



AD3/November 2017

CIPS 五级：采购与供应高级文凭

(Advanced diploma in procurement and supply)

《提高供应链竞争力》

Improving the Competitiveness of Supply Chains

日期 2017 年 11 月 15 日星期三

时间开始 14:00 结束 17:00 时间 3 小时

案例研究

CASE STUDY

重要提示

本 CIPS 课程的考试形式为开卷考试。

考生指南

本考前公布案例的考试旨在评估你将本课程内容相关的理论、原理和技术应用于实际商业情形的能力。

本考试为 3 小时的开卷考试。考试题测试考生对课程内容中各个学习成果的掌握。

你应当展示自己对相关理论原理、概念和技术的知识与理解，将其适当地应用于本案例研究所描述的特定情形中，尤其是做出合理的决策。如果仅仅针对这一论题写一篇一般性的短文，将不得分。你预先准备好的笔记，不应包括在你的答题之中。

请注意，所有的工作应当由你本人完成。不容许抄袭和剽窃，否则将不得分。如果引用或使用短的摘录，则应当指明出处。

在考试之前你应当非常熟悉该案例研究。考试中你必须带上一份本案例研究。

案例

本案例仅用于考核评估目的。案例直接来源于参考文献中所列的文章中，这些文章都可在公开出版物中获得。案例中包含很多直接的引用，在文中都指出了出处。

本案例中所表达的观点是相关参考资料的作者的看法，不一定代表 CIPS 或所提及公司的观点。案例不一定反映所提及具体公司的实际情况。

本案例编写于 2010 年，因此不一定反映目前的情况。建议考生基于案例中的描述作答。

本案例研究的最后列出了相关的参考文献。

Sainsbury 超市有限公司的供应链重建

“顾客在我们的货架上找不到他们想要的东西。货物在储藏室里，但没有上架，这就造成了零售的损失。”

——Nigel Hough, Sainsbury 公司供应链沟通经理，2007

简介

Sainsbury 超市有限公司是英国连锁超市行业中的领先企业。2009 年 11 月，公司报告称，截止至 2009 年 10 月 3 日，之前 28 周的销售总额相比去年同期增长了 3.7%，从 107.56 亿英镑增加到 111.58 亿英镑。这是连续第五年，Sainsbury 在财政年度的前半年中报告其类似的销售增长趋势（可参附录 1: Sainsbury 公司 2009 年和 2010 年前半年的收入表）。

Sainsbury 成立于 1869 年，到 90 年代，公司已经成为英国零售业中的领头羊。然而，在 1995 年 Tesco 股份有限公司超越了 Sainsbury，市场占有率达到了 13.4%，而 Sainsbury 则为 12.2%，屈居第二。到 2000 年，Sainsbury 的市场占有率下跌至 11.5%，而 Tesco 则增长至 16.2%。为了提高自己的市场地位，Sainsbury 聘请了一名新 CEO，Peter Davis。认识到公司已经使用相同的供应链以及 IT 系统 20 多年了，Davis 立刻决定对其供应链进行优化改进。他引入了高度自动化系统。在 Davis 任期的头几年中，公司运作良好，但四年之后问题就出现了。库房里面堆满了货物，而店面货架上却没有货物，顾客无法采购。

由于这些糟糕的绩效，2004 年 3 月 Sainsbury 董事会聘用 Justin King 作为新的 CEO，取代了 Davis。King 对零售商供应链进行了回顾和审视，采用半自动化系统取代了原有的全自动化系统，并确保存货按时的可获得性。根据 King 的想法，“最先需要做的工作就是，要在短期内确保合适的货物在合适的时间放在货架上以便于顾客采购。我们已经对自动化仓库的绩效进行了稳定，用人工方案替代了一些自动化系统。”这个措施的效果很快现象出来，Sainsbury 的收入从 2005 年的 165.73 亿英镑增长至 2009 年的 203.83 亿英镑。

背景

Sainsbury 的第一个店面是由 John James Sainsbury 和他的妻子于 1869 年在其家乡，伦敦的 Drury 大道开张营业的。商店提供价格合理的高质量食品。最初，只出售新鲜食品，后来也开始出售一些诸如茶和糖之类的包装食品。

第二家店于 1876 年营业。1882 年，Sainsbury 开始销售其自有品牌的产品，第一个产品就是自己用烤箱熏制过的培根。同一年，Sainsbury 又在 Croydon 设立了另一家店面。

John 在 1903 年的时候买下了一个位于 Dalson 的食品杂货店，于是 Sainsbury 开始尝试进入食品杂货店领域。大多数竞争零售店在二十世纪初期都在疯狂的扩张，Sainsbury 同样也是如此，它只有

在权衡了所有商业因素（如特定地点的商业潜力等）之后才会尝试进入新的领域。公司还花费了很多时间用来在采购产品之前对供应商进行评估。

直到 1922 年，Sainsbury 已经成为英国最大的零售商，并根据产品划分了独立的部门，如奶制品、培根与火腿、禽类和野味、熟肉以及鲜肉等。当时，公司共有大约 136 家店面。在同一年中，Sainsbury 组建成为一家私营公司，即 J. Sainsbury 有限公司。

1950 年 6 月，Sainsbury 在美国超市中首次启动了自助服务店面。在 1961 年，公司将配送系统计算机化，成为英国第一个如此运作的公司。紧接着在第二年，Sainsbury 又引入了其它一些对于本行业很新颖的技术功能。在 1973 年，母公司（J. Sainsbury）在英国证券交易所上市。70 年代中期，市场开始变得饱和，来自折扣零售商的竞争不断增加。这使得 Sainsbury 需要将焦点转移至非食品商业中，并尝试不同的方法，以在竞争中保持领先地位。

