

全球供应链调查

全球供应链行业发展趋势与挑战



目录

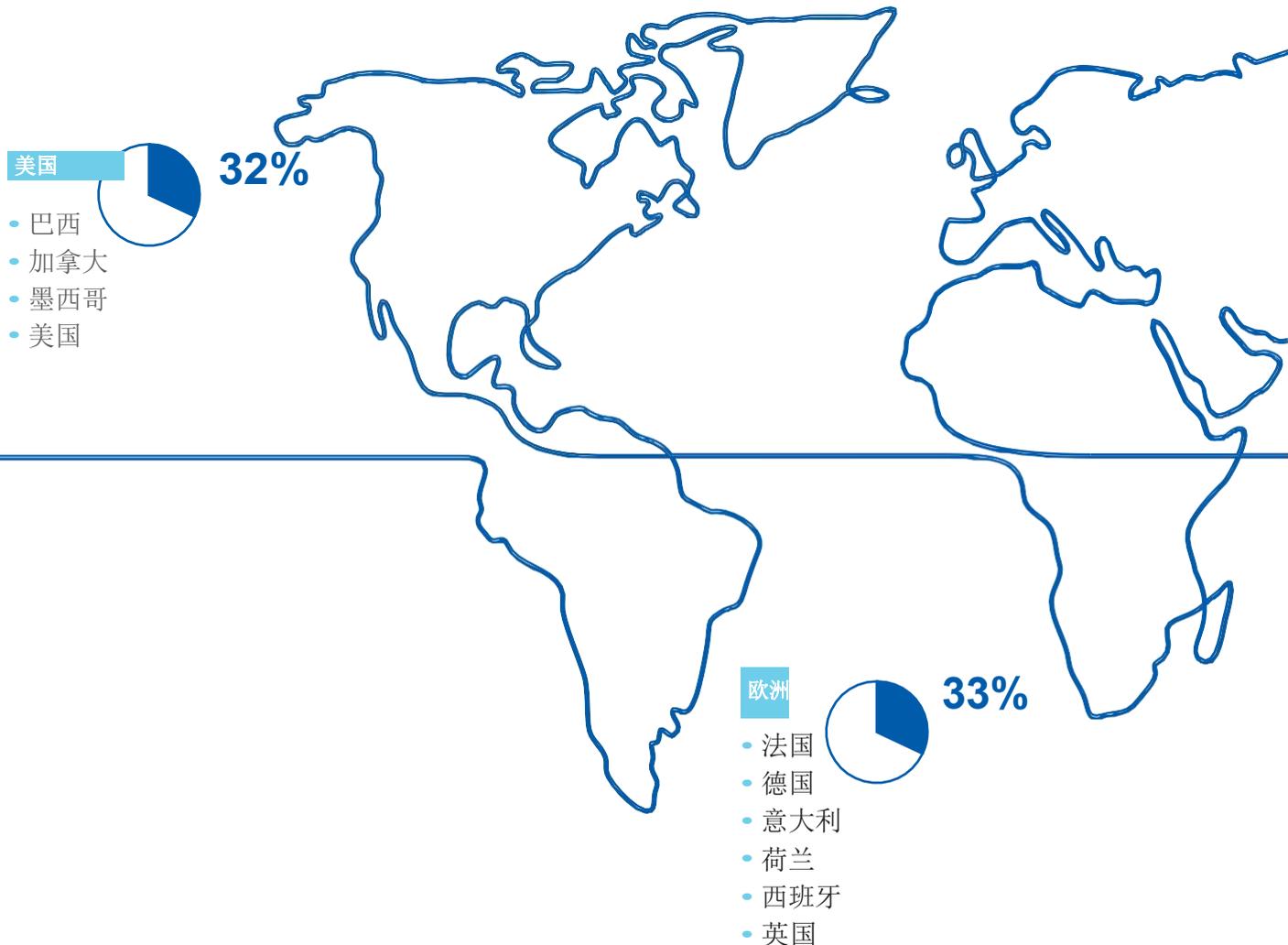


03	调查方法
05	2017 年供应链概况
07	供应链趋势 & 挑战
08	保持竞争力并满足客户需求: 供应链需要解决的两大制约因素
09	由于制约因素的不断增加, 供应链已经从成本导向向需求和价值 导向目标转变
11	为了应对供应链面临的各种挑战, 表现最佳的公司将其管理层定位 在战略层面
12	多元化角色和目标的实现导致了供应链日益复杂
13	为了应对供应链的复杂性, 各公司均致力于提升端到端的可视性
15	效率低下的供应链监测似乎阻碍了扩大可视性的目标
16	在这种要求极严的环境中, 供应链利益相关者将数据管理确定为 技术优先事项
17	敏捷性和积极创新性仍然对供应链流程有适度影响
18	解决供应链问题所需的特定知识的必要程度表明外包是一种解 决方案
19	内容提要

