



协调客户主导的供应链

全球最高管理层调研之CSCO洞察

IBM全球最高管理层调研之CSCO洞察

本报告是对参与全球最高管理层调研的4,183位受访者的观点进行分析研究的成果。全球最高管理层调研是IBM首次对最高管理层整体进行的调研，也是IBM商业价值研究院开展的一系列最高层主管调研中的第十七次。我们目前拥有从2003年起2.3万多次访谈所得的数据。

受访的CSCO总人数	201
日本	40
亚太地区	25
欧洲、中东和非洲	69
北美	35
南美	32

序言

在最近的全球最高管理层调研中，我们与二十多个行业的4,183位最高管理层主管进行了面对面访谈以了解他们如何赢得数字化的客户和市民的忠诚度。¹ 在本期报告中，我们更深入地研究参与访谈的201位首席供应链官CSCO的观点。

调研结果表明，CSCO一直在努力优化其供应链。他们的重心仍然是将产品和服务更快、更好地推向市场。但是，随着客户利用数字化媒体而提出更高的要求，他们面临的挑战日益增加。

CSCO仍然负责计划、采购、生产、物流和客户服务的整个“机制” – 并且在很多情况下还负责从订单到收款和从采购到付款流程中的应收和应付款项。他们必须管理供应链生态系统中的成千上万个员工和合作伙伴。他们要对控制成本、提高效率 and 促进生产力负责，同时需要通过交付绝对完美的订单而将客户满意度提升到前所未有的高度。而且，他们必须在变化迅速又剧烈的环境中做到所有这些方面。

由于承担着上述重大责任，CSCO急需与广泛网络中的供应商、物流服务商、制造商和其他业务伙伴通力合作。他们必须开始在每个决策点利用分析性洞察，并最终建立起客户主导的供应链。

“供应链是实现组织内其他部分所做承诺的执行引擎。”

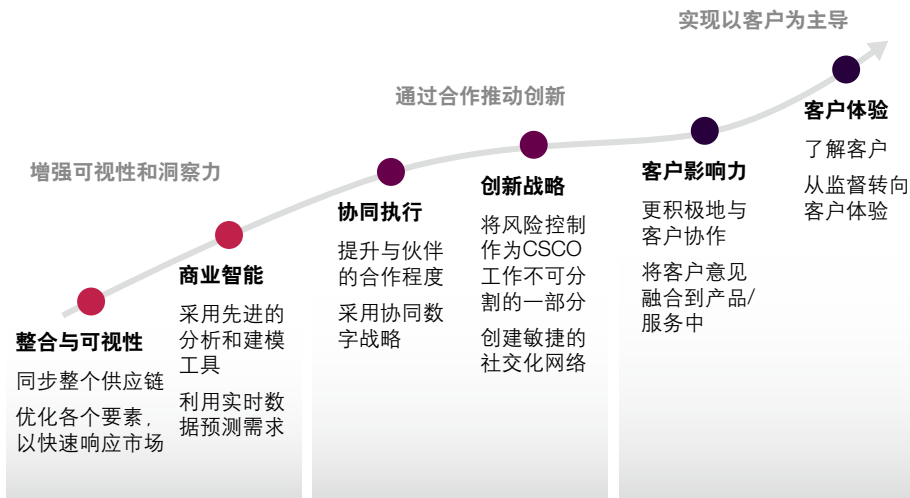
某加拿大消费品公司CSCO

CSCO如何为未来做准备？

构建客户主导的供应链是一个多维度的过程，包含三个独特阶段。第一阶段需要增强整个供应链的可视性；第二阶段是通过合作推动创新；第三阶段则要真正做到以客户为主导(见图1)。我们将更详细地探讨每个阶段。

图1.

