

消费品和零售

改变消费品和零售商业网络 通过合作赢得客户的路程图



THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™



目录

- 4 执行摘要
- 5 更大型的合作的需求
- 6 通过百变商业网络释放价值
- 7 基础阶段：打破原有模式，创造需求驱动型的组织
- 8 运作阶段：协作促销，预测和库存补充
- 11 战略阶段：订制综合品牌和购物体验
- 14 改变商业网络的路程图

执行摘要

在当今充满挑战的经济环境下，消费品（CP）制造商和零售商只有通过更加紧密地合作才能赢取客户的忠诚，捕获更多市场份额。而这一切都不允许有任何的失误和无谓的努力。通过深入合作，共同获取洞察力和执行力对于突显竞争优势、促进业务增长以及增加效率方面显得尤为重要。

让人欣慰的是，借助正确的衡量标准和流程，这一对业务合作伙伴可通过逐步开展深入合作，实现双赢。这一变化正在发生。一些全球最大的CP和零售公司通过结成伙伴关系，帮助他们从研发、生产营销和销售中获益匪浅。他们意识到，特别是在今天经济充满变数的情况下，单纯依内部的力量，并不足以快速、有效和可盈利的方式满足客户需求，但是其他公司该从哪着手？要实现最大化的投资回报，他们该选择哪条路？

本篇概述了三步走的成熟模式，使公司能够认清他们在走向商业网络转型的征途中所处的位置，从而帮助他们将目标流程，建议和信息技术发展到新的水平。该建模反映了SAP多年来通过对技术和最佳实践的创新型利用，帮助CP和零售公司增长业务的经验和专业知识。

呼唤更有效的协作

共同面对新挑战

即使在今天变化多端的经济环境下，CP制造商和零售商都拥有着某些共同的目标：在恰当的时间和地点为客户提供物美价廉的产品。多年来，这些互补型的产业无需合作也能各自蓬勃发展。但在过去几年里，由于消费者从根本上发生了改变——这就要求CP和零售企业能适时应变，否则就会被淘汰出局。也许最显著的改变是，那些信息灵通，熟悉互联网的消费者拥有更大的优势，这些消费者不相信大众营销，他们完全自主决定购买商品的种类，以及购买商品的地点和时间。如果这种改变在过去还不足以让执行官们心惊胆战，夜不能寐，那么今天的经济衰退将驱使消费者看紧他们的荷包，根据事先列好的购物清单采购商品，并且更随意地更换品牌。显而易见，比起以往任何时候，要促使消费者购物需要给出更令人信服的理由。

CP制造商和零售商再也无法忽视传统的常规关系形态与零和博弈心态所形成的协作关系所带来的负面影响，因为这种协作只会让双方渐行渐远。相反，双方必须克服过去的分歧和可能的紧张点（例如数据共享和自有品牌），通过合作来赢取客户和增加市场份额，实现双赢。

接下来，双方需要在市场不景气的环境下共同寻找向现代消费者创造、营销、交付和出售产品的途径。比如：

- 我怎样才能更深入地了解客户？谁才是我的客户？他们的喜好，生活方式和

CP制造商和零售商再也无法忽视传统的常规关系形态与零和博弈心态所形成的协作关系所带来的负面影响，因为这种协作只会让双方渐行渐远。相反，双方必须克服过去的分歧和可能的紧张点（例如数据共享和自有品牌），通过合作来赢取客户和增加市场份额，实现双赢。

消费习惯是怎样的？他们的购买行为如何在店铺、网络、移动电话和其他渠道之间转变？

- 我怎样最大化每一个商机？哪种购物体验可以对不同的客户产生吸引力，建立品牌资产并刺激消费？针对具体细分甚至是个人，我们怎样能够通过消费者的了解来共同设计和执行最佳分类和促销？

- 我们怎么才能创建一个效率更高、响应更快的供应网络？我们怎样才能通过共同努力，确保我们的产品在合适的时间摆放在正确的货架上？我们怎样做才能在不降低服务水准的情况下减少库存，并能释放沉淀在货物里的资金，实现对货物的套现？

