

雀巢与家乐福之供货商管理库存系统案例 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/37/2021_2022__E9_9B_80_E5_B7_A2_E4_B8_8E_E5_c31_37077.htm 壹、背景 雀巢公司为世界

最大的食品公司，由亨利.雀巢(Henri Nestle)设立于1867年，总部位于瑞士威伟市(Vevey)，行销全球超过81国，200多家子公司，超过500座工厂，员工总数全球约有22万名，主要产品涵盖婴幼儿食品、乳制品及营养品类、饮料类、冰淇淋、冷冻食品及厨房调理食品类、巧克力及糖果类、宠物食品类与药品类等。台湾雀巢成立于民国72年，为国内最大的外商食品公司，产品种类包括婴幼儿奶粉、米麦粉、奶粉、乳制品、咖啡、即溶饮品、冰品、快餐汤及粥、厨房调理食品、巧克力及糖果与宠物食品等。台湾雀巢的销售渠道主要包括现代型渠道(特别是量贩店)、军公教代送商(23家)与专业经销商(14家)，以及非专业经销商(如餐饮业者，约100多家)等渠道。家乐福公司为世界第二大的连锁零售集团，设立于1959年法国，全球有9千零61家店，24万名员工。台湾家乐福为台湾量贩店龙头拥有23店。、现况问题与需求 一、缘起 雀巢与家乐福公司在全球均为流通产业的领导厂商，在ECR(Efficient Consumer Response.有效的消费者快速响应)方面的推动更是不遗余力。去年(1999年)两家公司更协议在ECR方面做更密切的合作，台湾地区分公司也被指示进行供货商管理库存(VMI. Vender Management Inventory)示范计划，并要把相关成果移转至其它厂商。台湾雀巢也在去年10月积极开始与家乐福公司合作，建立整个计划的运作机制，总目标要增加商品的供应率，降低顾客(家乐福)库存持有天数，缩短订货前置时间

以及降低双方物流作业的成本。二、现况简介 就雀巢与家乐福既有的关系而言，只是单纯的买卖关系，唯一特别的是家乐福对雀巢来说是一个重要的顾客，所以设有相对应专属的业务人员，买卖方式也仍是以家乐福具有十足的决定权，决定以购买那些产品与数量。在系统方面，双方各自有独立的内部ERP系统，彼此间不兼容，在推动计划的同时，家乐福也正在进行与供货商以EDI联机方式的推广计划，与雀巢的VMI计划也打算以EDI的方式进行联机。三、VMI供货商管理库存简介 VMI是ECR中的一项运作模式或管理策略，主要的概念是供货商依据实际销售及安全库存的需求，替零售商下订单或补货，而实际销售的需求则是供货商依据由零售商提供每日的库存与销售资料并以统计等方式预估而来的，整个运作上通常供货商具有一套管理的系统来做处理。如此的做法将可大幅改进供货商面对市场的响应时间，而较早的得知市场确实销售情报，而降低供货商与零售商用以因应市场变化的不必要库存，进一步也可提早引进与生产市场所需商品，降低缺货率。但实际在实施与运用上，却因供货商与零售商的价格对立关系以及系统和运作方式的不同，而很难有具体的合作运用。参、计划介绍 1、计划范围 整个计划主要是在一年之内，建立一套VMI的运作环境并且可以顺畅的不断执行下去。具体而言分为系统与合作模式建立阶段以及实际实施与改善阶段，在第一个阶段约占半年的时间，包括确立双方投入资源、建立评估指针或评量表(Scorecard)、分析与协议所需的条件，确立整个运作方式以及系统建置。第二个阶段为后续的半年，以先导测试方式不断修正使系统与运作方式趋于稳定，并以评估指针不断进行问题寻找与改善，

一直到达不需人工介入为止。在人力投入方面，雀巢与家乐福双方分别设置有一个全职的对映窗口，其它包括如物流、业务或采购、信息等部门则是以协助的方式参与计划，并逐步转变物流对物流、业务对采购以及信息对信息的团队运作方式。经费的投入上，在家乐福方面主要是在EDI系统建置的花费，也没有其他额外的投入，雀巢方面除了EDI建置外，还引进了一套VMI的系统花费约二百五十万新台币。

2、计划目标 计划目标除了建置一套可行的VMI运作模式及系统之外，具体而言还要依据自行订定的评量表以达到：雀巢对家乐福物流中心产品到货率达90%，家乐福物流中心对零售店面产品到货率达95%，家乐福物流中心库存持有天数下降至预设标准，以及家乐福对雀巢建议订货单修改率下降至10%等具体的目标。另外雀巢也期望将新建立的模式扩展至其它渠道上运用，特别是对其占有重大销售比率的军公教渠道，以加强掌控能力并获得更大规模的效益。相对地家乐福也会持续与更多的主要供货商来进行相关的合作。