基础：实现客户主导的供应链包含三个阶段

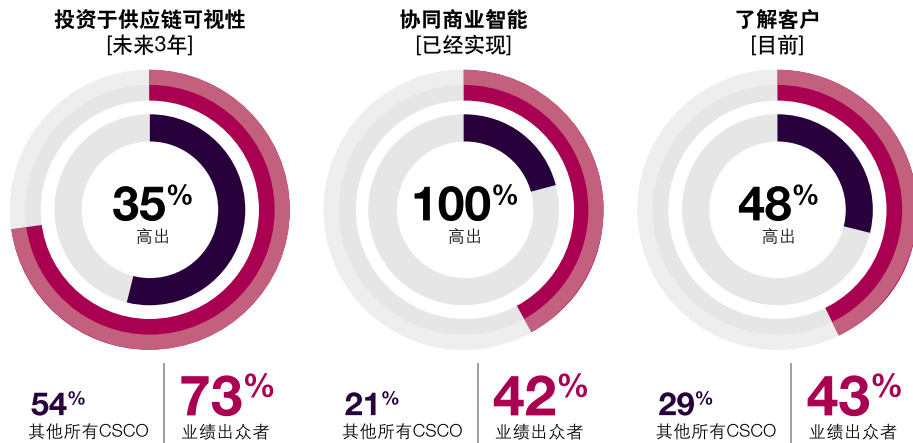


需要指出的是，尽管大多数CSCO已经在实施多种举措，但财务业绩出众企业的CSCO保持领先。² 他们在协同业务信息方面进行更大的投入，使其能够共享事件状态和关于服务水平和关键业绩指标的预警，从而实时地采取补救行动。他们还计划在未来几年内通过更多投资来提升全球的可视性和沟通能力。他们更积极地从大量可用的客户数据中收集情报，以更好地了解其客户—在客户提出这种要求之前(见图2)。

本质上讲，业绩出众企业的CSCO采取了一种以分析引领、以技术支撑的方法。他们有许多地方值得其他CSCO借鉴。

图2.

先锋：业绩出众的企业对那些能够实现客户主导的供应链的活动投入更多



“未来三至五年中最大的挑战将是积极利用技术来增强整个供应链的可视性，从而实现实时决策。”

某新加坡工业品公司CSCO

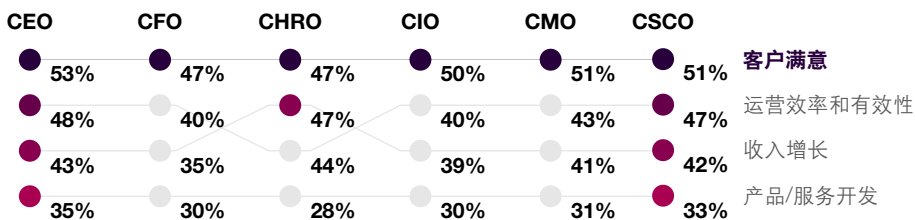
增强可视性和洞察力

许多最高管理层主管 – 包括CSCO – 认为其供应链是有效且高效率的(见图3)。CEO们对其供应链的客户满意度和运营效率打了合理的高分。他们承认供应链是战略性资产，无论是在实现客户承诺方面还是在促进业务增长方面。

业绩出众企业中的最高层主管对其供应链的评价更高。高达65%的受访者称，他们的供应链在令客户满意方面非常有效，62%表示其供应链在促进收入增长方面非常有效，而在其他组织的最高层主管中，这两项比例分别只有42%和27%。

图3.

优秀成绩：CSCO和CEO对其供应链的有效性看法一致



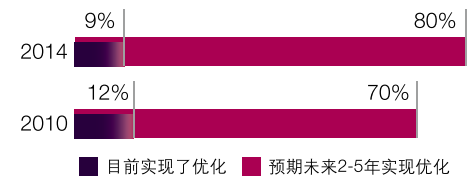
但CSCO非常了解他们还有更多工作要做。四分之三的受访供应链高管正努力整合其整个供应链生态系统，并在未来两到五年内增强可视性。他们表示，他们正在使用建模工具和先进的技术同步并优化每个要素，使其供应链更智能、更灵活、更好地应对市场的快速变化。

当然，供应链可视化并非新的挑战。但这是一项巨大的挑战。它要求整合来源于不同数据和系统以及成千上万个接触点的信息流、工作流、产品流、财务流和决策流，以实现在世界范围内开发和交付产品与服务。管理这种复杂性需要卓越的商业智能和洞察力。

大多数企业仍在为创建统一的视图而苦苦努力。2010年时，有70%的CSCO预测他们的供应链流将在五年内得到优化。³ 如今，仅9%的受访者认为他们取得了成功(见图4)。

图4.

