

研究洞察

颠覆消费 品企业发展 定律

后疫情时期的竞争优势
竞赛

IBM

IBM 如何提供帮助

一个多世纪以来, IBM 一直为消费品企业提供赢得市场竞争所需的专业知识。我们的研究人员和咨询师已构建了诸多创新型解决方案, 帮助客户提升以消费者为中心的战略, 为其客户提供一流的品牌体验, 更有效地与渠道合作伙伴合作, 并将需求与供应结合起来。

如欲了解有关 IBM 消费品行业解决方案的更多信息, 敬请访问 ibm.com/consumerproducts。IBM 提供全面的零售业解决方案组合, 涉及商品销售规划、供应链管理、全渠道零售和高级分析, 旨在帮助客户加快实现价值。我们的业务能力涵盖全球 170 多个国家或地区, 可帮助零售商预测变化, 抓住新的商机。有关零售业解决方案的更多信息, 请访问: ibm.com/industries/retail

扫码关注 IBM 商业价值研究院



官网



微博



微信公众号



微信小程序

要点

满足“多重要求”

在新冠病毒疫情期间, 面对异乎寻常的巨大需求波动, 品牌企业与零售商对供应链提出新要求, 不仅要提高效率, 还要改进敏捷性, 以增强消费品企业在客户互动、产品创新和开发及运营等方面的竞争优势。

确定“必需”

为帮助消费品企业满足“多重要求”的增长, 必须找到独特优势, 确定最主要的差异化特色, 专注于这些重心, 依靠合作伙伴协助完成其余工作。

大规模“转变”

新冠病毒疫情期间, 快速转变能力成为一项核心要求。现在, 消费品企业必须实现这种能力——换言之, 通过应用AI、智能化工作流程和自动化、IoT和云, 扩展数字化转型, 从而实现“大规模转变”。

接受新现实

新冠病毒疫情突如其来, 带来一连串巨变, 品牌企业和零售商必须像过去 20 年努力提高效率那样, 全力以赴地提升敏捷性。

与此同时, 全球企业为了努力应对疫情冲击, 加速实施众多创新——包括许多已在规划中的创新。这些创新为转变行业运营模式创造了机会。

根据目前的形势, 我们即将迎来“多重要求”时代: 效率与敏捷性并重; 一流的数字客户体验搭配技能精湛的一线销售和服务专员; 兼顾可持续性与低成本; 等等。

为更深入地了解行业面临的变化、挑战和机遇, 我们对近 2,000 位消费品 (CP)、零售、农业综合企业 (Ag) 和批发行业的高管开展了一次调研。他们在 24 个国家/地区担任供应链、运营、客户互动以及可持续发展方面的领导职务。在本报告中, 我们重点研究企业如何应对疫情冲击、未来 6 到 12 个月的优先任务, 以及保持长期成功的需求。

保持连续性, 同时建立弹性

超过半数的受访高管表示, 新冠病毒疫情期间他们所面临的最大挑战在于无法保持业务连续性, 其次是经济损失和网络安全威胁。作为应对之策, 组织纷纷探索新型工作模式, 降低成本, 转移到更安全、更富弹性的基础架构。

随着疫情在世界各地持续蔓延, 全球陆续采取封锁措施。企业继续实施去年为保障员工健康、客户安全互动以及工作场所持续运转而采取的一系列举措。超过 70% 的消费品企业以及超过 80% 的零售商采取了这些行动。

消费品企业高管规划新的机遇



55%

培养敏捷性,更快地适应需求变化



61%

加快自动化进程以提高生产力



超过

80%

组合使用 AI、智能化工作流程和 IoT 或者云、智能化工作流程和 IoT 以期成功实现未来目标。

另外,他们还建立新的流程和程序,最大程度减少运营中断,并在发生中断时保证业务能够正常运转。消费品企业将重点放在增强整个企业的 IT 弹性,以满足分布式 IT 格局的需求。

从危机中寻找机遇

疫情爆发初期,政府采取应对措施,将消费品行业划分为“不可或缺”(包括食品、个人健康、生活用品等)和“非不可或缺”(包括时尚、娱乐、旅游等)两大类。企业必须在加速电子商务步伐的同时,进一步增强信任和提高透明度。这些变化催生了新的消费者期望和行为,即使在疫情之后,其中的许多变化也将成为持久的新常态。