在 1992 年，David. Sainsbury 就任 CEO。到那一年为止，Sainsbury 出售品类多样的自有品牌产品，并且十分受欢迎。公司 1992 年推出的洗衣液、Novon 等很快成为热销产品，并在 6 周市场占有率达到 20%。在 1994 年，公司对自有品牌可乐—“经典可乐”的成分和包装进行了更新换代。几周之内，经典可乐在英国可乐市场的占有率达到 13%。

在 90 年代早期，Sainsbury 在所有业务中都经历了增长的历程。1994 年，报告称，公司的营业额约为 106 亿英镑，是 1985 年营业额 30 亿英镑的三倍。Sainsbury 当时是英国最大的零售商（可参考表 1:1990 年到 1994 年，英国食品杂货市场中主要企业的市场份额）。

在 90 年代中期，Tesco 通过其“忠诚计划”——会员卡，在英国零售市场中开始崭露头角。Sainsbury 曾经取消了会员卡的使用，称其为骗人的小把戏。David 说道，会员卡是“浪费 King 钱，并且没有给顾客带来任何利益。Sainsbury 没有计划去实施这个方法。”1995 年的下半年，Tesco 超越了 Sainsbury，第一次将 Sainsbury 公司挤到了第二名。分析家称，会员卡忠诚计划是 Tesco 问鼎第一的首要因素。

同时，Sainsbury 也面临着来自 Asda Group 股份有限公司的竞争压力。顾客的期望也在增长，并且他们一直都在寻找更好的产品，更高的质量，更新鲜的产品，而且都是以较低的价格购买。而供应商从其自身而言，也在寻求更好的信息和订单流。

表 1 UK 食品杂货市场—主要企业市场份额 (%)。 (1990 年到 1994 年)

	1990	1991	1992	1993	1994
Sainsbury	11.0	11.3	11.9	12.1	12.3
Tesco	9.7	9.9	10.1	10.4	11.4
Asda	6.8	6.5	6.3	6.5	6.7
Safeway	7.1	7.2	7.3	7.5	7.6
Somerfield	5.0	4.7	4.3	4.4	4.4
Kwik Save	2.7	3.2	3.8	4.1	4.0
Marks&Spencer	3.4	3.2	3.0	3.1	3.1

到 90 年代后期，Sainsbury 的运营规模已经增长很大了，因此其各种不同的业务被分割为不同的单元（参考附录 2：J Sainsbury 的运作情况）。根据食品杂货分布分析机构（IGD），到 1998 年底，Tesco 在食品杂货市场的份额从 9.7% 增长到 1998 年底的 15.4%。Sainsbury 的份额却几乎停滞不前，从 11% 增长到 12.2%。到 2000 年底，Sainsbury 的市场份额下降至 11%（参考表 2:1995 年至 2000 年，英国食品杂货市场主要零售企业的市场份额）。

表 2 英国食品杂货市场—主要企业的份额（%）

零售商	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Sainsbury	12.2	12.2	12.4	12.2	11.8	11.5
Tesco	13.4	14.2	14.8	15.4	15.6	16.2
Asda	7.2	7.8	8.3	8.6	9.1	9.5
Safeway	7.3	7.6	7.6	7.6	7.4	7.5
Somerfield	4.2	4.0	3.8	6.9	6.1	5
Kwik Save	4.2	4.1	3.5	-	-	-
Marks&Spencer	3.0	3.1	3.0	2.9	2.9	2.8

2000 年 3 月，为了能够让公司重新振作起来并获得更多的市场份额，Davis 被任命为 CEO。他在 1976 年到 1984 年之间参与过公司的运作，主要负责营销和采购运作。

一个崭新的供应链

Sainsbury 的主要问题之一就是其过时的供应链，无法应对不断增长的消费者需求。与其它领先零售商相比，Sainsbury 的供应链总成本在营业额中所占的比例很高。仓库的通常寿命为 20 年，而 Sainsbury 的仓库已经运营 19 年了，其它关键的系统也运作了 20 年之久。

这些老旧的仓库当初是设计用来持有存货的，它们没有足够的库房门以搬运和发送库存。此外，它们只能处理包装箱的货物。当各种不同的货物达到仓库时，比如扁平封装的服装、挂起来的服装或者易腐货物，就需要采取不同的处理方式，并且需要增加不同的基础设施。仓库不是自动化的，需要从仓库分拣的货物清单是通过纸质文档进行传阅的。即使在店面里，库存可视化也并不容易，补货变得更为困难，因为无法获得实时数据来制定计划。

Sainsbury 在 2000 年实施一项标杆管理研究表明，公司的系统和仓库设施与竞争对手相比已经落后了，比如 Tesco。零售商由于供应链绩效不佳会导致产生很高的成本。公司一直在使用配置专用软件的大型机。到 2000 年，公司的供应链应用软件已经有 400 多个了。

Davis 努力重建 Sainsbury 在英国的食品零售业务。他发现，公司的供应链系统集成性很差，并且还在使用 80 年代的老系统。将产品送至店面的成本估计是营业额的 12%，主要原因是供应链效率低下。公司的仓库已经用了 20 多年了，设施陈旧老化。他还发现，公司在建设供应链基础设施方面的投资很少，因此导致运作效力不佳，没有竞争力。当时，公司的营业额为 270 亿美元。经营的店面有 450 个，都是由 19 个仓库和 12 个大型集散中心供应货物。Davis 提到“我们已经启动了一个大