3、方法 在计划的实际执行上，除了有两大的计划阶段外，还可细分至五个子计划阶段，说明如下：

- 1、评估双方的运作方式与系统在合作上的可行性：合作前双方评估各自的运作能力与系统整合与信息实时程度等以及彼此配合的步调是否一致，来判定合作的可行性。
- 2、高阶主管承诺与团队建立：双方在最高主管的认可下，由部门主管出面协议细节以及取得内部投入的承诺，并且建立初步合作的范畴和对映的窗口，开始进行合作。
- 3、密切的沟通与系统建立：双方合作的人员开始进行至少每周一次密集会议讨论具体细节，并且逐步建置合作方式与系统。包括补货依据、时间、决定方式、评量表建立、系统选择与

建置等。4、同步化系统与自动化流程:不断的测试,使双方系统与作业方式与程序趋于稳定,成为每日例行性工作,并针对特定问题做处理。5、持续性训练与改进:回到合作计划的本身,除了使相关作业人员熟练作业方式和不断改进作业程序外,对库存的管理与策略也不断思考问题根本性以求改进,而长期不断进行下去,进一步会针对促销性产品做策略研碍。在系统建置方面,针对数据传输部份,雀巢与家乐福公司双方是采用的泛伦所提供的EDI增值网络的方式来进行传输,而在雀巢公司的VMI管理系统部份,则是采取外购产品的方式来建置。雀巢先前有评估过Manugistics和Infule等公司的产品,最后选用Infule的EWR的产品,主因包括一是家乐福推荐,二是法国及其它国家雀巢公司的建议,以及系统可以满足其计划需求等因素所做的决定。目前整个VMI运作方式如下图所示,分为五个步骤说明如下:1、每日9:30前家乐福用EDI方式传送结余库存与出货资料等信息至雀巢公司。2、9:30-10:30雀巢公司将收到的资料合并至EWR的销售数据库系统中,并产生预估的补货需求,系统将预估的需求量写入后端的BPCS ERP系统中,依实际库存量计算出可行的订货量,产生所谓的建议订单。3、10:30前雀巢公司以EDI方式传送建议订单给家乐福。4、10:30-11:00家乐福公司在确认订单并进行必要的修改(量与品项)后回传至雀巢公司。5、11:00-11:30雀巢公司依照确认后的订单进行拣货与出货。

肆、心得 虽然两家公司在国际上均承诺要推动VMI计划,但落实在执行层面,却有许多问题存在。首先是彼此的执行人员均习惯于过去的买卖关系而较难有对等及互信的态度,再者VMI计划本身大部份的参与人员并未有完整的相关知识

与实务经验，再加上彼此既有的运用方式与系统的显著差异在在都增加了计划执行的复杂与困难度。漫长的发展过程中，有如团队形成之初，历经了冷默、争吵与对立等等过程，直到彼此有共同的认知与乐意分享，而计划就在这种过程中逐步推展，参与人员也从中彼此学习，并有小小的成果。然而针对未来进一步的计划发展上，仍需要双方组织运作与系统的调整配合，才有可能顺利达成。

伍、效益在成果上，除上建置了一套VMI运作系统与方式外，在经过近半年的实际上线执行VMI运作以来，对于具体目标达成上也已有显著的成果，雀巢对家乐福物流中心产品到货率由原来的80%左右提升至95%(超越目标值)，家乐福物流中心对零售店面产品到货率也由70%左右提升至90%左右而且仍在继续改善中，库存天数由原来的25天左右下降至目标值以下，在订单修改率方面也由60-70%的修改率下降至现在的10%以下。除了在具体成果的展现上，对雀巢来说最大的收获却是在与家乐福合作的关系上，过去与家乐福是单向的买卖关系，顾客要什么就给他什么，甚至是尽可能的推销产品，彼此都忽略了真正的市场需求，导致卖得好的商品经常缺货，而不畅销的商品却有很高的库存量，经过这次合作让双方更为相互了解，也愿意共同解决问题，并使原本各项问题的征结点一一的浮现，有利于根本性改进供应链的整体效率。另一方面雀巢也开始推动了将VMI系统运用到军公教代送商的计划，在原来与家乐福的VMI计划上也进一步考虑针对各店降低缺货率，以及促销合作等计划的可行性。

、结论 如果信息的运用与电子商务只是单纯的将既有作业电子化与自动化，只能带来作业成本的减少等效益，其本身意义并不大，唯有针对经营的本质做

改善，才能产生较大幅度的效益提升。对流通业而言这种本质改善就是ECR，雀巢与家乐福的VMI计划就是其中的一种应用，透过经营模式的改变而逐步在改善库存管理与配置的效益，就供应链的角度而言，ECR更可能影响整个后端的工厂制造与前端店面生产与库存效率的提升。然而这些应用最难的仍在创造合作的第一步，唯有上下游双方均有宏观的思考，愿意共同合作，才会有进步的可能，雀巢与家乐福的合作计划虽然仍有很长的路要发展下去，但是却给了我们一个很好的示范，值得其它公司与产业效法投入。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