随着各经济体相继重新开放,消费品企业必须反思并弄清楚究竟该如何成为不可或缺的组织。¹ 这包括确定企业的哪些方面既具有差异化优势,又能创造巨大价值,然后集整个企业之力重点发展这些方面,而同时依靠合作伙伴履行其他职责。

当询问未来 6-12 个月的三大总体业务目标时,回答增加收入的零售和消费品行业的受访高管人数最多。消费品行业排在第二和第三的目标是提高效率和改进产品;而零售行业的另两个主要目标则是提高敏捷性和改善客户体验。在这些目标的推动下,企业制定了有关供应链、运营、商店和客户体验的计划,并为将来 6-12 个月设定了优先任务(见图 1)。

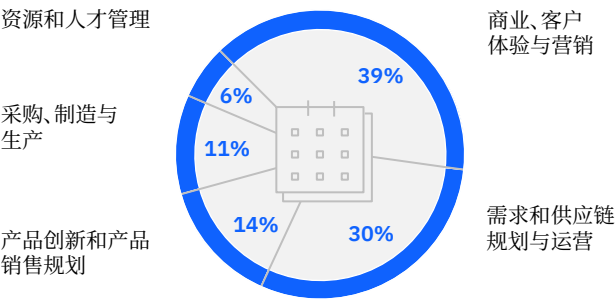
满足“多重要求”

在这些目标中,最引人瞩目的趋势在于,企业需要同时兼顾多个优先任务,有时这些优先任务甚至相互竞争,比如提高效率与提高敏捷性,又如改善客户实体店内体验和改善客户数字体验。其他例子还包括品牌企业和零售商紧缩需求和增加供应;扩大在线业务和支持一线业务;规划意外中断和预期的转变。企业必须认识到这种新现实,了解如何满足不同业务领域的“多重要求”。

消费品企业必须兼顾效率和敏捷性 — 二者同等重要, 不存在谁更重要的问题。

图 1
实现业务目标
未来 6-12 个月的最主要优先任务

零售



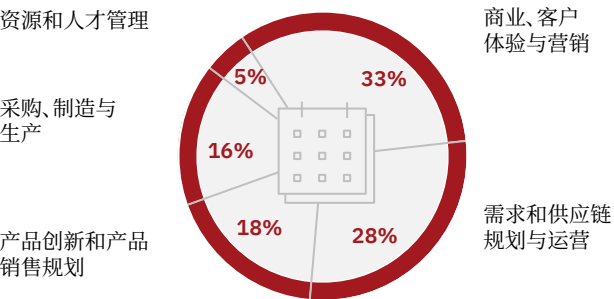
提高运营效率和敏捷性

运营效率是消费品行业长期以来的支柱性目标, 企业通过提高运营效率以增加赢利和生产资本, 完成潜在的品牌收购以推动增长。供应链组织在提高运营效率方面的贡献最大, 通过持续降低成本以及在企业战略规划活动中不断实施生产力计划来实现目标。

相比之下, 敏捷性指的是应对市场变化的能力, 一直被视为供应链临时目标。与效率目标不同, 敏捷性往往与许多意想不到的事件关联, 这些事件很可能促使细分行业将目标投向特定的业务领域。例如, 设想一下影响零售杂货商的由食品传染的疾病, 为防止疾病传播, 必须提高供应环节的可视性。但迄今为止, 敏捷性仍只是在有用时才偶尔成为优先任务。

疫情爆发后, 93% 的组织因需求波动而面临挑战, 因此对供应链提出新的要求, 不仅要提高成本效率, 还要增强执行敏捷性。² 消费品行业经历了一年多的疫情冲击, 预计将恢复到一种截然不同但基本稳定的新常态。然而, 消费者的需求和期望仍将持续变化, 因此运营供应和产能目标也必须不断调整。

