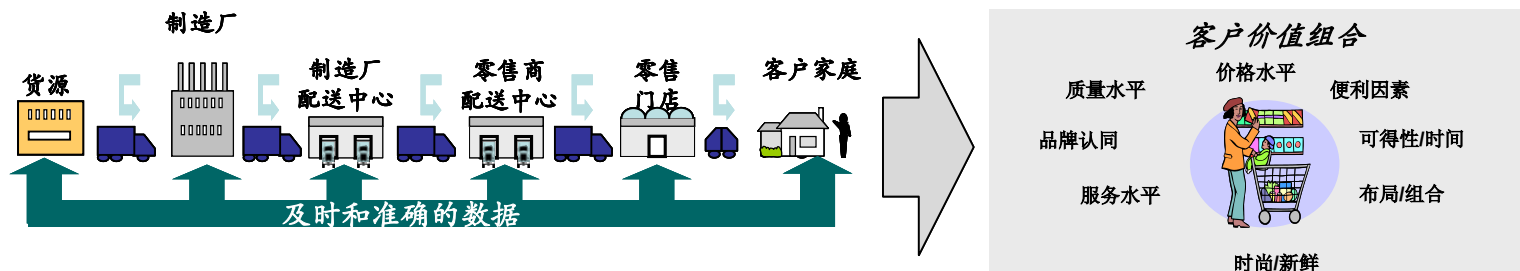


一个转换的思考

从：战术杠杆——移动货物从A到B

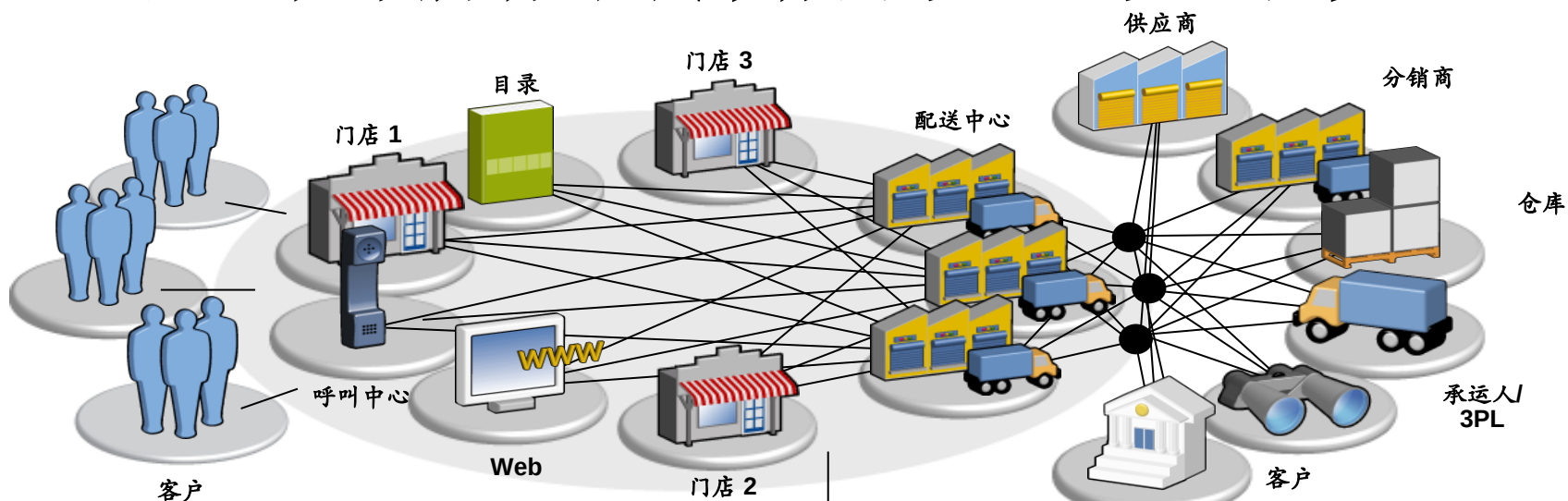


到：不同之处的发展——从资源到终端，满足每一个客户的价值，通过不同的消费体验





敏捷的供应链需要清楚了解从原材料到销售产品过程中所有环节库存的数量、质量和位置



Corn Farmer



Cattle Farmer

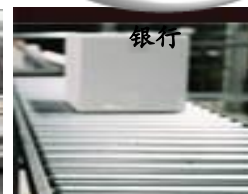


Beef Processor



零售商

CP Manufacturer



银行

Distribution Center

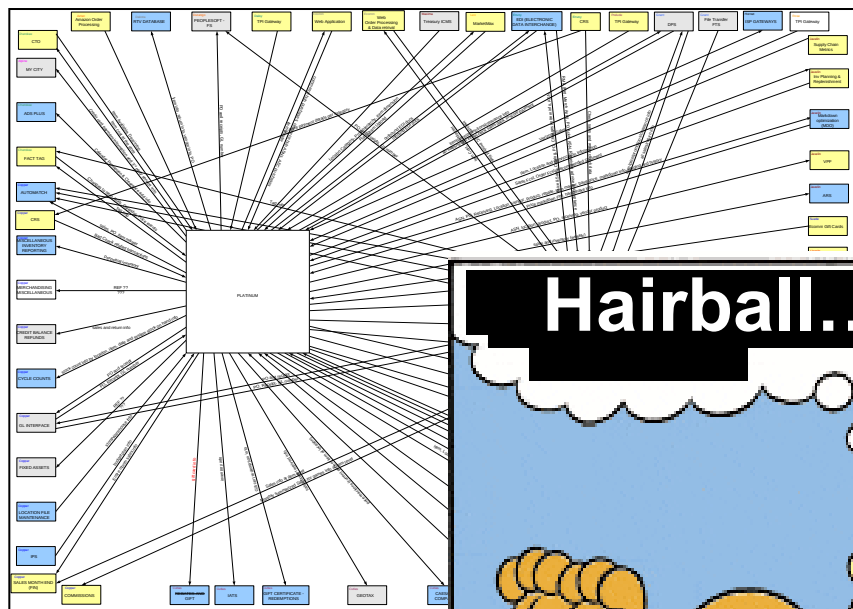


Grocery Retailer/ Restaurant





...需要更多功能、灵活、可衡量并且集成的应用系统



零售商痛点

- 多个版本的产品、位置、供应商库存、销售、利润、... 信息
- 无法衡量的目标
- 无法支持业务模式改变的架构
- 缺乏永续盘存（杂货）
- 多个环境的高额维护费用
- 无法灵活的集成
- 无法外包应用开发
- 依赖个别实施资源