- 我们是否可以找到一个方法来创建一个双方为结果共同负责任的制度？我们能否就成功指标达成一致，从而围绕共同的目标推动合作？我们能否将各自的物力和人力都投入到合作关系中？借助决定成败的关键因素——集成流程和IT解决方案，可否将我们的组织整合起来？

业务网络转型释放更多价值

协作力强且扩展的合作关系为企业注入强大力量

今天，那些在各行各业取得瞩目成就的公司比以往任何时候都更依赖协作关系，因为只有这样它们才能从研发、制造、营销和销售中获取更丰厚的回报。它们明白，单纯依靠内部力量，尤其在经济低迷期，并不足以满足终端客户的需求。当很多企业还在苦苦寻找合作伙伴战略的时候，处于领导地位的企业正在重塑这些交易型关系，以此铸就一个能成就协作且双赢合作关系的业务网络。他们投入各自的洞察力，资源和技能从而共同加深对客户的了解，预见客户的需求，并为

客户提供卓越的价值。那些能够改变管理实践和业务流程，并能在业务网络中通力协作工作的公司明显超越了那些单打独斗的公司。

定义一条通往成功的清晰大道

鉴于CP和零售业之间复杂微妙的协作历史，业务网络转型需要采用循序渐进的方式，以让双方就共同确立的目标展开密切合作，并伴随协作产生的结果进一步扩大

双方协作的范围。为此，SAP 已经开发了一个三阶段成熟模型，帮助公司看清楚它们在此转型征途中的位置，并将关键流程、方案、信息技术发展到新的阶段。该模型如图1所示。

很多企业还在苦苦寻找合作伙伴战略的时候，处于领导地位的企业正在重塑这些交易型关系，以此铸就一个能成就协作且双赢合作关系的业务网络。他们投入各自的洞察力，资源和技能，从而共同加深对客户的了解，预见客户的需求，并为客户提供卓越的价值。

