

Unisource公司建立可变成成本物流模型的案例 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/37/2021_2022_Unisource_E5_c31_37074.htm

经济全球化和市场一体化就意味着企业的竞争全方位的白热化。当产品的同质化和市场的公开化越来越成为企业市场竞争的环境条件时，为客户提供差别化的服务就成为企业竞争的战略手段。当满足客户要求成为所有企业的市场营销价值取向，甚至是企业生存发展的战略前提的时候，传统的产业或行业的界限将逐步变得模糊起来。事实上正是以物流管理服务或供应链管理服务等特征的广义的客户服务打破了企业属性的边界。对Wal-Mart公司来说，与其说它是一个传统的零售业巨头，还不如说它是一个现代的供应链管理服务业骁将。 一个企业是销售产品的还是销售服务的已经不再那么重要，重要的是客户在获得产品的同时还要求获得有价值的服务。因此，制造商、批发商和零售商要么是与物流服务企业结成战略联盟，要么是加强自身的物流服务功能。一个已经可以看得到的趋势是许多产品供应商正在向服务供应商转型，许多物流服务供应商也正在利用自己独特的客户服务优势沿供应链向其他产业渗透。我们已经进入广义的混业经营的时代。 但是，并不是每一个企业都能够很好地把握机遇并成功应对挑战的。这取决于它们对挑战的认知程度，对发展趋势的正确判断，对企业现状的客观评价和对应策略的正确选择。“生存还是死亡”不仅是人类发展的永恒主题，也是伴随企业一生的不变的选择。企图维持现状的企业是极度危险的。 在大型零售商越来越主导和控制市场，批发商的生存空间似乎越来越小的情况下，加拿大纸张和

纸制品批发企业Unisource公司通过调整其物流服务战略实现转型的案例就具有某种典型的意义。几年前，Unisource公司还是一个多目标市场的批发商。该公司早先的业务是从事纸张的分销。通过并购，Unisource公司扩张到了包装和工业供应品领域。该公司向客户提供标准的服务，服务水平处于同业平均水平，销售额的增长与经济环境的发展也相适应，而且客户基础稳定。但是，当Unisource公司的发展面临一系列新挑战的时候，它的管理层预感到彻底改造其业务模式的机会来了。变革的结果是，这个公司不再仅仅注重销售产品，而是使用一种全新的语言与客户对话，这种全新的语言包括采购总成本、供应链管理和发现能改善总体绩效的整合机遇等。事实上，用客户希望的商业语言与客户互动已经成为物流企业营销和服务管理的“不二法门”。

一、认知挑战和发现机遇

通常，一个公司认知挑战的方式决定了它是否能够成功地应对挑战。例如，加拿大的批发商就已经观察到在制造业客户的工厂里为了收储到货常常忙得一塌糊涂，因为工厂的采购人员为了获得最低的价格采用了整车订货的方式。这时，工厂就很可能要求批发商提供一个合适的解决方案。但这还仅仅是批发商所面临挑战的一部分。另一个经常遇到的挑战来自零售业客户。零售商可能要面对太多的供应商和太多次数的送货，这就使得零售商要花费大量的时间用于不必要的货物接收和摆放活动。这种情况还可能使其他一些供应商无法控制向零售商门店送货的时间。这些挑战对批发商来说是不是他们帮助客户的机会呢？答案应该是肯定的。传统上，许多批发商的客户并不会对批发商提出这类要求，而是求助于3PL的帮助。然而，最近十多年来，情况发生了新的变

化。许多批发商从保守的家族企业或私营企业转变为能够提供复杂的一体化供应链解决方案的公司。这些公司改变了它们传统的经营模式，并打破业务常规以便使自己的服务更好地适应客户需求的变化。

二、把握大趋势

虽然Unisource公司当时的经营情况和市场地位处于行业平均水平，但面对不断变化的客户服务需求，公司果断做出了转变经营模式、重建客户关系和调整物流服务战略的重大决策。为此，公司首先对其经营发展战略进行评估。通过分析外部环境因素及其对公司未来经营发展战略的影响，公司发现了四个重要的市场大趋势：

