

从成本分析视角优化 混合家居连锁企业供应链

刘晓丽¹, 王 淼²(教授)

【摘要】 受到电子商务的影响,家居产业已由渠道主导演变为渠道主导和制造商主导共存,混合家居连锁企业在供应链中的核心地位受到了巨大冲击。本文基于供应链视角,对混合家居连锁企业的关键成本节点进行分析,并提出企业可以通过建立新型的产供销合作体系、一体化物流外包、全面优化库存管理、实现客户资源整合、打造线上线下全面售后服务体系等方式降低供应链整体成本,实现供应链整合和优化,重塑其在供应链中的主导地位。

【关键词】 混合家居连锁企业; 供应链; 成本节点; 整合

【中图分类号】 F275.3

【文献标识码】 A

【文章编号】 1004-0994(2016)18-0086-4

一、混合家居连锁企业的经营现状

家居零售连锁企业根据经营主体的差异可分为专业家居连锁模式和混合家居连锁模式。专业家居连锁是由产业链中的制造商、品牌商发起,利用品牌知名度向产业链下游拓展,以直营店、加盟店等形式覆盖目标市场,自建销售渠道销售本企业、本品牌的产品;混合家居连锁企业大都不生产产品,而作为专业的零售商嵌入产业链条。在家居连锁零售业态中,混合家居连锁模式为主流,是近几年受电子商务冲击较大的业态形式,也是本文的研究对象。

在传统的家居产品流通渠道中,除了经销、代销、直销、连锁等方式,网络销售近年来也有了突飞猛进的发展。多年来,混合家居连锁企业以其辐射地域广、产品线广而深、售后服务相对完善等优势成为家居产品流通渠道中最重要的一环,但这种情况随着电子商务的崛起而逐渐被打破。互联网时代企业的大范围“脱媒”,标志着家居产业已由渠道主导演变为渠道主导和制造商主导共存的格局。面对电子商务的巨大冲击,混合家居连锁企业应当转变视角,从降低供应链成本、提高供应链运作效率的角度出发,重塑自身在供应链中的主导地位。

二、混合家居连锁企业在供应链中地位和作用的变革

混合家居连锁企业除少数企业兼具生产职能外,大部分企业处于产业供应链的中下游环节。在家居行业的垂直分工体系中,供应链上游的家居产品制造企业与中下游的销售及服务配套企业一直各自为政,混合家居连锁企业既没有与上游品牌商、制造商形成稳固的市场化可持续发展的合作关系,也没有与其他服务配套企业(如装修装饰公司)等进行跨界合作,且未能积极响应市场需求并进行有效对接。近年来,

各大品牌家居卖场都不约而同地提速扩张。同时,原材料、物流、人工等成本的持续上扬,卖场租金的上涨,运营成本的提高,使得家居制造企业及经销商的利润不断被摊薄,家居行业进入高渠道成本时代。在“渠道为王”的指导理念下,许多家居制造企业及经销商被大型混合家居连锁企业“绑架”,作为其攫取利润的主要来源。

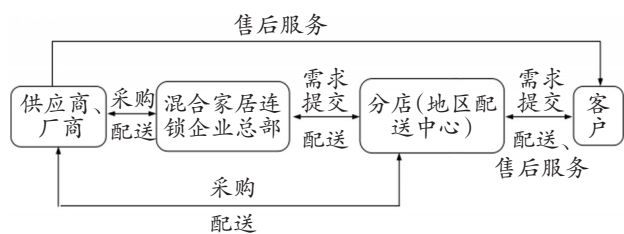
电子商务的崛起,为家居制造企业提供了新的渠道,许多家居制造企业或自建销售网站,或入驻第三方电子商务平台,在拓宽销售渠道的同时,极大地降低了相关成本,利润率大幅度提高。混合家居连锁企业在供应链中的核心地位受到了巨大冲击,与网络平台的矛盾也不断尖锐、激化。这种矛盾集中体现在2013年天猫“双十一”期间,全国19家连锁家居卖场联合抵制天猫的“线下体验、线上消费”活动。

一方面,混合家居连锁企业应意识到自身目前的困境;另一方面,虽然B2C、O2O在撬动产业链、行业整合等方面正在发力,但混合家居连锁企业具有区位、规模化经营、实体体验等先天优势,依然是厂商稀缺且重视的渠道资源。因此,混合家居连锁企业应以降低供应链成本为原则,进行供应链的垂直整合,将相关企业纳入产业利益共同体,形成品牌效应或品牌集群效应,增强市场竞争力。