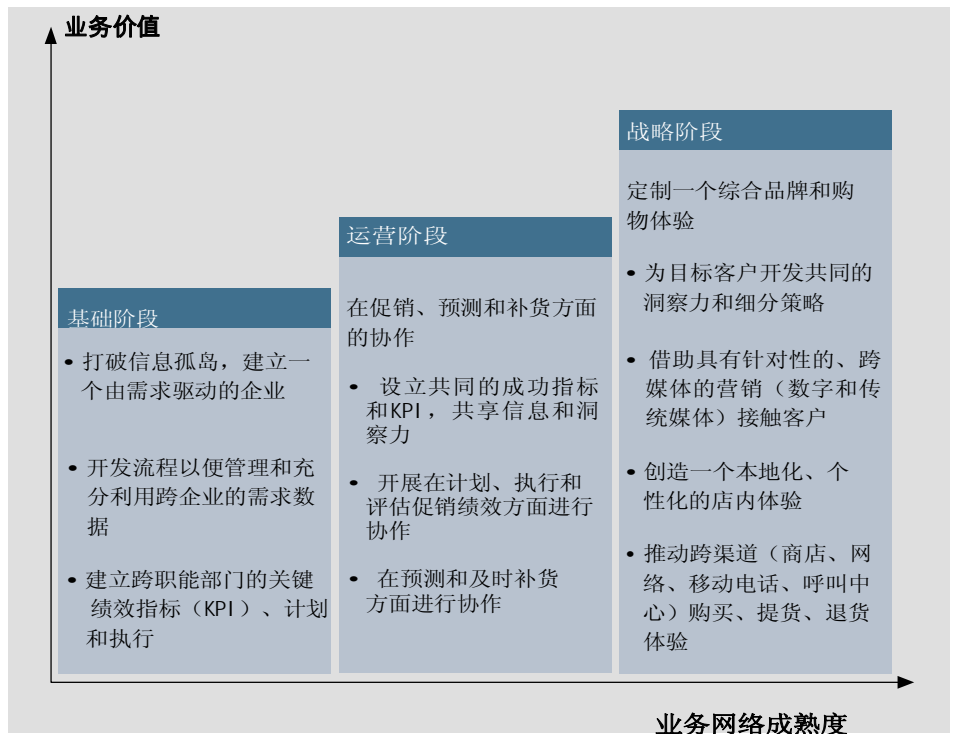


图1：三阶段成熟模型

基础阶段

打破信息孤岛，创建一个以需求为驱动力的企业

更有效地跨企业利用需求数据

“客户至上”已被 CP 制造商和零售商奉为致胜宝典，并计划 2009 年更加关注这一方面。但是，事与愿违，许多公司没有充分利用自己企业内部的需求数据。例如，他们可能没能建立起一个正确的治理结构，以接收、存储和跨各部门地利用需求数据。无论在何种情况下，第一步都是要在各自的组织内为需求数据管理奠定一个基础。CP 制造商和零售商需要识别出能够在企业内部起带头作用部门（如：营销部门）。这个部门应负责管理需求数据的规模，作出有价值的洞察，并将这些需求数据和洞察向采购部门、销售部门、供应链及其他关键利益攸方开放共享。为了在市场上有效规划竞争行动，例如：负责开展促销活动的部门需要了解需求模式和各级的竞争格局——从全球、区域直至商铺层面。更为重要的是，他们应了解实际增加的收入、销售量以及跨多个渠道的促销和营销活动对盈利能力产生的影响。

在企业各部门之间实现有序协作

处于该阶段的公司也有机会建立跨职能部门的流程和关键绩效指标（KPI），从而让负责为客户带去价值的内部部门密切配合。例如，销售和营销组也许会建立一个共同的

KPI（例如品牌健康和分类销售）。他们可以同步他们的计划周期和日程表，以此确保以协调一致的方式建立品牌，实现销售和营销 ROI 的最大化。这些小组还需要与其它部门密切协作，（如产品促销、供应链、财务部门）以便更有效地预测和满足客户需求。

不幸的是，今天这种内部协调少之又少。例如在零售业务，当需要推出一个新产品时，营销部门和产品促销部门在在发布一款新产品是对促销活动产生的影响和各店铺水平的差异上并未达成一致，这就会导致在某些商店出现断货的情况，而在另一些商店则会出现降价甩货的情况。通过一个集成的供需计划流程，基于像 POS 交易、有计划的促销、消费者行为变化等需求驱动因素，企业内部相关方可达成一个统一的预测，而且这个预测是根据生产和物流的限制优化过的。这些流程可跨越信息孤岛，将整个企业协调起来追求共同的目标，这对实现与合作伙伴的有效协作起到决定性的作用。

运营阶段

在促销、预测和补货方面实现有效协作

在运营阶段，CP 制造商和零售商联手应对两个致命的问题：无效的促销和缺货，它们会直接导致消费者满意度降低，销售量减少。CP 制造商和零售商都认为把巨资投入到销售和营销中并非物有所值。消费者在经济低迷期已经完全改变了他们的消费行为，这迫使企业重新审视它们的促销战略。据 AMR Research 调查显示，CP 制造商和零售商的死穴—库存缺货通常在促销期间会上升 15%。¹

令人欣慰的是，CP 制造商和零售商可通过紧密协作去创建、执行、衡量他们共同的促销和供应链的业绩，从而战胜这些问题。但是，企业协作的实现需要变更管理以及推动企业间流程。

建立业绩指标和实现数据共享铸就共同成功

但在进行协作之前，对于 CP 制造商和零售商的当务之急是为共同成功定义衡量标准，这样双方才能建立和认清共同的目标并朝着这个目标努力。许多初衷良好的合作方案就是因为目标相驳而被舍弃的。记分卡包括诸如分类增长、消费者购物篮

大小、现货率等关键指标，让双方集中精力增加市场份额。

合作伙伴双方也可就相互及时分享相关数据进行操作，定义哪些数据类型可以自由共享，并建立适当的标准。例如，零售商可以提供 POS 机交易数据，会员卡数据，库存状况，以及其他商店一级的信息。CP 制造商可



“零售商和CP制造商希望就这些商机寻求合作，但他们必须谨记，很多合作以失败告终并不是因为双方缺乏合作的诚意，而是因为没有协调一致地开展合作。因此，他们必须通过建立统一的目标、流程、业绩衡量方法来为合作打下牢固的基础。”