艰难的战斗：大多数CSCO仍在努力优化其供应链流



“将不同来源的结构化和非结构化数据结合在一起，并通过分析而获取智能非常重要。”

某美国消费品公司CSCO

换句话说，在整合数据和使用先进的分析来预测需求方面，CSCO与其他最高管理层主管面临着同样的挑战。他们估计“智能”设备和物体产生的信息量自2010年以来翻了一倍以上，但在将所有这些信息整合为洞察力以帮助他们预测客户需求并快速应对事件预警方面，他们仍然远远落后(见图5)。⁴

更重要的是，CSCO仍在努力确定如何将与客户相关的数据—包括营销分析、客户反馈、社交网络数据等—整合到供应链流程和产品流中。与CMO一样，他们必须应对日益增长的数据量，这些数据以前所未有的速度到来，且出自越来越多的来源。他们发现这绝非易事。

图5.

盲点：大多数CSCO尚未掌握通过整合实时数据而预测需求的能力



因此，问题的关键在于如何跟上数字化世界的发展。业绩出众企业中的CSCO在这方面领先：33%的受访者已经在整合和可视化方面投资，远高于15%这一“基准”数字。

也就是说，大多数CSCO有意在未来几年内更多地使用先进的分析和建模工具来优化成本和服务水平(见图6)。他们还预计其依赖社交网络预测需求的程度将成倍增长(见图7)。他们正在根据这些计划而改变业务模式，并且更多地注重协作，使用源源不断的实时消费数据来实现关键任务流程的无缝整合和自动化。

图6.

高科技工具： CSCO预计将来会更加广泛地使用先进的分析和建模工具

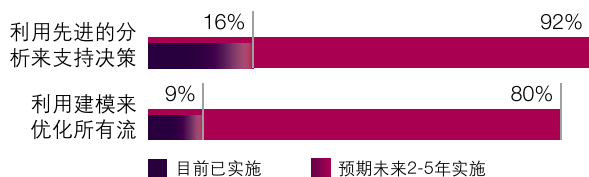
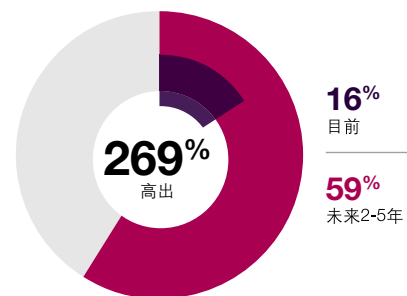


图7.

社交解决方案： CSCO预计更广泛地使用社交数据预测需求



“在未来三至四年，我们最大的机遇是采用新技术，以实时的方式更高效地服务我们的客户。”

某法国能源和公用事业公司CSCO

采取行动：增强可视性和洞察力

同步、同步、同步。使您的供应链紧密整合，并且更具可视性，从而应对多变的市场形势。创建单一的供需视图，集中进行计划，以电子方式共享文件，并且理顺业务流程。

优化流。将先进的分析与建模工具结合在一起，优化您的产品流、信息流、决策流、工作流和财务流。评估成本和服务水平并在二者之间进行权衡。更有效地利用资源，包括资本、人员、设备、车辆和设施。尽可能在最佳的时间为每项任务分配最好的资源。

创建前瞻性的愿景。利用实时的市场和客户数据来预测并管理需求的波动。监控社交圈，识别哪些是热点，哪些不是。通常当市场对某个特定产品和服务的兴趣突然暴涨时，其需求也会激增。

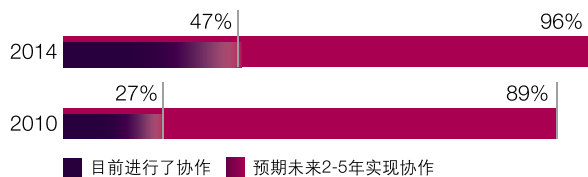
通过合作推动创新

在创建客户主导的供应链的过程中，第二个步骤是确定合作创新的最佳方式。从2010年以来，CSCO与合作伙伴一起协作制订计划并执行的程度已经显著提高。⁵ 他们打算在未来二到五年内更广泛地开展协作(见图8)。

全球的合作伙伴相互分享决策、风险和收益的协作网络是以最终消费者为开始和结束的。因此，许多CSCO希望扩展他们的网络，将客户和其他外部影响者包含在内。他们还在探索如何将传统竞争对手转变为合作伙伴。

图8.

