

2016/17 中国零售 供应链 KPI 报告

中国连锁经营协会供应链专业委员会秘书处：

联系人：田芮丰 电话：8610-6878 4937 邮箱：tianrf@ccfa.org.cn

地址：北京市西城区阜外大街 22 号外经贸大厦 811 号 100037

ORACLE®
甲骨文

KANTAR WORLDpanel
a CTR service in China

目 录

报告综述

报告综述

一、样本分析	1
--------	---

二、供应链 KPI 指数	2
--------------	---

（一） 订单满足率	2
-----------	---

（二） 配送中心库存周转天数	6
----------------	---

（三） EDI 应用	10
------------	----

（四） 消费者转化率	14
------------	----

附件 1：供应链 KPI 调查表	17
------------------	----

附件 2：甲骨文供应链解决方案	18
-----------------	----

附件 3：调研组织方及相关参与方简介	19
--------------------	----

近年来，我国零售销售增幅持续下降。根据中国连锁经营协会发布的“年度中国连锁百强”显示，2016 年百强企业销售规模同比增长 3.5%，为有统计以来最低的一年。销售负增长企业 34 家，比上一年增加 3 家。

目前，零售企业普遍进入转型升级的关键时期，企业更加关注如何提高供应链效率，降低物流成本。但从行业整体来看，我国连锁零售业物流供应链整体水平较低，缺少供应链标杆指引。针对与此相关的系列问题，中国连锁经营协会供应链专业委员会联合凯度消费者指数对零供企业普遍关注的供应链节点和关键环节，特别是涉及在超市（不含便利店）销售的 4 类商品，包括饮料（含酒精类商品）、清洁用品、常温乳制品和 2-6°乳制品的 6 项信息（供应商订单满足率、配送中心库存周转天数、EDI 完成订货的供应商比率、供应商收货预约 ASN 比率、应用信息系统预约比率、消费者转化率）进行了重点调研，并邀请甲骨文全球零售事业部咨询顾问结合实际案例对调研结果进行深入解读，为零售企业提升供应链管理提供更多的思路和方法。

☆ 为准确描述调研数据，特对相关专业术语定义及其计算公式规定如下：

- 供应商订单满足率 = 在规定送货时间内，实际收货量 / 有效订货量
- 配送中心库存周转天数（单位：天）= 360 / 存货周转次数；存货周转次数（周转率）= 总销售额 / （期初库存 + 期末库存）/ 2
- EDI 完成订货的供应商比率（%）= 采用 EDI 的供应商 / 整体供应商
- 供应商收货预约 ASN 比率（%）= 采用 ASN 的供应商 / 整体供应商
- 应用信息系统预约比率（%）= 零供双方通过系统对接，直接完成订货或收货预约 ASN 的供应商 / 整体供应商

● 消费者转化率 = 在该门店购买该品类商品的消费者（户数）/ 在任何地方购买该品类商品的消费者（户数）

☆ 本次调研范围覆盖近百家连锁零售企业，并提取了 39 家有代表性的样本企业，得出如下结论：

- 订单满足率方面，零售企业跨域规模越大，相应的订单满足率越低；
- 配送中心库存周转天数方面，区域性连锁零售企业运维最好，但企业间运维差异较大；
- EDI 完成订货方面，省内经营的连锁零售企业运作良好，而全国性连锁零售企业亟待提升；
- 供应商收货预约方面，ASN 和 GRN 已经成为整个行业的关注重点；
- 应用信息系统方面，零供系统对接遥遥无期；
- 供应商方面，乳制品（包括常温乳制品和 2-6°乳制品）急需调整其供应链服务水平，饮料和清洁用品需要进一步深耕零供协同；
- 消费者方面，整个行业需重新调整品类管理战略，制定更加有效的消费者响应战略。

本次研究得出的行业 KPI，将作为行业特定品类的供应链运作基准（Benchmark），帮助连锁零售企业和快速消费品企业了解行业目前整体水平，锁定企业自身供应链薄弱环节，开展有针对性地提升。

01 企业类型分析

从企业性质来看，39 家样本企业中，省内经营的连锁零售企业有 27 家，占样本总数的 69.23%；区域性连锁零售企业（经营范围跨 2-5 个省份）5 家，占样本总数的 12.82%；全国性连锁零售企业（经营范围跨 6 个省份及以上）7 家，占样本总数的 17.95%。