Ranjay Gulati 博士，工商管理系 Tiampo 教授 Jaime he Josefina Chua，哈弗商学院

1. Cecere, Iora, AMR Research, 引用自《在经济衰退的情况下，企业转向实时分析来追踪需求》，doug henschen, 《信息周刊》，2009年2月28日

以提供深入的市场调查结果，它们来自问卷调查、同行商店以及与某一零售商特定门市相关的重点小组，同时还可提供基于库存状况的能力限制和承诺的可用性信息。一旦这些协议和指标到位，CP制造商和零售商就可开始利用集成的流程将双方紧密地联系在一起，实现双赢。

共设促销——提高效率，增加效益

在当前的经济环境下，CP制造商和零售商承受着巨大的压力，以期与消费者有效接触，获取巨大而清晰的市场投资回报率。双方也需不断调整自己来迎合消费者不断变化的消费行为。不久之前，大部分人还是在货架前才临时决定是否购买，而随着经济大环境的变化，今天，大部分人是在进入商店之前就列好了购物清单。为了驱动促销的效率和效益，CP制造商和零售商需要共同设计活动，重点考虑设计出一个能够在消费者进入商店之前就能对其产生影响的策略。例如，这些活动可能涉及将花费从地面展示和店内广告转移到折扣价和优惠券，因为后者更能影响到消费者的购买行为。（AMR调查）²

通过共享营销计划、消费者洞察力和对促销影响的分析（如提价、拆分、分类效果）帮助双方全面了解信息、激励和购买

的预期影响。然后双方可在活动设计上达成一致（包括促销战略和持续时间），灵活调整它们的日程表，从而同步计划和执行活动。CP制造商和零售商也要确保在促销期间，货架上不会缺货。为此，它们可一起评估促销活动的影响，经常在商店一级联合预测消费者需求。

共同摆放货架

在促销期间，要获得成功，双方需要将其合作领域扩展到全程执行。例如，CP制造商和零售商已经同意，跨所有的零售商店展开为期三周的促销。但是，20%的商店没有按计划执行，因为货架没有恰当地摆放，暂时的降价没有在货架上体现出来，或者额外的标签在促销期间没有添加。结果是，零售商和制造商都储存了大量货物单没有增加销售量，给双方都造成销售损失。

在操作阶段，CP制造商和零售商联手应对两个致命的问题：无效的促销和缺货，它们会导致消费者的不满，给销售带来损失。CP制造商和零售商都认为高得惊人的销售和营销花费是没有效果的。消费者在经济低迷期也已集团改变了消费行为，迫使企业重新考虑它们的促销策略。据AMR调查显示，库存过量这一危害CP制造商和零售商的现象在促销期间常常会上升15%。

2. Cecere, Iora, 《促销：你的投资有回报吗？》，行业价值链战略，AMR调查，2009年4月

为避免发生此种情况，零售商和制造商应共同监视店内执行情况和促销活动的效果。他们可采取纠正行动来确保恰当展示产品，甚至可以调整促销策略，从而争取到更佳的机会来实现共同的 KPI。

鉴于今天的消费者越来越有预算意识，导致他们去商店的次数越来越少，而且更倾向于在促销期间购买更多的东西，CP 制造商和零售商既承受不起因货架空空而错失销售机会，也不能承受消费者换用品牌或零售商所带来的损失。他们需要持续监控商店水平的需求信号，并能够对突发情况采取迅速反应，根据需求量的多少，灵活调运商品。通过合作可推动这种基于市场需求反应而进行补货的方法，处于领先地位的公司已从中获益匪浅，如销售额增加、利润增加、库存减少等。当今，由于大众消费者越来越热衷于快消商品，如时尚产品和新鲜食物（包装好的沙拉），所以对于很多公司而言，速度和反应能力变得更加重要。而且，合作不应在产品到达商店后就结束；相反，CP 制造商和零售商必须警惕“幽灵库存”，即库存记录显示店内有此产品，但实际上因遇窃、库存错误或扫描错误等导致货架上并未摆放此产品。