共同努力： CSCO计划在将来更多地参与协同规划和执行



“未来三至五年，我们最大的挑战是实现可视化和建立合作伙伴关系。”

某美国航空和国防业CSCO

“随着实体网络与数字网络的融合，我们必须依靠与合作伙伴的协作才能实现对消费者需求的快速响应。”

某美国零售公司CSCO

越来越多的CSCO计划更广泛地利用协同的信息，用于绩效管理和其他重要决策(见图9)。他们认识到，依靠外部合作伙伴来增加价值 – 不同于仅以效率提升和成本节约为目的的单纯外包 – 意味着需要变得更透明。事实上，56%的受访者预计，随着越来越多的企业参与协作，组织的开放性在未来几年内必然会提升。

但是，仅29%的CSCO拥有了整合的数字-实体战略，使其能够与供应链合作伙伴共享预测性的洞察(见图10)。这是一个严重的局限。

图9.

共享的智慧：CSCO预期在未来几年内更多地使用协同智能

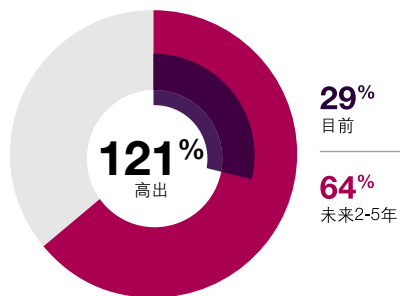
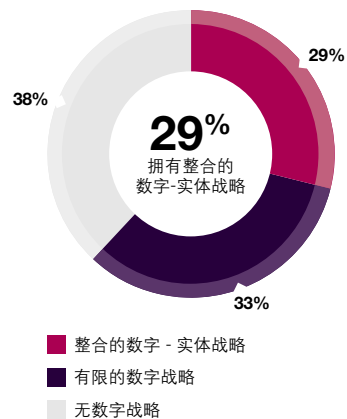


图10.

障碍：大多数CSCO表示他们还没有整合的数字-实体战略



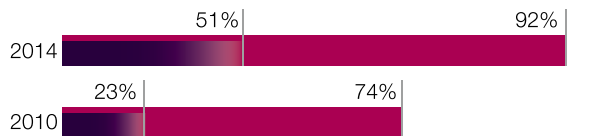
整合的数字-实体战略使企业能够将实体的产品/服务流与数字化的运营模式结合在一起。举例来说，设想一家零售商收到客户在线订单的情况。该零售商可以立即确定最有效、且最具成本效益的订单交付方式，即利用来自供应商和服务提供商的推送数据以识别最合适的渠道，无论是供应商、分销中心还是店铺。

然而，随着供应链中多个组成部分之间更多的协作和更密切的整合，相伴而生的是更多的职责，包括识别、管理和降低物流及运营中的固有风险。如今，管理风险已经成为CSCO工作中不可分割的一部分，大多数CSCO都已认识到这一点(见图11)。

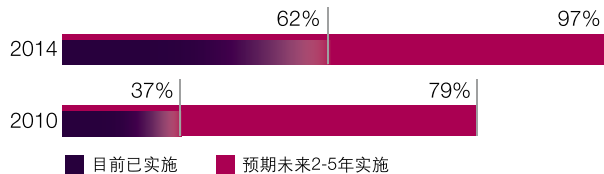
图11.

安全保障：CSCO认同风险控制的重要性

CSCO计划更加关注通过整合安全与流程控制来管理风险.....



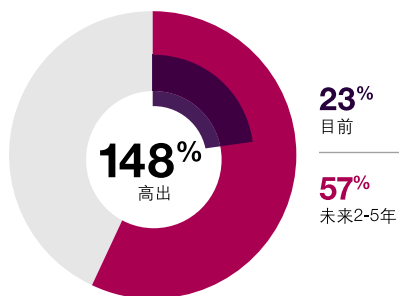
.....并且与外部合作伙伴共同制订合规战略并实践



■ 目前已实施 ■ 预期未来2-5年实施

图12.

快速前进：CSCO希望构建敏捷、按需应变的合作伙伴网络，以感知、预测和行动



许多公司利用分析来评估风险，并确定如何以最佳的方式管理这些风险。例如，一家汽车公司利用建模程序评估财务、经济、政治、气候和环境风险，并且持续地监控潜在的业务中断。外部数据为数学算法提供输入，用于描述不确定性带来的影响，从而使管理层清晰地了解任何可能影响关键生产安排的问题。

但是，最好的风险管理实践还包括预测性的风险管理策略。例如，一家电子产品制造商将预测分析方法用于关键部件管理。该公司将决策规则应用到从数千家供应商获得的数据中，预测缺货的可能性，并且在整个网络中协调主动响应措施。分析数据模式有助于企业预测潜在的未来成果，并且主动采取行动，以控制风险或者抓住机遇。

