

提醒信号

供应链行业的“思想领导者”和作家, John Gattorna博士说, 我们需要寻找到一种更好的方法来帮助跨国公司应对如今日益不稳定的营运环境。

对于跨国公司而言, 在“新规范”下的营运环境会被描述为是易变的, 并且在极个别情况下, 存在突发情况和不可预测的干扰。如果我们承认这个观点, 那我们就必须接受供应链企业传统的操作与运营方式是有严重缺陷的; 我们只是需要找到一种更好的方法。

的确, 在我们商业历史上的这个时刻, 我们急切需要一种新的供应链商务模式 - 它能够帮助我们经历市场中的震荡和不确定性, 并且能够帮助我们在合适的时间和地方获取更多的潜在利益。这样的模式必须同时包含了“有活力的”因素以满足要求日益增长且多变的客户。老式的“一劳永逸”式操作方法, 致力于制定“统一标准”, 这是属于过去的, 应该被摒弃的做法。

这样的转变并不容易。我们需要一个有创新意识思维模式和扩展性思维的领导团队来使之成为现实, 并且坚定地注意力放在客户身上而非受到竞争对手的牵制。我们需要领导人来领导, 并使竞争对手随之改变, 如果他们敢于接受的话。

人是其中的关键

虽然许多公司的行政部门坚持否认这一点, 但是这是事实, 供应链运营实际上是被人和人们的行为所牵制的。一系列的人组成了供应链的每一个环节, 比如: 客户, 用户/使用者, 供应商, 还有公司的员工和管理人员。

流程, 技术, 以及基础设施等资产使得人们每天把各种产品和服务送进多元化的供应链, 但却将之变得毫无生趣。这些都无法再推动供应链的发展。公司的行政人员究竟对供应链各个环节上的人有些怎样的了解? 总的来看, 非常少, 而那正是问题所在。我们将无法把供应链企业的经营和财务表现带

下一个高度, 直到我们可以凌驾与这个学识缺口之上。

起始点

企业 and 市场之间关键性的联系是依靠将目标市场中的客户适当地进行细分而提供的。这是我们应该开始着手的地方 - 降低市场中的复杂性并且随之将一切转向企业自身内部的深度。这就是我们所谓的“由外向内”的思考, 与如今占主导地位被广泛运用的“由内而外”的思考方式非常不同。

当然, 细分有许多陷阱, 而且可以通过许多方式来迷惑外行人, 比如制度细分; 地理细分; 行业领域细分; 规模细分; 盈利情况细分, 等等更多。在这么多我所能告诉你的令人讨厌的分类中, 事实就是, 这些分类方式在实际应用中对于供应链企业的操作与运营没有任何的帮助。只有一种方式确实对我们的操作有实际作用, 那就是按行为因素细分, 在这当中, 我们企图寻找并理解是哪些特性影响并导致了人们购买我们的产品/服务, 以及他们期望这些产品/服务如何进行包装和配送。

直率地说, 对目标市场进行按行为因素细分为我们提供了涉及供应链操作导向的关键信息, 以及随后日复一日的管理方式。这是使企业和客户获得动态一致的基本起点。这一点一直处在一个显眼的地方, 但是我们未能抓住它的重要性。我把它称为本拉登效应。

对客户进行按行为因素细分可以使用联合分析研究法进行, 但是通过对公司供应链的需求进行“变异系数”的分析也可以得到相同的结果, 或者通过使用数据挖掘技术来理解其基本形式。我们需要寻找的是形式, 因为只有那样我们才能对供应链结构进行组织协调。

好消息是我们对市场的研究越是深入, 就会发现越多的共同点而非不同点。的确世界上的人比最初所想的要具有更多的共性, 而且通过对各国文化的研究发现, 即使是对多个不同国家的人而言也是如此。

通过我们过去二十年对该领域的研究, 在所有的产品/服务分类中, 识别出16种具有不同可能性的购买行为。这对于管理而言明显太多了。然而, 更好的消息是, 通常那十六项最后能够被削减到三到四种突出的购买行为, 占到所有市场的大约百分之80。这相应地表明了与供应链数量的一致。最终我们脱离了供应链的单一性症状。