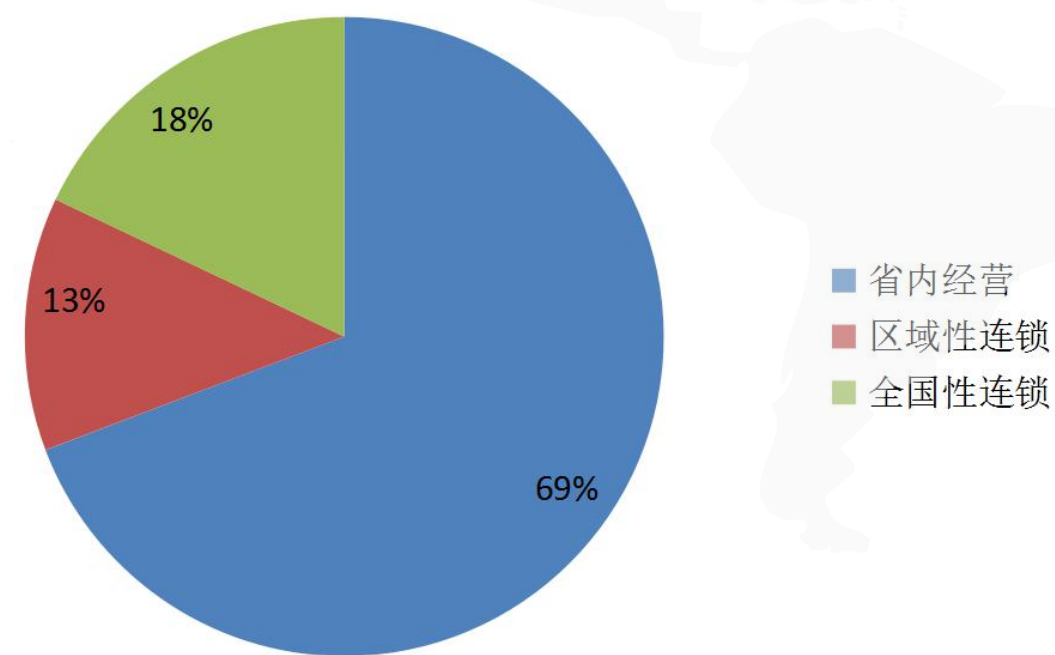


图 1 企业类型图

02 供应链 KPI 指数

（一）订单满足率

供应商订单满足率 = 在规定送货时间内，实际收货量 / 有效订货量

从全行业来看，通过图2、图3、图4、图5数据可以发现，饮料和清洁用品订单满足率相对较高，其中，饮料订单满足率最高接近100%，最低为65%，而行业平均值为86.78%。同样，清洁用品订单满足率也在相同区间游走，行业平均值为86.75%。

相较饮料和清洁用品，常温乳制品行业平均订单满足率为82.93%，2-6°乳制品供应商订单满足率为83.44%。根据图示信息可以看到，乳制品订单满足率良莠不齐，部分零售企业订单满足率较低。