调查方法

综述

2017 年全球供应链调查由一家独立的研究机构于 2016 年 10 月至 12 月完成，收集了来自 17 个国家的 623 份专业反馈，分为 3 个地理区域：

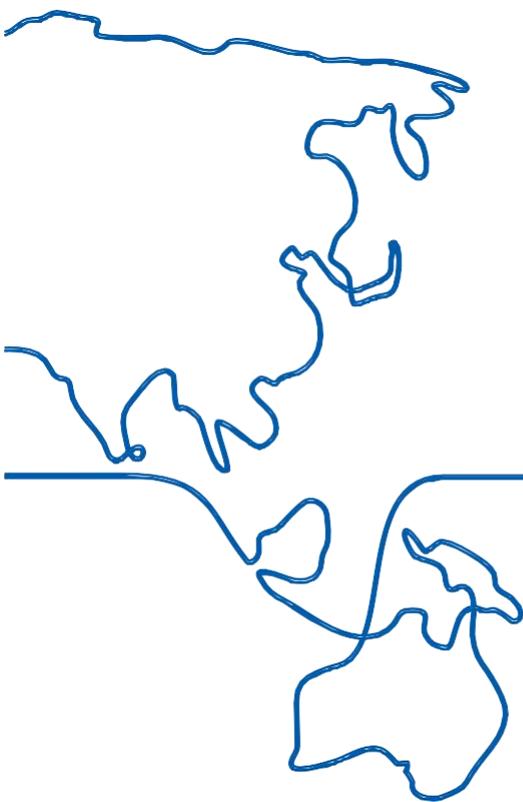


亚太地区



35%

- 澳大利亚
- 中国
- 印度
- 印度尼西亚
- 日本
- 新加坡
- 韩国

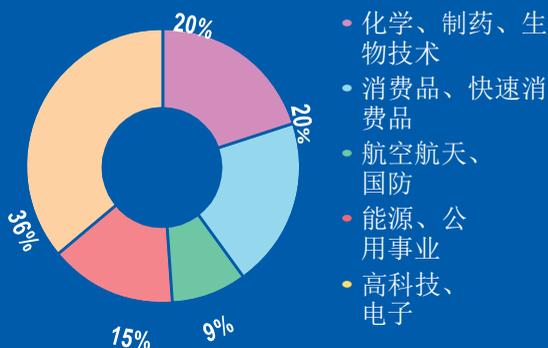


受访者从研究所数据库中选择，他们了解供应链面临的挑战及其责任水平。

样本

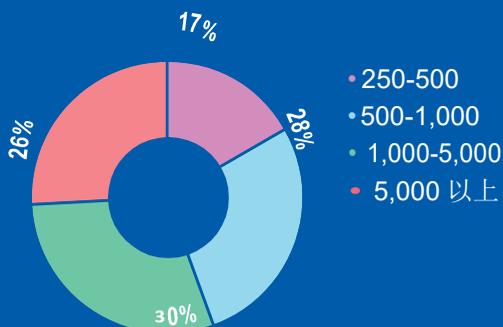
行业

公司/部门数量



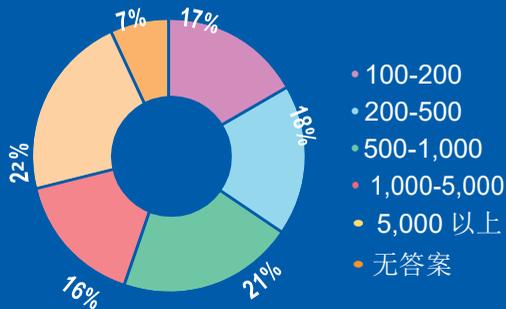
公司规模

员工人数



公司规模

营业额 (百万) 美元



2017 年 供应链概况

战略领域...

不久前，供应链主要是按时、足额交付产品。如今，它致力于提高企业的增长和竞争力，涵盖了更广泛的目标。

因此，供应链的职能已开始转变——将自己定位为业务绩效的关键杠杆。

67%

供应链领导者处于最高管理层或公司决策层。

57%

公司将其供应链视为竞争优势，有助于公司的发展。

66%

公司将其营业额的5%至15%用于供应链支出。

供应链的五大技术优先事项都与数据管理（数据分析、物联网、云计算、信息安全、预测分析）有关。

... 但是一个复杂的情况是

70%

公司认为他们的供应链非常或极其复杂。

供应链的全面可视性(从供应商的供应商到客户的客户)已从 2015 年供应链战略优先事项中的第六位提升到 2017 年的第三位，但只有 6% 的公司达到了这一目标。