超过一半的CSCO渴望到达这一阶段。他们希望创建敏捷、按需应变的合作伙伴网络，共同分享即时的信息，从而使成果得到优化—这些全部以虚拟的方式实现(见图12)。借助从能够跟踪每个产品(无论在何处)的实时传感器获得的数据，他们能够预测业务中断，并且在发生之前采取行动。

采取行动：通过合作推动创新

连点成线。与您的价值链合作伙伴更广泛地合作，包括供应商、服务提供商、签约制造商、承运商和客户。共同集中精力优化运营绩效和财务绩效。

应对风险。将风险管理作为您工作中不可缺少的一部分。将风险管理政策和程序与增强流程控制和合规策略结合在一起。利用建模工具预测关键供应品的短缺，管理业务中断，并且减少或消除缺货现象。

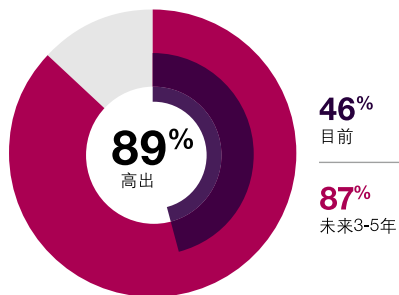
集思广益。与您的供应链合作伙伴分享信息和洞察，以鼓励创新。激励生态系统中的每个人分享技能、经验和网络。对提出优秀新想法的人员给予奖励。

“供应链协作的主要挑战是整合流程：许多流程需要多方协调，这样才能实现更持续的协作。”

某意大利零售公司CSCO

图13.

更紧密的联系：CSCO预计将来与客户更广泛地协作



实现以客户为主导

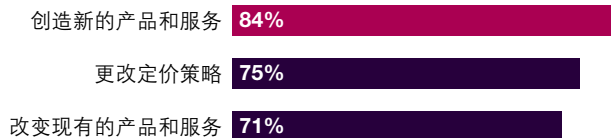
在创建客户主导的供应链的过程中，第三个步骤—也可能是最复杂的步骤—是将客户的视角整合进来。这要求各方协同努力，在整个企业中整合客户的影响，然后将这些信息融合到整个业务生态系统中，包括所有互连和互动的部分。

起点是协作。大多数CSCO计划在未来三至五年内与客户更广泛地合作，因为他们已经认识到客户对其产品和服务组合乃至对定价策略的影响(见图13和14)。他们知道，只有更清楚地了解客户，才能改善客户体验—而只有35%的受访者表示目前他们了解客户，70%希望在未来三至五年做到这一点。

图14.

定制的服务：CSCO预期将对其产品和服务组合做出很多改变，以反映客户的需求

客户对产品和服务组合的影响



超过一半的CSCO还希望在动态地寻找和分配人才及其他供应链资产方面做得更好。动态资源分配使企业能够更有效和及时地应对需求的变化。例如，企业可以根据店铺销售点的需求信号来改变已经在途的货物的运输路线。

但是，供应链和市场营销职能之间的连接仍然不多见(见图15)。这两个职能通常作为自我优化的独立实体运作—且它们的目标截然不同。供应链关注的是控制生产和分销成本，而营销职能关注的是通过识别和响应客户需求而创造收入。

随着客户的要求日益提高，而且客户信息日益数字化，CSCO和CMO必须更密切地配合。以前那种客户愿意花上一整天等待包裹的日子已经一去不返。他们期望服务和送货时间能够根据其特殊偏好而定制，并提供个性化的响应措施，这要求将供应链与营销职能结合在一起。

强大的销售和运营计划(S&OP)流程可以部分地填充供应链和营销职能之间的鸿沟，但这些流程一般从销售预测和历史趋势分析开始。相反，大多数CSCO未来计划使用实际的需求信号(见图16)。这也可以带来巨大的优势。它让供应链具备了根据每个客户的需求及其对公司的价值而差异化地满足客户要求的灵活性。

图15.

缺乏关联：供应链的很大一部分没有与营销职能整合

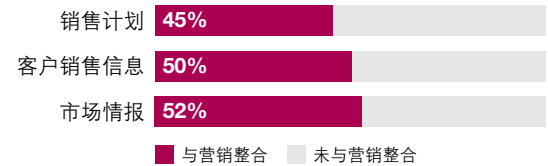


图16.