需要注意的是,在大部分行业中,担负垂直整合责任的企业都是制造产业链最终产品的企业。但是对于家居产业来说,由于混合家居连锁企业垄断渠道资源,“渠道强,制造商弱”的局面长期存在。同时,随着消费者对家居产品需求的衍生性、配套性要求的增加,“体验家居”的消费新模式正日益形成。因此,要求混合家居连锁企业以自身为纽带,将供应链中原本孤立的制造、销售、服务等环节有效衔接起来:向上,

打通传统供应链中零售环节和制造环节之间的分工隔离,在卖场平台及合作伙伴大数据分析的基础上,对产业供应链进行逆向整合,将收集到的消费者数据反馈给厂商,指导厂商进行产品的研发、生产;向下,依托数字化平台,整合设计、物流、支付等服务环节,打造全方位“一站式”体验情境,线上吸引客流,线下引导消费,形成良好的闭环购物体验。在新互联网的大背景下,混合家居连锁企业应以企业为主体对供应链整体进行优化设计,采取措施有效缔结供应链上、下节点,从而推动供应链的整合。

三、混合家居连锁企业关键成本节点分析



混合家居连锁企业供应链示意图

混合家居连锁企业的供应链如上图所示。从整个供应链分析,混合家居连锁企业成本的发生主要有以下节点:

(一) 物流成本

1. 采购成本。对于混合家居连锁企业来说,产品采购不仅是操作层面的职能,而且是企业的重要战略组成部分,应当营造一种供需双方友好合作的环境。因此,对采购环节的管理已具备供应链整合的相关特征。传统的家居采购有直接采购、间接采购、谈判采购和委托招标等方式,其缺少主动性,采购周期冗长,出错率高,效率低下,对市场的响应能力较差,安全库存量高。在电子商务的大背景下,利用电子商务平台提高采购效率、降低采购成本已成为业内的共识。电子采购的战略目标是集中采购、统一采购过程中的业务流程,实现采购信息共享、整合,优化供应商群体等。

2. 配送成本。大部分家居产品本身体积较大,消费者对家居产品的运输要求较高,产品外观破损、时间延误等都会影响购买行为和顾客满意度。因此,如何选择适宜的配送模式,有效降低配送成本,是混合家居连锁企业亟须解决的问题。同时,配送质量的好坏直接影响消费者对产品及销售企业的评价。

混合家居连锁企业产品的配送成本主要包括总部配送成本和各分店(地区配送中心)配送成本。目前常用的配送模式有:①自营配送。企业自建物流配送的各个环节,并对其进行统筹管理,承担企业内部及外部货物配送。②第三方物流配送。企业将配送业务委托给第三方物流公司,这有利于降低物流成本,分散企业经营风险,提高顾客服务水平及满意度,提升市场竞争力。第三方物流的实施需要解决以下问题:选择具备资质的第三方物流商、由卖场和物流供应商共同组

成配送中心、做好重要环节的服务工作、货款回收等。③混合配送。总部向各分店(地区配送中心)的配送由供应商或自营物流系统完成,而各分店(地区配送中心)向消费者的配送则由第三方物流公司承担。

三种配送方式的成本支出有很大差别:自营配送由企业自行租用仓库、自购运输车辆、自养运输工人,初始投资较大,且产品附加值越低的产品,其仓储物流成本的比例越高,这将直接拉低企业利润空间;第三方物流节省了庞大的初始成本,减少了对仓储、车辆保养、安全隐患的担忧和对人工的管理和保障,但对企业的管理能力及协同能力要求较高。

3. 库存成本。库存管理是价值链全方位管理的首要环节,库存效率直接关系到各分店(地区配送中心)的销售以及配送环节的运作效率。对于混合家居连锁企业来说,库存费用在流通环节整体费用中所占的比重较大。因此,如何系统管理订货和产品流、优化库存、降低库存成本,是混合家居连锁企业需要解决的重要问题。混合家居连锁企业的库存成本包括总部(总部配送中心)的库存成本及各分店(地区配送中心)的库存成本。

