

物流中级培训资料案例题2及答案 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__E7_89_A9_E6_B5_81_E4_B8_AD_E7_c31_37857.htm

案例2：巴里勒公司是一个大型的、在意大利各地具有面粉加工厂、通心面制造厂、面包生产厂的纵向一体化公司。巴里勒公司把其整个产品线划分为两大类：1．“新鲜”产品，包括新鲜通心面产品（具有21天的货架寿命）和新鲜面包（只有1天的货架寿命）。2．“干”产品，包括干通心面和长期货架面包产品，如甜饼、饼干、面粉、面包条和烤面包。干产品约占巴里勒销售额的75%，其货架寿命为18到24个月（如通心面和烤）面包或10到12周（如甜饼）。巴里勒的大多数产品从生产工厂运输到两个中央配送中心(CDC)：位于皮德里格那奴的配送中心和位于那不勒斯郊区的南方配送中心，见图1。某些产品不流经中央配送中心，如新鲜面包。其他一些新鲜产品很快地流过销售系统，新鲜产品库存通常在每个中央配送中心只保存3天。相比之下，每个中央配送中心保存约一个月的干货库存。拥有新鲜产品和干货产品不同的销售系统，因为这良种产品有着不同耐久性和零售服务要求。独立的代理商（特许经销人）从两个中央配送中心购买新鲜产品，然后把产品运往意大利各地的70个地方仓库。大约三分之二的干货产品是运往超市的。这些产品先运往巴里勒的中央配送中心，分销商从这里采购，然后分销商再把产品运到超市。布兰都维特利（物流部经理）的适时制销售方案只针对通过分销商销售的干货产品。其余的干货产品通过巴里勒的18家小仓库进行销售，大多数是销售给小商店的。巴里勒的产品通过三

中类型的零售店进行销售：小型独立杂货店、连锁超市和独立超市。巴里勒估计其产品在意大利约十万家零售店出售。最高分销商和组织分销商从巴里勒的中央配送中心采购产品，在自己的仓库中保存，然后用库存来满足超市的定单。一个分销商的仓库通常保存能供应两周的干货产品库存。大多数分销商（最高分销商和组织分销商）检查其库存水平并向巴里勒订货。巴里勒将在定单开始后的8天到14天之间把产品运输到分销商处，平均提前期为10天。大多数分销商使用简单的定期库存检查系统。例如，分销商可能每周二检查库存水平，然后对于那些低于定货点的产品进行订货。几乎所有分销商都有计算机支持订货系统，但几乎没有哪个分销商具有能够确定订货量的预测系统或复杂的分析工具。随着80年代的演进，巴里勒越来越感觉到需求波动所带来的影响。巴里勒干货产品的定单经常每周都有巨大的波动。这种极端的需求差异束缚了巴里勒的制造和物流作业。例如，在地窖严格的温度和湿度所要求的通心面生产顺序使快速生产某中没有预计到的高需求的短缺产品变得很困难。另一方面，每周需求波动如此之大并且如此不可预测，持有足够的产品库存来满足分销商定单的成本是极其高的。一些制造和物流人员注意到以他们目前的库存水平，许多分销商对零售商的服务水平是让人难以接受的，分销商在保持高水平库存的条件下，仍然陷于高缺货率的服务状况，因此他们要求分销商或零售商持有额外的库存来阻止分销商定单的波动。其他人则感到分销商和零售商已经持有太多的库存了。在80年代后期，巴里勒的一位物流经理详述了零售库存的压力：我们的顾客在变化。你知道他们为什么在变化吗？据我看来，他们认识

到他们的商店和仓库没有足够的空间来保存制造商希望他们保存的巨大库存。想一想零售商店的货架空间，你并不能那么容易增加库存的。然而制造商正在不断地引入新产品，他们希望零售撒欢能够在货架前陈列每一种产品！即使超市是用橡胶制成的，那也是不可能的！分销商感到同样的压力，因而尽量增加他们已有项目的库存，以及增加他们目前还没有保存的项目的库存。1987年，布兰都维特利也即巴里勒的物流主任，强烈地表示应寻找替代方法来满足订单。当时，他特别提到：“制造商和零售商都越来越少的利润而遭受损失，我们必须找到办法，在不降低服务的条件下，减少销售渠道中的成本。”他在设想一种彻底改变物流组织管理产品的交货的方法。在1988年年初，维特利解释其计划（JITD）如下：不是根据分销商内部计划过程向其运送产品，我们应查看所以分销商的运输资料，只运送商店所需的商品，不多也不少。我们目前的运作方法几乎不可能预测需求的变动，结果我们必须保存许多库存，仓促地满足分销商的需求。甚至这样，分销商看起来并没有很努力地来服务其零售商。尽管他们保存有两周的库存，缺货现象还是发生了。以我看来，如果由我们来负责安排送货计划，那么我们将能够提高作业水平。我们将能够只在产品需要时才进行运输，而不是在我们的工厂中堆积大量的存货。我们能够尽力降低销售成本、库存水平，最终如果我们不必对分销商易变的需求模式作出反应时，我们将能够降低制造成本。我们总是具有这样的心理，认为定单是我们生产过程的不可变更的输入要素，因此我们需要获取的最重要的能力之一是柔性，通过柔性来对这些输入要素作出反应。但是在现实中，最终顾客的需求是输

入要素，我想我们应该能够管理好产生定单的输入过滤器。
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