

IBM商业价值研究院

智慧的商务重新定义价值链能见度

消除供应链盲点



IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。

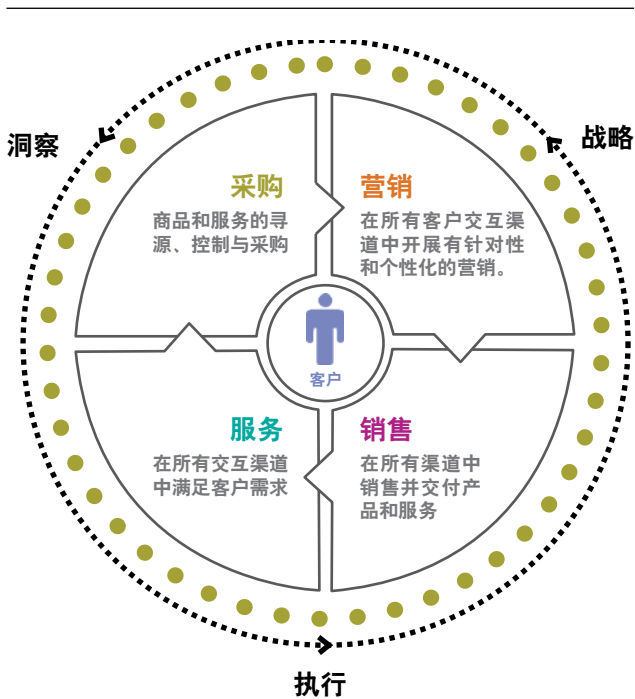
有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到：ibvchina@cn.ibm.com

请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

作者: Karen Butner

智慧的商务 正在重新定义客户至上时代的价值链。它首先将客户置于企业运作的核心地位，这本身并不是一个新概念，然而，真正执行这一战略并非易事。它要求企业与整个价值链保持同步，交付始终如一且可预测的成果，并且需要与客户、合作伙伴形成更好地协作，提升信息的透明度。

智慧的商务将影响商务周期的每个阶段(见图1)。



资料来源: IBM商业价值研究院

图1. 智慧的商务的主要整合流程

采购: 商品和服务的寻源、控制与采购。智慧的商务基于供应链中购物/购买行为的变化而优化与供应商、合作伙伴的交互，并且重新考虑供应商的角色和关系，以创造新的、差异化的客户价值。

然而，供应商库存信息的不透明导致缺货、延期/提前交货、质量问题等。

营销: 在所有客户交互渠道中开展有针对性和个性化的营销。智慧的商务采用客户洞察——对客户的深入了解——很大程度上来自于全球各种在线形式的对话——在多个接触点开展及时的个性化交流。

然而，缺乏及时的预测信息或客户订单信息导致额外的营销成本，并错过业务机会。

销售: 通过所有各种渠道进行产品与服务销售和履约。智慧的商务实现了与客户及合作伙伴的交互，使他们能够在所有接触点中购物、交换信息并开展协作——针对他们的偏好而优化的渠道接入模式，例如人工、数字、社交和移动模式。

然而，无法及时获得准确的需求信号导致缺货、剩余/作废库存、成本高企、利润损失以及客户满意度降低

服务：在所有交互渠道中应客户的需要提供服务。智慧的商务在所有客户交互渠道中实现了完美的客户服务，通过预测客户的行为并采取措施而保持客户的忠诚度。

然而，缺乏对不断变化的合作伙伴承诺的透视，可能导致客户服务水平降低、现金回收流程延长和利润率降低

价值链能见度

在IBM最近的研究《新十年的新规则》中，“能见度”(Visibility)被认为是当前供应链最艰巨的挑战之一。在企业努力提高全球运作敏捷性和响应能力的过程中，这是一个重要的关注点。目前，虽然信息能够通过互联网在全球大部分地方自由流动，但供应链管理经理仍在为在全球运营中获得准确、及时的信息而努力。通过讨论行业中的具有远见者如何通过融合实时价值链信息、事件处理、高级分析和商业智能技术优化业务运营，本研究报告将为您提高供应链“能见度”提供一个蓝图。能见度的业务价值包括更低的库存成本、快速获得可靠的数据、快速应对市场需求的变化，并且通过灵活的分析而做出战略性决策。