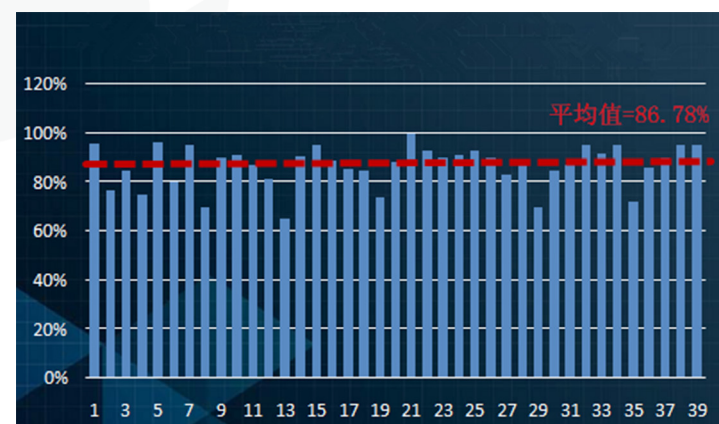


图2 饮料（含酒精类商品）供应商订单满足率

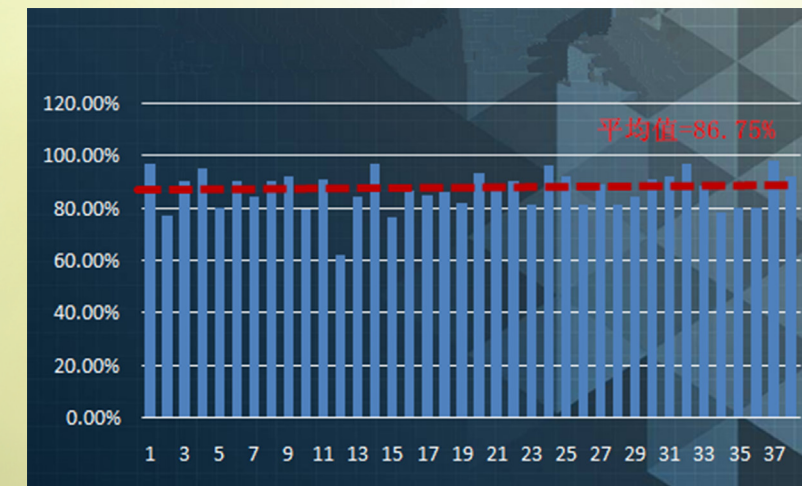
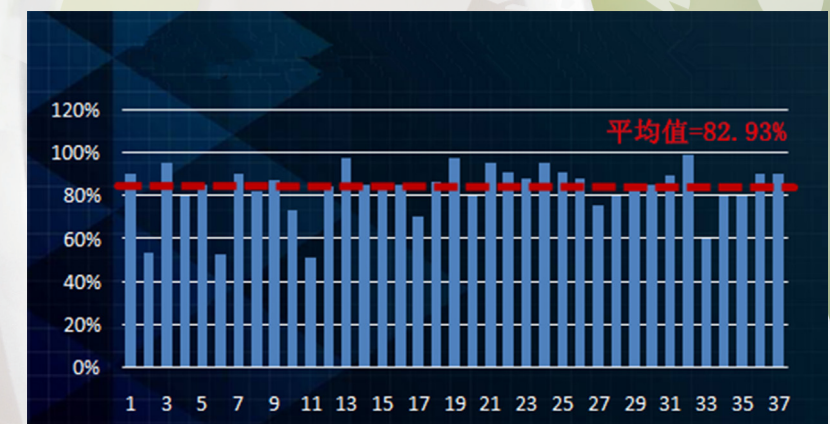


图3 清洁用品供应商

订单满足率

图4 常温乳制品供应

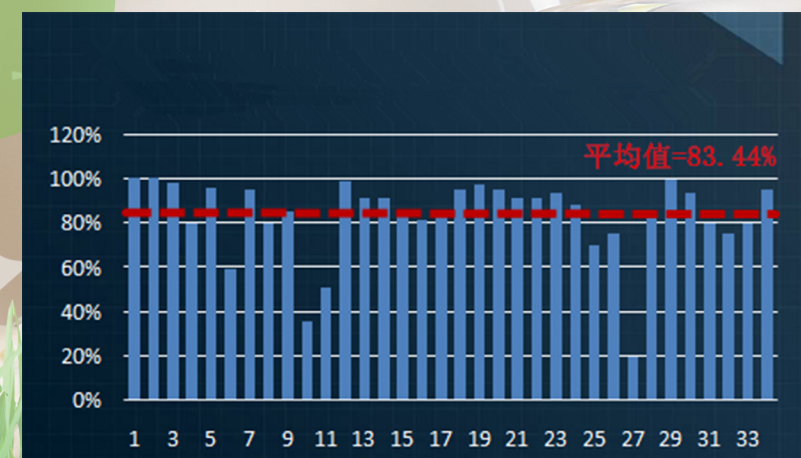
商订单满足率



平均值=82.93%

图5 2-6°乳制品供应商

订单满足率



相比全行业，不同类型连锁零售企业的订单满足率有着不同的特点，见图 6 所示。

对饮料（含酒精类商品）品类的供应商，**企业跨域规模越大，相应的订单满足率越低**。行业平均值为 86.78%，而省内经营的连锁零售企业供应商订单满足率为 87.66%，超过平均值；区域性企业供应商订单满足率为 85.87%，全国性企业仅为 84.03%，均在平均值以下。

对清洁用品品类的供应商，**区域性连锁零售企业远低于平均值，仅为 68.43%**。行业平均值为 86.75%，省内经营的连锁零售企业供应商订单满足率为 86.29%，全国性连锁零售企业供应商订单满足率为 89.20%。

对常温乳制品品类的供应商，**全国性连锁零售企业的订单满足率相对较弱**。行业平均值为 82.93%，省内经营的连锁零售企业供应商订单满足率为 84.74%，区域性连锁零售企业供应商订单满足率为 84.75%，全国性连锁零售企业供应商订单满足率为 75.15%。

对 2-6°乳制品品类的供应商，**全国性连锁零售企业的订单满足率远低于平均值**。行业平均值为 83.44%，省内经营的连锁零售企业供应商订单满足率为 87.12%，区域性连锁零售企业供应商订单满足率为 85.46%，全国性连锁零售企业供应商订单满足率为 67.11%。