即时视图：CSCO计划在未来几年利用实时需求信号管理供应链

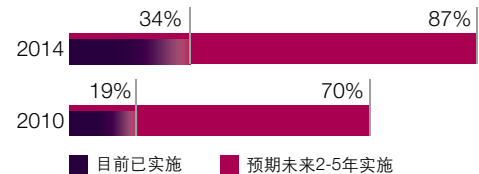
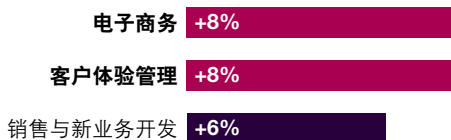


图17.

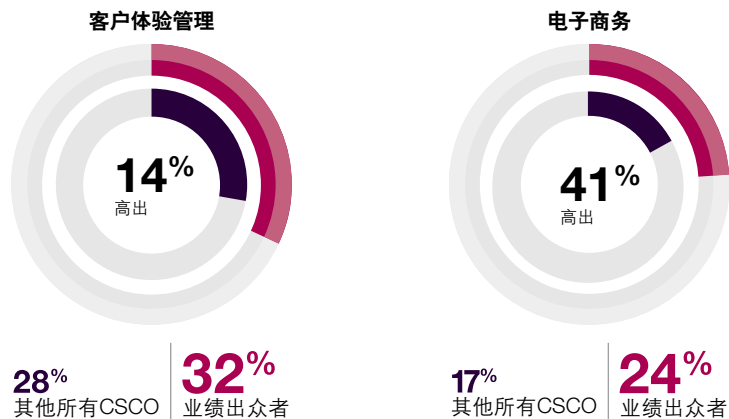
新焦点：CSCO的关注重点转向应对不断变化的客户期望



CSCO也希望更多地亲自参与改善公司的电子商务运作、管理客户体验和追求新的业务机会(见图17)。事实上，越来越多的供应链交易活动涉及某种形式的电子商务。即使在非面向消费者的行业中，许多公司现在也采用电子商务处理与供应商和其他服务提供商的采购交易。但是，业绩出众企业中的CSCO仍然领先：他们在电子商务和客户体验管理方面比其他企业中的同行付出了更多的时间(见图18)。

图18.

领先：业绩出众企业的CSCO在客户体验管理和电子商务方面付出了更多时间



采取行动：实现以客户为主导

邀请客户参与。邀请客户参与到产品/服务相关的所有对话中。询问他们将来希望看到哪些新产品和新服务，他们希望如何改善现有产品和服务，以及他们偏向什么样的价格策略。利用社交网络开始对话，并获得直接的输入。

投资于了解客户的活动。利用目前可用的海量数据了解客户的期望。您需要了解他们选择的数字和实体路径、他们去向哪里—每次点击和每个步骤、他们的行为模式、交易历史、提供的反馈，这样才能预测新趋势，并且主动管理您的供应链。

增强客户体验。与客户合作以改善客户体验并实现个性化，从而推动业务增长。采用实时需求信号和动态资源分配方式，以准确且有效地为每个客户服务。与营销和销售职能沟通，确保所采取的举措是协调一致的。

“新一代人使用银行服务时采用技术的速度非常惊人。大多数新一代人群或许从未踏进过营业网点，而是通过手机或平板电脑了解世界。”

某英国银行业CSCO

“我们的目标是提供全面的透明度,同时实现客户体验的个性化。”

某美国运输公司CSCO

客户主导的供应链正在实现

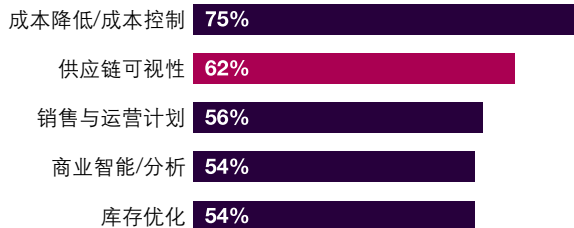
概括来讲, CSCO正在与最高管理层的同事共同改善客户体验。他们计划向分析、商业智能和其他工具投资,使供应链更具可视性(见图19)。他们也在扩展销售和运营计划,将市场洞察和活动信息包含在内,而且许多CSCO也邀请客户参与产品/服务相关的讨论。

最后但同样重要的一点是, CSCO在不断优化其全球供应链。他们使用建模、模拟、假设分析和情景规划能力来简化供应链流程并改善结果。另外,他们利用高级数学来实时消化海量数据,在形势发生变化时确定最佳的行动方案。

但是,他们还有大量工作要做。任何企业只要加点推力都有可能成功地追赶我们调研中的业绩出众企业。这些企业积极地参与构建客户主导的供应链—而且他们的努力已经从更高的收入和更好的赢利能力中得到了回报。

图19.