不同企业的供应链高管处于智慧的协同商务“能见度”培养的不同阶段。有些仍在努力推动交易层面的数据交换，并打破企业内部职能部门之间的信息孤岛。在与价值链合作伙伴共享信息时，他们主要依赖电子数据交换(EDI)，并在利用信息时采用标准化和数据管理方法。

有些供应链高管则已经更进一步——开始追求整合。他们在企业内部各职能部门、事业部及整个价值链延伸的合作网络中，实现战略、计划、运营能力的可视性。他们与关键合作伙伴(供应商、服务提供商、签约制造商和客户)共同推进，在供应链计划与物流领域，通过整合提高供应链的能见度。他们纷纷实施业绩仪表板和计分卡，旨在更好地基于目标监测供应链表现，并且管理异常和业务中断事件。

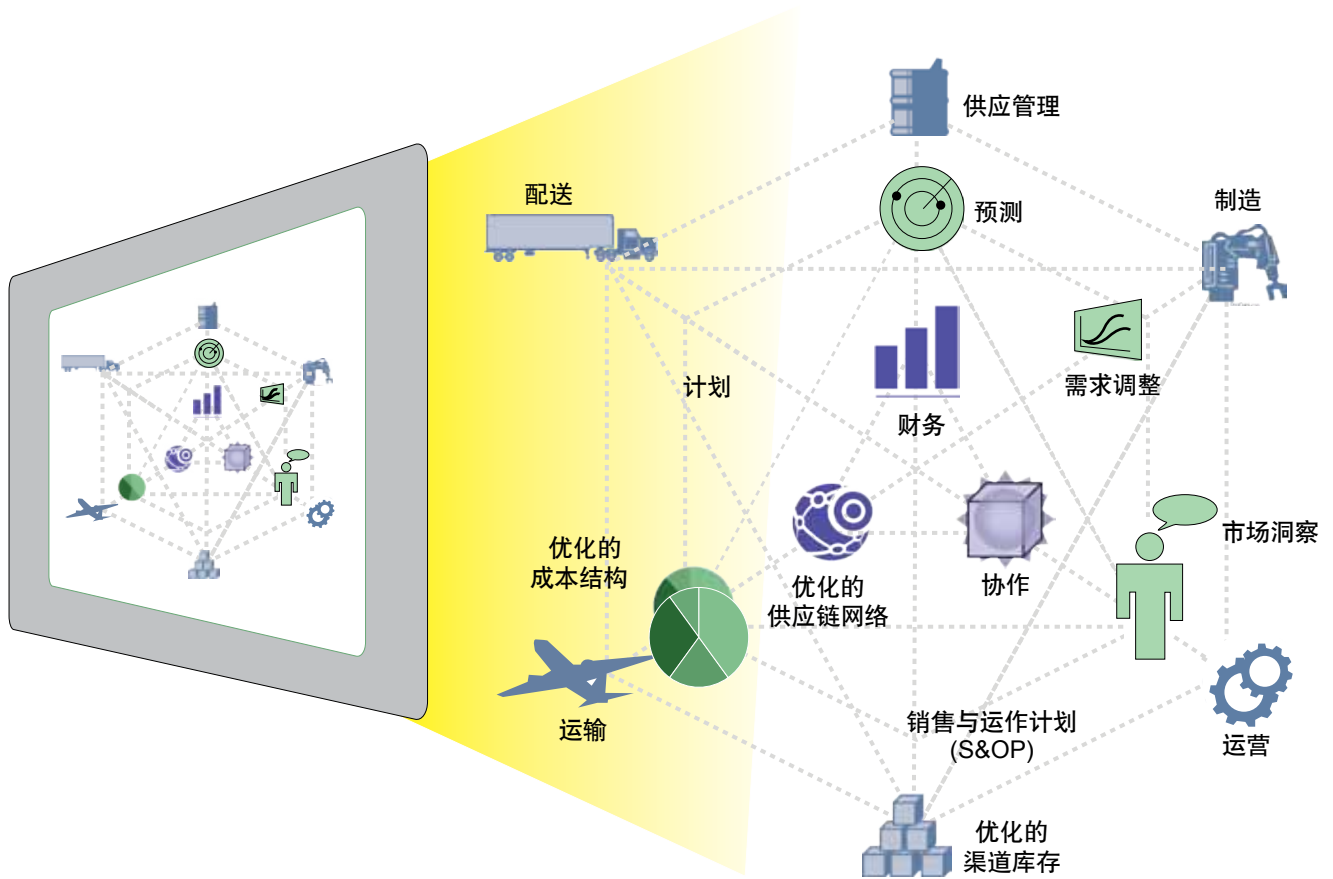
但是，“有远见者”更胜一筹，他们与供应链合作伙伴一起利用商业智能做出高效、快速的决策。他们利用商业智能和高级分析工具分析、监测和识别供应链环节中那些可能影响客户服务的变化，包括从优先级最高的事件到最小的交易。从实时销售情况或实际订单触发的预测调整，到供应商及承运商在途物流状态引起的生产计划调整，他们能全面了解并快速应对。