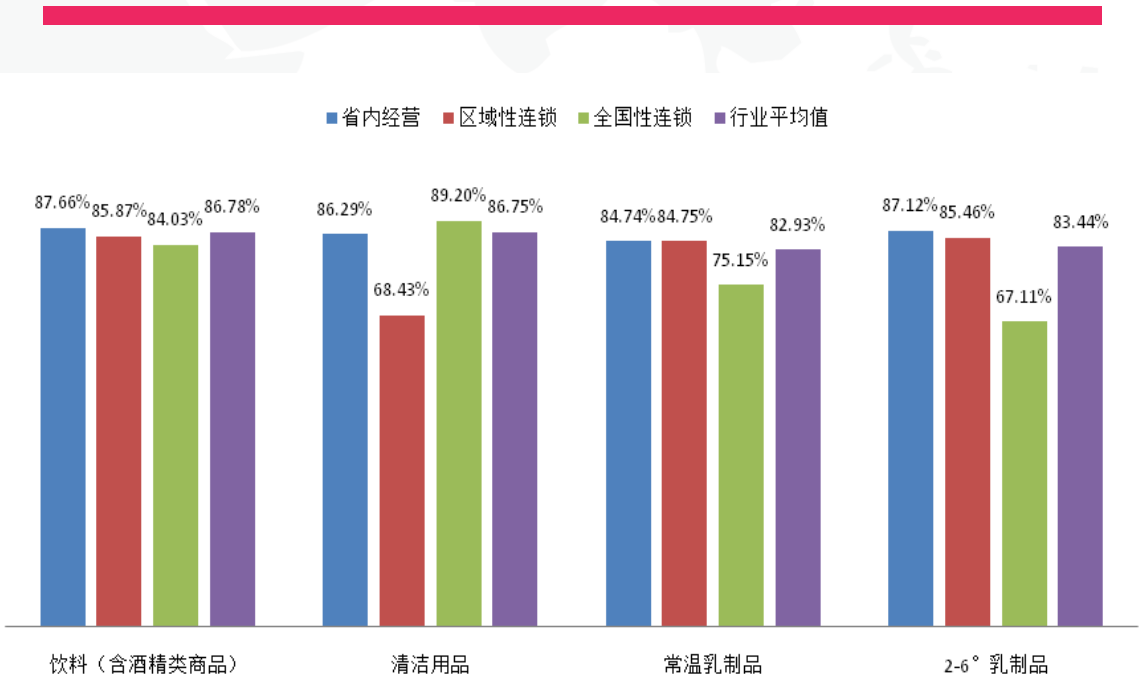


图 6 不同类型连锁零售企业供应商订单满足率

甲骨文零售行业专家点评：



商品供应链服务水平是衡量供应链运营的重要指标之一。周期服务水平（或简称服务水平）在供应链中定义为：下一个补货周期内不发生缺货的预期概率，也就是“不错过销售”的概率。服务水平与订单满足率虽然并不是同一个概念，但这两者紧密关联。服务水平同时受供应商能力（订单满足率）、库存准确率、订货准确率、企业物流配送能力与布局等众多因素的影响。零售企业在想方设法通过提

升服务水平去赢得更多销售机会的同时，也在面对库存不断上升的压力。如何科学管理和应对这些问题，并有效平衡服务水平与库存的关系，降低供应链环节中的不确定因素？首先，需要有专业的标准来衡量它们；其次，反映其真实的情况，借助成熟的端到端的供应链系统，对各项指标进行自动显性化、结构化分析处理，从而快速定位短板并加以解决，以获取最具性价比的回报。

（二）配送中心库存周转天数

根据图 7、图 8、图 9 数据显示，饮料配送中心库存周转天数大多小于 20 天。但由于参与调研的企业中包括仓储式零售企业，因此，行业的平均时间为 29.36 天。同样，零售企业清洁用品的配送中心库存天数大多在 20 天左右，但行业平均天数为 31.99 天。