主要举措: CSCO计划在未来三至五年内向供应链转型大力投资



我们如何进行研究

本报告是我们发布的全球最高管理层调研系列的第七期。2013全球最高管理层调研是IBM针对最高管理层进行的第十七次调研，也是首次同时涵盖六个主要高管角色的调研。我们的目标是更好地了解最高管理层的成员面临的机遇和挑战，以及他们如何共同为组织提供支持。

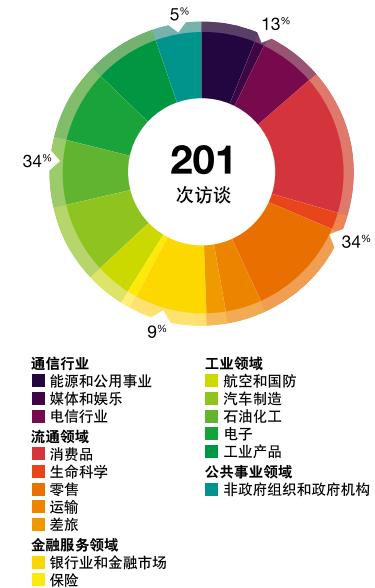
2013年2月至6月间，我们面对面访谈了4,183位高级主管，他们来自70多个国家、20多个行业的大量公共和私有领域企业。其中包括884位首席执行官(CEO)、576位首席财务官(CFO)、342位首席人力资源官(CHRO)、1,656位首席信息官(CIO)、524位首席营销官(CMO)和201位首席供应链官(CSCO)。本期报告聚焦于参与调研的CSCO的回答(见图20)。

我们采用各地区2012年的实际国内生产总值(GDP)对数据进行了常规化处理，消除了地区偏差的影响。我们还使用配额流程在占比过高的高管角色样本中进行随机采样，以对个别高管角色的超额样本量进行处理。

我们的研究分析对比了财务业绩出众企业的CSCO的回答和业绩欠佳企业的CSCO的回答，这一分类是基于CSCO对其所在组织的评估。我们要求CSCO对其组织在过去三年内的收入增长和盈利能力相对于同行业的组织进行评估。在这两个方面均表现优秀者归为业绩出众的企业；而得分较低的归为业绩欠佳的企业；其余则归为同等表现的企业。

图20.

行业分布：我们与16个行业的CSCO进行了访谈



选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察力和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

IBM商业价值研究院

IBM商业价值研究院隶属于IBM全球企业咨询服务部，致力于为全球高级商业主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。

参考资料

- ¹ “The Customer-activated Enterprise: Insights from the Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. October 2013.
- ² Outperforming enterprises surpass their industry peers in terms of revenue growth and profitability, while underperforming enterprises do worse on both counts, in the opinion of the CXO concerned. Some 44 percent of the organizations in our total sample are outperformers, and 33 percent are underperformers. For further details, see our research methodology.
- ³ Butner, Karen. “New rules for a new decade: A vision for smarter supply chain management.” IBM Institute for Business Value. October 2010.
- ⁴ Ibid.
- ⁵ Ibid.

国际商业机器中国有限公司

北京市朝阳区北四环中路27号

盘古大观写字楼25层

邮编: 100101

IBM主页位于:

ibm.com

IBM、IBM徽标和ibm.com是International Business Machines Corporation在美国和/或其他国家或地区的商标或注册商标。这些术语和其他IBM已注册商标的术语在本信息中首次出现时都使用适当的符号 (®或™) 加以标记, 那么表明这些符号在本信息发布时已经是由IBM根据美国联邦法律注册或根据普通法注册的商标。这些商标也可能是在其他国家或地区的注册商标或普通法商标。以下Web站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了IBM商标的最新列表: ibm.com/legal/copytrade.shtml

其他公司、产品和服务名称可能为其他公司的商标或服务标识。

本出版物中所提到的IBM产品和服务并不暗示这些产品或服务将在所有有IBM业务的国家或地区中提供。

© Copyright IBM Corporation 2014

GBE03602-CNZH-00

IBM[®]