

## 案例分析

将库存水平  
与客户需求  
相关联

一家规模达数十亿美元的家用产品制造商利用精益来消除季节性库存——节省了超过100万美元的营运资金。

## 客户

一个年销售额30亿美元的美国家庭和个人护理用品制造商。

## 挑战

减少因季节性波动而导致的需求波动，减少库存水平以利用当前资产来支持未来增长。

## 解决方案

客户的经理团队和TBM管理咨询小组分析需求模式以优化库存水平，使生产与客户需求一致并重新配置包装。

## 成果

业务部门立即消化了一个单一产品线的100万美元库存，在初始阶段就将年库存周转率翻了一倍，从3.0翻到6.2。最终，库存周转率将增加到近11。

公司高管设定了一个长期目标，将照明部门的销售额增加三倍。要做到这一点，他们需要额外3千万到1亿美元的成品库存以及额外100万平方英尺的仓储空间。这是不可接受的。

该公司最畅销的产品之一是在游艇和紧急情况下使用的灯光。由于春季和夏季的防备飓风准备工作，需求遵循某种季节性模式。但是，尽管有一个高效的生产过程，他们每年只达到三次库存周转。

问题在分销网络中。该公司在四个地区配送中心储存了几个月的库存，外加两个额外的飓风仓库地点。该公司最大的零售客户之一，占该产品销售总量的50%以上，在全国各地也都有仓库，并有专门用于飓风相关项目的设施。它还保有着13周的库存。为了改善整个价值链是物流，该公司与TBM管理咨询集团进行了合作。TBM将一个跨部门的团队聚集到一起，更仔细地观察客户需求，并提出更好的库存管理策略。

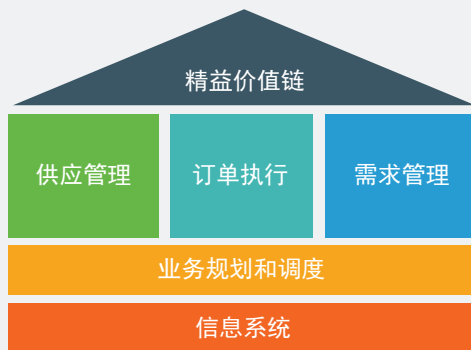
## 优化价值链中的所有链接

在你建立了一个清晰的物流并在生产过程中大幅减少设置时间、把每一盎司的浪费都挤掉之后，你应该做些什么呢？现在是时候看看延伸出去的价值链了。

该团队发现，他们可以将库存从180万美元减少到50万美元，库存周转率达到每年近11次，并且仍达到99.3%的订单满足率。

### 精益价值链

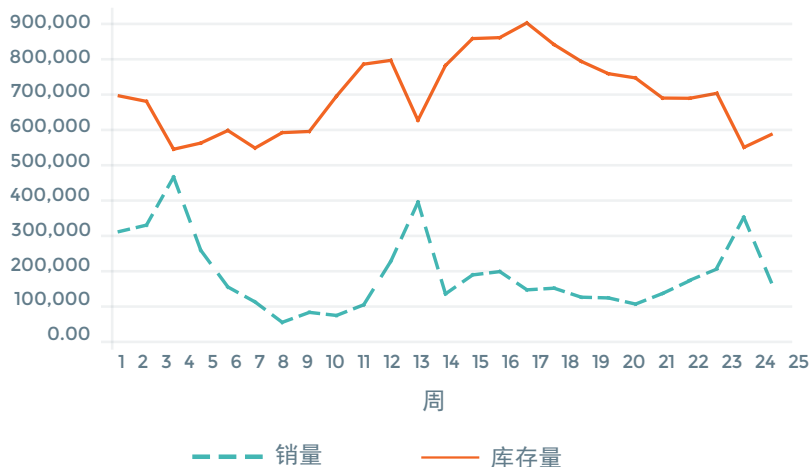
现在，经理们了解了将库存水平与客户需求联系起来的好处，并且他们知道如何管理风险。该公司将进一步减少库存，并支持未来的销售增长，因为它将这些最佳实践扩展到其他业务部门和产品线。



## 为最坏的情况做好准备，然后让价值链透明

正如右边图表所示，库存和销售趋势从来都不是一致的。即使在最严重的飓风季节，库存水平也从未低于50万台。

库存与销售24个月



对于团队来说，一个重要的发现时刻是当他们将4个数据放在一起：

1. 来自他们最大客户的销售点数据
2. 历史库存水平
3. 发货记录 和 4) 产量

一份详细的库存分析报告显示，零售端实际客户需求相当稳定。制造端在生产额外库存，以适应因特殊的节日购物活动和即将到来的飓风季节而造成的货物运输波动。他们还意识到，没有必要在所有地方都保有他们之前计划的库存量。

为了确定更合适的库存水平，该团队开发了一个模拟工具，允许经理对每个SKU测试不同的库存水平。该计划的最初阶段产生了以下结果：



为了确保产品在需求高峰时期持续供应，改善团队还在飓风季节期间建立了每周例会。他们将销售、市场和运营部门的经理拉到一起，讨论是否需要增加或减少产量。如果这个团队需要提高产量，那么相关运营部门就建立一个引进和培训临时劳工的流程，这样他们就可以每天增加1万台产量。

## 信任数字

这家消费品公司将重点放在需求管理上已经开始向精益价值链方向发展。现在它使用销售点数据来设置适当的库存水平。定期S&OP会议正在加速沟通并将市场情报与生产结合起来。并与客户一起审查包装配置，以确定什么对零售货架和整个价值链都是最好的。

---

我们的客户希望保持匿名，公司和公司高管的姓名已被删除。

## 每一次赢在速度

TBM是一家全球性的运营和供应链管理咨询公司，我们助您加速全价值链运营引擎，让您的企业更灵活并实现业绩增速超过竞争对手的3-5倍。

上海市浦东新区世纪大道1600号陆家嘴商务广场303室 | P: 86.21.6888.6671 | [www.tbmcg.com.cn](http://www.tbmcg.com.cn)