相比饮料和清洁用品，乳制品配送中心库存周转天数为 17.30 天，而且大多数零售企业采用的是供应商直配的模式，即不经过配送中心，直接到门店。

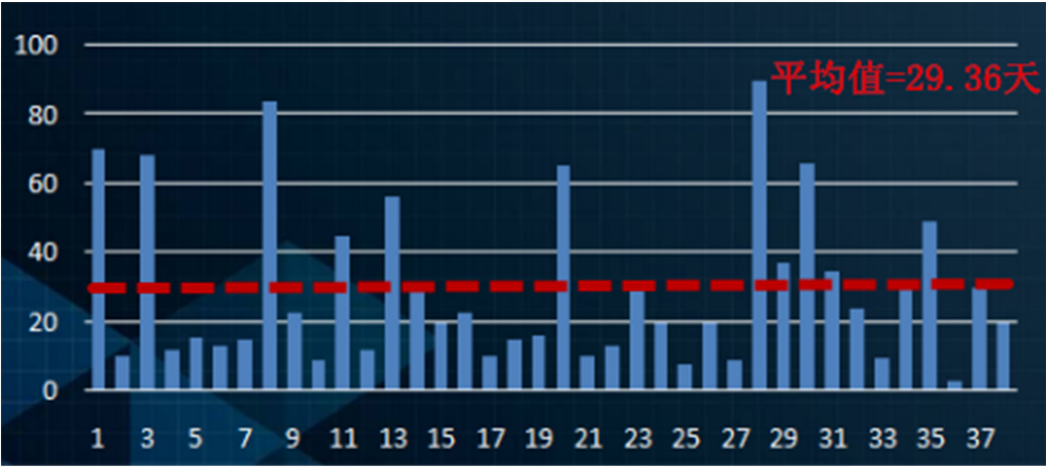


图 7 饮料（含酒精类商品）配送中心库存周转天数

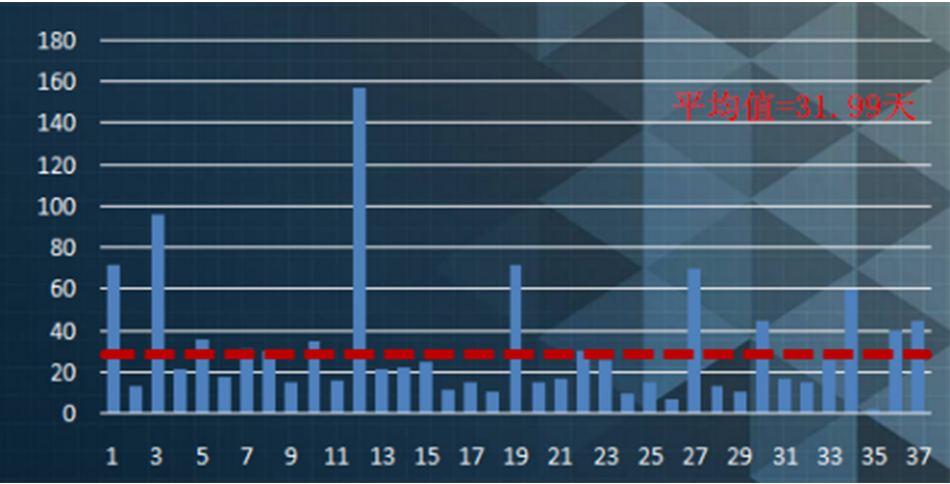


图 8 清洁用品配送中心库存周转天数

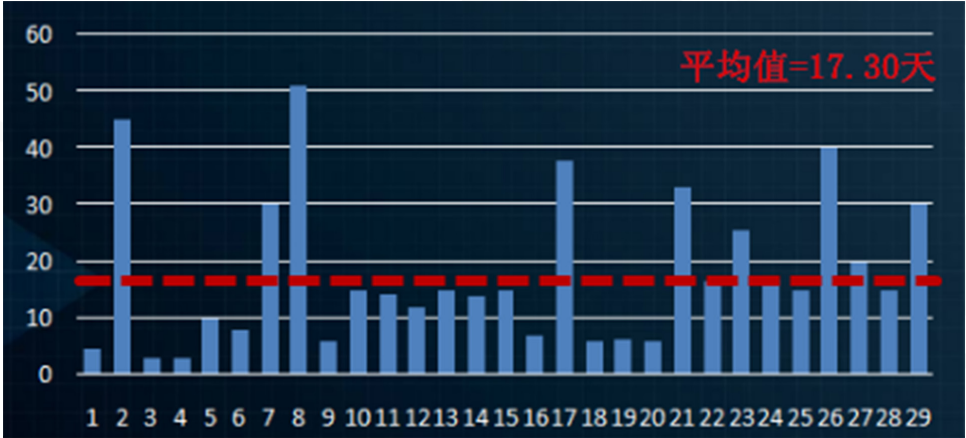


图 9 常温乳制品配送中心库存周转天数

比较不同类型的连锁零售企业配送中心库存周转天数，有图 10 所示特点。

对饮料（含酒精类商品）品类的配送中心，**区域性连锁零售企业**周转天数显著低于行业平均值。行业平均值为 29.36 天，省内经营的连锁零售企业为 28.58 天，区域性连锁零售企业为 21.3 天，而全国性连锁零售企业为 33.91 天。