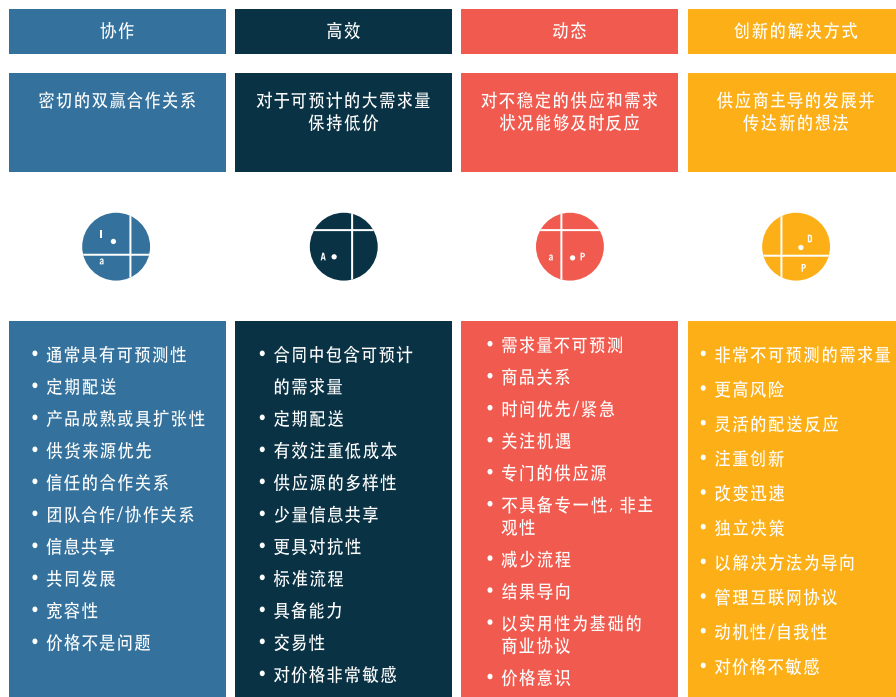
通过我们在各个产品/服务领域的分类和地域性调查, 图1描述了最具有普遍性的购买行为组合。

继而转向内部世界

一旦我们通过仔细倾听客户的需求而获得了对市场的重新理解, 我们必须将注意力转移到企业的内部世界, 通常愚昧的影响力挫败和阻碍了改变的发生。特别是, 如果我们想要与外部的客户获得一个更好的结盟, 我们就必须重新考虑如何设定自己的内部组织结构。

“对客户进行按行为因素细分可以使用联合分析研究法进行, 但是通过对公司供应链的需求进行“变异系数”的分析也可以得到相同的结果, 或者通过使用数据挖掘技术来理解其基本形式。我们需要寻找的是形式, 因为只有那样我们才能对供应链结构进行组织协调。”