(二) 运营成本

混合家居连锁企业的运营成本主要包括土地使用成本、水电成本、人工成本、线上运营成本、营销成本等。在各种运营成本项目中,土地使用成本、线上运营成本、营销成本所占比重较大。目前混合家居连锁企业的土地使用情况分为自营物业、租赁物业和混合式三种。对于租赁物业的企业来说,由于近年来物业租金不断上涨,以叠加值的方式计算成本,如果其中有一个环节成本增加,将导致价格上涨,从而降低产品的市场竞争力。自营物业可以凭借资产向银行贷款、融资,从而扩张规模,因此,其运营成本会比租赁物业低30%~40%。长期来看,优质地产还具有较大的升值空间,也很可能成为企业新的利润增长点。

从中国产业信息网发布的《2014年中国家居建材超市十大品牌企业排名》发现,10家企业均开设独立主页,用于提供产品及品牌信息,其中有6家企业拥有B2C商城式主页(红星美凯龙、居然之家、百安居、月星、金海马、好百年),有4家企业入驻第三方电子商务交易平台(红星美凯龙、居然之家、金海马、好美家),10家企业均开通了官方微博及微信平台。以上调查表明,混合家居连锁企业已全面涉足网络运营,开辟了O2O的运营模式。针对不同网络运营模式进行成本分析:独立主页、官方微博、微信平台的运营费用较低;与B2C商城式主页相比,入驻第三方电子商务交易平台成本较低,但在促销方式、产品展示、互动交流、支付方式等方面均受到所在平台的限制,而自建的B2C商城式主页赋予企业较大的发挥空间,但对于企业资源和成本支出要求较高。

营销成本是指企业产品在由最初所有者到最终所有者的营销过程中花费的代价。近年来,随着市场竞争的日趋激

□ 业务与技术

烈,实体店及在线经营的营销成本均呈现上升趋势。实体店受到网络销售的巨大冲击,大部分企业采取的对策是加大促销力度,具体体现在降价幅度较大、促销活动频繁等。虽然促销活动的增加短期内提升了销量,但是由此增加的营销费用也抵销了销量增加带来的毛利,使很多混合家居连锁企业陷入“有量无利润”的尴尬境地。与此同时,在线经营的营销费用也居高不下。以2013年入驻天猫的居然之家为例,它需要向天猫缴纳的费用有:15万元保证金、6万元家居技术服务年费(年销售额达18万元返还50%年费,年销售额达60万元返还100%年费)、扣点(每笔成交金额的2%,不包含邮费)。此外,还有高额的广告成本,如果顾客从天猫首页位置点击进入并成功购买,商家就需要向天猫支付30~50元不等的费用。

(三) 售后服务成本

售后服务是整个销售活动的最终环节,也是直面消费者的“第一阵地”,售后服务质量直接影响消费者的购买评价及后续行为。混合家居连锁企业的售后服务成本分为线上和线下两个层面,两个层面的成本既包括材料成本和人工成本,也包括由于企业管理不善而产生的额外售后服务成本,如企业发错货物或发货数量、型号出错,导致运输费增加、售后服务人员服务时间过久等产生的成本。

四、优化混合家居连锁企业供应链的建议

基于以上对供应链各成本节点的分析,笔者将成本管理嵌入各个环节,对以混合家居连锁企业为主体的供应链节点加以完善,从而达到提高供应链整体效率和盈利的目标。

(一) 改变供应链合作方式,建立新型产供销合作体系

国内的家居流通渠道大多经历“制造商→经销商、品牌商→家居卖场、建材超市→消费者”四个阶段。通常在家居产品进入经销商阶段后,价格就开始大幅度上升。原因在于,经销商以4~5折的价格从制造商那里进货后,将产品零售价中减去进货价的差价作为毛利,而毛利的45%~60%分摊给了卖场租金。经销商要想获得既定的利润水平,就需要将卖场租金加在销售给顾客的产品的价格上。零售价格升高,导致销量减少,经销商难以承担高额的卖场租金,只好继续加高价格,由此陷入恶性循环,与零售企业的矛盾也日益尖锐。对此,混合家居连锁企业应转变营销理念,重新审视自身与供应商的关系,与供应商结成战略合作联盟,通过代理销售、联合经销、特许经营、买断经销等方式与供应商、制造商合作,逐步取消租金、进场费。同时,为上游企业承担调研、促销、品牌维护等营销任务;引入厂商直供模式,缩短供应链层级,从根本上降低商品采购成本,打造新型供应链合作模式。