对清洁用品品类的配送中心，**全国性连锁零售企业和区域性零售企业**的库存周转天数远低于行业平均值。行业平均值为 31.99 天，省内经营的连锁零售企业为 36.01 天，区域性连锁零售企业为 20.79 天，全国性连锁零售企业为 18.31 天。

对常温乳制品品类的配送中心，**全国性连锁零售企业周转天数高于行业平均值**。行业平均值为 17.30 天，省内经营的连锁零售企业为 15.75 天，区域性连锁零售企业为 14 天，全国性连锁零售企业为 19.58 天。

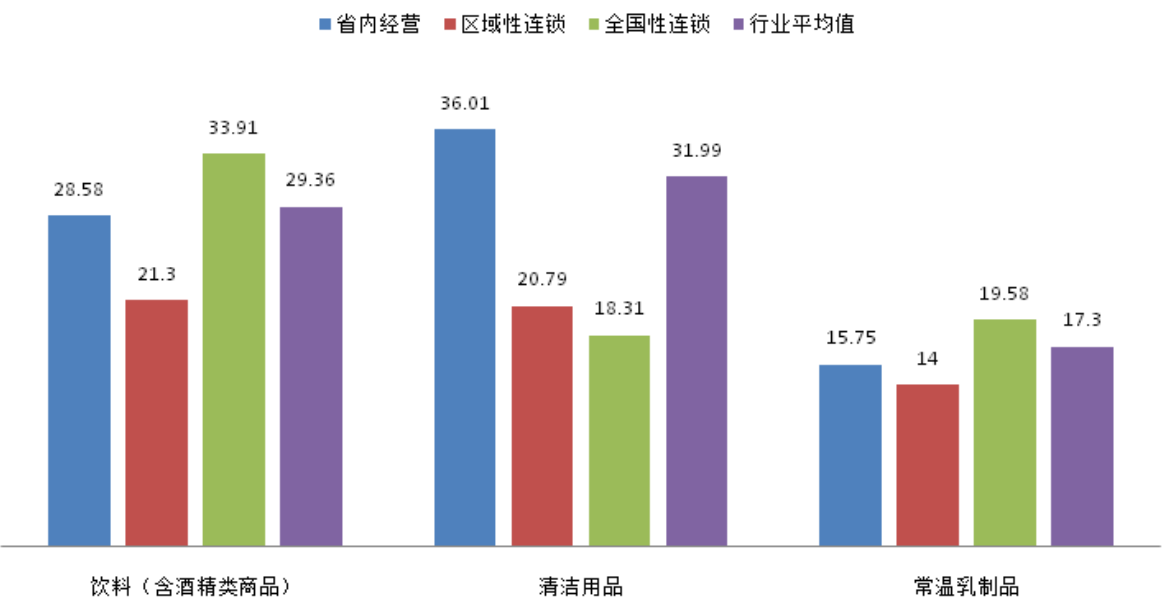
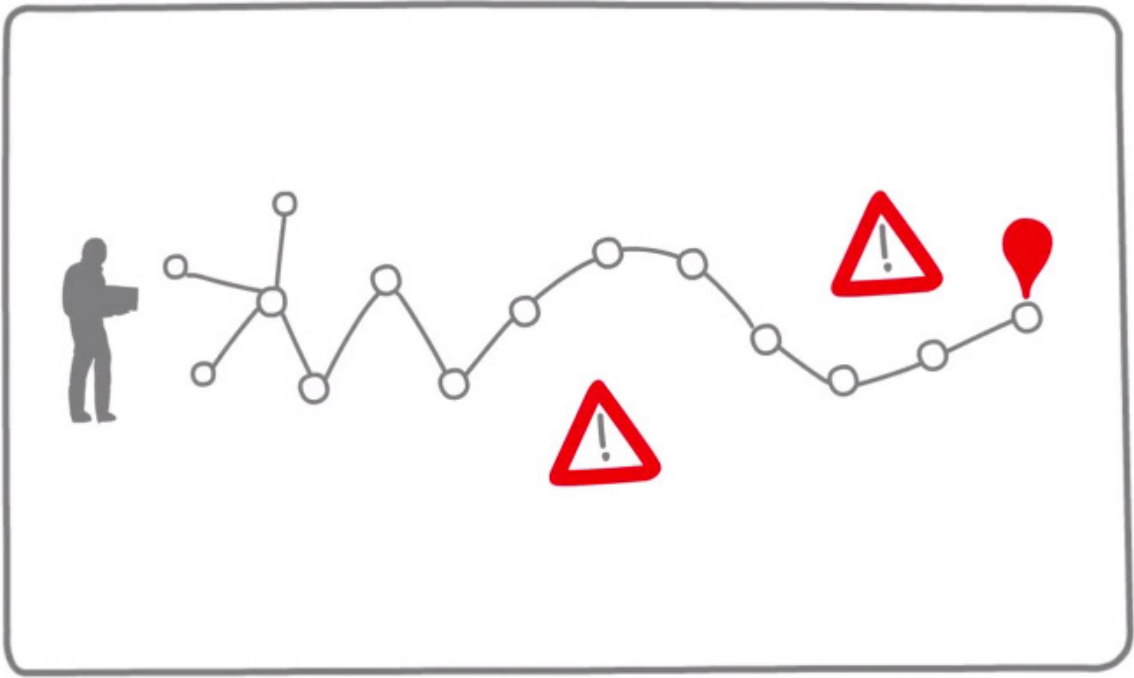