型的供应链更新项目，以显著改善我们老化且复杂的配送网络。在这个财政年度中，我们增加了比从 80 年早期以来让任意一年都要多的能力。”

2000 年 10 月，Davis 实施了一个为期三年的投资项目以复兴公司的业务，这个项目需要投资 30 亿英镑。项目初期实施了几项变革，包括一系列新产品、健康食品、咖啡、非食品供应、店面升级和重新装修等。作为该项目的的一个部分，供应链更新也随之启动，Sainsbury 的目标是创建世界领先的食物杂货配送网络。Sainsbury 公司称，“过去，两大领域—IT 系统和供应链网络，阻碍公司增加营业额的能力发展。如今在这些方面所做的变革能够完善我们的店面工作、改进流程并提高效率，并且当业务变革项目结束时，能够实现每年 6 亿英镑的成本节约。”

Sainsbury 想要在供应链中做出重大的变革，通过提高产品在店面的可获得性以及更新仓库网络，从而以较低的成本提供卓越的客户服务，在合适的时间和地点交付货物。这是涉及面很广的多项变革，从新场所到处理不同的产品、新系统、新工具、现代化的库存搬运方法等。新供应链的目标是要增加产品种类&提高产品可获得性、提高处理新店面格局的能力、交付新鲜的产品并降低成本。Sainsbury 计划向高度自动化发展、建立高科技仓库、配置最先进的技术和系统。

新供应链的实施

2000 年后期，Sainsbury 启动了一个供应链管理项目“7 in 3”，其目标是对公司现有供应链和 IT 系统进行彻底的检查。对供应链的改进涉及到四个关键领域—网络的更新，系统&技术，流程&合作伙伴，人&文化（参考表 3：供应链改进涉及的方面）。

表 3： 供应链改进—关键领域

网络更新：现代化、升级以及扩展配送中心网络和运输运作，以较低的成本提供更高的可获得性和准确性。

系统和技術：更换所有现存的仓库管理、运输和供应链计划系统，采用最先进的技术。

人&文化：引入新的态度、技能和更扁平化的管理结构以实现灵活的、快速响应的以及有承诺的员工队伍。

流程&合作伙伴：创建新的流程将供应链中的所有要素连接起来，从供应商到货架，从而以最低的成本提供最有效率的服务，同时通过与同事、部门以及供应商的伙伴关系创建更好的协作水平。

项目的目标是要将现有的仓库更换为自动化的工厂和集散中心，以一体化的方式管理从工厂大门直至店面大门的运输；更换那些老旧、不灵活的核心供应链系统并确保可以通过重组供应链结构与流程对绩效进行测量。Sainsbury 还提出了其供应链愿景（参考表 4：Sainsbury 供应链愿景）。

表 4: 供应链愿景—Sainsbury

- 合适的货物、合适的地点、合适的时间
- 轻松的搬运和货架补货
- 满足商业需求的能力
- 立于不败之地的成本

Sainsbury 的新供应链战略目标是要将英国现有的 25 个地区配送中心更换为 9 个运作工厂。其中三家工厂为人工方式，其它六家是全自动化。这些工厂包括不同的温度要求，如常温、冷冻，还包括很多的生产线。运作中心应当能够处理 1 万种大批量的商品，但不包括冷冻产品，并且能够全天 24 小时向店面进行配送和交付。例如，位于 Hams Hall 的运作工厂拥有 160 个月台，一边接收供应商的货物，另一半则装载到向店面运送货物的卡车上。Sainsbury 还提出了供应链关键绩效指标（参考附录 3: Sainsbury 供应链的关键绩效指标以及附录 4: Hams Hall 运作工厂计划）。

Sainsbury 的供应链开始与供应商一起将产品送至供应商的集散地。从那里，货物将被转移至地区配送中心或者是运作工厂。每家店面的订单就要在运作工厂里进行分拣，将货物相应的进行分类，然后运送至每个店面。这些自动化的工厂占地约有 100 万平方英尺。中心从供应商那里接收货物，然后根据每个店面的采购订单进行分类整理。

每个运作工厂都进行了相应的装备以服务 70 个超市或者 150 个小型店面。运作工厂能够处理不同种类的货物，从包装箱到托盘都可以。这些运作中心全天候运营，随时可以接收货物，其中大多数占地约有 65 万平方英尺。每个运作工厂的建造成本为 7 千万英镑，包括安装的机械设备。自动分类系统会将冷冻产品与常温保存的产品分开。每个运作工厂就是每个店面的家长一样。每天，分拣和分类工作要花费 20 个小时。

供应商需要将货物交付至主集散中心、非易腐产品仓库或者冷冻食品仓库。货物从冷冻食品仓库直接送至运作工厂。主集散中心（PCC）与供应商工厂相距 30 英里。从供应商那里收到的货物将在 PCC 进行集中，然后在送至运作工厂。由于工厂承担着持续的产品吞吐任务，这就意味着在工厂里每两分钟就有一辆货车达到或者离开。

Sainsbury 建议冷冻产品每天早上 5 点以后到达运作工厂。运作工厂的容量可以持有 1000 个托盘，然后将它们分类并在下午送至店面。常温保存的货物全天候接收，并使用双层履带分选机进行分类。