74%

公司在其供应链中使用 4 或 5 种不同的运输方式。公路满载和航空货运居于前两位。

81%

公司使用 1 到 3 个关键绩效指标来评估其供应链绩效。

供应链主要在区域层面（46%）组织，或分散到业务部门（27%），使利益相关者和中间商的数量成倍增加。

供应链趋势 & 挑战

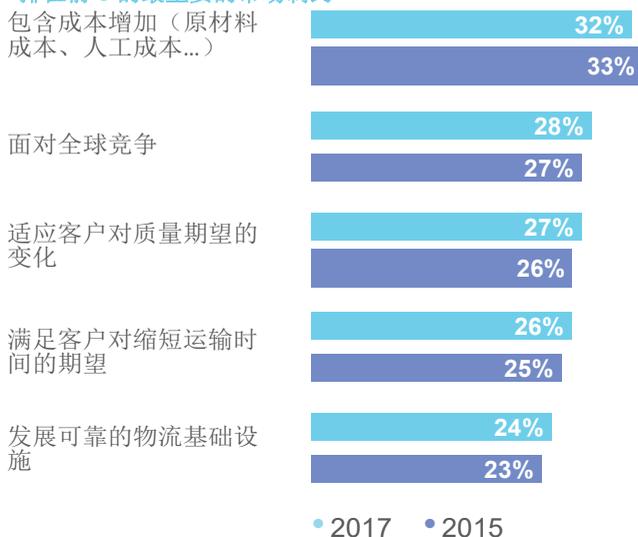


保持竞争力，并满足客户需求： 供应链需要解决的两大 制约因素

在过去几年里，市场动荡、交易全球化、需求模式和消费行为的根本性转变的发展均对供应链产生了影响。

- 在这种情况下，受访者强调他们需要保持竞争力。当他们越来越需要面对全球竞争（28%）时，他们关注的主要是控制成本（32%），这是一项必然的要求。
- 另一方面，他们必须应对动态市场环境的挑战：适应客户对质量不断变化的期望（27%），提高其缩短交付时间的能力（26%）。
- 因此，受访者将发展可靠的物流基础设施(24%)的需求定位为主要业务需求。
- 供应链直接受到这些限制的影响，这表明了研究供应链优化杠杆和/或机会的必要性。
- 企业希望建议一个可靠的供应链，使质量及合规性得到保障。
- 除了这个稳固的组织，他们还努力实现灵活性和成本效益，这两项均与特定的市场约束直接相关。

排在前 5 的最重要的市场制约



供应链未来五大挑战



由于制约因素的不断增长，供应链已经从成本导向向需求和价值导向目标转变

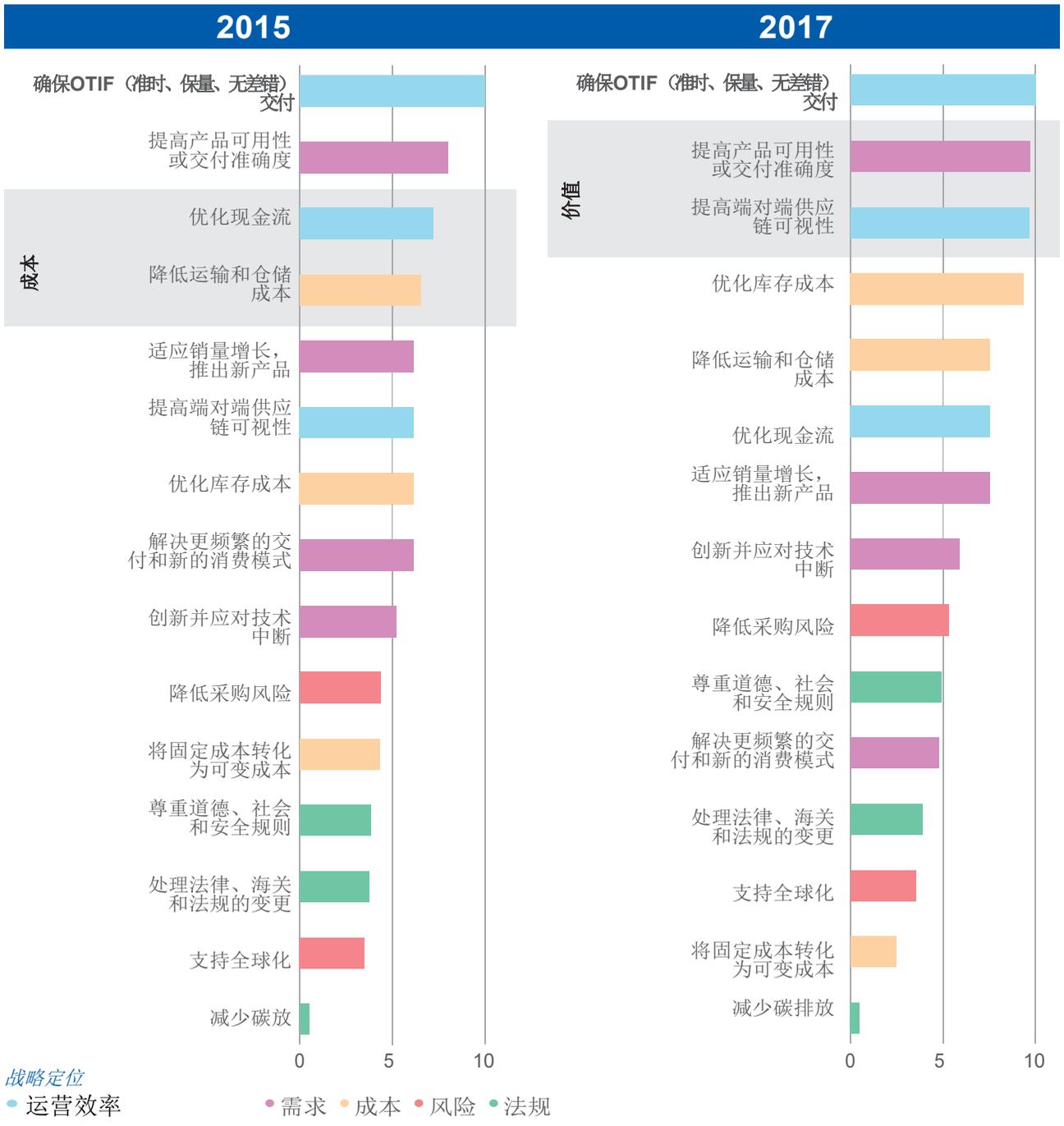
- 历史供应链标准目标 OTIF（准时保量）仍然是受访者的首选。同样，降低成本也一直是供应链的传统目标。
- 然而，随着挑战的增加，主要目标变得越来越多样化，并逐步向有助于提高运营效率和有效响应客户需求能力的完整项目菜单发展。
- 在较小程度上，受访者指出，技术创新是其供应链的一个重要目标。
- 目前对供应链提出的更广泛的目标解释了企业发展扩大可视性的愿望。

向供应链提出的五大目标 (2017 年与 2015 年指数)