图 10 配送中心库存周转天数

甲骨文零售行业专家点评：

对于国外主要零售商，商品经物流中心集中配送的比例普遍较高。其好处是显而易见的：不仅能从供应商那里获得更具优惠的商品采购价格，减少门店直接面对多个供应商时的收货验货成本，而更为重要的是物流中心的库存扮演着“缓冲池”的作用。当商品在各网点销售不均、需求波动较大时，配送中心可以很好地起到“削峰填谷”的作用，其在降低整个供应链库存持有水平的同时，缩短了供应链的响应时间（提前期）。正如此，零售商的商品质检中心也大都设立在其物流中心内，从单一源头防止合规风险。

目前，国内不论线上线下零售商都非常重视供应链的建设和效能提升，发展以物流中心为基点的多级供应链网络体系（如全国仓、区域仓、城市仓、前置仓等），同时运用各种现代化的仓库管理



设备（如全自动拣货机器人、一体式存储传输系统等）。

在仓库规模和库内运营效率不断提升的情况下，如何更科学地定位仓库库存水平，是当下诸多零售商所面临的挑战。我们曾成功帮助一家俄罗斯零售商将配送中心库存周转天数从 4 个月降至 3-4 周，而这一转变的关键是源于该企业所有购物渠道的“顾客需求预测”，指导企业对供应链网络中的所有层级制定受约束的、分时间阶段的库存订购、分配、补货和交付计划。通过协调需求预测以及对供应链操作和约束因素的理解，能够创建各种有效且可实现计划。从供应商到仓库，再到门店和客户，在正确的时间、正确的地点投放正确的库存量。

按商品和地点层级创建最优库存目标，在满足客户需求的同时满足业务和财务目标。零售企业在考虑库存现状和诸多约束因素的情况下规划在供应链中流通商品，这些因素包括库存可用性、包装大小、配送能力和店内空间等。因此对于预设的库存短缺或库存过量等状态的潜在原因和影响，可以通过各种具备操作性的现代技术手段进行及时的干预。通过优化库存控制和订单管理操作，零售商提高了收入和利润，同时减少了库存，降低了人工和运输开支。比如，美国的一家零售商客户正是采用上述优化措施将库存周转率提高了 20%，每年实现了 4560 万美元的库存持有成本的节省，相当于对价值 3.04 亿美元的库存进行了改善。

(三) EDI 应用

EDI(Electronic Data Interchange ,电子数据交换)是从计算机到计算机的电子传输方法。目前 ,
在零售领域应用于订单、发货通知单、收货确认单、电子对帐单、电子发票等业务。EDI 流程图见
图 11 所示。