共测成功，共塑促销

由于今天每个营销预算都会经过谨慎的斟酌，这就需要 CP 制造商和零售商在促销结束后尽快进行共同的报告、分析。所获取的洞察也可促使双方在不久的将来再次共同制定和开展销售和营销活动。例如，POS 和会员卡数据可分析用于：

- 证明促销的符合程度
- 衡量双方共同业绩——销售额、销量、货架上是否有产品、营销ROI
- 了解哪些策略手段（如促销、价格、货架份额）会影响共同指标
- 快速有效地处理费用报销和其他财务交易

此类型的合作可对成功进行衡量（如通过某一产品或某一分类），两个合作伙伴自然会建立互信，互信促使双方就其他商机扩大合作并不断创造成功。

战略阶段

定制一个综合品牌和购物体验



在战略阶段，CP 制造商和零售商拓展合作的深度和广度，以求脱颖而出并赢得现代消费者对产品的青睐和对品牌的忠诚度。这是一个巨大的挑战。消费者掌握着主动权，赋有科技头脑，他们不再盲目追随大众营销，而是信赖网络上的口碑，要求获取跨渠道的个性化的体验。然而，只要 CP 制造商和零售商携手合作就可获取丰厚的回报。他们可获取对消费者 360 度视角的全面了解，开展具有针对性的营销以赢得消费者，而不是失去消费者，并为消费者带去横跨多个渠道的无缝购物体验（如商店、网络、移动设备等）。

获取针对目标客户需求的联合洞察力

随着可获取数据的广度和深度日益增加，为 CP 制造商和零售商带来了解消费者的契机。但是，双方在这方面却各有所长。CP 制造商对消费者以及他们的需求、喜好、生活方式做过深入的市场调查，而零售商拥有丰富的商店一级的消费者行为数据。要对这些来源不一的大量数据进行整合和分析是一个巨大的挑战。例如，为了细分多个消费群，需要对来自成千上万家商店的，与定性消费者行为相关的 POS 机交易数据进行分析，而这就需要紧密的合作，并充分发挥各方所长来提取有价值的洞察力。

通过共同分析，双方可从商店和其它渠道、产品类别等维度上分析每日和每周的消费者的消费模式以及他们对促销的回响。他们甚至能预测下个季度的流行趋势，哪些配套产品可促进购买力，或是起到相反作用并了解到哪些类别的商品不再受到消费者的欢迎。现在，双方可共同开始定义详细的消费者和购物者特征和细分战略。他们可分析现有客户的特点和购物行为，根据消费者的盈利能力来创建一个重点消费族群，并在这些人群中识别升等销售和交叉销售的商机。在食品杂货行业，他们会发现出现了一类新的消费族群，这些消费者非常注重健康，愿意花大价钱购买各个类别的新鲜有机产品。这些对需求的洞察力和细分战略都可以用来在微观市场和商店群一级中设计出具有针对性的营销活动、分类和购物体验。

通过“预先针对性”吸引消费者

在消费者查询产品并形成自己的观点时，就开始通过“预先针对性”为消费者量身定制购物体验。特别是在经济低迷期，由于大部分消费者都在进入商店以前就列好了购物清单，这时，预先针对性就显得更为重要。CP制造商和零售商可以开展有针对性、个性化的活动，例如，针对某些消费族群或是个人在电邮中发送优惠券。根据行业数据显示，这一策略的回报率是大规模发放优惠券的10倍。

同时，越来越多的消费者在做购物决定时，将他们的注意力转移到数字渠道和社交媒体，如博客和社交网络。CP制造商和零售商也许想重新考虑他们的营销战略，重新分配费用以便有效地接触到目标顾客。例如，一家服装生产商和零售商为吸引青少年而共同进行营销策划，他们可能会侧重于通过诸如网络电视、智能手机、社交网络等数字传媒来开展广告宣传。当然，传统的媒体，如电视、广播、印刷品等仍然扮演着重要的作用。但是，企业需要通过利用新媒体强大的定位潜力和互动功能（比如，基于人口和地理特征），与传统媒体进行互补，发挥各自所长。在新媒体的帮助下，企业可通过获取消费者对广告的具体印象和直接回应，来得出准确而具体的投资回报率。