此外，还部署了两个用来处理慢速流动货物的专业配送中心以及两个处理冷冻货物的配送中心。存货从冷冻货物配送中心直接送至店面。

作为供应链更新的一个部分，Sainsbury 与 2000 年 12 月宣称与埃森哲签署了一份长达 7 年的合同，用来管理所有店面的 IT 系统。Davis 说道“我们需要做的很多变革就是依赖 IT 的，埃森哲卓越的 IT 技术以及在零售行业中丰富的经验将帮助我们获得竞争优势，快速提高效率，并实现最佳的成本效益。”新系统的实施与对现有系统的改进开始于 2001 年。新系统协助 Sainsbury 引入其客户积分卡，并为高级管理人员提供及时且准确的信息。

然而，Sainsbury 还有很多遗留的系统。公司决定转换供应链系统，以确保供应链中货物的流动更快，店面能够获得更好的信息。这包括了与供应商电子化的沟通渠道以及持续的补货。

Sainsbury 的目标是要改变其复杂的配送系统，并建立一个世界领先的供应链网络。为了更具竞争性，管理层决定加快行动并在 3 年内实施新的供应链项目。这种项目的实施通常要用 7 年的时间。

到 2002 年 3 月，位于 Emerald Park 和 Langlands Park 的运作工厂开始运行，并选取了 Hams Hall 与 Waltham Point 为两处场所。选择这两处场所是为了 Stoke 和 Rye Park 的慢速流动货物。位于 Glasgow 的全自动化运作工厂也在那个时候开始运行了。

2002 年 11 月，Sainsbury 在 Hams Hall 的运作工厂开业，该工厂装备了最先进的分选机和传送机。运作工厂占地 69 万平方英尺，周长达 1 英里。工厂拥有全自动的存储和分拣设施，以期能够借此降低成本。针对食品杂货、重货、罐头和瓶装货物、冷冻半成品食品、干货以及新鲜货物设有不同的分区。公司总体计划设立 8 个运作工厂（参考附录 5：Hams Hall 运作工厂视图）。

一些仓库运营或者进行调整以便于为特殊种类的产品服务。例如，位于 Allington 的仓库只处理冷冻食品，位于 Rugby 的仓库只处理健康与美容类产品，而位于 Feltham 的仓库则只为伦敦以及周边的店面服务。

Sainsbury 还建立了国家运输服务中心，并由 Exel Logistics 负责管理一级和二级运输业务。这涉及到使用 GPS 系统定位车辆，从而能够掌握车辆的实时活动。所有的货车都装备了小型电脑，为司机提供有关燃油使用效率、速度、交通延误等信息。供应链系统的更新还要求供应商投资使用条形码、托盘标签、运输信息等。这么做是为了让供应商能够及时传输运输信息。在产品上打印条形码有助于快速配送，并使得配送能够按照供应计划实施。

分析人员认为，虽然 Sainsbury 需要对供应链进行彻底的检查和改进，但高度自动化 IT 系统在当时并非有必要实施，因为多数零售商还在使用人工与自动系统混合的方式。他们说道，自动化系统要求供应商和店面都要提供准确的数据，除非能够做到这一点，否则全自动系统可能用处不大。Sainsbury 还使其它四个运作工厂配置了自动化系统。分析人员对此持批评的态度，认为应当先在一处使用以便于检查是否有任何的问题，然后再在所有的工厂里实施。在 2002 财政年度中，Sainsbury 节约了一亿英镑的费用，并且店面产品的可获得性也得到了提高。在 Davis 的领导下，公司在 2001 年和 2002 年的营业额非常优秀。直到 2003 年 3 月，Sainsbury 在实施供应链变革项目后已经连续两年实现增长翻番。

问题涌现

但在 2003 年中，Sainsbury 的运气似乎变得不好了。与竞争对手相比，Sainsbury 的绩效开始下降。几乎同一时期，Asda 实施了“每日最低价”（EDLP）战略，颇受市场欢迎。截止至 2003 年 7 月 20 号的四周之内，Asda 超越了 Sainsbury 首次成为了第二大超市集团公司。Asda 获得了英国零售市场中 17% 的份额，而 Sainsbury 则是 16.2%。Retail Knowledge Bank 的分析专家 Robert 说道“Asda 有其内在的优势，因为它的店面比行业平均面积都大，店面摆了很多非食品货物，这是它超越 Sainsbury 的主要因素。”

到 2003 年 7 月，Sainsbury 的新供应链方案正在实施当中。分析人员对自动化运作工厂满足公

司供应链需求的能力表示怀疑。他们指出，Sainsbury 的竞争对手 Tesco 已经停止使用全自动化系统了，而是采用人工与自动系统相结合的供应链运作方式。

到 2003 年中，当 Sainsbury 一半的店面开始实施新系统时，货架上空无货物，无法将充足的合适的货物按时送至店面。理应放在货架上的产品搁置在了供应链之中。一些店面甚至没有最基本的食品杂货产品了，这就导致忠诚的顾客也会跑到竞争对手的店面去采购了。分析人员表示，Sainsbury 过于匆忙的实施了新供应链系统，本应在 7 年完成的项目压缩至 3 年完成。所以，系统测试的时间和员工培训的时间几乎没有。

从项目实施一开始，运作工厂遇到了早期的麻烦。进货托盘与系统不相适应，这导致较多的浪费。同时，非食品货物库存过多。

在 2001 年到 2004 年之间，Sainsbury 陆续投入使用了 7 个仓库，并关闭了 15 个老旧仓库。在 2004 年初，位于 Hams Hall 的仓库遭遇了一些电脑和系统混乱的问题。Haddock 的配送中心出现了罢工。