图1: 四种最常见的购买行为

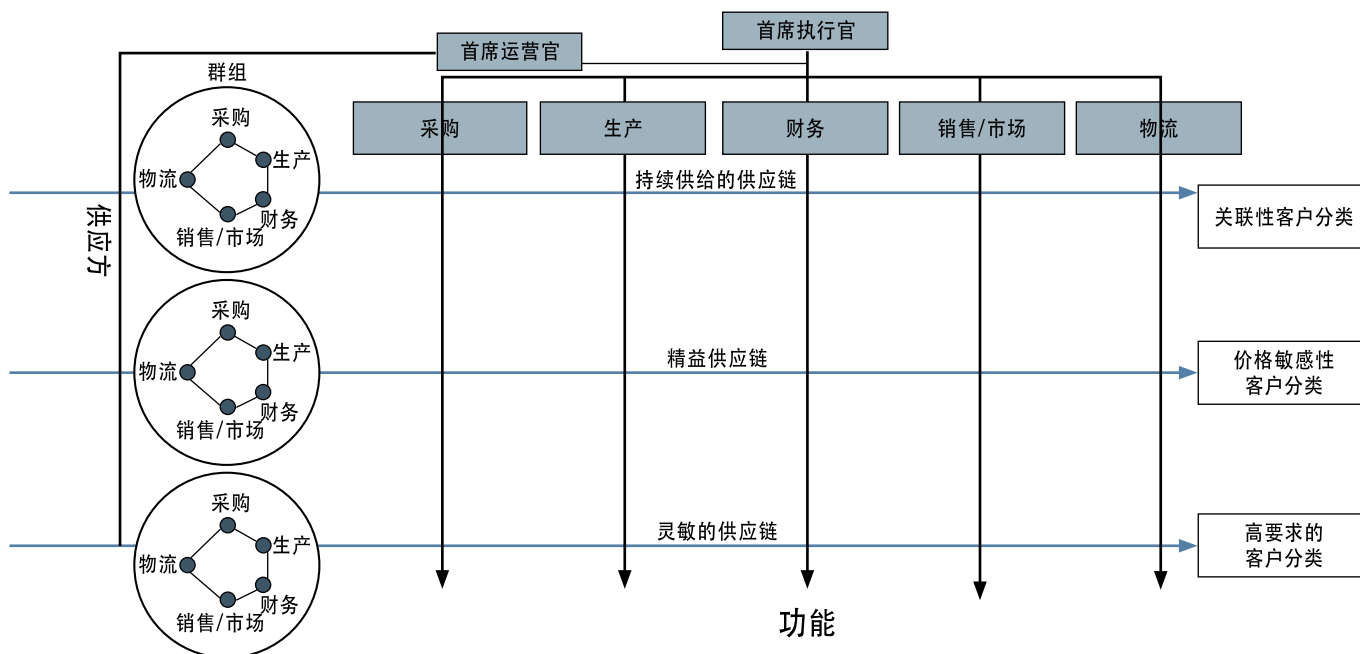


不幸的是, 现在的在实际中占主导地位的操作方式是在根本上存在缺陷的, 因为其百分之90是与客户想要的服务方式不协调的。实用性的操作通过纵向角度, 从部门预算来直接看待交易, 而客户却是通过横向角度比较, 从综合因素来看待采购, 包括财务, 运营, 物流, 还有销售和市场, 形成一个最终的产品或是服务。

在工业革命之后的几十年, 我们一直接受并适应这种存在差异的情况, 直到九十年代初期才由于互联网的到来而结束, 这使得客户和用户拥有了更多的能力而使他们变得更难应付。除此之外, 外部事件也使得市场变得进一步反复无常, 所以在这里又一次的, 我们需要一些新的具有创新的改变发生在公司内部, 由此来掌控来自外部的不断增长波动性。

答案是发展出一个两部分的组织结构, 既保留了纵向角度所具备的功能和因素, 同时增加了包含其他各种因素的群体, 以此来管理客户端。这两种形式在操作时要共存与同步。请参照图2的图表说明。

图2: 供应链群组和客户分类总览



注解 1: 会计团队/群组相配置的特定思维模式 / 偏好

注解 2: 团队中的个人成员定期回到他们各自的功能领域接受特别培训

增加的群体取决于观察具体被服务的客户的行为因素细分。人员是仅次于这些因素的第二大要点，取决于他们的专业技能和经验，还有他们的思维模式。因此，例如，在供应链结构的连续补充战略中服务于“关系”的群体，其人员偏好必须均为“关系”。这并不意味着每个人都必须具备这样的思维模式，只是大多数的。我们依然需要担忧成本，结果，增长，还有创新！

这样的群体可以在供应链的供应方和需求方同时操作，并且在需要的时候合并操作，例如，精益的供应方，同时又协调需求方，就像飒拉的操作方式。

请参照图3对16种可能的供应链“合并”的图表说明

实际效应

这项客户和组织内部结构的细节调整的实际效应就是消除了重叠服务。这一点转而使得通过提高客户的满意度而获得了更高的收益，并且同时也减低了客户服务成本。边际效益增加了，公司内部和外部的人员都更加满意，同时当股东看到账目上产生的积极影响，也会更加高兴。  博士是 *Dynamic Supply Chains* 一书的作者

“一旦我们通过仔细倾听客户获得对市场的重新理解，我们必须将注意力转移到企业的内部世界，通常愚昧的影响力挫败和阻碍了改变的发生。特别是，如果我们想要与外部的客户获得一个更好的结盟，我们就必须重新考虑如何设定自己的内部组织结构。”

图3：一个新的动态的未来供应链组织模型