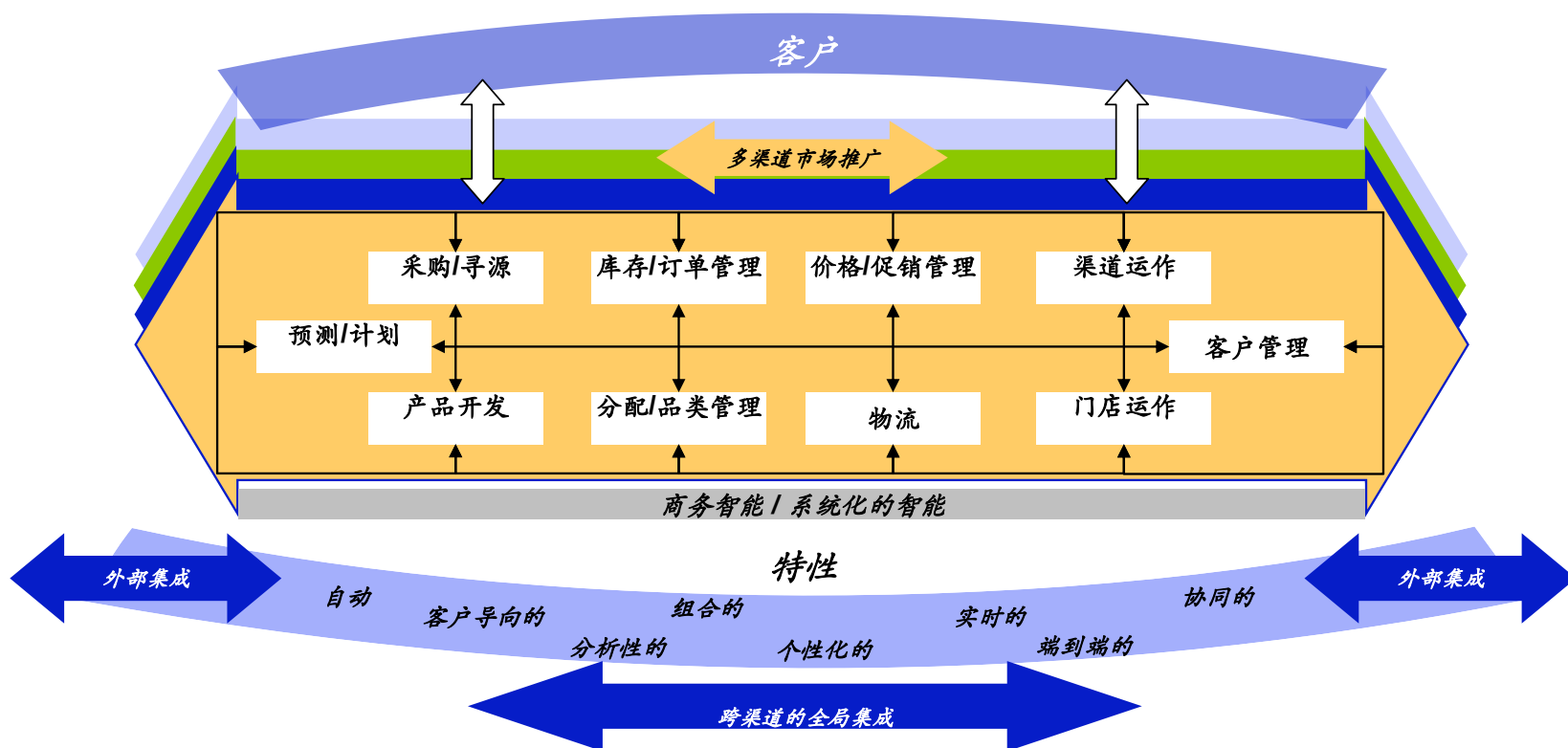
大量的分离的系统增加维护成本并且无法继续支持商品管理需求



打造消费者需求为导向的供应链

Merchandising-Supply Network: 商品-供应网络:

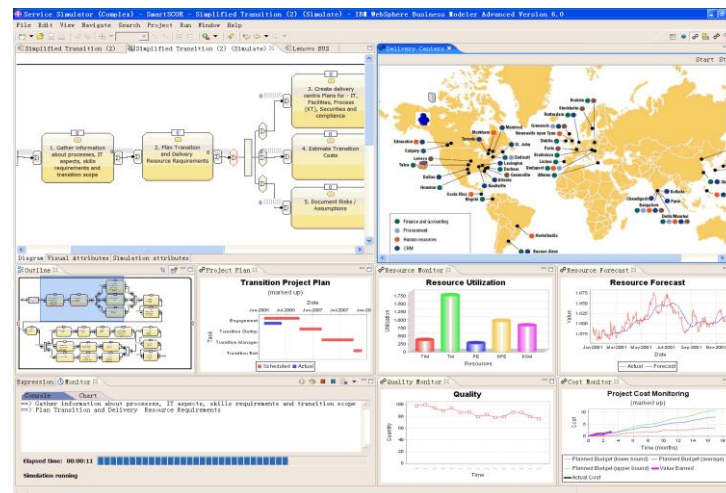