更为可贵的是，CP制造商和零售商还有机会借助社交传媒与消费者开展双向对话。例如，他们可以提供知识型内容，如健康烹饪的小技巧或如何照顾宠物的小建议，从而吸引目标客户，在消费者中赢得信赖商家的美名。制造商和零售商业应该利用博客和在线社区来影响消费者观点，围绕新产品上市创建消费者到消费者的口碑和推荐，并听取消费者公开、真实的反馈。

创造本地化和个性化的商店体验

一旦消费者踏入商店，CP制造商和零售商需要全力抓住这个机会，通过设计整体购物体验来吸引目标顾客，建立品牌资产，并影响对多个类别产品的购买力。利用双方对需求的共同洞察力，在某个商店或某个商店群，双方可通过共同协作来对产品进行恰当的分类，从而迎合目标客户的需要和品味。例如，在旧金山海湾地区，某些郊区商店可能会受益于有机产品和民族

风味食品的混合销售，而城市商店却受益于为上班族提供快餐食品。双方还可以共同设计店内的布局、摆设和促销，从而为客户带去个性化的购物体验。例如，双方可一起选择一些商店来为它们共同设计出一个最佳布局，如改变商店的过道以及食品杂货、化妆品和熟食的摆放，从而方便客户并最终完善顾客的购物体验。

个性化的购物体验

试想一个顾客可以逛到或被引导到他感兴趣的商店。购物时，针对某一配套产品，个性化的优惠券和提案就会发送到智能购物车或智能手机。该顾客还可以借助智能手机浏览产品，了

解有用的详情，多家比较，并获取基于个人喜好或者同类消费者的相关意见和推荐。

让消费者享受“不局限于地域的购买、提货和退货体验”

鉴于实体商店仅是多个购物渠道的其中之一，这就需要零售商和 CP 制造商进行合作，根据目标客户的跨渠道喜好，为他们带去无缝购买、交付和退货体验。例如，假设某一消费群热衷于网上购物。在合作环境下，顾客也许会先后访问制造商的网站和零售商的网站，最后才决定是否去零售商店。当顾客查询信息时，得益于零售商和制造商之间的协作，顾客可在所有渠道获取有关产品、价格、促销和存货的及时且一致的信息。



“虽然预计整体零售销售额将会是一位数的增长，但在线零售将继续大幅超过传统渠道的增长，预计未来5年会增长70%。”

零售系统调查LLC³

在顾客购物时，零售商和制造商会一道为客户呈现各种个性化的选择。这些选择可能包括在线购物—送货上门，在线购物—当地商店提货，或者是直接去有库存的当地商店购买。如果某产品没有库存了，制造商和零售商可通过合作来根据仓库或在途库存为客户预测可获取产品的时间，帮助它们选择购物方式，从而最好地满足顾客需求。顾客也可选择方便于他们自己的渠道来进行退货。例如，如果顾客在线购买了一个他并不满意的产品，他可以通过货运或直接去商店进行退货。

要使这样的流程实现集成，需要双方基于共同的洞察力来对跨渠道的需求进行预测。深入了解预测的顾客需求，可以使双方对库存和各渠道的分配要求进行预测，对企业间的订单管理和完成流程进行协调。他们可追踪相关KPI，如客户获得率、各个渠道获取的客户利润，从而不断提高双方的业绩。

3. Kilcourse, Brian, 《找到集成的多渠道零售商》，零售系统调查 LLC, 2008

业务网络转型的IT路线图

当CP制造商和零售商向业务网络转型迈进时，至关重要的一点就是其IT部门要同业务小组步调一致地往前发展。

基础阶段

对于任何渴望加入到全球业务网络的企业来说，首先要让其内部组织有序工作，这样才能给合作伙伴提供精确的数据，一致的流程。这意味着要抛弃以前的流程，即用电子邮件、电话、电子表格、传真等粘作一团的流程，因为这种流程反应慢、花费高并且易出错。取而代之的是，企业可以部署企业应用程序，它带来一个灵活的端到端的流程，并在产生短期业务价值的同时支持长期战略。

