

采购：在纷繁复杂的商务世界 优化节省，降低风险

利用智慧商务方法实现卓越采购，提高以客户为中心的供应链效率



采购：在纷繁复杂的商务世界优化节省，降低风险

1

释放采购的
巨大潜能

2

首席采购官日
程：增加节省，
降低风险，
执行合规性

3

首席采购官的
核心组织挑战

4

智慧采购
路线图

5

确定、最大化
和维持节省

6

改善供应商风
险管理、治理
和合规性

7

整合供应商情
报，连接供应
商流程

8

优化计划管
理，提高可见
性和生产力

9

利用 IBM 智慧
商务方法进行
采购

释放采购的巨大潜能

智慧商务从智慧采购开始。首席采购官 (CPO) 和采购部门的业绩会严重影响您企业的利润、风险以及满足客户需求的能力。

在许多企业中，采购在整个价值链中还未充分发挥其引擎作用，还未与市场、销售和服务等下游流程保持协调一致。这不是因为企业没有认识到赋予采购部门更大的责任和影响力所带来的价值，而是因为脱节的采购部门、效率低下的流程和完全不同的系统使采购优化成为了一项严峻挑战。

越来越复杂的全球运营环境和供应基地以及逐渐增加的风险和漏洞给业务部门带来了新的压力。这些挑战加上无法满足全球供应基地需求的旧有流程，正在迫使企业从战略角度重新思考其采购运营模式。创新型企业正努力从多个方面应对这些挑战。

第一，授权采购部门做他们擅长的基础工作，例如，降低成本、降低风险、确保合规性。第二，更严格地同步采购部门与企业的战略目标。第三，将不同的系统和团队联系起来，让采购部门集中了解和控制采购部门和供应商的数据与流程。

智慧采购意味着，通过对流程和系统进行集成、自动化和优化，更高效地管理采购部门和供应商生命周期。智慧商务方法的核心要素是改善跨价值链的协作，实现终极目标，即更好地了解和服务客户。



视频：智慧商务：优化采购

观看此视频：优化您的采购流程



首席采购官日程：增加节省，降低风险，执行合规性

首席采购官和采购团队的传统核心任务一直是以充分的理由降低成本。因为公司通常至少用一半的收入购买产品、组件和服务，所以通过优化采购来增加利润有相当大的潜力。

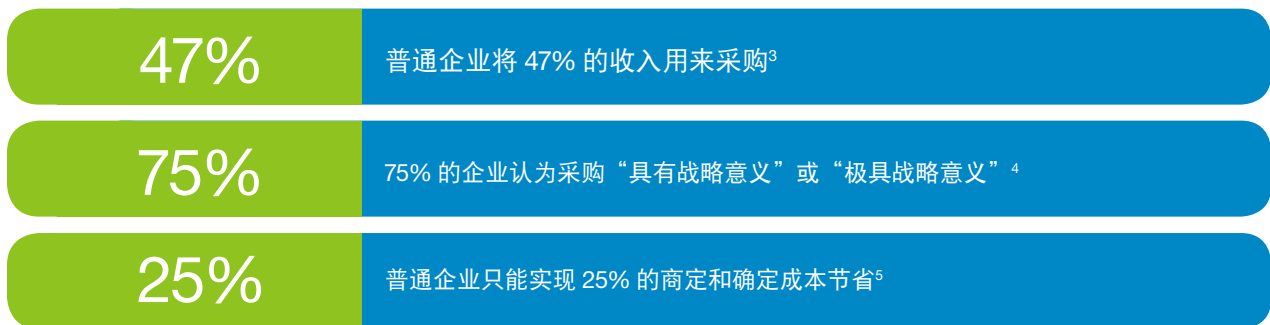
在财富 1000 强企业中，甚至 5% 的支出缩减也将转化为数百万或数十亿美元的节省。采购部门节省 1 美元，净利润就会增加 1 美元。实际上，普通公司每通过改进采购节省 1 美元，就需要用 16 美元的新收入创造相同的净利润。¹