对于混合家居连锁企业来说,打造ODM、自有品牌,进行供应链逆向整合,也应是其未来战略部署的重要环节。混合家居连锁企业可根据其规模优势及掌握的消费者信息,以品牌拥有者、销售者、服务者的多重姿态嵌入供应链,开辟新的利润来源,提升企业在供应链中的价值和竞争力。

(二) 实行一体化物流外包,打造精细物流

调查10大家居建材超市后发现,家居连锁零售企业在末端物流的运作中均选择了外包,但外包的方式不尽相同。具体的操作方法有:①以零售连锁企业为主体的一体化物流外包模式:由零售连锁企业制定统一的一体化物流外包方案,按照统一的标准选择物流供应商,与之建立长期的合作关系;②零售连锁平台下代理商、经销商单独外包模式:由卖场中各代理商、经销商自行寻找外包合作伙伴。后一种方式在服务水平、响应速度、顾客满意度等方面明显存在劣势,因此,对于混合家居连锁企业来说,一体化物流外包模式可以提供标准化、专业化的服务,实现物流业务的整合,提高零售企业对物流环节的掌控,从而产生较强的联动效应。

混合家居连锁企业在物流系统中不当充当局外人的角色,而应该作为品牌商代表参与物流系统的构建、布局,与物流服务供应商配合,将同一区域的物流任务进行整合,从根本上解决“最后一公里”的问题。企业借助ERP或SAP等软件将与物流服务供应商、保险公司、厂家售后等合作伙伴的合作关系流程化,通过信息共享系统实现合作流程信息化,加速物流信息在合作伙伴间的流动。同时,根据消费者个人需求设计物流方案,实现物流服务客制化,打造精细物流。

(三) 双管齐下,全面优化库存管理

1. 引入利益相关体,分担库存成本。在传统的供应链中,零售企业自己管理库存,根据自身的需求向供应商发送订单,供应商仅负责在接到订单后根据合同规定实现商品的地点效用和时间效用。目前,国外许多企业都在采用VMI(供应商管理库存),即由供应商负责零售商库存的管理,供应商共享零售企业的销售和库存信息,并根据即时信息调整零售企业的库存。在结成战略合作关系的VMI框架下,供应商在一定程度上承担了混合家居连锁企业的库存任务,库存压力由零售企业向其上游的供应商转移。

VMI的实施以供销双方的深层次信任和信息共享为前提,零售商与供应商的信息系统进行对接,由零售商向供应商提供有关市场需求变化的实时数据,使多个企业在统一的信息系统下实现协作经营以及资源和信息的共享,从而获得成本优势,增强供应链的整体竞争优势。混合家居连锁企业还可与供应商签订独家分销协议,将供销双方结成真正意义上的利益共同体,营造诚信和双赢的战略合作伙伴关系。

2. 借助信息技术,动态管理各分店库存。在网络商城及网络旗舰店的大数据支撑下,企业可以利用数据分析、数据挖掘、平台开放等手段,通过收集在线商品点击率及购买率,结合实体店经营的相关数据,来判断分析客户的潜在消费需求,预测未来一定时期内各个分店产品的销量,将客户可能购买的产品提前运到当地的仓储或配送中心。这种以预测销量为基础的库存管理模式,可以在保证门店正常经营活动的前提下,缩减商品库存量,降低库存成本。

(四)关注成本管理,实现客户资源整合

对于运营成本和营销成本的管理,企业可以采用目标成本法和作业成本法相结合的方式。首先,运用目标成本法对企业的各目标业务进行成本的计算、设定和分解,为企业提供客观、真实的成本信息,做到有效的事前控制;然后,利用作业成本法细分实际中发生的运营成本、营销成本,将各项成本科学地分摊到各项业务中。同时,在特定的业务活动中尝试成本的改进(例如以自主式交流系统取代以往的部分人工服务),以使产品或服务的预期成本与其目标成本保持一致。

家居产品本身的特性决定了消费者多为一次性购买,即使发生重复购买,其购买周期也较长。因此,企业必须最大限度地挖掘现有客户的价值。从客户需求的角度看,家居产品满足的是消费者安居的需求,但是消费者还可能有休闲旅游、美食娱乐、健康养生、培训、理财等方面的需求,家居零售企业可以与能够提供这些增值服务的机构进行跨界合作,由各方共同承担相关成本。例如,针对刚性消费群体,如因结婚而购买家居产品的顾客,企业可以寻求与婚庆服务机构、母婴品牌的合作,共同为顾客提供整合后的产品和服务,最大限度地发挥成本的增值作用。