- 1.一体化供应和业务流程外包：当企业普遍通过裁减人员和内部流程再造的方法来削减成本的时候，都希望能够削减与巨大的供应商网络有关的成本，首先是在间接原辅材料采购领域，包括办公用品，劳保用品，维修、保养和运行(MRO)器材等。当然，企业也希望降低采购总成本。这就必然导致供应商数量的减少或将采购活动转向综合供应商。一句话，企业要缩短采购周期和降低采购管理成本，消除基于书面指令的采购流程和降低与订单处理有关的成本。通过对外部因素的仔细考察和对内部流程的仔细分析，使Unisource公司得出结论：现有的发展战略无法保证公司持续保持市场的领先地位。另一方面，Unisource公司的客户正在使用新的商业语言，这就要求公司改变传统的对话方式来销售产品。这种新语言包括采购总成本、供应链管理和为改进总体绩效而发现整合的机会。Unisource公司认识到，如果公司的营销人员只能说出产品的价格和性能参数，公司就不可能指望与客户企业一起发展。
- 2.整合：客户、竞争对手和供应商正在迅速地整合。客户需要根据新的业务范畴和市场

机会来定价并获得服务，以提升其市场地位。随着供应商的整合，供应链的关系也将发生改变。供应商可能越过分销商直接向最终用户供货。同时，Unisource公司的竞争对手也在努力从上世纪90年代的大规模并购中获得新的规模经济性。这就意味着企业的生存环境正在发生变化，企图维持企业经营发展战略的现状是非常危险的。

3.全球化：自由贸易和全球化

不仅为市场带来了新的产品和供应商，而且加剧了市场竞争，并提高了关键产品集群的商品化程度。因此

，Unisource公司所提供的许多等级的纸张和其他产品被推入真正的日用品的范畴，就如同石油：天然气和钢材等能源产品一样。客户已经开始在全球采购产品，要保持与市场的扩张同步已经变得更加困难了。

4.BtoB的电子商务：越来越多的企业提出了对一体化供应解决方案的需求，而新技术和电子商务解决方案的发展为满足这种需求提供了技术手段。有史以来第一次，客户能够用一种单一化的视角来评价产品价格，使得他们有能力管理所有的采购开支。现在，各种各样的互联网采购模式都瞄准了资源配置过程。这些互联网采购模式包括：全面的资源配置解决方案，拍卖和调剂服务，电子外包和电子交易市场。

三、现状评价和战略决策

在对公司外部环境进行分析和把握市场发展大趋势的同时

，Unisource公司在企业内部也进行了一系列有关供应链管理组织流程和运营效率的审查评估。此外，公司还对其市场地位、竞争能力和客户需求等进行了重新评价。对外部因素和内部流程进行分析评价的结果就是：公司现有的经营发展战略已经无法保证公司持续的市场领先地位。事实上，如果Unisource公司仍然按照既定的方针运行，则现在的竞争对

手就会设法填充新的市场需求空白，或者 3PL 公司将向客户提供原先是由批发商所提供的服务。还有一种可能性就是电子商务解决方案将从公司现在卖给客户的关键产品中抢走一大块。这些趋势分析和细致的管理研究最终导致 Unisource 公司将其经营发展战略从注重纸张和包装物的供应，转向集中资源于选择客户和对特定的目标市场提供更好的服务。换句话说，作为批发商的 Unisource 公司将其经营发展战略调整到更接近于 3PL 公司的业务模式。

四、支持战略调整的具体措施

为了支持所确定的战略调整方案，Unisource 公司采取了许多新措施。主要包括销售人员的培训，存货管理，服务定价和内部资源配置等。还包括采用新技术，如仓库管理系统，电子商务解决方案以及 ERP 流程改造。所有这些对 Unisource 公司转向物流服务供应商都是必不可少的。公司目前所确定的转型计划包括回运服务供应商的整合计划，JIT 存货管理解决方案，和零售商店的分销服务。这些计划为 Unisource 公司的客户提供了降低存货成本，缩短产品准备前置时间和提高客户服务水平的方法。关键的措施包括：