2004 年 3 月，Sainsbury 的一份报告称，尽管在前一年中营业收入从 151.47 亿英镑上升至 155.17 亿英镑，但公司营业利润从 6.95 亿英镑下降到 6.75 亿英镑。在 2004 年，四个高度自动化的仓库开始投入运作，60% 的货物供应是使用新的供应链系统。Davis 说“我们在供应链和系统上的目标，就是现在从按时且在预算范围实现的重大变革项目中获得真正的收益。”

新系统导致货物配送的复杂性增加，存货可获得性进一步的恶化。新安装的 IT 系统是基于店面的产品销售来订购库存的。为了使得全自动化系统运作正确，就需要提供 100% 正确的数据。但是，由于功能出现问题，会产生错误的库存状态信息。这些都打乱了流向店面的产品流，其结果就是店面总是出现缺货。这也导致管理者对系统中与库存相关的缺陷进行批评。

2004 年的产品可获得性较开始供应链重构时进一步恶化。Sainsbury 供应链部门前总监 Lawrence 说道“如果 Davis 一开始就在一个仓库中实施并测试，然后再推广的话，他可以为公司避免很大的损失。”

Davis 为了提高销售额，提供了一些折扣并降低了部分商品的售价。但这些措施成本很高，并且只为公司增加了财务负担。每个措施似乎都没有成效，很多分析人员认为，这些决策太晚了，那个时候 Tesco 和 Asda 已经从公司抢走了很多的市场份额。随着 Davis 努力挽救公司行动的失败，他在 2004 年 3 月辞去了 CEO 职务。King 被任命为新 CEO。

完成的变革

在 2004 年的年度报告中，King 提到“产品的可获得性、我们的质量以及店面的服务已经不是顾客所期待的那样了。我们的精力被分散到去完成重大的变革以改进场所的活动，而这些让我们更关注内部状况，而不是关注为顾客提供服务了。”他认为，Sainsbury 必须持续的向供应链投入，从而为客户提供高质量的产品。

King 立即向消费者索取反馈，并且注意到大多数的反馈中都提到了库存问题，如特定的货物缺乏可获得性，很多店面经常出现缺货。另外，易腐货物的可获得性很差。到 2004 年中期，货架上已经没有某些易腐货物了，这迫使顾客去竞争对手那里采购。

直到 2004 年 9 月，有传闻称 Sainsbury 可能成为了被收购目标。公司发布了 2004-2005 年税前利润预警，其利润可能明显低于市场预测。2004 年 10 月，King 宣布了一个为期 3 年的重大重建计划。他说，公司将对所有部门实施大量的变革，包括配送部门、供应链部门以及运作部门。

2004 年 9 月，Christensen 加入 Sainsbury 公司，担任供应链部门总监。King 认为，由于重建供应链，Sainsbury 失去了对客户的关注。他提出了一个销售复苏计划。该计划与 2004 年 10 月公布于众，其焦点是修复基础要素。它涉及到的方面包括修理店面、提高可获得性和服务水平、再次获得客户的关注度以及对 IT 基础设施进行核查，此外还要对供应链进行检查。King 说道“IT 系统没有实现所期待的生产率的提高，如今的成本比四年前在营业额中所占的比例增长了很多。未来系统的部署和升级已经开始放慢脚步，同时要关注从现有系统中获得收益。”

2004 年 10 月，Sainsbury 宣布截止 2004 年 10 月 9 日，公司在之前的 28 周中税前亏损为 3900 万英镑。这是 135 年来的首次亏损，其主要原因是额外的运作成本 4.26 亿英镑。而导致这些成本的因素就是有缺陷的供应链运作。公司的毛利润率只有 1.9%，而竞争对手 Tesco 则是 6%。利润暴跌归咎于大幅降价，Sainsbury 曾经因为店面缺货而被迫采购额外的产品。Sainsbury 还核销了 1.4 亿英镑的冗余 IT 资产，1.2 亿英镑的运作中心自动化设备以及 3000 万英镑存货损失。分析人员预测，Sainsbury 已经支出了额外的 2 亿英镑用以解决与供应链和 IT 系统相关的问题。公司宣称“在过去两到三年中，复杂的客户和产品分类要求复杂的供应链解决方案，但是这无法简单的得以实现。”

随着圣诞节和新年旺季的临近，Sainsbury 的焦点放在了确保产品可获得性。King 特别划拨出 5.5 亿英镑用于确保在节日期间货架摆满了货物。Sainsbury 还建了一个额外的仓库，并且雇佣新员工来保证货架货物齐全。King 说道“我们的供应链系统和自动化仓库并没有充分运作起来。提供支持的 IT 系统也没有实现。IT 成本在销售额中所占比例比三年前更大。系统是为了为库存而开发的，但是系统无法看到货架上的存货。每个店面现在都是通过人工的方式对货架上的存货状况进行更新。”

截止至 2005 年 1 月 1 日之前的四周里，Sainsbury 的销售额比去年同期下降了 0.4%。2004 年第三季度（截止至 10 月 31 日）的销售额下降了 1.2%。关于可获得性的问题在一月份中仍然存在，第一周里部分伦敦的店面里易腐货物出现了缺货，货架上没有货物了。而客户只看到了一份针对新鲜食品缺货而张贴的道歉通知。Sainsbury 的发言人称，导致该问题的因素是人工错误。她还说“这是人工预测系统的基本错误，店面会在节日里减少新鲜货物的存货。周二重新营业时，货架上的产品很少。” Sainsbury 称，这个问题是孤立的，只发生在伦敦的部分店面里。

