

物流案例分析：Hershey 告别低效的供应链 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_E6_A1_88_E4_c31_645771.htm 九十年代后期Hershey公司经历了快速增长、公司收购活动，但不同的ERP系统也随之带来了一系列的供应链的问题。公司希望采取一些办法以便改善及提高供应链的效率。制糖业巨人Hershey Foods知道他自身需要从供应链得到什么:高效,客户驱动的生产流程来更好的适应在美国的大客户的市场需求.从此观点衍生出来的解决方案包括一个由富有经验的第三方操作的装备有最优良的决策支持系统的,崭新的灵活可变的分销中心.这种新的供应链策略于去年在公司东部的分销中心开始使用.这个1,200,000平方英尺的分销中心主要是为东部及东北部地域服务,靠近位于Hershey, Pa.的公司总部,距现有的EDC I and EDC II分销中心仅咫尺之隔.经过仅仅几个月的操作,EDCIII在大幅度提高了库存管理的准确性的同时,将整个订单流程减至一年前的一半.与位于Atlanta的 600,000平方的分销中心,正在进行设备加强的犹他州的Salt Lake City 的分销中心以及正在筹建的位于Southern California 和 the Midwest地区的分销中心一道, Hershey决定于2003年通过位于美国的网络发展高效的EDC III系统. “我们的客户正在目睹逐步缩短的订单周期和更高的订单履约率.” 主管分销的David E. Menicheschi说. “我们为订单延迟及缺货所支付的费用已经完全不存在了,而这些正是1999年我们面临的最严重的问题之一.” “在具有165,000的货盘的设备情况下,库存地点的准确率是99.96%. 既然用EDCIII我们可以关闭北部的过载的仓库设备,我们就可以同

时得到所节约的设备和资金,用于在我们的网络中提供更多的灵活性。” Hershey打算在2001年用EDCIII来处理价值26亿英镑的货物. 传统的5大节日,对于产品可用的可靠性的要求是很苛刻的.去年,在情人节,复活节,返校日,万圣节,圣诞节的销售配合下, Hershey的销售额达到了\$4.5bn. 一个由19个制造厂,8个签约厂商和超过20个包装商的供应网络一同向分销中心供货. 90年代末, 当公司强制分散阻塞的供应链时, 它几乎已经被逐渐增加的业务量所窒息。刚开始, Hershey公司经历了良好的内部发展, 标准产品的销售逐步增加。但当公司1996年收购了Leaf Candy公司后, 便产生了一些问题。“我们花了四亿五千万美元购买了年产1300SKU的产品生产线, 它远比我们的传统产品复杂。”解释说。虽然此次收购包括配送中心及生产工厂, Hershey公司关闭了Leaf的配送中心, 并将使用现有的配送系统来配送Leaf的产品。对Menicheschi而言, 这样会使内部操作更复杂。例如, Leaf大多数产品为2300至3000磅规格发往国外的的产品, 然而Hershey产品则需要更大规格船只运输。另外, 特别规格的产品需要占据更多的仓储空间, 而其它产品无法充分有效地利用空间。1999年所有的问题提升到了不可忽略的地步, SAP实施造成的一时的混乱-所有前述的因素在压力下恶化-导致提供客户服务失败。Hershey失去了四分之一的成员, 而它的库存价值也直线下降。尽管在这三年中Hershey的后勤队伍一直主动的工作, 但是绝大多数的工作还是属于自然的反应或者是被突发事件驱动。在没有一个主要的具有扩展空间的分销中心的情况下, 在一个很小的分销中心下操作几乎阻塞了公司的所有的环节。当对于额外库存空间的需求不断增长, 这种趋势-尤其是当公司建立了一些

特殊销售的库存-是用来确保短期的库存空间。为了满足这种需求，仓库的一间附属建筑被分销中心用来作为临时的仓储地。但是，绝大多数的设备仅仅是用来暂存货物，一小部分的向客户发运的货物从此发出，因为一些必须的空间还是很短缺，例如信息系统，可发掘的拣配，处理及暂存订单的操作能力。“我们终于结束了在附属仓库及分销中心之间的来回穿梭，” Menicheschi回忆到“我们的产品及分销中心很快就被分开了-我们有24个分销中心及小型的仓库-当我们的产品变得更复杂，事情变得更糟。每托盘的重量开始减少，而仓储量却在不断上升，我们开始大量购买设备。”从而，除了具有110万平方英尺的EDCI和EDCII，三个附属仓库已经开始操作。Hershey在东北部有增加了6座额外的建筑用来存放那些多出来的来不及被处理的产品。甚至一些厂房也被动用，来存放那些汹涌而至的库存。尽管在1997年Hershey已经开始计划EDCIII，98年中之前，公司的思路中始终没有全面的考虑，直到他们合并了后勤及分销并任命Menicheschi，后来的综合供应链董事，来综合考虑一个全面的供应链战略。与后勤小组和其它有关市场及计划的合作资源一起

，Menicheschi总结出了Hershey的客户们在未来的几年中关于服务，订单周期，弹性的后勤系统及用户化定制方面的要求。“我们需要关注那些快速的增长，托盘的配置应该怎样更改，客户希望我们怎样处理有关跨港，模块化，客户定制和储备方面的问题。然后我们需要找出对于我们的销售网络及分销中心来说，哪些要制订成条款，用来支持有关的决定。

”在搜集客户信息方面，Hershey主要集中于那些来自于或关于核心客户的问题，例如Target，McLane Wal-Mart和CVS。

后勤小组主要搜集关于发运的期望，季节性商品和大事件所需的商品。“当Kmart告诉你它需要在每一个托盘上作SKU分层，这表明在他们从卡车上卸货时就有一种如何存储的逻辑，这样你就只有两种选择，按照他们的要求作或者逐渐失去竞争力。” Menicheschi说，当Target说在九月份三天内需要316卡车的巧克力时，我们所有的分销中心都必须有这些库存，作为一间公司我们还必须毫无差错的处理316卡车的Target的特殊定制的程序。这些都是我们需要关注的什么时候我们要支持我们的分销中心。另一个值得关注的问题是联合包装，涉及到建立有广告外观和客户产品的分类-一种技术帮助了Hershey客户定制商品。“联合包装并不仅仅是涉及制造和市场方面的战略，它同时也是一项很有弹性的后勤战略，” Hershey的东部地区分销中心总经理Kenneth D. Miesemer说。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