2009 至 2010 年的全球经济萧条提升了采购部门的作用，因为企业都在纷纷降低成本。但是今天，很大一部分采购高管认为，他们的最大挑战是完成上级下达的确定节省的命令。²

采购部门的作用在过去几年内持续上升。尽管企业继续探寻增量的持续节省，但首席采购官正渐渐将注意力和资源转移到其他优先任务上。在 IBM 智慧商务全球峰会上，数十位首席采购官讨论了 2013 年优先任务，对首要任务达成了强烈共识：

- 寻找机会实现和交付持续节省
- 增加对风险的了解，降低风险
- 在剧烈变化的世界最大限度增加可预测性
- 改善全球采购团队管理
- 推动供应基地的合规性、业绩和创新

为实现业务目标，首席采购官和采购部门必须首先克服各个方面的重要挑战。



确定和实现节省。因为采购部门需要处理更加复杂的支出类别，所以确定节省机会并维持这些节省变得越来越困难。甚至在寻源计划商定节省时，实现节省的挑战便已重新开始。劣质合同、异常开支和发票不体现商定的条款和价格，通常导致节省不翼而飞，促使成本持续上涨。据分析机构估测，普通公司只能实现 25% 的已商定和已确定成本节省。⁶

管理和降低风险。供应基地的快速全球化，更加波动的运营环境，无不给公司带来了更高的风险。一般的财富 1000 强公司拥有 20,000 多个供应商，任何一家供应商无法交付优质商品或服务，都会导致生产中断，产生数百外的成本，甚至会影响品牌认可度。即使仅监控核心供应商的财务状况和业绩以及他们的合规性和企业标准，也是一项无比艰巨的任务。

实施合规性机制。首席级高管将越来越多的法规要求视为其部门最严峻的挑战之一，首席采购官对此表示赞同。《巴塞尔协议 III》、《医疗改革法案》和《萨班斯-奥克斯利法案》的相关规定以及其他法规命令和企业标准，都要求更合规的基础设施和更积极的供应商管理。不合规会导致诉讼、运营中断、巨额罚款和严重的财务影响。尽管大部分公司拥有确保关键合规性的基本结构，但许多公司缺乏主动解决合规性问题的技术框架，尤其是合同和供应商合规性问题。



采购高管的首要挑战

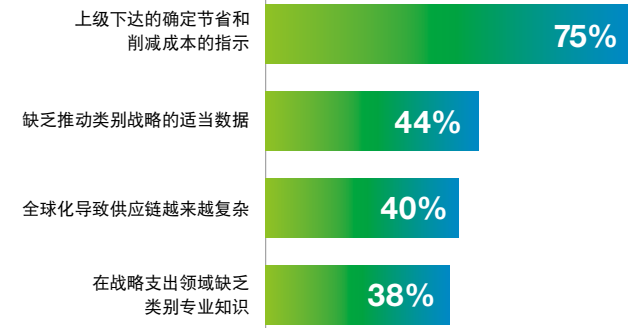
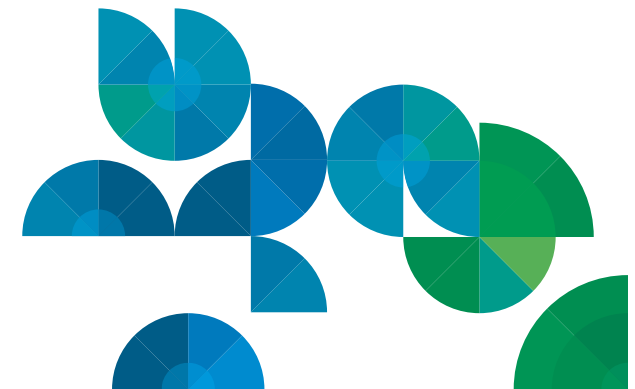