1. 销售人员的培训

公司的销售人员在传统的以产品为核心的销售策略环境中拥有很强的产品知识。从销售产品转向销售服务，甚至是销售概念，就与他们过去所熟悉的工作反差很大。为了帮助他们尽快实现转变，公司实施了一个团队销售计划，就是让公司的物流，信息和运营团队的人共同参与销售表述，这有助于把技术专家的知识有效地传递给公司的客户服务和销售人員。此外，公司还建立了核心团队来创建销售模板和其他销售工具。内部培训的过程也向其他专业人员传授了供应链管理知识。结果，与客户会晤的话题变成了对业务流程的分析

和评价，即销售人员与客户讨论的是彼此合作的机会而不仅仅局限于通常的销售产品。

2.改变存货管理方式。在典型的批发商业模式中，批发商先拥有存货，然后再卖给客户。因此批发商负有保管和控制存货的责任。然而，当客户要求提供物流解决方案并希望保有存货的时候，公司的内部管理系统就需要进行重新审查和改进。必须制定明确的规则来保证货物上了保险，必须清楚地界定业务流程以及相关的成本。Unisource公司为客户制定了清晰的工作指南和操作规程。一个非常典型的例子就是一家美国公司最近进入了加拿大市场。该公司要求Unisource公司提供全面的供应解决方案，但要保留对产品所有权的控制。因此，Unisource公司在为这些产品提供物流服务(包括存货管理)的同时，又以一个典型的批发商的经营模式来销售其他产品。

3.根据服务定价。批发商的传统业务模式是建立在销售利润基础之上的，其评价指标指向销售费用率。可是，如果公司销售的是服务而不是产品又当如何评价呢?为了解决这个问题，公司使用了非常细致的基于活动的成本计算方法，并结构性地使用形式上的业务模式。这种设计使得有关人员能够使用一致的方法来评价经营机会。再者，对业务运作的评价指标也从销售利润变成企业利税前盈利价值(EBIT)百分比和资本回报率，以及其他绩效指标。

4.优化内部资源配置。这一过程包括对客户基础进行分类和弄清楚为每一类客户服务的成本。目前，越来越多的客户要求提供个性化的服务解决方案，因此就要求公司内部资源的区别配置。但是，过去对所有的客户，不管规模大小和服务的复杂程度，都是同等对待的。通过分类处理和对Unisource公司客户群的细致研究，公司发现有些类型的客

户所占用的或消耗的公司资源与它们所提供的财务贡献不相称。因此，公司设计了一个服务矩阵，使得服务水平与客户的规模和服务需求的复杂程度相适应。这就让公司内部的服务提供者能够把更多的时间用于有着更复杂服务需求的客户，同时对服务需求比较简单的小客户的服务过程进行简化。这种对客户盈利性的直观和清晰的理解来源于基于活动的成本核算知识。

五、效果 Unisource公司对经营战略的调整产生了惊人的效果。现在，该公司已经为其提供一体化供应解决方案的关键客户的业务总量占了Unisource公司销售额的20%，而4年前几乎是零。公司现在有好几个多功能的销售团队与客户一起开发整合供应链的机会。同样，Unisource公司与供应商也在开发这样的机会以保证整个供应链的运作获得优化。总的来说，公司在用物流服务供应商的语言说话，而在几年前公司还仅仅是一个销售产品的公司。未来会是怎样一幅景象呢？笔者认为，传统的3PL将很快进入批发商的领地。但是，它们的竞争将在不同的层面上展开：它们将与新生的、接受了一体化供应链管理概念的分销商竞争；客户将有空前的选择机会来满足它们不断变化的需求。

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