

案例分析

北京玛亚诺服装服饰有限公司

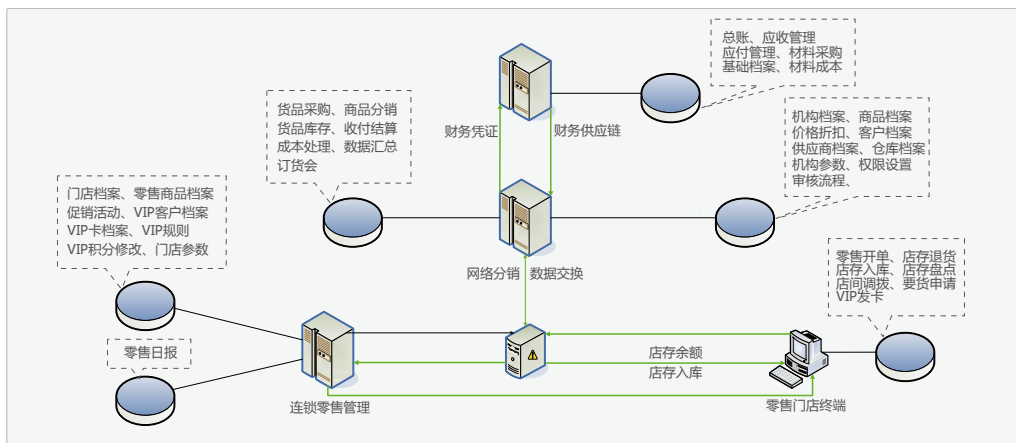
指标化管理 数字化决策



北京玛亚诺服装服饰有限公司是集营销、研发和生产为一体的企业，在品牌创立之初即以“DESIGN IN CHINA”的品牌理念指明品牌，产品以商务休闲的西服为主、包括大衣、套装、休闲西服、夹克、衬衫、毛衣、T恤等主要产品，及领带、皮包、皮带、皮鞋等配饰。公司营销网络遍布全国各地。公司下设 20 余家直属门店和 20 余家加盟店。

随着消费者个性化需求的提升，要求玛亚诺必须加大新品的研发，增加每季度新品投放量，为避免库存积压，必须以小批量上市，根据市场反馈，及时调整计划，进行翻单追加投放，或者停止供应，加上服装的生产加工周期短，往往要受制于服装原料到货的准时性及其质量，由于某些原料的货期调整而导致生产计划的频繁变更，上述管理难题都需要一个完整的信息化系统来支撑，实现从生产到销售的快速反馈。

基于此，北京玛亚诺的管理者们经过多家软件厂商对比，于 2010 年 7 月选择了用友 U8+ 财务供应链 + 分销，随着企业希望借助数据进行考核与决策的要求越来越高，企业希望在经营的过程中，能对企业要管理的各块业务分解成指标进行绩效考核，所以，玛亚诺于 2012 年 1 月在原 U8+ 产品应用的基础上，又拓展了 U8+ 预算 + 商业分析系统。



玛亚诺 U8+ 信息系统架构

玛亚诺通过全面部署 U8+ 信息化系统，帮助企业有效解决了他们在数据化决策面前所面临的一系列难题，帮助企业实现了：

■ 规范了企业基础数据管理：

借助用友 U8+ 信息化平台，一方面重新梳理了企业数据源，包括产品编码、工艺编码与物料编码，另一方面重新规范了各块业务流程，明确了各块业务管理与控制的节点，有效实现了企业风险与内控管理。

■ 搭建了一套指标数据分析模型：

借助用友 U8+ 信息化平台，搭建了一整套符合玛亚诺管理需求的指标数据分析模型，包括店铺管理、商品管理、客户管理、店员管理等，通过对应的指标判断业务的合理性与关键问题所在，不断优化企业业务流程，比如以前商品直接入库到总仓，再调拨到直营、加盟，周期比较长，影响了正常的经营，现在直接分仓入库，

加盟优先，按照配比原则直接调拨到加盟 60%，直营 40%，有效缩短了商品流转周期，提升了企业竞争力。

■ 精细的指标化管理：

通过 U8+ 信息化平台，把设计商品、企划点、实际卖场（客单、见单、VIP 占比、出样成交率）等都分解成一个一个指标，通过体系化的指标库考核业务，使得各项业务不再凭经验说话，而是按照指标进行绩效考核。

■ 产、供、销紧密结合、高度协同：

通过 U8+ 信息化平台，将生产制造、渠道分销及终端零售紧密结合，相互通过单据协同共享业务信息，提高了供货及时性，减少了单据重复录入及人为操作的出错几率。

■ 掌控渠道，决胜终端：

通过 U8+ 分销零售系统实时掌握遍布全国的办事机构及门店的经营及库存情况，为企业合理调配库存、快速扩张终端提供可靠数据支持。

应用效果

玛亚诺借助用友 U8+ 提供的完整数据源，实现有效精准的数据采集，一切都以数据说话，把数据作为工具进行业务管理，将外部管理变为内部管理，帮助企业实现了指标化管理、数字化决策。

- ◆ **库存投销差分析：**服装行业的库存管理中有一个投销差概念，企业关注的结果是产品产销比和资金回转率，若要达到目标，则需控制投销差。过去是提前一个月去看目标差距，然后做相应的促销活动。应用 U8+ 商业分析之后，做到了每周一次对投销差进行管理。历史同期的投入、销售比及产品销售周期对投销差进行预警。
- ◆ **商品管理分析：**通过不同的指标分析，指导业务，比如通过库存金额占比、库存结构可以给特卖会抽货作参考，透过订货会订货结构分析的差异反应直观看到产品销量，透过订发货监控表、单款订货质量分析看每一季订货眼光的好坏，透过大类尺码组销售号型分型按总量的比例下生产的量。
- ◆ **商品企划分析，**通过不同的指标分析，实现了以客户为中心，年龄段消费分析、尺码消费分析，从而不断优化库存，并可以清晰了解主客户群体在哪里。
- ◆ **减少风险，提升预测性，**玛亚诺的生产是委外的，属于设计师型品牌，受国内男装市场的产业环境影响，其整个业务主要停留在期货方面。一般面料周期最长需要两个月，加工周期基本也要一个月，产品周期长是一个巨大的风险，就是要去“赌”，而 U8+ 商业分析的作用就是赌得更准。

玛亚诺信息化管理实践表明：许多企业将 BA 定位为“关着门”的产品，因为涉及到大量的核心数据，所以仅对管理层开放。而对于玛亚诺来说，将其打造成“上下贯通”的工具，从企业的基层员工、中层管理者到高层管理者都能通过 BA 做出经营判断。玛亚诺要求每一级的员工都去了解这一层级最重要的是什么，在实际的 BA 应用过程中，每一级人员面对的关键点也不一样。由此我们可以看出企业只有明确自身的经营目标与业务考核指标，才能借助信息化工具进行精准的数据统计和分析，才能让 BA 真正为企业智能决策提供有效服务。

企业感言

玛亚诺通过用友 U8+ 商业分析对其服装的品类结构、品牌价格成本结构、品类的采购数量结构、号型结构、款式结构等进行多维度多指标的分析，通过这些业务分析，让玛亚诺的管理效率提升。

很多人认为商业分析更多的是一种企业运营“结果”的呈现方式，但实际上在“结果”的背后，对运营过程的分析把控，才是企业更为关注的，这一点在玛亚诺的商业分析应用上表现的十分显著。

北京玛亚诺服装服饰有限公司副总经理 郑鹏飞