这些应用程序可以自动化关键任务流程，监控KPI，集成来自不同部门、业务单位、区域的流程和数据，从而推动整个企业的协作。例如，针对某一零售商内部，这种集成可以让数据流从战略财务计划到广告和营销部门，最后通过供应链到达门市。这也确保了用于计划商品战略和促销的同一数据可用于供应链。

这样，库存流和商家的计划是一致的（反过来，与企业战略计划也是一致的）。此外，企业也需要利用仪表盘和报表来监控每一步的经营业绩。这给管理人员提供了他们所需的对整个企业范围的可视度，以确保所有事务都按计划进行，以及在需要的时候进行调整。

“决定双方合作成败的关键因素是IT基础架构，它能‘打破信息孤岛’，使得企业内部端到端流程得以实现，例如，将销售和营销活动与生产和供应链紧密连接起来。然后，IT还能将CP制造商和零售商连接起来，协调消费者洞察力、供应链、营销系统以确保所有的项目都受监控、管理，且保持步调一致，最终实现目标——即将价值带给消费者。”

Ranjay Gulati博士，工商管理系Tiampo教授Jaime he Josefina Chua，哈弗商学院

为了推动关键流程，CP制造商和零售商业需要一个企业信息管理平台，它能为管理企业内部和外部数据需求的每个方面定义结构和工具。这些数据元素涵盖：为了推动关键流程，CP制造商和零售商业需要一个企业信息管理平台，它能为管理企业内部和外部数据需求的每个方面定义结构和工具。这些数据元素涵盖：

- 主数据（分类信息，诸如产品、消费者、地点）
- 数据等级
- 交易数据（如库存、销售）
- i在未来阶段，定性信息（消费者调查）

行动阶段

有了强大的基础架构来管理关键流程和内部信息，CP制造商和零售商就可将两者的组织通过无缝的流程很好地连接起来。合作需要从建立数据标准和处理例外的流程开始，从而推动基本信息（如产品编码和价格信息）的数据集成、统一和质量管理。这一企业间的数据基础则为制造商和零售商之间的流程自动化以及系统到系统的集成奠定了基础。目前这些流程常常是人工进行操作并且不具有连贯性。而这些流程可包括订单流程、可承诺量、电子发票和支付，也包括更多的合作流程，比如共同需求计划和闭环促销管理。



可能出现，，比如，人们会一起共享知识进行头脑风暴，制定共同的见解和计划。所以在战略阶段，IT需要超越结构化流程，以支持非结构化的合作，这种类型的合作可由以用户为中心的IT来推动，该IT拥有先进的通讯工具，包括网络、视频会议、协作工具，如安全跨越防火墙的工作场所。

但是这些以用户为中心的工具，需要和结构化的流程以及背景数据紧密连接，才能促进富有成效的合作。例如，随着零售商和制造商步入合作战略阶段，这些工具应该为双方提供他们所需要的信息，从而帮助他们制定计划和做出推荐。这些信息可以包括历史策略、促销信息、相关电邮往来、电子表格。双方也应该拥有协作的、可视化工具，他们可利用这些工具来：

下一步是为更多高级数据集建立相同的标准和流程，这些数据数量明显增大，交换频率更高，如POS机销售和忠诚度数据，共同零售测评、促销活动等。CP制造商和零售商也应该考虑部署一个中央资源库，来管理来源不一的需求数据，并将其转化为可指导行动的洞察力。例如，CP制造商可建立一个需求信号库，以引入，清理，平衡来自POS系统、联合数据供应商、企业应用程序（如装运数据、促销历史）的数据量。借助分析工具（它可采用多维度关联和预测建模技术），销售、营销、财务和供应链的各个团队可以利用整理过的需求数据来了解消费者的购物模式，预测促销的影响力（如提价、拆分、亲和力）。然后，CP制造商在和零售商设计促销时可以优化策略，以及共同做出统一的需求预测。

此外，由于仪表盘可针对缺货、货架上是否摆放相应产品、促销期间的销量变化等情况发出预警，这样双方可以有效监控商店、SKU一级的业绩和KPI。他们可立刻采取行动确保达到共同的目标，例如，调配工作人员对店面进行适宜的布置和调整价格，将产品运输给遇到需求高峰期的商店。在促销结束后，双方还可以快速评估他们的共同业绩，了解哪些策略手段对关键指标产生影响，从而相应地制定未来的活动以确保获取成功。

