

地市级烟草物流配送费用成本控制研究

顾 强

(辽宁省烟草公司鞍山市公司,辽宁 鞍山 114001)

摘要:在商业企业中物流费用占整个企业总成本中的比例较高,在市场竞争日益激烈的今天,控制物流成本成为企业竞相追求的“第三利润源泉”。随着现代化企业的发展和经济全球一体化,越来越多的烟草企业已经充分的意识到,要在激烈的市场竞争中站稳脚跟,必须严格控制物流成本。发展烟草行业的物流现代化是当今烟草企业所必须面对和解决的一个重要问题。鉴于烟草物流行业的特殊性和烟草本身的商品特点,AS市烟草公司在烟草配送的过程中通过不断的经验总结和积累,形成了定时订单、弹性送货和选择最佳配送方案等策略来提高烟草物流的配送效率,降低配送成本,有效地提高了卷烟配送的工作效率,提升物流配送整体的实力。

关键词:物流;配送;节约成本

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.34.139

随着现代企业的发展,降低物流成本已经成为企业追求利益最大化的动力之源。目前,我国烟草行业还未建立起覆盖全行业的烟草供应链体系,零售户、烟草公司、烟厂之间的信息传递并不是很通畅,工商库存量较大,交易成本较高,不仅制约了烟草行业资源的合理化配置、企业组织结构的优化和企业经济效益的进一步提高,同时也阻碍了烟草行业竞争优势的发挥。促进烟草物流现代化,是增强烟草行业核心竞争力,实现烟草行业可持续发展的需要,同时也是AS市烟草公司巩固前一阶段烟草物流建设的成果,是全面提升烟草物流建设水平的有效举措。

1 卷烟物流的构成

AS市烟草公司的物流系统是由一系列作业环节构成的。根据物流实际的运作模式把烟草物流的基本作业环节划分为四个主要部分:仓储、分拣、配送和管理。每一个小的作业环节都能实现物流功能的整体优化,为了实现物流功能而产生的成本支出就是物流费用成本,要对物流费用成本进行整体控制和规划,必须对每项物流功能进行单项管理和控制作为前提和基础。

卷烟物流到达配送目的地是通过有效的卷烟配送体系来完成的。物流配送是与现代市场经济相适应的一种先进的物资流动方式,指的是烟草公司按用户订单或配送协议进行卷烟配货,通过经济合理的运输路线与配送方式,在指定的时间内,将符合要求的货物送达指定地点的一种特定的商品供应方式。2020年AS市烟草仓促费用是303.81万元,分拣费用是529.32万元,配送费用是1288.39万元。从物流费用组成中可以看出配送费用占整个物流费用的比例最高,因此对卷烟配送费用的控制可以很好的降低整个物流费用的成本。

2 卷烟配送成本的特征及构成

从卷烟物流的功能上来说,卷烟配送几乎囊括了物流的所有功能要素,成为在小的地域范围内人们对物流

体系的一个直观的印象,一个小的缩影。卷烟物流的配送活动的费用支出包括:车杂费、燃油费、折旧费、修理费、车辆保险费、外包费等,这些构成了物流配送的固定成本和变动成本^[2]。卷烟配送的基本特征有:

首先,配送时间的差异性,卷烟是特殊商品,一年之中它的需求量有明显的差异性,每逢逢年过节卷烟需求量就会大增,这样就会造成烟草企业加班加点进行卷烟配送,增加了卷烟配送的压力和难度,全年的卷烟配送量不均衡成为明显的配送特征。

其次,卷烟零售户的分散性,卷烟零售户遍布于全市的所有县区,而且卷烟零售户的分布有极大的随机性。分布地域的地形复杂,有的零售户在偏远山区及城郊,有的零售户在闹市区,交通状况的复杂和不可预见性等,这些都对于卷烟配送的及时和准确有着极大的挑战。

最后,卷烟需求的差异性,卷烟是特殊商品,品种多样而且随着节假日的到来,对卷烟的需求就有着明显的差异。一些平时需求量就很大的品种,节假日的需求量就会更大,不时有卖断货的情况发生^[3]。这就为卷烟的配货和营销策略的制定提出了更加多样化的需求。

在AS市烟草公司物流配送费用的构成中,物流配送具体费用支出主要包括以下几个方面:车杂费、燃油费、折旧费、修理费、车辆保险费、外包费等。在分析卷烟物流成本构成的同时必须分析这几个影响因素在物流成本中所占的比例,并分析出物流配送成本的影响因素,同时提出相应的改进措施对一些不利因素进行有效的控制^[4]。

3 影响卷烟配送成本的因素

AS市烟草公司物流中心下设一个储配部、一个市级送货部和三个县级区域中转站,实行一访二配三送货的访销配送模式。卷烟配送通过配送中心送达三个县级中转站,再由县级中转站分发到县级零售客户手中。在AS

市烟草公司的卷烟配送过程中,配送成本的高低受许多因素的影响,主要有配送管理因素、配送路线因素、配送时间因素等,具体包括:

3.1 配送管理因素

对配送成本形成影响的最直接的因素是订单的规模和数量。订单规模越大货物数量越多就可以一次性,大批量地进行配送,所产生的规模效应就越大,那么单箱配送成本就越低。如果订单规模小烟草配送中心就会分很多次进行配送,遇到货源不足的情况还需要花费另外的时间和车辆进行配送,所产生的规模效应就越小,配送成本就会大幅度增加。

卷烟配送持续时间的长短会直接影响着配送成本,如果卷烟配送效率低,则占烟草配送中心的时间就会越长,仓储固定成本的消耗就会更多^[5]。配送时间长会造成配送中心工作效率低下,造成烟草配送中心提供不了其他的配送服务,无形中增加了配送中心的额外成本。

物流中心的布局,特别是仓库位置的选择会直接影响配送成本。仓库位置偏远使得运输距离变长,造成运输费用增加,再则卷烟零售户分布区域分散,需求规模小也会影响卷烟的配送成本。零售户越集中,所产生的市场规模就越大,也就越能形成规模配送,从而降低物流配送成本,相反,零售户需求越小越分散,则配送成本往往大幅增加。

3.2 配送路线因素

配送路线往往是影响烟草物流配送成本的最重要因素,配送路线是否合理对配送成本影响是决定性的。对于烟草企业而言,由于国家对烟草专卖的硬性规定,每年烟草的销售数量不是根据市场需求确定的,而是国家硬性规定的。每年的市场需求量都大于国家规定的销售数量,也就是卷烟的需求大于供给,所以订单的数量和规模在短时间内不会有大幅度的变化,对配送成本的影响不会太大,因此配送线路的优化显得尤为重要。

3.3 配送时间因素

卷烟需求的季节性差异非常大,由于卷烟品种的多样性,这就造成了卷烟需求的品种上的差异性,特别是逢年过节,卷烟的需求差异就非常大,有些品种供不应求,有些品种供大于求。遇到重大节日,不仅卷烟的需求量增大,而且也给卷烟配送增加了工作量和难度。在年底的时候常常存在人手不足,配送人员加班加点完成配送任务的情况,同时也造成了配送车辆紧张,配送车辆的运输次数增加,加大了卷烟配货的难度。由于配送季节上的差异性,使得配送成本及费用存在明显的季节性差异,如何应对激增的节假日需求,控制物流成本,成为物流配送工作任务的重中之重^[6]。

4 配送成本控制方法

4.1 推进实施定时订单

推行定时订单,可以提高管理运作效益。在卷烟销

售的过程中,卷烟的销售模式与其他商品的销售模式基本相同,按照市场经济的运行规则,推行了“定时订单”的卷烟销售物流模式。“定时订单”顾名思义就是给予规定时间,使订单能够集中生成。定时订单配送能够提高从配送中心到业户的作业效率,降低整个作业环节的管理成本,节约配送成本消耗。AS市烟草公司搭建的“互动信息平台”使卷烟零售客户的订单同物流中心的集中配送对接成为可能。卷烟零售客户在每周的固定时间段接受电话访销及互联网下订单,订单数据通过“互动信息平台”进入烟草公司的销售信息系统,生成订单后,进入卷烟销售物流流程,即物流中心可根据接收的订单信息进行集中配送服务。通过推行“定时订单”模式,可为卷烟零售客户提供更为优质的服务,更好的满足不同卷烟销售客户多样化的订单需求,进而提高卷烟零售客户对烟草公司服务的满意度与忠诚度。在未来越来越激烈的市场竞争环境下,卷烟零售客户的满意度与忠诚度将是未来烟草企业提高核心竞争力的关键,因此推行“定时订单”的卷烟销售物流模式不仅降低了物流的配送成本,同时也能更好的适应市场化的需求,能够更好的适应零售业户的需求。

4.2 逐步推广实施弹性送货

实行弹性送货,车辆的装载率可以得到充分利用,这样车辆使用率可以大幅度减少,当配送的卷烟量少的时候,可以节省闲置车辆的使用,当卷烟配送量大的时候,可以大大提高车辆的装载效率,解决了配送车辆空载浪费的问题。根据AS市烟草公司2020年人均卷烟配送效率统计,可以看出,实施弹性送货后在2020年我市人均卷烟配送效率指标排到了全省13家地市公司的第四名。

AS市烟草公司实施弹性送货机制,所谓的“弹性送货”,就是在送货线路采取最优措施。“弹性送货”打破了以前送货车固定客户、固定线路的模式,将城区及三县的零售业户根据道路情况划分为几大区域,集中送货。配送车辆每天送一个区域,并采取不空车回跑、不走回头路、不交叉送货为原则将区域内零售业户排好送货顺序,通过现代化信息系统就当天的配送货物数量、配送顺序装载适合的运载车辆,从而达到送货线路最优化的目的。原来的送货线路的制定主要按基层送货员工上报的里程数、卷烟零售业户数量和每月的销量来安排线路,配送线路的制定不够科学严谨,当淡旺两季的需求产生变化时无法统筹兼顾,这就造成了有些线路某些时候配送起来特别轻松,而某些线路特别繁重,到天黑都送不完该天的配送量。再加上道路情况的差异造成了配送时间、配送难易的不同,造成劳动分配不均,有时送货任务较轻会浪费劳动力成本,有时送货任务较重员工会产生怨言,工作积极性会受到影响。而实施弹性送货线路,能够有效地解决以上问题。