图 1. 确定节省和削减成本是采购高管的首要挑战。⁷



首席采购官的核心组织挑战

从组织角度来讲，首席采购官必须应对两个严峻的基础挑战：

管理全球采购团队。首先需要利用有限的资源和员工管理逐渐增加的优先任务和计划。具体而言，企业面临的挑战是管理全球分散的团队，使他们能够高效管理计划和供应商。

管理供应商数据。其次，需要更好地管理大量的内部和外部供应商数据。因为供应基地规模庞大而且日渐全球化，供应商数据散落于不同的系统，所以大部分公司难以有效管理供应商信息，无法将这些信息应用到供应商流程和战略。

当彼此脱节的手动流程以及有限的计划和供应商可见性与情报给采购资源和团队造成重重压力时，几乎不可能实现更高层面的采购目标，即处理复杂的支出类别，降低供应商风险，实现同类最佳供应商业绩、协作和创新。

33% 的公司不了解供应商管理中断产生的成本⁸

仅 20% 的公司会跟踪供应商的企业社会责任⁹

44% 的公司不了解或衡量供应商故障成本¹⁰

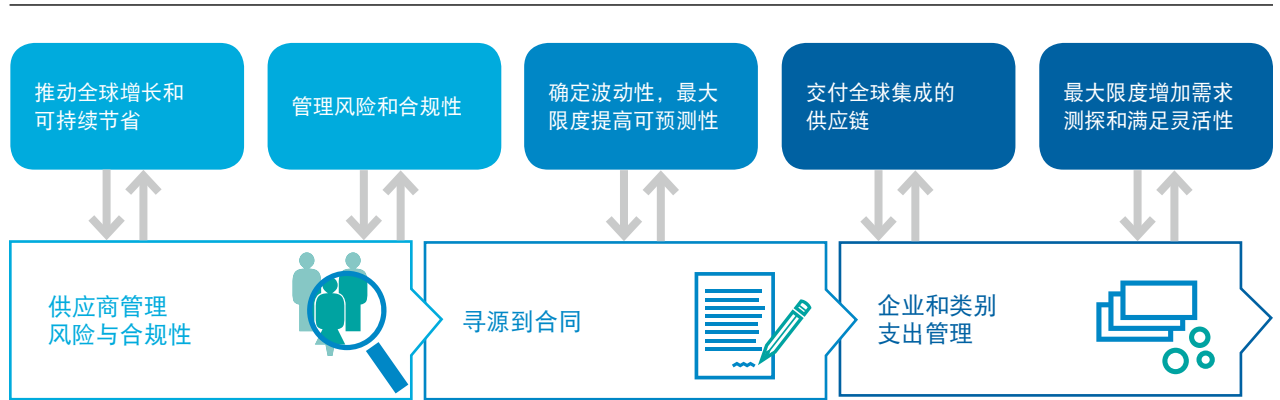


图 2. 采购成熟度包括有效的寻源到合同流程和主动的供应商风险与绩效管理。

智慧采购路线图

采购成熟度状态差别迥异，但研究显示，投资 提高支出、计划和供应商可见性与控制水平以及优化相关流程的企业，相比同行能够取得更好的业绩。

CFO Research 针对超过 140 家跨国企业的首席财务官和财务副总裁开展的一项调研发现，拥有同类最佳战略采购计划的企业能够充分利用技术，采用最佳实践，实现更高的支出节省，增加净利润。¹¹ 领先的 IBM 采购客户通常能够更好地管理支出，实现两位数的节省，同时增加成本节省在总支出中的占比。

每家公司在采购改进方面都有其独一无二的挑战和战略，沿着不同的路径实现卓越采购。但是，行业标准和基准在评估和确定改进采购业绩和价值的最佳路径中发挥着关键作用。IBM 客户研究显示，最佳采购部门专注于优化业绩的具体改进计划，包括：