	2017 排名	2015 排名	调查对象的比例演变
确保 OTIF（准时、保量）交货	#1	#1	=
提高产品可用性或交付准确度	#2	#2	→
提高端对端供应链可视性	#3	#6	↗
优化库存成本	#4	#7	↗
降低运输和仓储成本	#5	#4	→

在这些建议中，哪些是您供应链的主要目标？

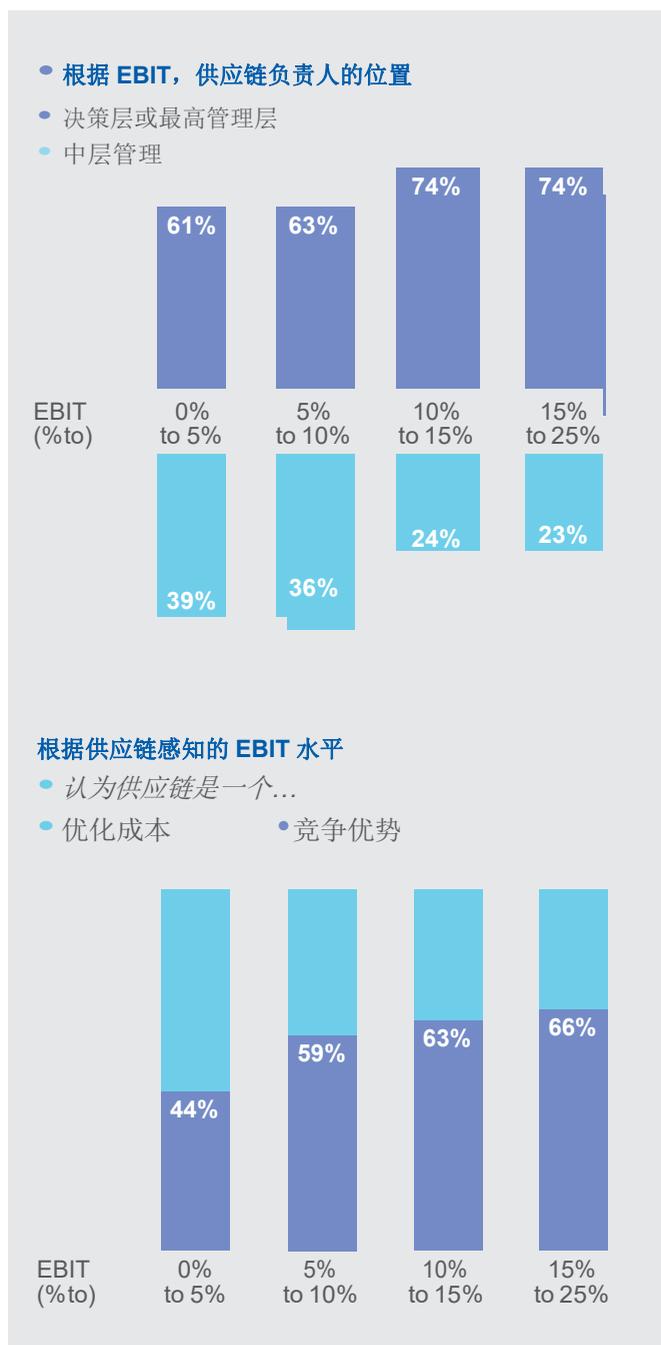
向供应链提出的首要目标(指数)



为了应对供应链面临的各種挑战，富有前瞻性的公司将其管理层定位在战略层面

随着公司目标范围的扩大，供应链自然成为其活动的关键组成部分。最盈利的公司也未忽视这一事实。

- 77%的公司将营业额的5%以上用于供应链（43%的公司，超过10%）。
- 从管理层的角度来看，67%的供应链领导职位由最高管理层或C级管理层担任。拥有一个高级发起人可以使公司的战略目标更易与指定给供应链的战略目标保持一致。
- 这种选择似乎与公司的盈利能力有关。选择任命供应链主管为董事会成员的公司更有可能看到其息税前利润水平上升。（见顶部相邻图表）
- 与此同时，供应链主管为中层管理者的公司，其盈利似乎较低。
- 57%的企业将供应链看作一种竞争优势，它不仅提供了优化成本的机会，而且有助于公司的发展。
- 这种围绕供应链价值创造职能的积极心态似乎有利于企业的盈利能力。（见底部相邻图表）