战略阶段

展望未来，IT的进步将会推动CP制造商和零售商以史无前例的方式进行合作，以此来追求最具战略价值的机遇，并灵活快速地应对市场变化。因为意料之外的机会也

- 提高对顾客和消费者的洞察力
- 创造三年战略计划和一年行动计划
- 通过多个渠道，共同为产品交付开发联合品牌的通讯活动
- 在未来的促销中，设计货架图以支持零售商的分推广计划

为了加速共同的计划和洞察力的发展，通过筛选大量数据和自动检查重要业务事件和模式，分析引擎几乎可以实时提供更深入、更细化的洞察力。这些来源也许包括POS机交易、忠诚度数据、家庭调查、人口调查、商店特色。CP制造商和零售商可以共享洞察力，比如哪种商店一级的特色会影响促销活动的成败，不同的消费群是怎样出人意料地改变购物行为的。这样，双方就可以通过设计最有效、最具个性化的营销活动、解决方案、购物体验来及时抓住市场机遇。

有了这些洞察力，双方将需要先进的应用程序，从而紧密地在多个渠道支持各种营销活动的优化和执行—广告、促销活动、产品分类等。例如，由于营销程序可基于目标和预算来模拟、优化跨媒体营销费用并在传统媒体和数字传媒中执行特定活动，因此双方都可从中受益。通过和第三方供应商集成，对影响力、品牌关注度、购买意向、甚至是对品牌的在线评论等进行测评，该营销应用程序将持续地监控跨媒体的效果和成本效益。

CP制造商和零售商还将需要跨多渠道聚集订单的能力。将订单量转化为生产计划、跨渠道库存、执行计划；并追踪从下订单到订单完成的整个过程。一旦有了多渠道平台，双方就可跨渠道优化营销和推广活动，利用报表来测评关键指标，如某一顾客在多个渠道可带来的利润。有了跨渠道洞察力，他们甚至可以利用最新的在线消费者行为和购物模式来影响商店的推广决策。

结论

毫无疑问，新技术的出现，带来了强有力的方式来支持集成的流程和洞察力的发展，这对合作是否成功至关重要。它们使得CP制造商和零售商联手共同应对关键问题，携手合作—为满足现代消费者的需求，共同进行创造、营销、送货和销售。只有那些勇于面对挑战，为共同发掘洞察力和执行力，而精心规划业务网络的公司才会赢得消费者的忠诚，在经济低迷期驱

动可持续的增长并为未来几年的发展获取竞争优势。

作者

Kijoon Lee
组合营销
业务网络转型
SAP 全球营销
kijoon.lee@sap.com

Mark Osborn
行业解决方案营销
消费品
SAP 全球营销
mark.osborn@sap.com

Chris Puglise
行业解决方案营销
零售
SAP 全球营销
christopher.puglise@sap.com

SAP AG 2009 年版权所有，保留所有权利。

SAP, R/3, xApps, xApp, SAP NetWeaver, Duet, PartnerEdge, ByDesign, SAP Business ByDesign 以及本文中提及的其它 SAP 产品和服务及其各自的标识是 SAP AG 在德国以及全球其它国家的商标或注册商标。

Business Objects 以及 Business Objects 标识, BusinessObjects, Crystal Reports, Crystal Decisions, Web Intelligence, Xcelsius, 以及本文中提及的其它 Business Objects 产品和服务及其各自的标识是 Business Objects S.A 在美国以及全球其它国家的商标或注册商标。Business Objects 是一个 SAP 公司。

本文中提及的其他产品和服务是它们各自公司的商标。本文中包含的数据仅为用作信息目的。各国产品的规格可能存在差别。

这些资料未来会出现改变，恕不另行通知。SAP AG 及其关联公司（“SAP Group”）提供的这些资料只用作信息目的，不带任何声明或保证。SAP Group 不对资料的错误或疏漏承担责任。如果有的话，SAP Group 产品和服务享受的唯一保证是此类产品和服务中附带的明确保证声明。本文所提及的任何信息不构成额外保证。