消费品



由于消费品制造商和零售商必须为下一次变革做好准备, 因此必须兼顾效率和敏捷性 — 二者同等重要, 不存在谁更重要的问题。

物流运营是这种“双管齐下”方法的典型例子。传统上而言, 运输和储存产品以满足需求主要是一种成本职能, 包括计算库存浪费、卡车利用率、保管成本及其他价值杠杆。

但是, 随着需求波动日渐剧烈, 零售和批发物流通过灵活地应对变化来提高成本效率。为了缓解冲击的影响, 近半数业内企业 (51% 的消费品企业和 48% 的零售企业) 设置了替代性的运输和物流模式。这两个优先任务的重要性不相上下: 52% 的零售业受访高管选择降低运营成本, 58% 的高管选择培养敏捷性以更快适应需求变化。

制造领域已开始效仿这种做法。而在物流领域, 工厂在材料、人工和日常开支方面设定成本节省目标。尽管生产灵活性一直被公认为优先任务, 并且设定了生产能力和产量等一系列衡量指标, 但由于设备检修和安装等工作会产生资本支出, 因此过去的投资一直呈递增趋势。

但在后疫情时期,企业在效率和敏捷性方面的投资更加均衡。61%的受访高管通过加快自动化进程以提高生产力,49%的高管则探索增产新途径。消费品制造商(如 Campbell's 和雀巢)正在引进新设备和新生产线,以提升未来产能。³ 为增强风险管控,近 1/3 (29%) 的高管与供应商合作,进一步巩固生态系统。

改善客户实体店体验和客户数字体验

在某些国家或地区,由于基础设施落后,以及大部分消费者无法获得银行服务,因此网上购物可望而不可及。但新冠病毒疫情带来的冲击迫使他们快速推进变革(请参阅“观点:突如其来的变化让所有体验都变得异常重要”)。39%的受访零售高管表示,希望在接下来的 6-12 个月内将商业和客户体验作为最主要的优先任务。

随着限制措施的解除,安全将成为顾客和店员面临的最主要问题。零售高管对此深有体会:81%的受访者将重点放在开发新流程和新程序,旨在保障工作场所和商店的安全。

零售商必须持续关注安全措施,特别是有助于提高客户满意度的措施。70%的高管选择无接触式支付技术作为组织最关键的技术。沃尔玛推出自助结账,提供无接触式支付选项、取货和送货服务。⁴ 因疫情影响,德国的无接触式支付比例从 35% 激增至 50% 以上。中国的无接触式支付采用率高居世界第一。⁵

除了实施无接触式支付等独立的技术外,零售商还加快投资步伐,培养能力以协调数字渠道和实体渠道,改善客户体验。

2020 年第一季度,疫情封锁期间一家大型电子零售商的在线需求激增。与此同时,该企业 40% 的电子商务订单仍采用到店取货或路边取货形式。⁶ 该零售商很快发现,许多客户希望尽快前往商店提取购买的商品。于是该零售商迅速建立了到店取货服务链,随时随地根据需要提供为客户供应所需的商品。随着实体店恢复营业,客户更倾向于选择到店采购各种商品。

观点:突如其来的变化让所有体验都变得异常重要

疫情带来了一个显著影响,就是让世界上某些地区原来进程缓慢的在线购物突然提速。

例如,疫情爆发之前,墨西哥仅有不到半数成年人拥有银行账户,网购在零售业务中所占的份额不足 5%。疫情很快扭转了局面。⁷

大批商店停业,数百万人选择在线购物。仅仅一个季度,Walmart de Mexico 在墨西哥的在线销售额就增长了 217%。其他一些原来在线购物发展缓慢的国家/地区也发生了类似的转变,比如印度、巴西和俄罗斯。⁸ 突然之间,提供最佳面对面购物体验变得无关紧要,而不灵活的数字购物体验却可能让企业走向灭亡。

为此,企业纷纷强化平台,增强付款安全性,加快配送速度,改进客户服务——甚至利用社交媒体平台提供帮助。鉴于拉美地区在线销量激增,拉丁美洲最大的电子商务零售商 MercadoLibre 调动自己的多架飞机,缩短运输时间。⁹

当然,这并不意味着实体店购物就此走向没落。事实上,随着疫情的逐步缓解,企业亟需针对面对面购物和在线购物提供差异化客户体验,因为即使人们开始陆续回归实体店,疫情期间养成的购物习惯无疑也会产生十分深远的影响。人们很可能希望两种体验无缝同步。