弹性送货跟固定线路送货模式相比较,在控制成本方面有以下几个优势:一是弹性送货可以很好的节约车辆油耗,因为在实行弹性送货后配送车辆每辆车都满载出车,使车容量能够最大限度地被利用,提高了配送车辆的装载率,减少了配送车辆的出车次数,油耗的降低必然使得配送成本减少,达到了降低配送成本的效果。同时弹性送货可以尽量避免送货车辆在相同路线上重复行驶的现象,减少了车辆行驶的距离,降低了配送车辆的油耗,达到了节约配送成本的效果。二是弹性送货可以更高效合理地使用现有资源:每当月底送货量增加的时候,有些配送线路会出现卷烟送货量大于送货车的装载量的情况,弹性送货可以使得每辆车调整前后几名客户,每辆车都可以满载出发,这就避免了在任务繁重的情况下需要其他部门配合的情况的发生。三是弹性送货可使人力资源得到更充分的利用:根据物流中心以往的配送情况看,往往每月下旬和重大节日之前几天送货量最大,实施弹性送货后,送货员工可以利用空闲时间为配送工作做好后勤保障。例如配送车辆的检查、洗车、加油等等,其他非送货员工也可以协助部门领导对零售客户进行走访、考核员工,完善各项规章制度。四是弹性送货可以使员工的积极性得到最大程度的发挥:弹性送货可以使员工每月的工作量平衡均等,这样员工有更多的时间学习业务,同时也可以有更充分的时间休息,配送工作量与员工的绩效工资挂钩,可以更好的调动员工工作的积极性,以便更好的完成配送任务。

4.3 选择最佳的运输方式

在卷烟物流中心,卷烟的运输的工具主要是车辆,运输车辆的选择,直接关系到配送运输成本的大小,同时还要考虑各种运输条件,如运输速度、运输距离、运输能力等。因此,物流中心要根据运输道路、车辆的自身特点以及配送时间安排,通过分析比较,选择合理的运输车辆。市内运输路程较短,可以选择适合的车辆进行配送。而相对于市中心比较偏远、而配送量又比较大的HC市、TA县、XY县配送点配送时,我们则借助大吨位的车辆进行运输。

4.4 提供标准化服务

在烟草物流的整个流程当中,物流信息的采集、处理和传递要采取标准化管理模式。卷烟物流的标准化还包括服务标准化。服务标准化主要指的是访销服务和配送服务。近年来,AS市烟草公司网络建设正由着“传统商业向现代流通”的方式转变。统一访销、统一配送已成为烟草企业的共识,但是每个烟草企业的服务标准却不尽相同。从成本控制的角度出发,烟草行业应当制定统一的服务标准。从实践来看,每周访销一次,七天的访送周期比较符合AS市的实际情况。在国外的卷烟物流企业为降低物流成本,也提出过每个卷烟零售客户最小订货量的标准。这些细微的变化,却能给降低物流成本带

来显著的作用。实行服务的标准化,有利于烟草公司提高分拣作业的工作效率、有效调配利用资源、提高装载率、减少运输次数及合理安排配车计划,从而降低物流成本。

结束语

在现代物流高速发展的今天,卷烟作为一种特殊的商品,其物流发展具有其自身的特点,AS市烟草公司在推进实施定时订单、弹性送货、选择最佳运输方式和提供标准化服务上做出了新的探索,为卷烟现代物流的发展提供了一种更加多样化的参考方式。推进实施卷烟物流现代化正处在一个起步阶段,在未来发展过程中还有很长的路要走。卷烟物流是要根据其特殊性制定符合各地区烟草公司发展的多样化的物流发展策略,使其更加符合各地区的发展特点和地域特点,同时卷烟物流也是从实际出发,根据现实需要,利用现代物流管理思想去摸索、去实践的过程。

参考文献

- [1]林豪.多目标优化算法在城市物流车辆路径规划中的应用[D].浙江工业大学,2020.
- [2]王晓博.电子商务环境下物流配送问题研究[J].北方经贸,2020(12):58-60.
- [3]李建斌.杨帆.管梦城.陈政枪.共同配送模式下订单车辆匹配决策优化研究[J].管理工程学报,2021(9):21-29.
- [4]孙璐璐.史玮璇.蒋琦.张萌.考虑车辆利用率的物流配送路径优化研究综述[J].中国物流与采购,2021(16):64-66.
- [5]莫月香.地市级烟草物流配送成本优化策略探讨[J].企业改革与管理,2021(1):145-146.
- [6]纪岫.浅谈烟草行业打造成本领先策略[J].经贸实践,2018(01):27-28

作者简介:顾强(1983,8,11-),男,汉,辽宁鞍山人,管理类硕士学位,中级会计师,研究方向:财务管理。