读书笔记五

书中引用大量的案例研究证明了关键决策制定者拒绝付出努力来改进供应链，并且一些案例中也陈述了对改进供应链运作所付出的努力加以阻挠的事例。比如，就尝试如何减少存在于供应链中的信息扭曲所带来的影响而言，它通常是因为未能在供应链中的企业之间广泛地共享销售和库存数据而引起的“牛鞭效应”所导致的。在牛鞭效应理论中，当需求沿着供应链向上游企业移动时，需求波动就会被放大，而且在许多行业，零售商或分销商下达的订货数量要远远超过最终消费者的需求数量。于是管理者们很快就意识到通过让供应链中的上游企业得到零售销售数据，它们就可以做出更加精确的需求预测与更好的生产计划，由此也就能达到更低的存货水平或更高的订单满足率。供应链运作中的变革通常包括对信息技术的应用和对不断改进的计划软件的使用。然而尽管公司为改进供应链付出了很多努力，但是仍然未能取得预期的利益，因为它们难以改变具有强大政策影响力的利益主体的行为。

例如：在食品行业中，能够获得零售销售数据的生产商就可以更好地预测来自分销商和零售商的订单，但是明显存在的益处并不能确保企业为客服牛鞭效应所做的工作会获得成功。在书中的案例里面，意大利面产品生产商巴里勒公司（Barilla）就曾经历过来自企业内部的销售人员和分销商双方的抵制，即使它通过在供应链的部分区域中进行模拟运行已经证明了付出的努力工作可以削减大量的成本支出。另外一个案例中，美国的金宝汤公司也曾经历过来自分销商类似的抵制，而美国的丽斯加邦制衣公司发现即使证实了包含基本产品（牛仔裤）的某个类似项目已经得到了成功运作和零售商许可，百货商店还是不愿意分享关于流行产品的销售数据。在这些案例中，在技术层面上都可以实现数据的获得和信息的共享，并且这样做可以获得的益处也一目了然，而且由于牛鞭效应所带来的影响也会明显削弱。然而，来自关键决策者的抵制表明很难通过采用某种方法实现数据的共享。

虽然大多数企业都认识到为处于供应链中的不同企业或不同部门之间信息共享的重要性，但管理者总是缺乏足够的支持性的理论框架知识或技能，因此也就设计出了不当的管理机制。