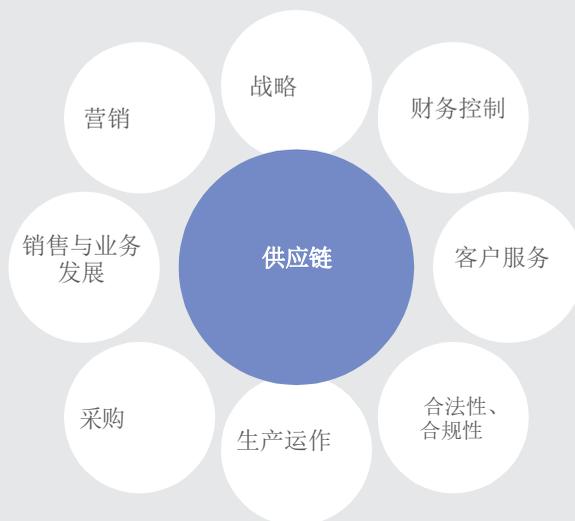


多元化角色和目标的实现导致了供应链日益复杂

- **70%的受访者**认为他们的供应链非常或极其复杂。
- 这种复杂性出现在供应链的各个层面，由各种因素导致而成，如：
 - **全球交易** (见底部相邻图表)
 - **流量倍增**: 74%的企业在其供应链中使用4种以上的运输方式
 - **分权式组织**; 将**控制权**移交给地区或业务部门
 - 境内/外合作伙伴的**倍增**
 - **广泛使用外部物流服务供应商**: -平均79%的公司在其供应链上与一个或多个外部供应商合作。
外包给多个参与者是一种日益增长的趋势。
 - **国家法规**的多样性
 - **电子商务&**当日送达服务需求
逆向物流与循环经济的出现
 - **并购活动**
- 航空航天工业是这种日益复杂的一个例证：平均每架飞机有300万个零部件，从原材料到飞机制造商有四级供应商。这种复杂性是由多源采购政策、24/7 备件供应、法规的广泛使用、客舱定制和频繁的并购活动造成的。在规模每15年翻一番的市场中，每个参与者的供应链压力都很大。

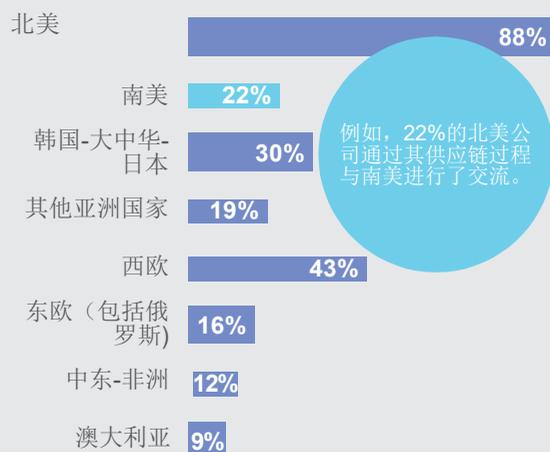
供应链在公司组织中有广泛多样的参与者

与供应链决策者相关的团队

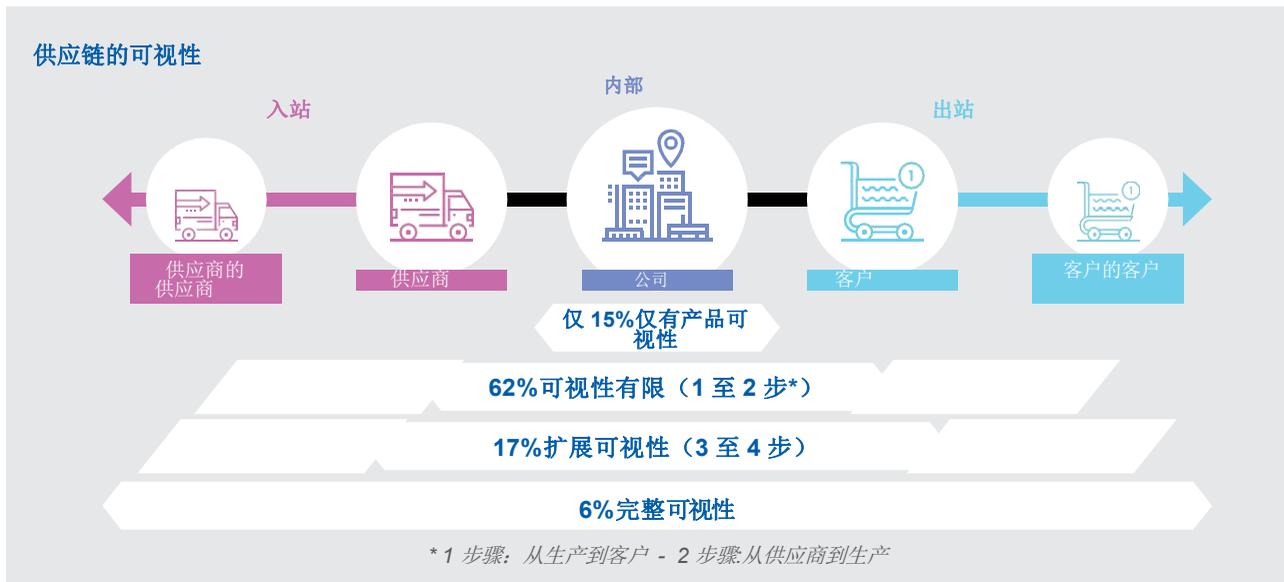


供应链的复杂性因其全球化而增加

示例:北美供应链的装运地点(供应、制造或分销)



