



完美补给

延伸完美订单，直通消费者

执行报告

消费品

开发以消费者为中心的业务模式，构建常青品牌

一百多年来，IBM 一直致力于为企业提供所需的专业知识和技能，帮助消费品公司取得市场成功。我们的研究人员和顾问团队创建创新的解决方案，帮助客户进一步以消费者为中心，提供一流品牌体验，与渠道伙伴开展更有效的合作，同时实现最大的供需利益。

超越完美订单 (Perfect Order)

目前，技术、流程和组织方面的进步有助于消费品公司管理直通消费者的供应链。核心供应链指标必须保持同步，继续促进更卓越的性能。名为“Replenishment Index (补给指标)”的一系列新的供应链测量指标，有助于促进未来十年的供应链改进。

执行摘要

完美订单指标自启用至今，15 年来它对消费者供应链产生了深远的影响，供应链的性能有了显著的提升。最初，几乎没有人预料到这种新度量方式将产生如此重大的影响。完美订单成为了定向性能测量的标杆。

近年来，技术进步为企业增加收益创造了机遇。借助社交媒体和销售点的可用数据，供应链可视性已向企业外延伸，惠及零售货架和消费者。

- 技术驱动因素已经大大超越了交易型企业资源规划 (ERP) 所带来的收益，后 ERP 时代已经来临。大型 ERP 供应商正扩展自身业务范围，以捕获和集成这些外部数据源。
- 新兴的分析能力使用新的数据源，可以更好地预测端到端供应链。通过实时的市场和销售数据来预测需求模式，可以优化库存部署和货架的缺货水平。以上仅是当前增强预测能力的两个示例。

随着这些新领域技术的进步，老问题又来了：如何测量这些新能力的业务价值？公司如何在这些新计划之间有效分配资本投资？组织如何提供适当的关注，并驱动正确的行为来优化 ROI？

为了充分解答这些问题，本白皮书提出了一系列新的供应链测量指标，旨在与产业发展保持同步。在这些新测量指标中，包含了一个新指标 - 补给指标，它关注的是商店级别的补给，是对完美订单的补充，可促进供应链的进一步发展。



完美订单比率已从 58% 上升至 84%



三个新的测量值均支持补给指标



该指标可驱动未来十年的供应链改进

完美订单：测量最终结果

完美订单用于监测制造商根据客户的原始订单需求满足交付规范的能力。该测量值一直以来是衡量供应链和客户服务性能的标准。完美订单凌驾于其他众多关键指标之上，被很多人视为指示供应链系统性能最终结果的指标。有了完美订单，便可获得综合指标，以衡量制造商和销售商供应链之间的转接点上货物分发的有效性。这是为零售客户提供产品所采用的所有固定资产、流程和劳动力的终点和主要输出。从客户的角度来说，完美订单解答了根本问题：制造商是否在期望的时间提供了订购的货物？

尽管方法和定义有所不同，但人们普遍认为消费性包装品（CPG）制造商的完美订单包含四个支持指标。^{1、2、3}

以下为制造商将产品交付零售商仓库后的衡量指标：

- *个案完成率（或其他类似度量值）*

此为单个产品级别上的客户订单百分比，在首次交货时提供。

- *发票的准确性*

向客户交付的票据上每个行项均准确无误。

- *准时交货*

尽管有多种变体，但准时交货的最严谨定义是根据原始客户请求的交付数据衡量交货日期是否符合规定。

- *无损坏*

客户收到的每个交付项目均为质量合格、适于以协定价格销售的产品。

以上四个指标通常共同组成一个功能，用于统一衡量完美订单。

完美订单 =

f（完成率、发票的准确性、准时交货、无损坏）

很多公司将这些指标中的每一个相乘，构成单一的完美订单测量方式。

完美订单 =

（个案完成率）X（发票上准确的行项百分比）
X（准时交货）X（无损坏百分比）

后续投资和技术进步让更为强大的测量方法和新的工作方式首次面世。

十多年的改进

十多年前，完美订单首次由国际货币基金组织(FMI)和美国食品加工工业协会(GMA)组成的联合行业团队启动。自此，众多行业基准研究充分展示了对于完美订单的显著改进(见图1)。该测量方式已成为供应链改进的强大来源，也是定向性能测量所创造的价值试金石。

完美订单指标帮助创建了一个共同框架，以测量制造商和销售商供应链之间的转接点。消费品制造商的客户服务团队使用这些测量方式，并将其视为描述供应链性能的通用语言。该测量方式被广泛采用，成为了显著改进的催化剂。

从那时以来，供应链状况已发生重大改变。后续投资和技术进步让更为强大的测量方法和新的工作方式首次面世。结合这些改进办法，形成了补充完美订单的新测量方式，它们成为未来十年中改进供应链的催化剂。

图 1

完美订单比率，1999，2010，2012



来源：2003 GMA 物流研究，GMA 2010 物流对标报告，IBM 对标分析. 2015.

产业发展为新测量方式创造了条件

启动完美订单测量方式后，整个供应链都注入了新能力，获得了重大投资。

*补给响应性。*消费品制造商供应链的响应性和敏捷性大大提升。其中，零售配送中心的补给提前时间已显著缩短。GMA 的研究显示，大约一半的制造商可在 5 天内完成补给。⁴ 这一能力让制造商更为接近消费者需求，提高了响应性。

“领先的消费品公司会根据实际的下游需求部署成品 (FG) 库存，以补给零售客户订单。也就是说，这些公司会根据消费者购买的货物进行库存部署，因此可减少成品库存，同时提供高品质服务。⁵ 某些公司使用这种下游数据促进面向大客户的供应商库存管理 (VMI) 补给。”⁶ 另一个示例是，制造商的定向能力更强，针对每个库存计量单位开展小规模的生产。单分换模 (SMED) 等技术最初是 Toyota 产品系统的一部分，现已为消费品制造商广泛采用。精益生产和分销方法的应用避免了浪费，增加了供应链的复灵活性。

*技术触发器。*这段时间内的技术进步也非常显著。对于销售点 (POS) 系统的投资让消费者采购数据普遍可用。利用这一数据，制造商使用可用的需求信号库 (DSR) 技术持续监视货物的移动，直至登记注册。分析技术促进了具有成本效益的缺货测量方式，让直通购买点的供应链测量成为可能。此外，社交媒体分析也变得广泛可用，公司由此可在购买点之外获得可见的消费者满意度情况。公司已跨越 ERP 时代，将技术投资深入扩展至后台之外，优化供应链中的每个点。

随着现在可用的销售点等数据显著增加，CPG 客户团队不断加强专业性和基于事实的分析，从而在零售商关系中创造附加值。

这些技术触发器增加了可视性和透明度。制造商现在拥有的可视性涵盖了产品运送至购买点，乃至逾越购买点，直至使用点消费者的满意度。组织现在也拥有了跨越关键职能的透明度，因此营销、销售和供应链可更快围绕单个消费者连接点制定跨职能决策。

组织力量 and 专业化。制造商的组织也有所改变，更多的资源用于服务更固定的下游零售客户群。由于零售客户已固定，因此更成功的制造商已将大客户团队的规模扩大 30%。⁷ 这一扩容的驱动因素之一，是供应链和消费者洞察等领域的客户团队中专家人数有所增加。随着现在可用的零售点等数据的显著增加，CPG 客户团队不断加强专业化和基于事实的分析，从而在零售商关系中创造附加值。

此外，零售商和制造商的其他下游客户已改变了自身的管理优先级。借助技术的进步，零售商已将其对供应商的关注重点转向缺货水平管理和总体库存成本。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38798

