

物流师案例分析：柯达调焦供应链物流师考试 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_645358.htm id="nnny"

class="miami"> 设想一下，五年内80%的生意都消失掉了，你会如何应对？要做的显然不只是开发一款跟上时代潮流的新产品那么简单。对柯达公司来说，一张照片胜过千言万语，而数字照片的效果则要相当于传统胶卷的两倍。到了2003年，数字摄影技术已经极大地减少了传统胶卷的使用，尤其是对西方消费者来说，但同时也很大程度地减少了柯达公司的业务。“在过去五年的时间里，柯达公司80%的传统业务都消失了，”甲骨文公司（Oracle）的高级产品策略总监约翰#8226.佩雷兹在公司的2005年年报中这样说到。去年，该公司超过一半的销售收入都来自数码产品和服务，这在柯达公司的历史上还是第一次。“我们现在的核心产品体系、组织结构和领导团队已经就位，可以确保我们完成后半段的改革，”佩雷兹说。这场改革的一个关键因素就是柯达公司的供应链战略。柯达公司的供应商及物流运营经理迈克尔#8226.莱佩德给出的定义是“随时间的推移将供应和需求进行匹配”。他的定义所包含的不仅仅是实时的需求管理，同时也包括在计划环节对未来供应和需求的管理。简而言之，需求驱动型的最好做法就是将供应链商业化，使其产生和形成收入。要做到这一点，一个企业面向客户和面向供应的部门应该共同进行决策，使供应和需求相匹配。莱佩德解释说，过去企业都把注意力集中在减少企业的成本上，现在则是要在短、中、长期的时间内提高收入和利润。“企业应该考虑他们所

销售的东西，使需求适合于销售，并和供应链相衔接，这样当需求到来的时候，企业就已经有所准备了，”他说。企业可以按月或按周制定计划，综合考虑市场、销售、客户服务和供应链团队的因素，制定坚实的计划。从长远的角度看，企业应当把客户服务和客户群的分割与供应链需求联系起来。例如，企业应该确立客户的预期并以之为本。然而，许多公司都依赖自己的销售和营销团队去制订需求方面的决策，这样可能不会是最有利的。“需求预测并不是需求管理或计划，需求驱动型的物流是推动式的，同时也是拉动式的。有时候你想促销某种产品的话，你的市场营销就应该主动去塑造或创造需求。”莱佩德认为，只有这样，企业才能使用自己的供应链去进行销售战役，赢得业务。变革入厂物流对于柯达公司来说，首先要为一个需求驱动型的供应链制订出合适的规则。卡塔拉尼说，该公司参照丰田汽车的做法，开始在制造业务中实施需求驱动型的管理方法，然后再将这个流程延伸到物流业务上。这种做法的目标就是要减少存货和成本，降低供应链循环周期。柯达公司不仅达到了这些目标，而且还取得了其他一些效果，包括更有效的仓储管理和一个更加可靠的日常物流体系。人是一切改革成功的关键。柯达公司需求驱动型改造的第一步就是要培养一个在高级管理层支持下的跨职能部门之间的团队。柯达公司的物料管理经理雷#8226.霍克曼说：“一家企业如何协调市场目前和未来的需求是决定供应链得失的关键。”企业现在都在缩短产品的循环周期，增加产品的组合以及加大全球化的步伐。霍克曼说，为了迎接这些挑战，企业需要采取清晰的策略去管理供应链，使其变得更全面。需求驱动型的供应链能否施行，关键

的前提是企业要实施供应链衡量标准，并使其与公司的盈利目标相适应。毕竟，供应链成本对企业来说是一个主要问题。Aberdeen最近的一项研究表明，成本是企业所关心的第三大物流问题。供应链可视性和协同性则是第一位和第二位的。对需求驱动型的供应链来说，可视性是另外一个重要的工具。全球贸易管理技术和服务公司的首席执行官吉姆·普罗宁格说，实施可视性的关键是一些软件工具的应用，以帮助管理存货、供应商、交通和物流流程。“对任何实施全球化采购的企业来说，可视性都是最根本的要求。你不能随便就把交货期由4天变为40天或者甚至是100天。企业必须能够对存货进行控制。”他说。现在许多企业都还没有实现他们所需要的可视性。到目前为止，只有为数不多的企业能够随时了解每一个单店里有多少存货被卖了出去，系统改进的空间还非常大。此外，将配送中心的信息反馈给让供应商，让他们清楚需要供应什么样的货物以及供货数量也很重要。对大多数企业来说，成为需求驱动型的企业还是一项有待进行的工作。霍克曼说：“把你的企业动员起来难度会很大。为了创造一个真正意义上的需求驱动型供应链，你就不得不动员供应商、客户、货代商和其他的合作伙伴，形成一个具有协同性的流程。这是很困难的工作。”好消息是，随需软件等技术降低了服务门槛，从而有助于创建需求驱动型的供应链。

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 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