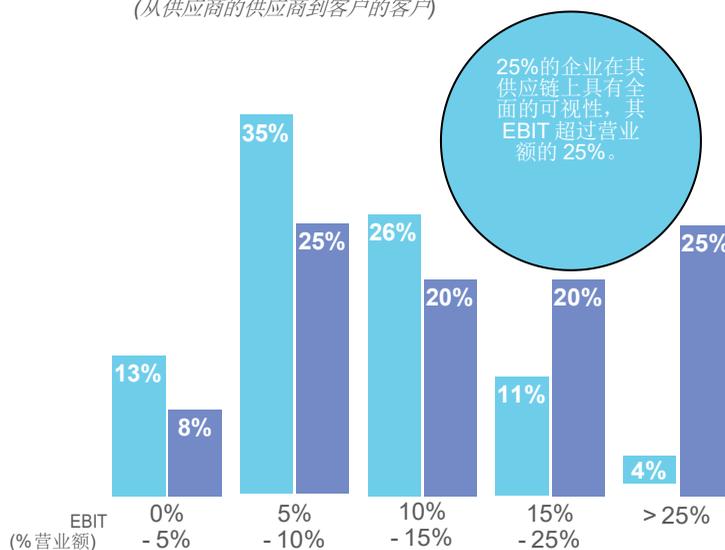
为了应对供应链的复杂性，各公司均致力于提升端到端的可视性



- 77%的被调查公司要么没有可视性或可视性受限，只有 6%的公司具有完整的可视性
- 根据 GEODIS 的经验，供应链的完整可视性包含了整个供应链和价值链中的各种流程(物理流程、逻辑流程、财务流程)。此外，实时监控也已成为实现这一可视性的重要资产。
- 总而言之，提高端到端的可视性使供应链的复杂性得以解决，因为它可以：
 - 加强与合作伙伴的合作，减少纠纷
 - 更好地预测风险
 - 提高了灵活性
 - 加大对流程的控制程度
 - 提高客户满意度
 - 获得较高的盈利能力

可视性对 EBIT 结果的影响

- 无可视性或可视性受限 (在生产中，可视性分为两步)
- 完整的可视性 (从供应商的供应商到客户的客户)





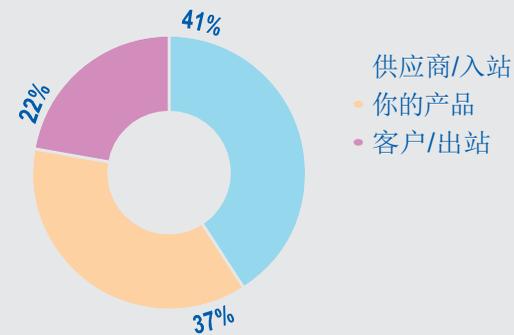
扩展供应链可视性对于受访者来说是一个日益重要的目标（从 2015 年位于主要目标清单的第 6 位到 2017 年的第 3 位）。为了实现这种端到端的可视性，受访者的主要关注点仍然是**进站流程**。

- 大多数公司（44%）在供应商和客户之间具有横向可视性。
- 提高可视性的主要领域是在生产前后。
 - 供应商: 2015 年有 39% 的公司将这些领域视为优先事项，而 2017 年则有 41% 的公司将其视为优先事项；
 - 客户: 2015 年有 18% 的公司将这些领域视为优先事项，而 2017 年则有 22% 的公司将其视为优先事项。
- 有关每个特定阶段的战略重点，受访者强调了其在价值链上建立更大流动性的意愿:
 - 以供应商为中心的(进站)，优先考虑产品的可用性和质量
 - 以生产为中心的，主要目标为改善生产设施内的分配
 - 以客户为导向的受访者（出站），主要重视反应性和敏捷性以及 OTIF 交付。
- 除了简化流程外，供应链职能部门还面临着一个战略挑战，即在产品生命周期中保持完全透明，从供应商的供应商到最终消费者的各个阶段都有一个清晰的视图。实现这一点是实现运营和成本效益的决定性优势。