(五)线上线下共同发力,打造全面售后服务体系

由于大部分混合家居连锁企业已步入双线经营(线上线下)模式,因此应从网络和实体店两方面共同改善售后服务的质量。

1. 线上服务的一致性以及与实体店服务的协同整合。在O2O模式下,通过电子商务平台为客户提供产品信息或完整的家居配套方案、装修方案,消费者网上下单并完成支付,然后到实体店体验消费。消费者在线上获得了良好的虚拟体验,才有可能到实体店将其转化为真实体验。因此,企业需要为线上服务制定统一的收费标准、服务流程、服务标准等,以标准化的服务规范来体现企业、品牌的影响力,从而为消费者带来良好的购物体验。同时,顾客可以从实体店感受、体验商品,直接在网上下单,并去就近的实体店自提商品。网购的家居可以去实体店维修,从实体店购买的商品也可享受一系列在线服务。线上线下销售、服务互相促进,最终实现协同发展的目标。

2. 实体店服务的规范化管理。在调查中发现,在供应链各环节中,售后服务是整合度最低的环节之一,各混合家居连锁企业除了其自有品牌及ODM产品由卖场提供统一的售后服务外,其他各品牌的售后服务均由供应商、品牌商自行负责,由此产生售后服务质量良莠不齐、客户评价褒贬不一的弊端。售后服务是企业与客户接触的最终环节,也是提高客户满意度和忠诚度的最直接途径,因此,对售后服务的整合已成为混合家居连锁企业刻不容缓的任务。在目前售后服务承担对象较分散的情况下,短时间内进行高度整合难度较

大,成本也较高。因此,建议以混合家居连锁企业为主导,为进驻的各品牌商制定统一的服务标准,规范售后服务,统一服务质量,将各品牌的售后服务体系纳入统一的规范化管理,打造一致、稳定的服务形象。

另外,可由混合家居连锁企业牵头,由同种或相似类别的品牌商结成战略联盟或合作伙伴关系,整合各方的售后服务资源,为客户提供高标准的服务。例如,大自然地板四川公司和圣象地板四川公司结成战略合作伙伴,共同推出“地板管家”服务——针对所有遇到地板问题(包括所有地板品牌)的家庭,由圣象和大自然共同派出维修服务团队为消费者提供服务。对于实力雄厚的混合家居连锁企业,也可自行组建售后服务系统,以租赁的方式将各项服务分拆或打包提供给各供应商、品牌商。

需要说明的是,在某些行业中(如家电、汽车保险设备),售后服务外包的呼声日益提高。对于家居零售行业来说,售后服务外包在将来可能是行业发展的必经阶段,但是就目前的行业情况来看,企业之间还不具备售后服务外包所需要的信息实时共享、联合反向预测与补货、决策同步化、协同激励等条件。因此,企业售后服务质量的提升应在现有的供应链和企业自身条件范围内进行。

五、结语

本文针对混合家居连锁企业目前面临的困境,从降低供应链整体成本的视角对企业的各项业务进行整合、优化,具有非常现实的意义。本研究的不足在于文中提出的供应链优化建议对企业的要求较高,主要适用于大型混合家居连锁企业,而中小型家居零售企业由于其商业模式、经营规模等的差异,不适用于文中的情况。但是中小型家居零售企业面临的经营压力也是客观存在的,因此,为中小型家居零售企业寻求改进办法将是未来的研究方向之一。

主要参考文献:

- 谢莉娟. 流通商主导供应链模式及其实现——相似流通渠道比较转化视角[J]. 经济理论与经济管理, 2013(7).
- 刘广生, 陈强. 基于作业成本法的企业营销成本预算模式[J]. 财会月刊, 2013(8).
- 刘细萍. 家居卖场末端物流外包模式的比较研究[J]. 江苏商论, 2014(12).
- 吴革. 作业成本法和目标成本法的融合[J]. 财会月刊, 2004(10).
- 廖宏福. 基于ABC法和TCC法的企业营销成本分析及研究[J]. 广西大学学报(哲学社会科学版), 2012(3).
- 王国顺, 邱子豪. 零售企业网上与实体零售的比较及协同路径选择[J]. 财经理论与实践, 2012(4).
- 作者单位: 1. 广东海洋大学寸金学院, 广东湛江 524094; 2. 中国海洋大学管理学院, 青岛 266100