有远见的领导者正在努力实现供应链各方端到端的信息整合与同步，收集相关的数据以监控供应链活动和表现是否按计划执行。他们在多种设备、多种媒介实施了绩效仪表盘，以主动地管理供应链。

他们将对供应链的“感应与响应”上升到“预测与行动”。例如，来自商店货架的自动补货信号预测了潜在的缺货。由此触发供应链对库存余量、该产品及该客户相关联的业务规则的自动检查，生成自动交易并被传送到配送中心，并最终向产品供应商发出信息，由其相应地更新生产计划。这是一个不需要人为干预的过程。

为实现这一点，许多有远见者采用了实时信息、事件处理和高级分析技术(见图2)。广泛互联实现了供应链网络在计划和决策执行上的协同性。他们通过对信息的汇总与细分进行趋势分析，实现业务规则的自动化，自动响应交易提示，并且根据绩效标准而提出行动建议。

最后，供应链高管们开始利用智能设备(RFID、GPS、传感器和执行器)获取实时信息以主动监控产品和服务流。尽管这可能并不是供应链高管理中最优先的任务，但这些基于设备而非人工的追踪和监控正在带来正面效益。在许多行业中，产品生命周期跟



资料来源: IBM商业价值研究院

图2. 价值链能见度: 从多企业、供需平衡的视角看待整合的运营以及其对财务的影响

踪正在成为一个关注点。因此，智能设备由于能够显示产品的位置，以及产品运输使用的集装箱和运输方式，而将被更广泛地应用。

例如，一家全球飞机制造商通过实施实时能见度，加强从多层供应商到最终装配的整个过程中对零部件的控制。而之前，由于供应商的地理分布越来越广，在供应商仓库到公司16个制造基地之间，追踪零部件和资产的移动变得日益困难。

这家公司利用智能传感设备标记每个零部件，从而监测其在运输过程中任何偏离原定路线的事件发生。在从供应商码头到仓库和装配线的移动过程中，零部件被装到智能集装箱内，这些集装箱配备了包含关键信息的RFID标签。在每个交接点，标签阅读器可以读取这些标签。如果货物运送地点有误，或者零部件有误，系统会提醒员工及早解决问题，避免由此而造成的生产中断。

价值：

- 大大减少零部件发货错误事故，并降低错误的严重程度，以及与纠正错误相关的成本
- 提高零部件流动的效率，将在仓库中处理零部件的时间缩短75%
- 减少安全库存，并避免巨大的库存持有成本
- 做好应对已知的和无法预测的潜在的全球性动荡对供应链运作带来的挑战