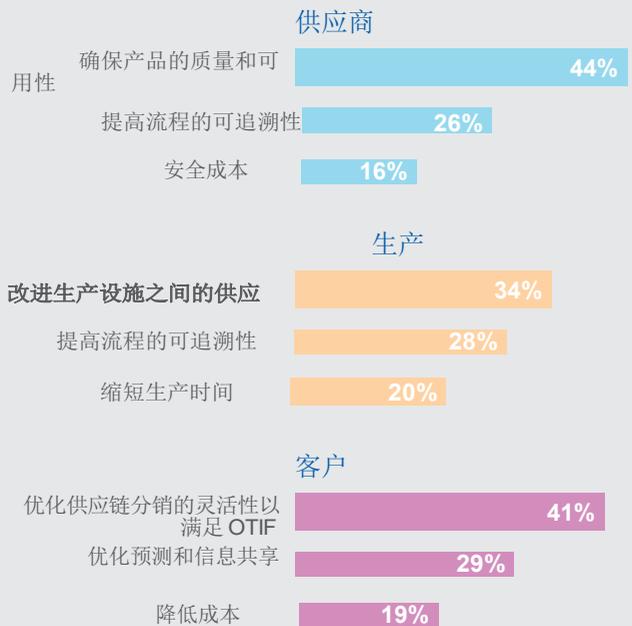


提高可视性的优先事项

如果有机会提高供应链中某个流程（进站、出站、生产）的可视性，那么您的首要任务是什么？



战略可视性重点

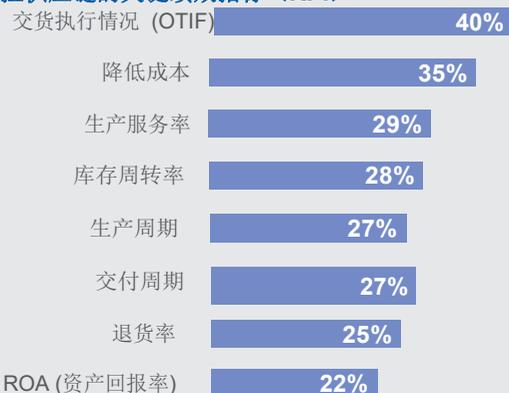


效率低下的供应链监测似乎阻碍了扩大可视性的目标

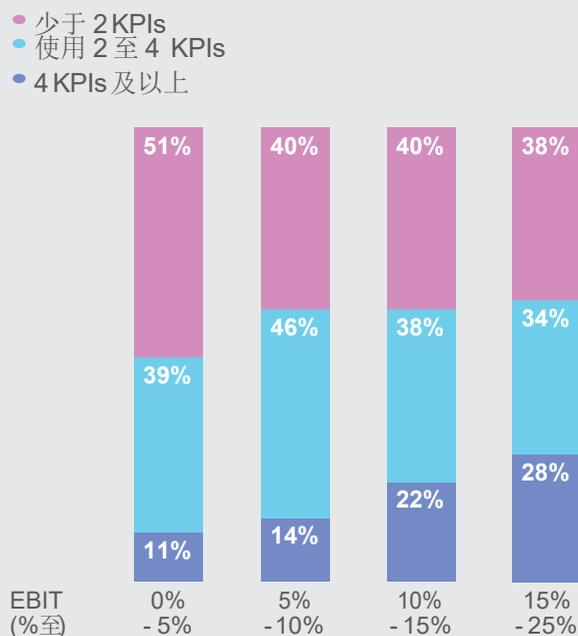
用于监控供应链的关键绩效指标的多样性与其不断增加的要实现的战略目标相关联。供应链再也无法从单一角度进行监控。

- 因此，根据各公司的战略优先事项，目前运用多种指标来跟踪运营效率（OTIF、交付周期）、财务绩效（投资回报率、成本降低）或客户满意度（回报率）。
- 同时，企业对其供应链绩效的认知似乎仍然有限，因为通常只跟踪 1 到 3 个关键绩效指标（41% 的受访者甚至使用 1 个单一的关键绩效指标）。这显然不足以对他们的表现做出可靠的评估，并在此基础上做出适当的决定。
- 供应链度量方法的不一致性也可能导致操作复杂，并产生问题。例如，将不同的度量方法应用于一个公司内不同的区域或业务部门，会使得公司的管理效率低下。
- 根据调查，大量关键绩效指标的使用与盈利能力直接成正相关（见相邻图表）。因而，息税前利润水平超过 15% 的公司中有 28% 使用至少 4 个关键绩效指标。
- 这种被观察到的监测缺乏导致供应链自我评估出现一种误解。对于每一个关键绩效指标，企业实际上都是系统地将自己定位在市场水平或市场水平以上。

用于监控供应链的关键绩效指标 (KPI)



根据 EBIT 水平使用的关键绩效指标数量



在这种要求极严的环境中，供应链利益相关者将数据管理确定为技术优先事项

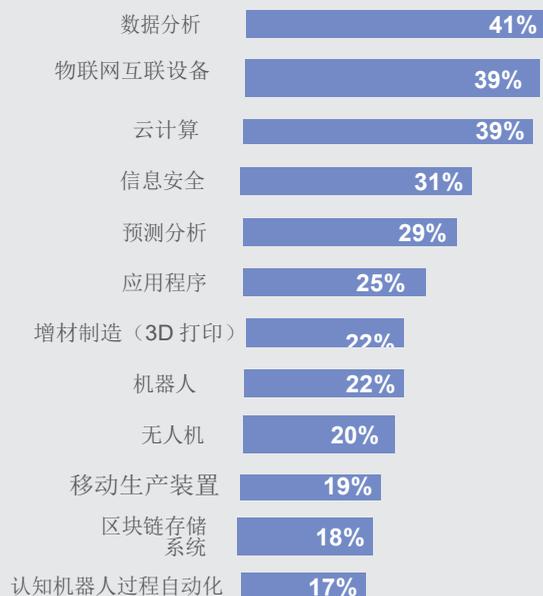
在越来越复杂的供应链中确保敏捷性似乎是一个无法解决的问题，但要做到这一点，技术可能是供应链利益相关者的一项强大资产。

- 当被问及下一个技术“大事”时，受访者强调他们需要以多种方式管理数据。
- 数据分析(41%)和物联网(39%)位居榜首。它们通过许多功能呈现供应链的实时和广泛的图像:从实时流程管理到包裹跟踪和财务控制。在这种透明的环境中，通过持续的监控，优化和改进决策变得更加容易。
- 如果想要掌握可靠和稳健的流程，受访者强调云计算(39%)和信息安全(31%)同样是关键技术。随着供应链的业务范围变得越来越广，越来越具有战略性，需要管理的信息性质也变得越来越敏感。
- 受访者还表示希望开发预测分析(29%)，减少不确定性，帮助企业优化库存，并更准确地预测需求高峰。

关键是要认识到，只有与整个价值链的内部和外部伙伴有效地分享，数据管理所创建的信息才会完全有效。

约 20%的受访者对其他形式的创新给予了适度关注，如添加剂制造(22%)，移动生产单位(19%)或区块链(18%)。然而，这些仍然未被认为是供应链参与者必须具备的条件。

