

物流师案例分析：供应链管理 随季节性而调整物流师考试  
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/645/2021\\_2022\\_\\_E7\\_89\\_A9\\_E6\\_B5\\_81\\_E5\\_B8\\_88\\_E6\\_c31\\_645240.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E6_c31_645240.htm) id="tb42"

class="mar10"> 把物流师站点加入收藏夹 欢迎进入：2009年物流师课程免费试听 更多信息请访问：百考试题物流师论坛 欢迎免费体验：百考试题物流师在线考试中心 物流战略和最新的技术来帮助预测以及满足季节需求，但是，要使运作恰到好处依然是一门艺术。对于很多供应链，尤其是那些和零售商联系紧密的供应链，时间占有统治地位。因为很多企业每年的销售额出现在短期的季节性的销售时段。所以在颠峰的销售时期拥有正确的产品，正确的产品数量，摆在正确的柜台上是对供应链的计划和执行的至关重要的考验。几乎每个季节都有“热销”商品的缺货现象以及由于一直的销售困难导致的原来“滞销”商品减价的情况。“季节性的销售就其本质上来讲既非好事，但也并非坏事，但它是一个放大器。

” Scott Szwast这样说，他是在亚特兰大负责UPS供应链解决方案的地区市场经理。“它放大了异常情况下的供应链和正常情况下供应链的差异，并且它对于一个漏洞百出的供应链来说绝对是一个巨大的灾难。”不管季节销售的顶峰是在十二月的节假日、学生回校日、夏季户外居住的日子附近还是有别的什么重要事件发生，公司都要决定他们什么时候需要对产品进行备货以满足季节性需要并且还要对销售高峰过后的供应进行管理。这需要对逆向供应链约束有深刻的洞察力。Ed Dupee是Teradata公司需求链管理的主管，这个公司是坐落在俄亥俄州代顿市的一家预测软件公司。他提出了三个基本

的对季节计划造成冲击的约束条件。这些条件是：吞吐能力或者说是公司的物流以及运输网络能力、生产的承载能力以及财务和采购的问题，这些条件可能要求一些产品提前就被购买了或者将一些制造能力转移到国外。一旦做出这样的决定，据Dupee说，当需求发生的时候，一个公司经常会失掉对季节性的需求反应的能力。“在季节性销售里，整个制造柔性的问题具有非常重大的意义。”语出田纳西大学的Paul Dittman Ivan Reed是佛罗里达州德雷港Office Depot公司管理零售商活动的高级主管，他注意到，这句话对于自有品牌尤其正确。他说：“对我们的行业和其他行业的巨大的推动力不仅针对需要全球资源的产品，也包括了自有品牌产品。”他又补充说，这样的产品订货周期要长得多是因为需要对他们多加注意以确保质量标准符合要求，并且公司要能够满足社会的需求。“如果有公司到了Office Depot公司的旗下进行经营，我们希望它是国家级的品牌，或者甚至要更好，而且我们希望确保在工厂里没有童工并且卫生问题要形成完善的规则。现在重点是，这样做订货周期就增加了，因为我们没有一家第三方的工厂拥有这样的对产品质量的关注所以我们必须自己拥有这样的能力。”而且，他说，一旦公司从亚洲采购了产品，“这些产品就是我们的了。我们不能将产品退回到任何工厂或者国内的合作伙伴。”这些产品较好的利润使得这样的冒险是值得的，他说，但是虽然Office Depot一直在开发并且引入自己的产品已经五年了，但他说：“对于季节性产品的购买我们依然存在很多问题。”这部分是由于Office Depot没有引入并持有安全库存，而是让存货经过洛杉矶的交叉停泊区进入到仓库引起的。“让那些直接进口的产品恰到

好处地抵达，并且确保不用存货装满我们的仓库，从而腾出有充足的货架是很困难的事情。”他说。然而，今年的返校日Office Depot公司四个关键的销售旺季之一，公司预先准备好了库存。Reed解释道：“去年，我们使用我们标准的补货算法来应对返校日，这种算法更像是阶段补货模型，当库存下降到最低点的时候，软件就会发出指令，要求另外的一个标准包装的订单。我们认为我们的算法对于很多供应链，尤其是那些和零售商联系紧密的供应链，时间占有统治地位。因为很多企业每年的销售额出现在短期的季节性的销售时段。是正确的，但是我们被缺货问题搞得焦头烂额。当然，我们能够依靠我们现有的存货得以喘息。所以今年我们预先订购了返校日需要的75%的货物。这使得我们的物流以及我们的负载能力和库存有些紧张了，因为他们没有很多后备的储藏仓库。但是，通过预先将产品准备好，我们能够补充货源并且保护我们的现有存货。既然我们在去年遭受了一次打击，我们决不能再犯第二次错误。”

购买时间 位于纽约的Rubie ' s Costume公司的Richmond Hill提供了拥有大份额的国外货源的季节性非常强的公司的另外一个例子。据Joel Reisman，公司的总经理说，Rubie ' s公司销售的颠峰是万圣节以及11月1日左右。他说：“一过万圣节我们就会出国到东方的市场购买产品并且为下一年的销售做顾客宣传。”

Reisman说，顾客们在二、三、四月份履行合同，而且他们希望所有的商品在七八月份就已经到了他们的分销中心了。“这没有给我们很多的时间去制造和生产产品。”公司一改前几年将所有的货物都放在东海岸的分销中心的做法，转而使用Regal Logistics一家位于华盛顿州西雅图的第三方物流公司

的服务，让这家公司来接收和运送来自于亚洲的货物。“这会为我们节省出两个半星期的宝贵的时间，也会节约我们的金钱。” Reisman说，“以前我们要跨越整个国家将货物运送到东海岸，再将货物转运到我们顾客所在的别的地方，现在我们代之以从西海岸的设施中将货物运输到全国的分销中心。”在另一项改进计划中，Rubie's与位于新泽西州麦迪逊的Maersk Logistics公司结成伙伴关系，提高了公司对于“什么货物已经准备好发货以及什么货物还在运输途中”这样情况的可视性，Reisman说，Maersk负责处理Rubie's公司货物从亚洲运送到西海岸，并且已经通过电子数据交换连接到了我们公司的电脑上，而这将允许我们知道我们所有货物所处的状态和位置。坐落在马里兰州贝兹维尔的Ritz Camera公司依靠UPS的供应链解决方案安排越洋的运输以及处理在进口中为他们随季节波动的进口货物进行报关服务。“我们试着通过将国内的供应商在十二月假期要运送的货物之前就提前进口。”副总裁Bob Elton说。公司的目标是在七月和八月的时候尽早将货物进口以便在九月运给分销商店和零售商店。国内的运输力量在八月和九月将货物运送到配送中心，并在十月和十一月初送到零售商店。“我们喜欢将国内的运输分成三个批次，三分之一在九月份到来，三分之一在十月，而另外的三分之一在十一月，” Elton说，“这就使得产品能够通畅地运送到配送中心的容量能够承受的地方，而且不会增加我们商店的库存，这些商店没有很多的空间放置存货。”UPS在Ritz公司将货物从配送中心运送到商店的过程中也是关键的承运人。“在我们需求颠峰的季节，如果UPS不进行援助的话，在一天之内我们的仓库要搬运这么多的货物，那简

直就是一个恶梦。” Elton说，“UPS通过将搬运设备的数量从一个增加到三个使得这项任务变得容易了一些。” UPS在下午的一点到四点将使用卡车进行搬运，然后他们在下午七点还会帮我们进行搬运，在我们最繁忙的季节像这样将产品搬出我们的设施是至关重要的。 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](http://www.100test.com)