King 立即降低了新系统装备的速度，并对与埃森哲的合同进行了回顾。该合同进行了重新谈判，Sainsbury 决定重组其 IT 团队。

在自动系统失败后，Sainsbury 在 2004 年 10 月至 2005 年 1 月间雇佣了 3000 名店面员工，用来对货架存货状况进行人工更新。同时，总部的 700 个职位被削减。四个全自动化配送中心关闭。

Christensen 参与到库存管理的部分人工流程当中，他发现，问题取决于自动化仓库，毕竟计划最大化的利用现有资源。全自动化系统随之被部分人工系统所取代。

Christensen 还发现，超过一半的供应商交货没有被位于 Hams Hall, Waltham Point 以及 Rye Park 的仓库所接收。他发现，运作工厂的生产能力只使用了 30%，并且还会经常遇到故障。

King 认为导致这些麻烦的主要因素就是新供应链的实施以及 Sainsbury 缺乏确保产品质量的能力。他说，自动化仓库以低于设计的能力水平来运行，IT 系统使得供应链流程更为复杂。他指出，尽管很多问题可以在店面解决，但由于高度复杂的系统，所以并没有这么做。

当实际库存与系统记录库存出现差异时，问题就变得复杂了。当引入一种新产品时，要通过系统在每个店面登记记录，以便于配送中心送货。

关于配送中心的 IT 系统，Christensen 说，技术是非常有效的。但是，系统未能实现期望的结果。它无法获得准确的店面库存信息，因为店面输入的数据本身就是错误的。Christensen 说，在店面流程会出现中断，管理者工作不到位，他们认为库存管理只要简单的信任就可以，不会出问题。例如标注过期的易腐产品，如蔬菜，这些废弃物需要在晚上 10 点以前进行处理，否则系统无法追踪该产品是否被售出、丢失或者扔掉了。因此关于产品是否作为废弃物而被丢弃的信息需要录入系统，否则新鲜的产品无法运送至这个店面。

King 走访了一家店面，检查了其库存。员工和系统都显示出店里没有花椰菜了。对储备室进行检查之后，King 发现还有 6 箱花椰菜。员工随后说道，那些已经过期了。当 King 问他们是否进行废弃处理之后，员工说只在周日才进行处理。King 找到了货架缺货背后的原因了，那就是正确的信息没有被处理，结果导致存货没有交付。在其他的一些店面中也发现了类似问题，于是 King 在店面里配置了恰当的系统 and 流程，使得库存信息能够定期更新。店面的存货以前一年只盘点一次，但 King 改变了这一做法，要求每个季度盘点一次。这样一来，系统记录的库存与实际库存之间的差异就消除了。

当检查存货区域时发现，送达店面的大约 40% 的货物都被拒收了，并放在了角落里。店面和仓库相互指责对方运送或订购了错误的货物。在一个店面里，Christensen 说“这种可获得性是不可接受的。后面的储藏室都填满了，后院也堆了一堆的货物，这种水平远低于竞争对手。库存文档的准确性太差了……系统没有发挥作用，也没有与流程相结合。”

Christensen 与其团队挑选了一个位于 Newbury 的店面，对其进行彻底的库存检查。流程做了必要的变革，以确保软件系统每天能够得到正确的数据输入。一周之内，缺货产品就从 2000 种下降到 700 种。该店面创建的新流程在其他店面里也运行良好。根据 Christensen 所述，2005 年运营自动化仓库的成本比前一年降低了 50%。除了这些之外，当系统无法运行时，公司还提供额外的人员支持以处理运作。

2006 年 4 月，之前外包给埃森哲的 IT 系统由 Sainsbury 再次自己承担了，包括所有的资产，第三方合同以及 470 名 IT 员工，都转回公司内部了。Sainsbury 在 2005 年终止了外包合同，主要是因为 IT 支出在销售额中占据了很大比例，但确没有为公司带来显著的价值。

在店面里处理的产品也发生了变化。店里所有的存货都放在了货架上，没有单独的存储区域了。Sainsbury 的供应链沟通经理 Nigel 说“我们必须回来关注那些基础要素，消除大量的复杂性。我们需要通过供应链模型实现行业领先的可获得性。这就要求具有一致性的、可持续的补货和存货管理流程，而且它们应当能够快速、高效的在整个供应链中得以实施。我们的原则就是：店里如果有货物，那么它就在货架上。”

早些时候，夜班被取消了，将存货码放至货架的工作在早上进行，而此时店面一般都忙于接待顾客。由于员工都在忙着招待顾客，因此没有时间将产品从储藏室搬到店里。King 再次启动了夜班机制，货架在夜间就会码放好产品，到了早上员工就可以最好准备来满足顾客的需求了。

每个配送中心都建立了当地的预测团队。万一出现问题，店面可以与这些团队联系。所有店面都启动了夜班制，所有的产品就会在早上 5 点以前码放到货架上。

成果

之前在 Davis 的管理下，Sainsbury 将供应链进行了分割，店面需要承担相应的职责以改变其运作方式。King 将它们整合了起来，就像是一个团队，其核心焦点就是确保为顾客提供卓越的产品可获得性。早期，配送和物流团队是相互独立运作的。物流团队负责管理供应链中的信息流，配送团队负责实物存储和货物的交付。这两个部门也开始合并在一起，开始联合工作了。

在 2005 年前，每个店面都是由多个仓库供应货物，取决于产品的类型。例如，滞销的和冷冻货物由一个仓库供应，而常温货物和冷藏货物则由另一个仓库提供等。经过 King 实施的变革之后，每个店面由单独一个仓库供货，该仓库会储存所有种类的货物。