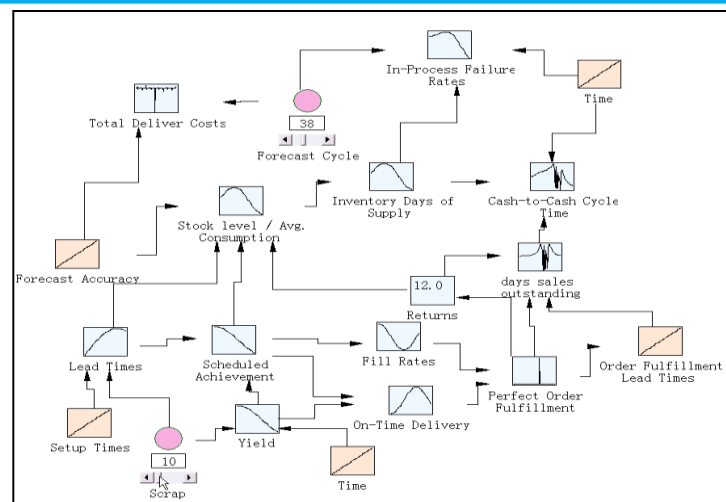
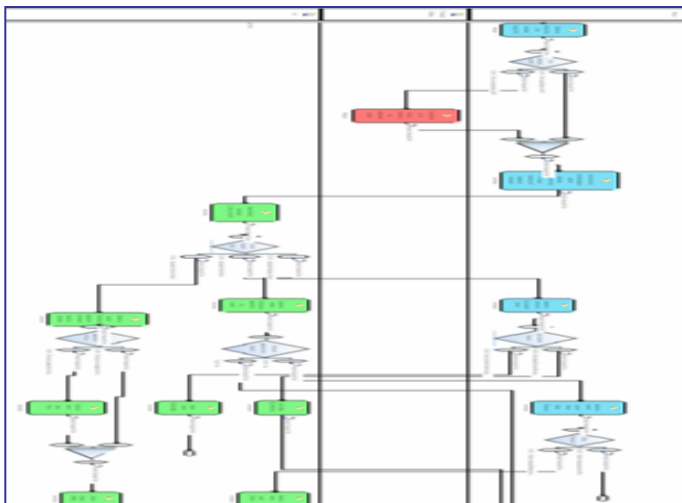
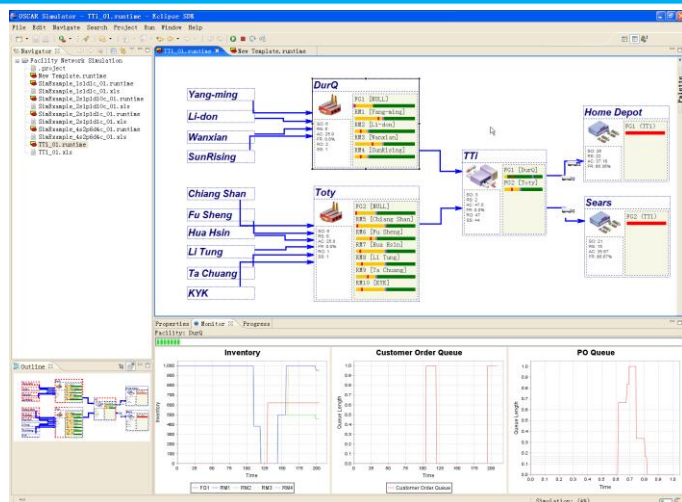
关注在专业地交付客户所需要的