企业不能将所有目标都设为优先任务, 因此必须确定自己最主要的差异化优势, 这至关重要。

尽管客户希望掌控自己的订单, 但也希望开展互动, 这是他们前往实体店购物的主要原因。进入商店后, 他们非常希望获得所需的互动和咨询。因此, 店员必须能够为客户提供全方位帮助, 营造卓越的购物体验。

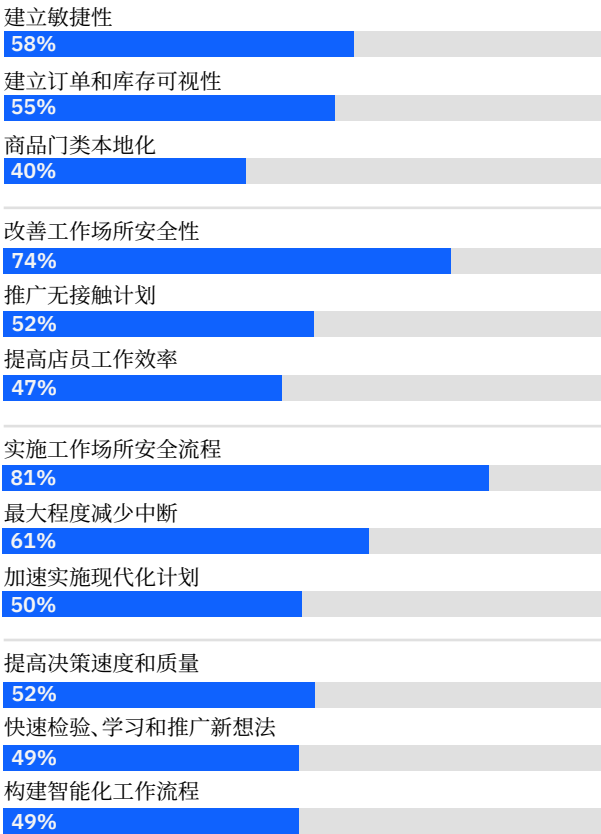
近半数高管(47%)表示正在扩展工具, 帮助卖场店员提高工作效率, 为客户提供更出色的服务。如果零售商无法满足客户预期, 就会失去客户信任。当今时代, 赢得信任和信心比以往任何时候都更重要。

图 2

都很重要

当前环境中的短期关注点涉及多个领域

零售



供应链



消费者体验



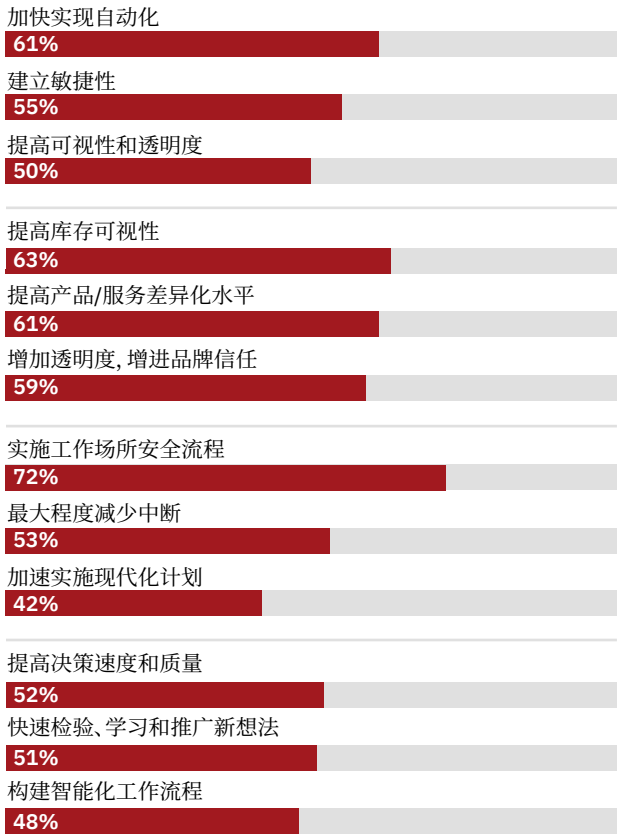
运营



创新与科技



消费品



确定“必需”

满足“多重要求”或许听上去像是扩散作用计算公式, 原本希望满足所有必要目标, 但在此过程中却并未达到任何有意的目的。企业究竟该如何找到平衡点, 在当前环境中取得成功?

