

百思买 (BestBuy) 供应链的变革 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E7_99_BE_E6_80_9D_E4_B9_B0_EF_c31_36818.htm 百思买把其供应链从一个大量货物的分销系统转变成顾客驱动的供应链。

很少有公司在供应链运作方面进行巨大的变革。百思买正在重新构建其零售业务范畴，从而更加强烈专注于顾客需求。公司的供应链是对新概念整合的结构，再也不是简简单单地把大量产品从工厂推向零售商店，而这种运作方式，恰恰是传统供应链运作非常擅长的领域。现在，供应链的运作强调灵活、快速响应和准确，精确的小型，有能力即时出售商品的销售商可以满足部分特殊顾客的不断改变的需求。从运作效果上看，供应链逐渐具有面向顾客的操作的特征。百思买的变革是针对如何转变供应链中各种关系，从而使得合作战略融合在其中。同时，百思买的变革也给我们提供了不仅仅是供应链战略运作变革方面的经验和教训。百思买的变革说明了，诸多领域内的供应链执行者如何管理运作成本，从而确保他们没有错过满足顾客需求的机会。构建面向顾客的供应链的单元可以把产品从生产中心“拉出”，而不是“推出去”，缓解生产线上工人在销售方面的责任压力，从而确保顾客需求驱动供应链的决策。因此，百思买供应链如何进行变革？如何确定是否需要检查生产线上的供应链？这所有都依赖于竞争，数据统计和顾客满意的情况。获得顾客的需求位于Minnesota的零售商Richfield是电子消费品市场上的领军者，其拥有270亿的市场份额，在49个州有700多家店铺。在2003年，这家零售商面临着几项挑战。首先，Wal-Mart和Target在

其核心业务消费电子产品、家庭办公两用设备，娱乐软件和电器上，进行着白热化的竞争。其次，随着消费心理的成熟，顾客越来越重视产品的服务和技术支持，而对产品的超新技术方面不太在意。第三，公司发现，去商店购物的33%的顾客都是失望而归。总的说来，商店没有关注于如何满足顾客需求。百思买总裁意识到他们需要对公司的未来进行重新定位。万能的方法显然不是一个切合实际的答案，因此，百思买研发了一套战略，专注于满足8个不同统计地区的需求和顾客的期望。这意味着，放弃百思买商店原有的相似的混合产品和摆放的原有观点；相反，每个店铺在拥有满足来自于所有地区不同需求的产品基础上，应该把拥有的产品种类集中在1到2两个地区需求上。这也意味着，商店需要在帮助顾客理解和制定关于增加复杂性产品的决定中扮演重要的角色；而复杂性的产品恰恰是当今市场潮流的导向。百思买首席信息官和副首席运营官Bob Willett说，“产品解决方案升级非常快，这使得顾客需求很难对付。我们试图想扮演成一名满足顾客需求的大使，这相当于现代的家庭管家。”在有些商店，私人购买助手可以陪伴来自于郊区的家庭主妇购物，从而使得这个购物过程变得即容易又轻松。“配上以顾客中心的战略”，可以从顾客的角度见证了顾客的购买经历，并且构造一个适合本地区需求专业性，充满活力的年轻人，家庭主男和郊区的白领妈妈等，的新商店模式。商店模式不再是微不足道的东西，即使是细节方面也会对销售产生巨大影响。例如，在California的分店，小型用具会对郊区的家庭主妇产生吸引力，当把这些小型用具从大型电器所处的高档货架转移到突出位置处的低档货架处时，就卖得非常好。所有的决

策都是以顾客为中心，例如，产品应该摆放在什么位置；这些决策越来越多的是由百思买第一线的雇员做出。公司战略要求赋予销售人员更多关于如何促销产品、混合产品和决定库存水平的权力，从而满足顾客需求。到了2005年的秋天，仅有1/4的商店是采用了新的运作模式，实施这种战略，已经得到了回报。公司的报告指出，在2005年的第二个销售季度，新模式运作下的商店的销售量为其他商店的两倍。该是对供应链进行变革的时候了。百思买的供应链是新战略中一个可分离部分。为了支持公司的变革，供应链需要在以下几个方面做出变革。非销售活动极大地促进供应链的运作。为了最大化销售人员和顾客交流时间的效果，公司把一些非销售活动转移到公司外部，从而提升供应链运作绩效。例如，运输计划是基于每个店铺而制定的，这样，店铺的雇员就没有必要花费过多的时间把产品摆放到合适的位置。雇员有更大的自主权对本地区的需求进行服务。百思买给商店雇员在响应需求上更大的灵活性。例如，雇员可以自行改变店铺的摆设或者调整库存管理计划，这样商店可以储存某些特定商品，从而更好满足顾客需求。供应链需要对来自商店的信号做出快速反应，从而，根据店铺的新拟定的计划重新配备运输或调整发送。新研发出来的软件允许发货者改变发送计划，即使这一发送的货物已经在路上。更好的信息流。供应链的良好运作依赖于信息流的改善。销售助手有权限接触到，关于产品从生产地到商店的所有流动信息，这样销售助手可以给顾客提供关于什么时候产品可以获得母涌煽康男畔工痰听梢园驯镜袒痰南奂苹氩返闹圃旌头 醯姆窒行慕薪涣 鳌?/SPAN>Willett说，百思买正在研发具有这种沟通能力的软

件，并把其列入到一个为期3年的项目中，期望能修补其现有IT系统。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com