WOOLWORTH

降低10-30%的物流成本
降低5-25%的库存



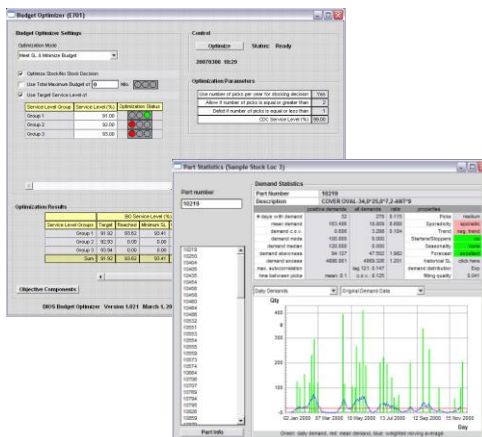
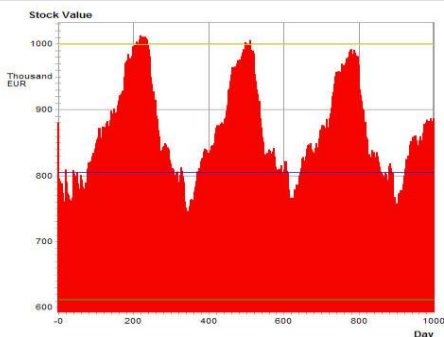
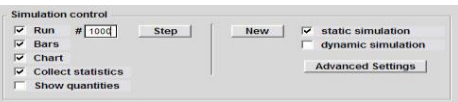


库存优化管理带来实时的财务绩效

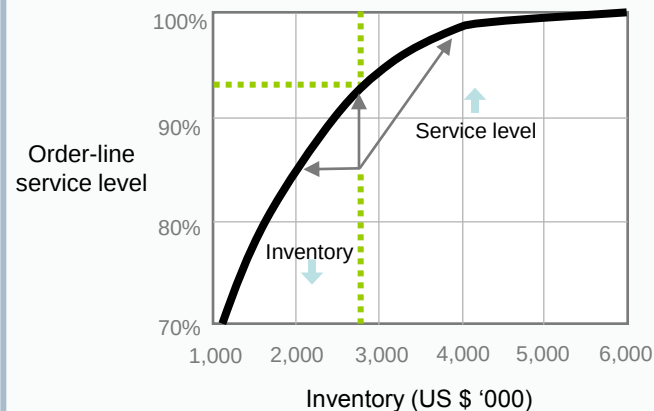
收益计算举例

净库存减少 (32.5%)	\$ 7.28 M
一次性现金节省 75%	\$ 5.46 M
财产维护费 = 15% * 7.28	\$ 1.09 M
销售提升 2% on \$168 M	\$ 0.5 M
毛利提升 15%	

