

案例11：高露洁借力SCM提升全球竞争力 PDF转换可能丢失
图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B11_EF_BC_c31_36782.htm 在国际消费品市场竞争日益激烈的今天，如何通过供应链管理整合企业资源实现供应链各个环节的协同作业，降低成本，以提高企业的运营效率。从而在价格战、业务拓展和市场推广中更具优势是中外企业共同关注的。作为国际知名的跨国企业高露洁公司原有的SAP系统对它的发展起着重要的推动作用，但是它并不满足。“高露洁全球供应链系统”还在指引着这个知名的跨国公司在信息化建设的道路上高速前进着。总部位于美国纽约的高露洁公司是一家资产达94亿美元的全球日用消费品公司，在全球范围内制造销售的消费类产品繁多，包括牙膏、肥皂、洗涤用品和宠物用品等。为综合管理其供应链，该公司于1999年11月建立了高露洁全球供应链管理系统。高露洁希望充分利用其核心SAP R/3解决方案，进一步完善全球供应链管理，从而改善对零售商和客户的服务、减少库存和增加盈利。

一、聚焦供应链 为解决上述问题，高露洁建立了“高露洁全球供应链系统”。在该系统中，高露洁确定了三个主要的供应链战略。首先是推出VMI（供应商控制库存）项目，大幅削减渠道的库存和循环时间。其次，高露洁实施了一个跨边界资源计划，将地域性模式拓展为全球性模式。这种模式转型可以提高企业的预测能力，减少非盈利股份，凝聚资产，平衡公司全球业务。最后，高露洁还将实施一个与下游企业的协同计划系统，用来管理供应链中的市场需求和协调各项活动。在高露洁内部，公司将根据VMI提供的每日消费

需求与库存信息对各消费者中心进行补充。高露洁VMI的重点在北美，在那里VMI管理着来自5个工厂40%的集装箱，涵盖40个分销中心、12个消费区，包括了高露洁所有的产品。MYSAP SCM使高露洁能更加准确地契合供给与需求，最终降低了成品库存，提高了在产订单和已完成订单的达成率，缩短了补充循环的时间。VMI商业程序每天将来自消费分销中心的库存量和需求信息传递到MYSAP SCM，对需补充的订单数进行统计。MYSAP SCM能够对企业生产能力信息进行综合，以确定生产需求和供应短缺情况。随后，补充订单通过EDI传回给消费者以确认，从而处理顾客的要求。随着在北美和其他地域VMI的实施，高露洁所获得的上述收益还将成倍增长。

全球化资源利用

高露洁的跨地域资源利用系统（CBS）将需求和全球资源信息整合在一起，使以前的月度预测发展成为每周的定货补充。高露洁的投入迅速见效，其中包括出货率的上升、集装箱整箱率的上升、补充订单的循环次数下降、库存下降等。在新商业模式中，供应商直接负责对高露洁分销中心的资源补充。新的补给制度是由客户订单流量来驱动的，通过高露洁在世界各地的分销中心直接传递给供应商。CBS商业控制程序也由MYSAP SCM支持，根据每日需求信号和库存量对补货订单进行计算，使供需更加吻合，更加适应特殊订单要求，同时减少了不准确预测产生的影响，进而降低了成品库存、减少了补充订单的循环次数、大幅提高了企业内部补充和用户订单中的在产订单和已完成订单的达成率。此外，通过使用功能强大的补货系统，高露洁还提高了订单的实现率和资本使用效率。

二、绩效确认

高露洁供应链战略的三个主要组成部分由MYSAP实时集成模式

进行支持，股票、订单和其他市场指数都能实时地在顾客、企业内部、ERP系统和MYSAP SCM之间更新，确保迅速得到各种能够影响计划的指数。这对计划的推广尤为重要。高露洁希望在VMI、CBS和协同引擎应用到所有的品牌和商场以后，SCM的效益能成倍增长。供应链信息可见度的提高，意味着可以得到准确、及时、一致的数据信息来支持各种规划决策。高露洁还将使用MYSAP商业智能系统，以更快速地获得一致和精细的数据信息，以支持整个企业集团的决策。通过采用供应链管理系统，高露洁提高了市场竞争力，同时进一步加强了他在价格战、全球业务拓展和市场推广中的强大优势。这些商业优势使高露洁的业务成本逐渐降低。此外，高露洁通过电子商务还进一步加强了企业内部整合，密切了合作伙伴和客户之间的关系。MYSAP SCM利用互联网将供应链技术拓展到企业之外，使类似高露洁这样的企业及其合作伙伴、消费者能够快速、实时地掌控订单、预测、生产计划以及库存、订单完成比率等重要指标，完全掌握各项关键商业数据。他还帮助企业提高服务质量、减少库存投资，进而提高企业的市场竞争力。对高露洁来说，MYSAP SCM所具有的强大功能对全球供应链改进过程采取的措施十分关键。MYSAP SCM在三个最重要的前沿领域均有相应的解决方案，它使高露洁能够掌握公司全球范围内的后勤数据，使他们能够通过高级数理规划函数优化业务运营，并为高露洁和顾客、合作者进行协作提供了一个平台。MYSAP SCM使高露洁在全球运作的供应链管理中真正走向完美。

三、可持续性发展

面对今天的成功，高露洁仍在不断提高其供应链的系统研究与应用。除在全球范围内使用VMI、CBS和协同引擎外，高

露洁还与SAP一起在MYSAP SCM内开发可重复制造功能和各种进度细分功能。这将实现仅用一张物料订单就可以完成整个生产过程的来回运作，使原料需求更加灵活。由于在以推广为主的商业环境中，供需随时会发生变化，第三方供应商在高露洁业务中的地位日渐重要，高露洁希望使用MYSAP SCM的协同引擎促进与这些供应商的联系。此外，高露洁还计划采用MYSAP SCM的运输规划和进度规划功能来优化运输网，更加减少运输成本。在加速实现各个目标的同时，高露洁已经通过MYSAP供应链管理系统实现了很多目标，如提高可视供应链、规划循环速度，通过全球化资源利用、成本降低、改善客户服务等实现更为有效的资本利用。 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