在未来几年获得领域技术



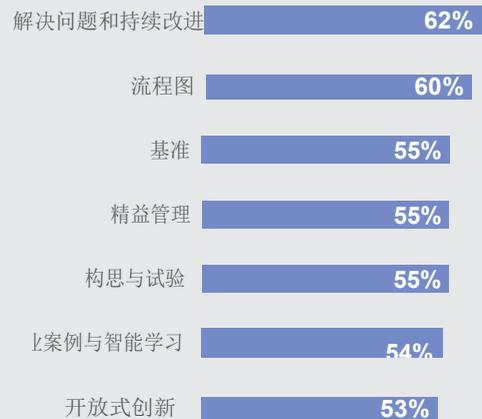
敏捷性和积极创新性仍然对供应链流程有适度影响

改进和优化流程被毫无疑问地确定为创新和变革的驱动因素。但是，实现供应链普遍敏捷性的目标仍然是任重道远。

- 只有一小部分受访者宣称他们在供应链中的创新实践方面取得了进步。问题解决和持续改进保证了 62% 的分数。除流程图（60%）外，优化流程其他要素得到的积极响应未超过 55%。
- 令人惊讶的是，即使是特定的供应链实践，如流程图（60%）或精益管理（55%）也远未普及。
- 出现这些合理结果的原因是人们害怕实施不确定的做法，尤其是在目前越来越需要确保一个可靠供应链的环境下。
- 然而，一流的公司是敏捷的，愿意投资以实现其供应链的优化。因此，息税前利润水平高于 10% 的企业在这些领域比息税前利润水平低于 10% 的企业具有系统性（平均差距为 12 个百分点）。

但是，创新的潜力实际上是存在的：双模式供应链目前正在取得进展，其允许企业通过“小步骤”政策在特定的战略主题内进行创新，而不会危及整个组织的运营稳健性。

供应链实践中的常规做法



供应链实践中的常规做法

按 EBIT 水平



- EBIT 低于 10% 的公司
- EBIT 高于 10% 的公司

解决供应链问题所需的特定知识的必要程度表明外包是一种解决方案

为了便于企业更好地执行任务，整个分析强调了企业目前状态和其想要（和需要）的状态之间的技能差距

- 突显的大量问题以及解决这些问题所需的特定知识和能力的必要程度表明，外包可能是弥补特定运营专业知识缺乏的解决方案。

- 供应链对外包开放：

- 84%的受访者将运输服务外包，65%的受访者将仓储服务外包。

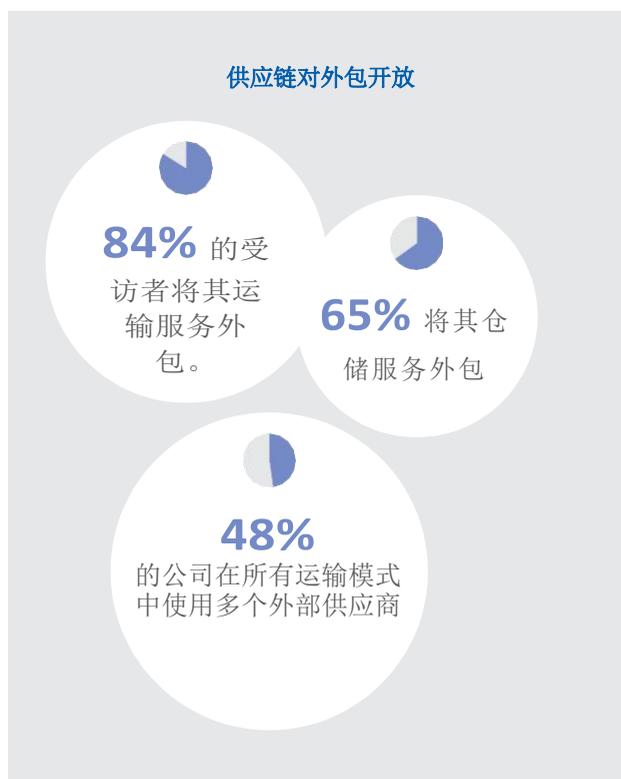
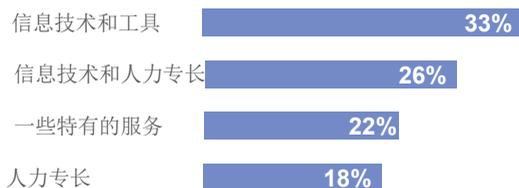
- 平均而言，在所有的运输方式中，48%的公司使用多个外部供应商

- 值得注意的是，21%目前不依赖外包的受访者过去曾尝试过该选项，但未能找到合适的供应商。

- 这些发现反映了供应链职能在吸引和留住人才方面所面临的挑战。

- 总之，企业需业结合 IT 和工具，以及运营和专业知识进行管理。

供应链外包所需的专业知识



内容 提要

前情提要

随着全球化和数字化的发展势头，商业贸易流发生了巨大的变化。供应链管理的服务量和范围都达到了前所未有的水平。

如今，人们普遍认为供应链管理是企业成长的竞争优势来源，出色的企业已将供应链管理置于战略层面。

在战略、营销、采购、制造、业务发展和客户服务的十字路口，供应链已成为企业经营的关键战略“枢纽”。

为满足客户的高质量服务要求，供应链的目标和运营优先事项正从成本导向法转向以需求和价值为导向的方法。



于参与者、采购渠道、运输方式和涉及的地理区域的倍增，供应链的复杂性日益增加。此外，具体的地方法规或供应商所表现出的成熟程度差异，导致运营困难增加。

不可否认的是，这种可视性仍然很模糊，而且不完整地主要集中在直接合作伙伴关系上。对内部业绩的有限衡量也限制了整体前景。

同时，每一个参与者都会影响供应链的绩效，并且逐渐地越来越依赖于其直接和间接合作伙伴的绩效。为了提高效率、灵活性并能够实时响应客户的需求，各公司应有一个共同的目标，即在整個供应链上实现真正的端到端可视性和透明度。

在这种非常不稳定的环境下，具有敏捷性和创新方法的公司似乎盈利更高。 战略和战术要求对具体业务专长提出了要求，这在某些情况下可以通过外包来满足这一要求。