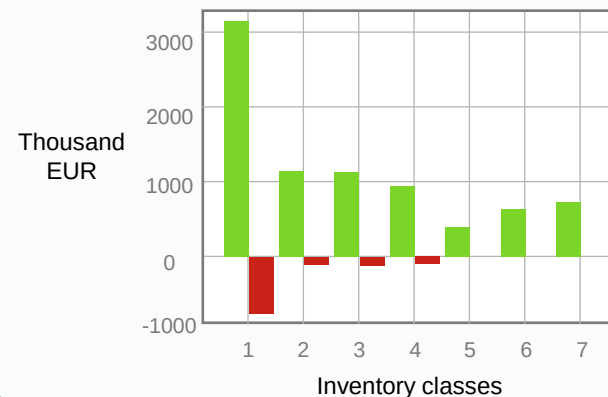
DEPARTMENT STORE
LOTTE



Cost and Revenue (Service) Impact



Inventory Excess and Shortage





5

以客户为中心的商品采购和生产

85%

的采购决策是由总部发起。如果商品不符合客户需求，零售商将承担损失销售的风险

\$930亿

的销售损失/每年。由于没有满足销售者需求的商品

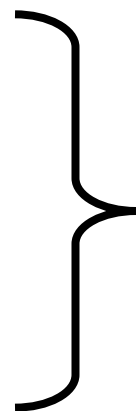
46%

的零售商认为他们最大的业务挑战是“无法及时响应消费者需求”



对消费者的价值？

正确的商品
正确的时间
正确的价格
正确的地点

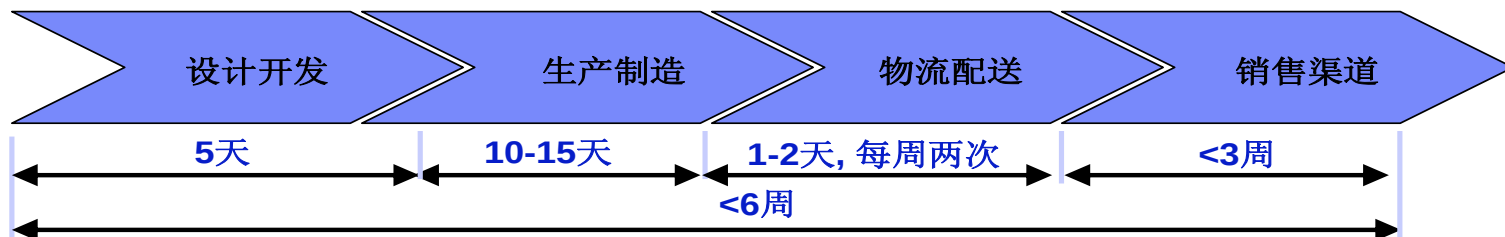


为什么来这里买？





从设计开发到专卖店直销，ZARA抓住了关键环节，最大限度的缩短了从设计概念到上市销售的时间



“三位一体”的产品设计

- 准：收集市场需求信息确保产品时尚
- 省：“按需设计”节约大量产品导入时间，降低了产品风险
- 快：设计、市场、采购专家联合组队开发新产品
- 多：通过组合大大增加产品款式，每年推出12000款新品

“垂直整合”的协作生产

- 20多家自有工厂和大量先进设备随需应变
- 260多家供应商保障原材料及时稳定供应
- 400多家厂商几乎只为ZARA提供服务
- 缝制工作外包以求快速响应市场
- 半成品生产标准化缩短了生产周期

“掌控最后一公里”的物流

- 工厂与超大型自动化物流配送中心直接相连
- 2家物流配送中心位于交通发达地区
- 陆空联运的配送模式
- 专卖店所在地区有高效的第三方物流供应商
- 货物到达专卖店可直接上架
- 库存分散在物流过程中

“一站式”的购物环境

- 大型专卖店提供了一站式购物场所
- 整体搭配、整体出售的促销策略
- 人为制造货物短缺
- 一周至少两次新货上市
- 每年只有两次折扣处理活动
- 以快速消费促进快速进货



客户需求驱动的商品和供应链管理



- 结果：
- 每年生产12,000件新款产品，而行业标准是300件
 - 服装从生产、配送到放到货架上的时间少于一个月



零售商需要思考和行动

价值？

优势？

