

案例分析:高露洁牙膏SCM实施经验谈 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/469/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B_E5_88_86_E6_c67_469455.htm 高露洁公司

(Colgate-Palmolive) 作为一家知名的跨国公司，向来以采用正确的发展策略为业内称道。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对其核心SAP R/3解决方案的投资，进一步完善全球供应链管理，改善对零售商和客户服务，减少库存，增加盈利。消费品行业的领袖总部位于美国纽约的高露洁公司是一家资产达94亿美元的全球性消费品公司，在美国及全球范围内制造并销售消费类产品种类繁多，包括牙膏、肥皂、洗涤用品和宠物食品等。该公司的业务遍布两百多个国家，其中70%的销售来自国际市场，80%的雇员位于海外。高露洁公司在SAP企业管理解决方案的基础上建立高露洁mySAP供应链管理 (mySAP SCM)。高露洁从1995年开始采用SAP提供的企业管理核心解决方案，通过财务管理、后勤规划和其他业务环节等统一并全球支持公司的运营。采用SAP的系统也推动了高露洁公司内部所有产品命名、配方、原材料、生产数据及流程、金融信息等方面的标准化。这些方面的改进提高了高露洁公司在全球的运营效率。例如，在经营领域，SAP企业管理解决方案能够巩固生产设施。国际市场上消费品的竞争十分激烈，尽管高露洁在SAP系统的帮助下取得了很大发展，但还有些方面需要完善。通过实施SAP R/3系统，高露洁将产生订单和完成订单的实现率提高到90%，但它仍希望通过突破公司在需求和能力方面的局限将该数字提高

。此外，通过SAP R/3系统，高露洁在北美将订单在企业内部循环的时间由9天缩减到5天，但即使这样成本还是很高。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项目，大幅削减渠道的库存和循环时间。其次，高露洁还想实施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，平衡公司的全球业务。最后，高露洁还将实施一个与下游企业的协同计划程序，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，VMI是一个推动过程，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。目前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，涵括40个分销中心，12个消费区，包括高露洁所有的产品（约1000 SKUs）。由于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商业程序由mySAP SCM供应网络的规划能力支持。每天来自消费分销中心的库存量 and 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不足。随后，补充订单通过EDI传回给消费者进行确认，然后处理顾客的要求。VMI调度98%在产订单和已完成订单，并将补充定单循环时间缩至一天。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。真正实现全球化资源利用 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、集装箱整箱率上升、补充订单的循环次数下降、库存下降8%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（在此之前，高露洁的销售分支每月发展不均，向海外的工厂发布的补货要求经常不准确）。新的周补给制度是由客户的订单流量来驱动的，通过高露洁在世界各地的分销中心直接传递给供应商。补给要求也是根据高露洁销售机构提供的需求信息（如推广活动刺激的需求增长等）来计算。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，更加适应特殊订单的要求，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等。此外，通过使用功能强大的补货系统，高露洁还提高了定单的实现率和资本使用效率。这个灵活、有效的产品补充系统加快了前往分销中心的物流进程，而且企业的运输成本由于有良好的全局规划并没有增加。

需求规划 高露洁（美国）采用的mySAP.com需求规划系统的功能和mySAP SCM的协同引擎能够向供应商传达公司的需求信息并在供应链网络中作出协调计划。mySAP SCM能够计算出基本需求，推动各种可重复的补充过程，相应增加因市场推广带来的增长的业务。对市场推广带来的额外需求增长的管理独立于基本需求管理之外，是进行生产、产品后整理和分销的重要依据。这种协同引擎通过最新计划信息的交流、偶然事件的管理、对预测准确性等功能测试的跟踪等，对市场推广带来的需求增长进行协同管理支持。

绩效确认 高

露洁供应链战略的三个主要组成部分由mySAP.com的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和协同引擎被广泛应用到所有的品牌和商场以后，SCM的效益能更加成倍增长。供应链信息的可见度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的决策。高露洁还将使用mySAP商业智能系统（mySAP BI），以更快速地获得更加一致和精细的数据信息，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，在价格战、全球业务拓展和市场推广中更有优势。这些商业优势使高露洁能够更加降低业务成本。同时，公司通过协同加强与全球客户的联系，也进一步降低成本。此外，高露洁通过电子商务还进一步加强了企业内部整合，密切了与合作伙伴和客户的关系。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、实时地掌握订单、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。mySAP SCM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。高露洁全球信息技术总监Esat Sezer先生说，“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随后将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，使我们能够通过高级数理规划函数优化业务运营，并为我们和我们的顾客、合作者进行协作提供了一个平台

。mySAP SCM使我们在全球运作的供应链管理中真正走向完美。可持续性发展 面对今天的成功，高露洁仍在不断加强能够更加提高其竞争地位的供应链系统的研究与应用。除在全球范围内使用VMI、CBS和协同引擎外，高露洁还正在与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(BOM)就可以完成整个生产过程的往复运作，使原料需求更加灵活，生产更适应短期需求变化，并有助于消除在高露洁以推广为主的环境中生产与后整理完全分开的状态。同时，高露洁还支持一个对与mySAP SCM相关供需波动计算法则的研究，以优化在需求和功能局限性大起大落的形势中企业的重复性生产。由于在以推广为主的商业环境中，供需随时会变化，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的协同引擎能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。高露洁还将通过参加各种能够提供协同需求、盈利、后勤计划等方面交流的消费品行业市场，与顾客和合作伙伴进行多元化的合作。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、规划循环的速度，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