实施新系统以后，到 2005 年底，产品浪费数量下降了 40%，缺货现象减少了 75%，储藏室库存水平降低 53%。2006 年 3 月，开始使用一种新型的手持库存与销售系统。通过这个系统，可以提供库存每分钟的更新数据，这能够帮助员工对库存水平做出响应，在需要的时候快速补货。到 2006 年中期，大多数关于可获得性的问题就得以解决。货架缺货减少了 75%，Sainsbury 的可获得性与其它超市旗鼓相当。

在 2006 年，Sainsbury 荣获了两项欧洲供应链卓越大奖，该奖项是对各种行业中优秀供应链实践的肯定。第一项是针对项目管理，其中供应链团队发挥的那部分作用为 Sainsbury 重新带来了盈利。第二项大奖则是针对零售和配送领域。评委说“在零售业中，可获得性是绩效的关键驱动因素，而 Sainsbury 的供应链成功的建立好并实现了这个目标。”

到 2008 年，Sainsbury 重新又回到了增长的轨道上。在 2009 年 3 月结束的财政年度中，公司的收入为 203.8 亿英镑。税前利润为了 5.43 亿英镑（参考附录 6：Sainsbury 五年财务报表）。

在 2008 年的年报中，公司提到“在配送网路中，仓库的生产率和店面的交付都有了显著改进。新的流程、新的运输管理系统以及自动设备的清除都有助于提高整个供应链网络的效率。”

附录 1 : Sainsbury 收入表

28 周	2009 年 10 月 3 日 (百万英镑)	2008 年 10 月 4 日 (百万英镑)
销售额 (含税)	11158	10759
销售额 (不含税)	10433	9937
销售成本	-9877	-9401
毛利润	556	536
管理支出	-214	-225
其它收入	15	26
运营利润	357	337
财务收入	9	28
财务成本	-69	-76
税后利润/亏损股本	45	-31
税前利润	342	258

附录 2: J Sainsbury 运作

直到 1997 年,所有的业务都是在母公司 J Sainsbury 股份有限公司控制下运作的。然而,在 1997 年,公司创建了不同的子公司,并对业务进行了划分。业务主要分为两大类—零售类和财务服务类。

1. Sainsbury 超市有限公司成立于与 1997 年 3 月,是母公司旗下最为主要的业务。在 Sainsbury 超市中,有一个单独的部门负责便利店业务,该部门成立于 2004 年。便利店包括 Bell Store (于 2004 年 2 月收购)、Jackson's Store (于 2004 年 8 月收购)、Beaumont Store (于 2004 年 11 月收购)以及 Sainsbury 自己的社区便利店(前台独立经营,后台运作则是与 Shell 一起)。大多数店面以双冠名的方式运营的,如 Bell 店面是 Sainsbury's at Bell's, Sainsbury's at Jackson's 等。

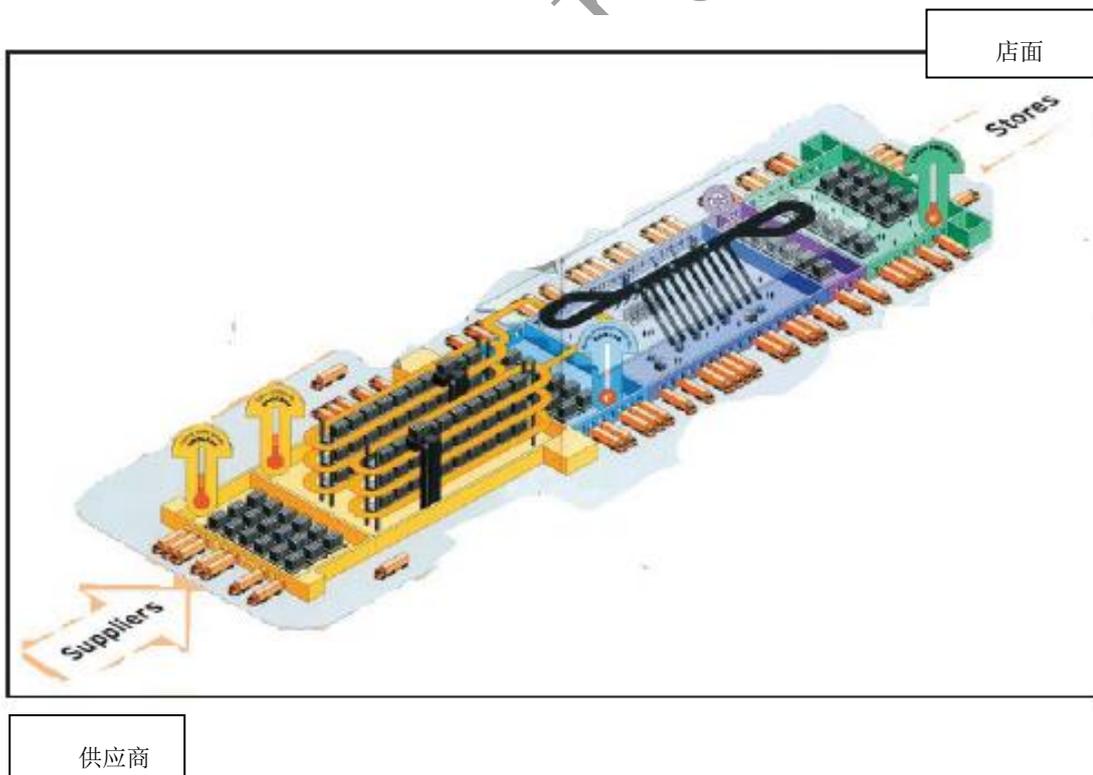
2. Sainsbury 银行是由 J Sainsbury 与 Halifax Bank of Scotland 合资建立的。Sainsbury 持有 55% 的股份。银行与 1997 年 2 月开张,提供诸如汽车保险、寿险、家庭财产险以及旅行保险等服务,还提供医疗、贷款、信用卡、储蓄以及 ISA 等。