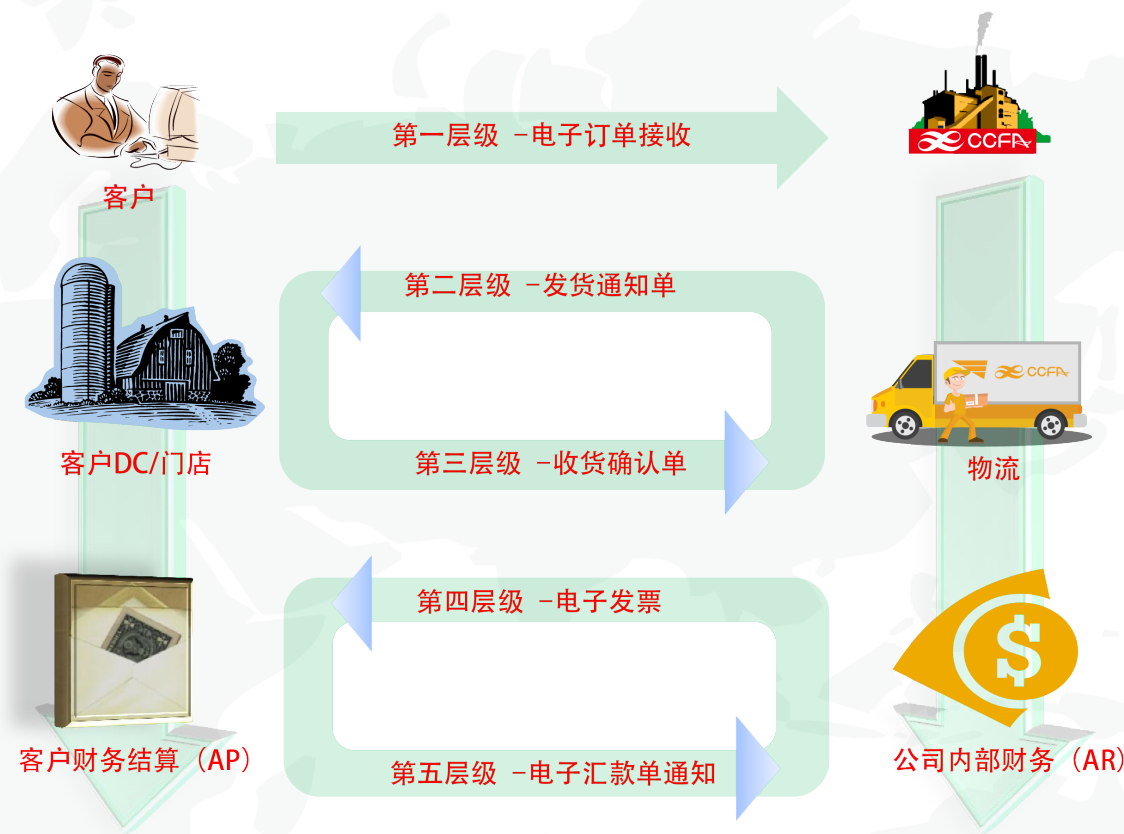


图 11 EDI 流程图

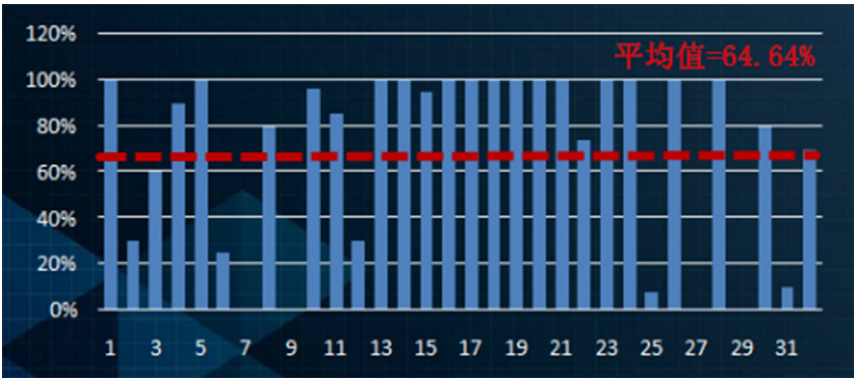


图 12 饮料 (含酒精类商品) EDI 完成订货的供应商比率

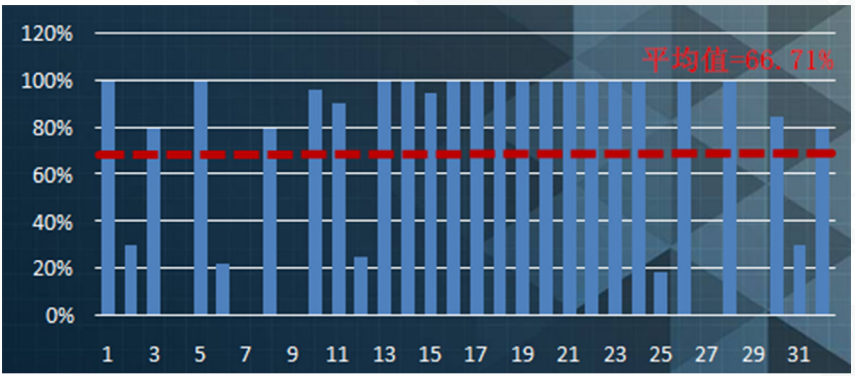


图 13 饮料 (含酒精类商品) EDI 完成订货的供应商比率



预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38477