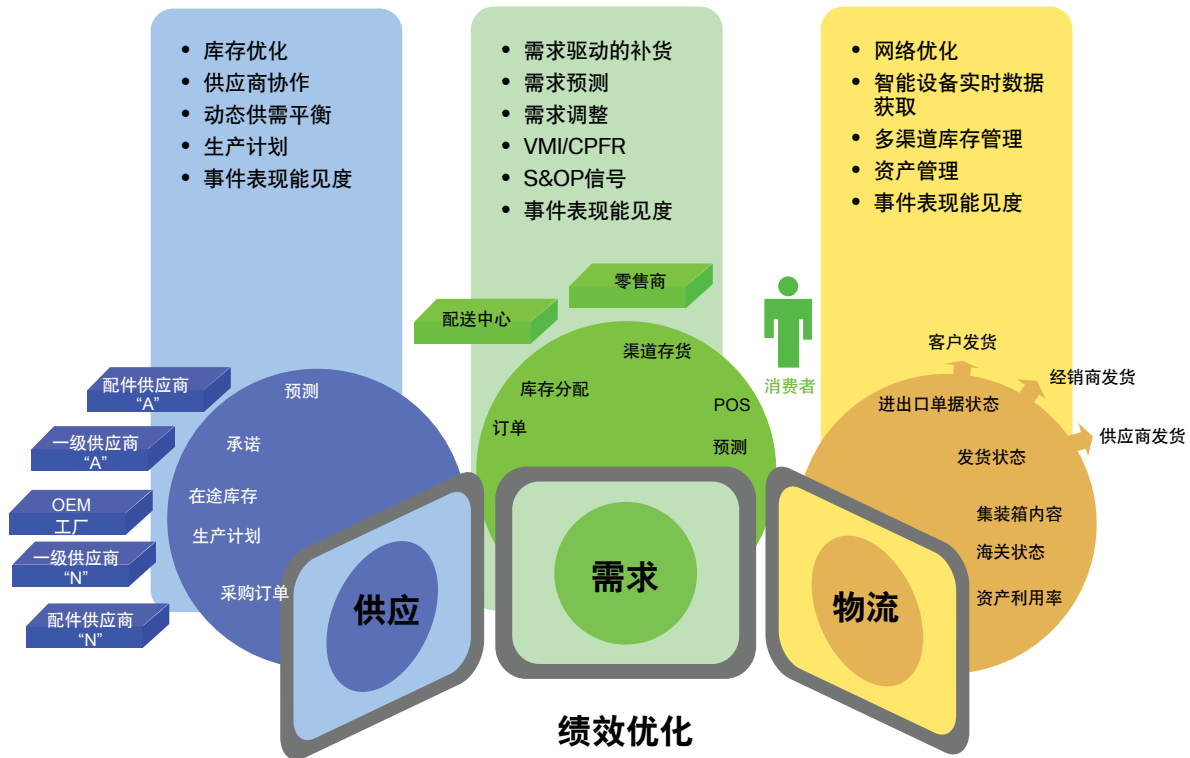
供应链能见度通过整合和同步需求、供应与物流，优化了供应链绩效(见图3)。需求能见度聚焦于受需求驱动的补货和预测。数据来自多个客户来源，包括销售

点(消费者零售点)和订购点，持续提供最新的实际需求信息。由此，最初通过销售与运作计划(S&OP)做出的需求预测得以更新。根据行业和企业的具体情况，企业可以利用业务规则自动做出主动的分配决策，例如，向分销渠道发送补货信号。另外，根据业务规则，需求经理可以发送信号，以重新评估渠道中的最佳库存。这可能包括事件管理信号，用于在价值链的适当接合点重新配送、重新分配或重新补充库存。

供应能见度，顾名思义，旨在管理涉及多层供应链的信息流和决策的所有活动。典型的能见度包括供应商根据终端的客户合同承诺生产与排产计划。借助这些持续的、最新的信息，供应经理可以动态地平衡供需关系。在出现可能导致客户需求无法得到及时满足的严重供需失衡时(基于业务规则和容忍度)，系统将向相关方面发送警示。通过供应商协作，这些供需失衡能够及时地得到处理，而且纠正决策和措施将被整合到业务规则中，用于实现下一次的同步。

对于任何供应链来说，交互的核心是面向实体商店的物流活动以及在全球范围内的产品运输。物流能见度汇集了从企业物流计划到服务提供商状态追踪信息的大量交易信号。企业能够根据客户服务等级要求评估物流的约束因素(例如准备时间、港口延误、承运商容量)。根据业务规则与容忍度，系统将自动生成纠正措施(改变路线或者加急发货)，或者发出警示，以做出人工决策，从而优化不间断的产品流，同时更有效地管理一些特殊的物流活动。

价值链能见度的真正“心脏”是绩效优化。关键绩效指标和绩效标准在多种媒介上得以展示，帮助企业对供应链的三个方面进行持续的检查与纠正。这三个方



资料来源：IBM商业价值研究院

图3. 价值链能见度整合并同步需求、供应和物流，从而优化了供应链绩效

面包括客户需求变化、供应商执行计划的表现，当然也包括持续的物流活动。

管理复杂的供应链需要在企业内部职能部门之间和企业外部价值网络的各方之间共享及时且准确的信息。这首先从市场洞察和客户预测开始，并包括从服务提供商、渠道合作伙伴和供应商获得关于承诺、状态和计划执行情况的持续“信号”。有效的价值链能