3. Sainsbury 在线是基于互联网的购物服务平台,提供送货上门,也是集团旗下重要的业务之一。截至 2007 年,超过 151 家店面都提供这个服务。除了销售上食品和杂货之外,图书、CD&DVD、鲜花、酒、礼物以及电子产品等也都在网店中销售。

附录 3: Sainsbury 供应链 KPI

服务	<ul style="list-style-type: none">● >95% 符合计划进度● >96.7% 店面内可获得性● 90% One Touch
存货	<ul style="list-style-type: none">● 仓库中冷藏货物库存为零● 仓库中常温和冷冻货物库存期为 8 天● 店面库存总周期为 12 天
成本	<ul style="list-style-type: none">● >20% 供应链成本降低

附录 4: Hams Hall 运作工厂计划



附录 5: Hams Hall 运作工厂—视图



附录 6: J Sainsbury 五年财务报表 (2005-2009) (单位: 百万英镑)

	2009	2008	2007	2006	2005
财务信息					
收入¹	20383	19287	18518	17317	16573
含税收入—持续运作	20383	19287	18518	17317	16364
运营利润					
Sainsbury 超市	616	535	429	352	308
Sainsbury 银行	-	-	2	(10)	17
	616	535	431	342	325
潜在财务净成本 ²	(89)	(45)	(51)	(75)	(88)
合资公司中股本税后亏损/利润	16	(2)	-	-	1
持续运作营业利润³	543	488	380	267	238
比前一年(减少)/增加百分比	11.3	28.4	42.3	12.2	N/A
中断运作获得的利润	-	-	-	-	11
税前营业利润	543	488	380	267	249
比前一年(减少)/增加百分比	11.3	28.4	42.3	7.2	N/A
营业利润率					
Sainsbury 银行 %					
每股收益	3.26	3.00	2.54	2.24	2.07
基本收益(便士)					
比前一年增加百分比	22.1	19.6	14.7	10.5	8.3
每股分红(便士) ⁴	12.8	33.3	40.0	26.5	N/A
	13.20	12.00	9.75	8.00	7.80

1. 包括 Sainsbury 超市的增值税和 Shaw's 超市的销售税。
2. 预先为公允价值变动和一次性项目提供融资的净融资成本, 这些项目在性质上都是物质的和是不常见的。
3. 在资产销售、投资财产公允价值变动、商誉减值, 融资公允价值变动和一次性项目(这些在性质上都是物质的和是不常见的)的任何收益或损失之前来自持续运营的税前利润。
4. 有关本财政年度的总分红。

案例结束



英国皇家采购供应学会 (CIPS)

注册采购经理认证

一、(CIPS) 采购认证简介:

(CIPS) 英国皇家采购供应学会 (Chartered Institute of Purchasing and Supply), 是世界权威的采购与供应链行业的研究与职业教育认证机构, 具有九十年的历史, 现有世界各地的会员近 9 万人, 其 (CIPS) 注册采购经理认证, 注重实际技能培养与评估, 培训与考核系统完善, 得到众多专业组织 (如国际采购与物资管理联盟 IFPMM, 世界银行, 世界贸易组织等) 的广泛认可。联合国所属各级机构——联合国开发计划署、联合国儿童基金会、联合国难民署均采用 CIPS 个人认证作为采购人员的培训和考核体系。

此外, 微软、沃达丰、Cable & Wireless、惠普、BP 石油、BBC、DHL、以及联合国内部的采购执行机构——联合国项目事务署 (UNOPS) 等企业和组织, 均采用 CIPS 企业认证 (CIPS corporate certification) 体系作为内部采购与供应流程优化和管控的标准。通过 (CIPS) 企业认证的机构, 可以直接进入联合国各级机构的供应商目录。

(CIPS) 注册采购经理认证系统完善, 在国际企业的采购职位遴选中得到普遍认同和优先选择, 该认证还得到了英国和许多国家上百所大学的认可, 如英国伯明翰大学、澳大利亚昆士兰大学、科廷科技大学、香港理工大学等。向英联邦国家移民, 该认证可得到评估加分。

学员经过培训并通过统一考试, 可获得全球最具专业水准的 (CIPS) 采购经理证书。

二、(CIPS) 采购认证级别

- 4 级: CIPS 采购经理文凭 (CIPS Diploma in procurement and supply)
- 5 级: CIPS 采购经理高级文凭 (Advanced diploma in procurement and supply)
- 6 级: CIPS 采购经理专业文凭 (Professional diploma in procurement and supply)

三、(CIPS) 采购认证课程:

- 4 级: 《供应源搜寻》、《采购与供应的组织环境》、《采购策略》、《采购谈判》、《合同与供应关系管理》;
- 5 级: 《供应链风险管理》、《提高供应链竞争力》、《采购与供应中的管理》、《采购与供应中的分类管理》、《供应链中的可持续性》、《供应链中的运作管理》;
- 6 级: 《采购与供应中的领导力》、《战略供应链管理》、《供应链环境》、《采购与供应中的法务》、《企业战略》、《项目管理》;