企业不能将所有目标都设为优先任务, 因此必须确定自己最主要的差异化优势, 这至关重要(见图 2)。为此, 企业必须评估自身的独到之处, 而后利用该洞察形成差异化优势。此外, 高管也要开诚布公: 企业在哪些方面做得最好? 在哪些领域可以快速扩展? 然后确定哪些业务可依靠合作伙伴的帮助来完成。

零售企业将客户体验视为最重要的优先任务, 非常重视服务礼仪和动态反馈。

根据最新的 CEO 调研, 成功企业在以下三个领域具有明显竞争优势: 客户、产品和运营。¹⁰ 纵观消费品行业, 表现出色的企业重视运营, 强调效率、分销、定价和透明度等原则。近半数(44%) 的消费品企业将制造和供应链业务视为未来 6-12 个月的优先任务, 这进一步印证了他们的关注重点。此外, 表现出色的消费品企业更有远见, 重视新兴技术等要素, 面向未来发展做好准备。

零售企业则关注于客户, 高度重视客户关系。表现出色的企业始终将客户体验视为最重要的优先任务, 非常重视服务礼仪和动态反馈。

然而, 尽管零售商可能很大程度上认为自身以客户为中心, 但许多企业仍采用传统运营模式。他们的组织架构和损益表依旧基于渠道。他们关注于所销售的产品 — 而不是考虑如何销售解决方案。他们的客户数据库基于交易。他们的营销工作注重于指导消费者完成购物流程, 而不是维系长期关系。

企业必须扩大 AI 的使用。他们需要根据数据洞察做出决策, 然后在各运营环节快速检验和执行这些决策, 深化以客户为中心的原则。52% 的消费品企业和零售企业投资于分析技术, 帮助提高决策速度和质量。近半数的消费品企业 (51%) 和零售企业 (49%) 正快速检验、学习和扩展新想法, 加速推行现代化计划, 从而增强敏捷性, 满足消费者需求。

消费品企业的工作性质同样需要转变, 从孤岛式的运营转变为权责分明的综合赋能型敏捷团队。这就需要在组织的所有领域推行变革。还需要调整业务模式和关键指标, 转变企业对员工和文化的态度, 以及数据的组织和管理模式。抓住问题本质, 直击核心, 只有这样, 企业才能在需求挑战日益严峻的环境下迈向成功。

大规模发挥转变能力

2021 年是转变之年。2020 年, 组织为了应对新冠病毒疫情带来的各种新要求, 被迫转变工作方式, 开发和推出新功能, 有许多功能几乎在一夜之间就建立起来。但是, 随着后疫情时期的格局逐渐显现, 企业需要将这些新功能投入运营。换言之, 企业需要扩展转变的规模。

为此, 必须弥合业务运营模式中的差距: 包括组织架构、绩效指标、业务流程和技术平台。很多高管已启动这项重要工作。

IBV 最近开展的一项调研表明, 60% 的受访高管显著加速了企业的数字化转型进程。2/3 的受访者表示, 原本许多受到重重阻力的特定转型计划, 却因为疫情迎来新的契机。¹¹ 综合研究具体技术之后, 这些高管认为信息技术最有帮助(见图 3)。

不可或缺的技术高居榜首, 比如有助于保障工作场所和商店安全的无接触式支付技术和生物识别安全技术。启用无接触式互动的移动设备管理技术排在第三位。尽管可将这些技术视为“独立的技术” — 单独采用也可以发挥巨大的价值, 但如果将它们与其他许多技术搭配使用, 就可打造成功的解决方案。

受访高管表示, 其中很多关键技术(例如, AI、智能化工作流程和自动化、IoT、云和高级分析)是绩效差异化因素, 也是企业未来取得成功的保证。根据我们的分析, 高管选择采用技术组合以帮助成功实现未来目标的可能性超过 80%。

例如, 当被问及需要采用哪些关键技术以确保顺利实现未来目标时, 87% 的高管选择 AI、智能化工作流程和 IoT。85% 的高管选择智能化工作流程、云和 IoT 作为最佳技术组合。

上述结果与 2020 年的 CEO 调研相呼应。在 2020 年的调研中, 受访者普遍将 AI、云和 IoT 视为绩效差异化因素。这些能力往往相互关联, 而且能够自我增强。

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_38339