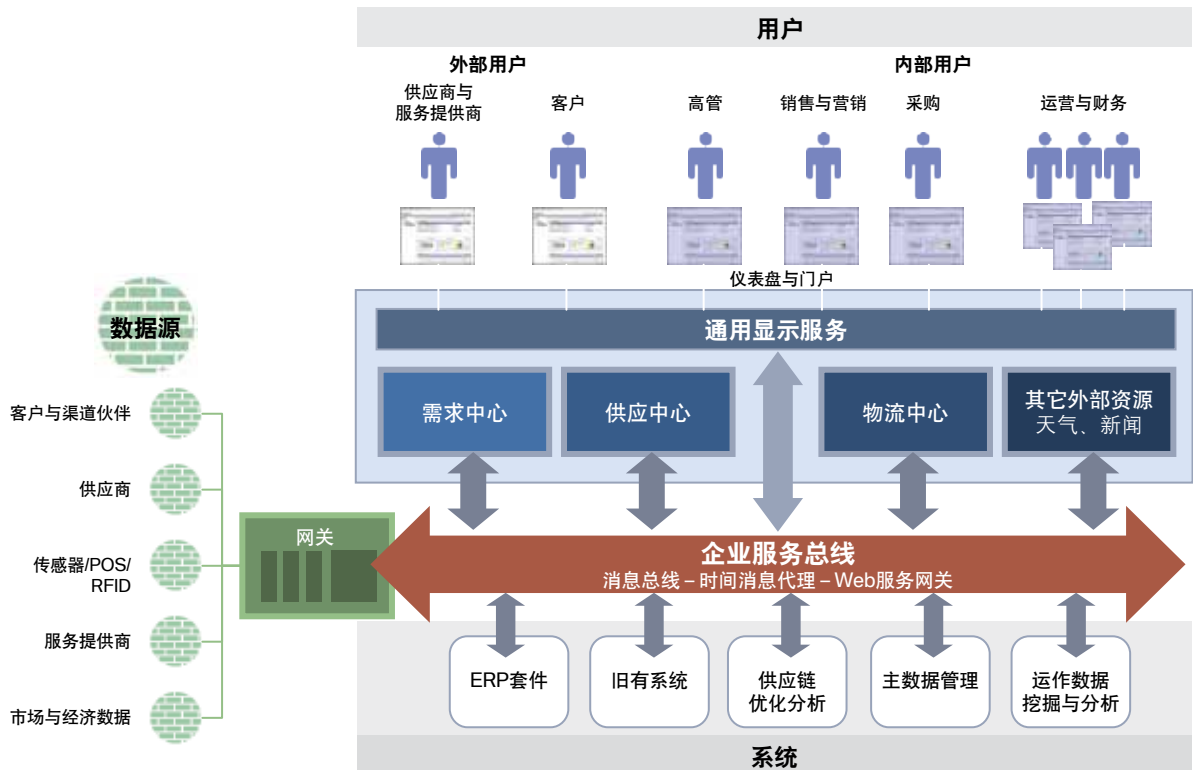
见度不仅仅是从技术角度将孤立点连接起来，更包括在分享信息和协作决策时的合作与信任。事件、警示和绩效标准的个性化视图和数据安全是任何提升能见度的举措的重要内容。

总之，供应链能见度应被理解为从多企业、供需平衡的视角实现供应链整合运营并产生财务影响的举措。高级分析能力将实现端到端交易的同步，并借助商业

智能在所有阶段优化库存，并预测变化(见图4)。先进的计算技术将提供必要的智能，推动价值链能见度迎来全新的时代，即实时、计算机决策与响应。在不久的将来，这些技术将用于满足日益复杂的全球整合的价值链的需求。

利用智能和绩效优化技术，实施并管理您的价值链将为企业创造价值。以下是众多企业已经实现的价值：

- **收入：**通过更优质的客户服务提升收入；通过更强的分析工具获取市场洞察并避免风险，例如，缺货；
- **灵活性：**增强决策能力，实现主动的战略和战术规划；



资料来源：IBM商业价值研究院

图4. 总体架构图

- **速度**：利用实时决策能力，缩短客户需求响应周期和供应商交付周期；
- **成本效率**：通过降低搬运和处理量，减少在途库存和库存持有成本，减少人工成本，降低渠道低效成本；
- **风险管理**：通过可靠的信息支持主动的风险识别和控制，从而减少所有价值链接合点和职能部门的风险。

结束语

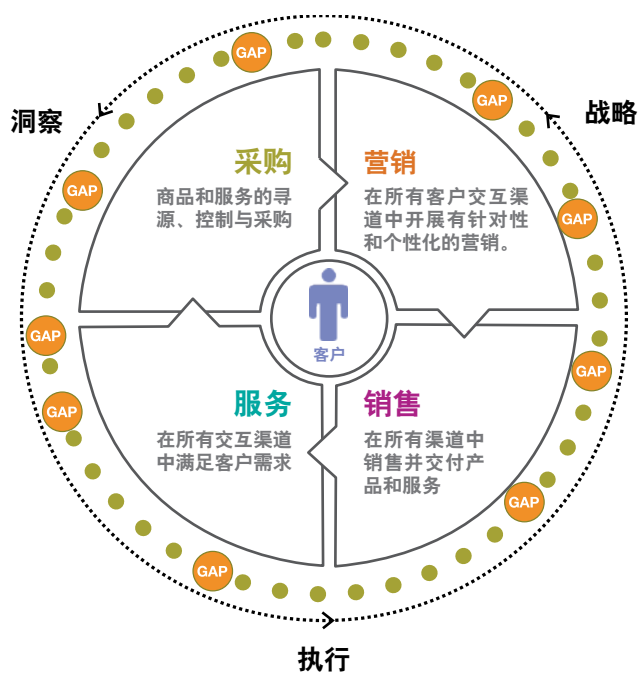
智慧的商务要求采用以客户为中心的理念实现价值链各方从计划到执行的所有活动的整合。越来越多的企业都认识到在不同企业之间实现同步的价值链管理方法的优点。这些企业纷纷实施新的流程和技术，以实现：

- **同步门户视图**，提供对供应链的**能见度和控制**，以收集、处理、分析、展示和传播供应链计划与运作数据；
- **面向客户需求**、多层供应链与最新的物流状态的**端到端供应链事件整合**；
- **异常管理**，当关键绩效指标出现超出容忍度界限的趋势时发送警示、提供措施建议，并且通知相关方面；
- 与业务伙伴建立基于**Web的协作**，并在内部共享关键事件、警示和信息；
- 自动或者通过**决策反馈循环**发起修复响应；
- 通过响应供应、生产、需求和物流方面的**冲击或变化**，实现**敏捷**的供应链运作。

消除盲点，重新定义客户至上时代的价值链

供应链能见度有何新特点？长期以来，获取准确且及时的信息，以管理当前复杂的价值链，已经被列入运营和财务高管的议事日程。令人振奋的是，新的分析工具、工作流协同和技术的不断发展，将帮助消除这些盲点。

您的价值链能见度的缺口在哪里？



欲了解IBM商业价值研究院此次研究的更多信息, 请联系 iibv@us.ibm.com。
关于我们完整的研究目录, 请访问: ibm.com/iibv

如欲率先收到IBM商业价值研究院的最新洞察报告, 请订阅IdeaWatch。
这是我们每月发布的电子新闻稿, 其中介绍的执行报告根据我们的研究而提供的战略洞察和建议: ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

欲了解IBM智慧的商务解决方案和价值链能见度的更多信息, 请联系:

David (Dave) Lubowe, 副总裁兼合伙人, SCM、运营和财务解决方案全球负责人。 dave.lubowe@us.ibm.com

Paul Papas, 全球企业咨询服务部, 智慧的商务解决方案全球负责人。
paul.papas@us.ibm.com

Timothy (Tim) Espy, 合伙人, SCM、运营和财务解决方案美洲地区负责人。 tim.espy@us.ibm.com

关于作者

Karen Butner是IBM商业价值研究院全球持续性与供应链管理负责人。
她的联系方式是: kbutner@us.ibm.com

选对合作伙伴, 驾驭多变的世界

IBM全球企业咨询服务部积极与客户协作, 为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术, 帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行, 我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力, 我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。



© Copyright IBM Corporation 2011

IBM, the IBM logo and ibm.com are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at "Copyright and trademark information" at ibm.com/legal/copytrade.shtml

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle

北京总公司

北京朝阳区北四环中路27号
盘古大观写字楼25层
邮编: 100101
电话: (010)63618888
传真: (010)63618555

上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区
科苑路399号10号楼6-10层
邮政编码: 201203
电话: (021)60922288
传真: (021)60922277

广州分公司

广州林和西路161号
中泰国际广场B塔40楼
邮政编码: 510620
电话: (020)85113828
传真: (020)87550182



GBE03408-CNZH-03