- 确定、最大化和维持节省
- 改进供应商治理、风险管理和合规性
- 整合供应商情报，连接供应商流程
- 优化计划管理，提高可见性和生产力

改进支出管理的战略

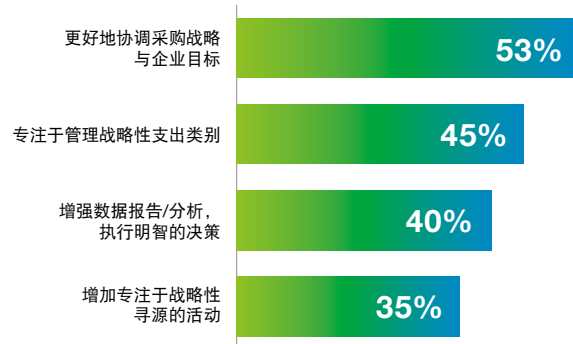


图 3. 独立分析机构的研究数据体现了首席采购官在 IBM 智慧商务全球峰会上提出的优先任务。¹²



IBM 采购转型在 1 年内可节省 70 亿美元

IBM 正在收获其采购部门的战略转型带来的丰硕成果。在首席采购官 John Paterson 的带领下，转型的重要原则包括充分利用全球支出，迁移到以客户为中心的模式，通过分析获得可见性，改善供应商协作。

2011 年采购转型为 IBM 节省了 70 亿美元——在 57 亿美元的公司总支出中占 12% 以上。支出合规性从 50% 增加到了 99%，电子发票使用率从不足 22% 增加到了 90%，采购订单处理时间从 30 天缩减到了数小时。

“采购和供应管理部门转型是任何企业转型的关键。” Paterson 说。“企业的供应商和厂商是重要的合作伙伴，可以为最终产品或服务贡献巨大价值。因此，供应商业绩优化是企业转型的关键。”



确定、最大化和维持节省

同类最佳企业可以跨不同的支出类别——从“最容易实现的目标”，例如简单的商品，到复杂的类别，例如服务、运输和电信——确定、最大化和维持节省。

在理想情况下，节省计划从支出分析开始，以便确定和优化寻源类别，设定基准，跟踪节省。由于支出系统和数据来源性质迥异，大多数企业很难进行支出分析。为进行最佳支出分析，领先企业运用技术和/或外包服务来汇总和净化支出数据——通常利用多种富集方法。目标是获得高度精确和精准的支出可见性。即便不是经常实施，至少也是每季度一次。

借助深入的支出可见性，企业能够洞察以前未曾了解的基本问题——支出多少，与哪些供应商合作，目的是什么，执行人是谁。同类最佳公司运用这种洞察，通过更有战略意义的方法进行寻源。通过将资源主要用于最有战略意义和价值的机会上，他们能够将寻源从单纯的功能层面提升到更有战略意义的层面。

战略寻源往往涉及建立精确定义的可重复流程，充分利用寻源解决方案的先进功能。在寻源计划中，人员、流程和技术必须能够扩展，管理更大的复杂性。有些同类最佳公司将熟悉其寻源解决方案的大多数先进功能的寻源专家组建成一个小型内部团队，让他们与类别经理并肩战斗，共同执行所有的战略寻源工作。

尚未挖掘的寻源潜能

根据研究报告《The Forrester Wave™: SVM Tool Set, Q1 2013》，跨工具集成与工作流是挖掘尚未挖掘的寻源和厂商管理潜能的关键。¹³

[下载报告](#)



越来越多的企业采用先进的寻源或寻源优化技术。通过自动化和将风险、绩效、成本融入寻源活动和决策，寻源优化可以简化复杂的活动和决策。同类最佳企业会定期实施寻源优化，执行先进的支出和寻源分析以及集成的节省报告与跟踪。

拥有同类最佳寻源计划的企业能够节省 15% 到 30% 的 IT 成本，至少 10% 的间接开支，以及多达 15% 的物流和运输成本。收益不仅限于节省，还包括改进合规性，降低风险，建立全面的可审计寻源与支出记录。



改进供应商治理、风险管理和合规性

同类最佳公司会主动提高实施合规性和降低风险的能力。他们投资基础设施建设，将可见性延伸到供应基地，主动评估和监控供应商，确保合规性，降低风险。他们在合同生命周期内，对整个跨国公司的所有合同和合规性流程进行标准化或扩展。

合同是每种关键企业对企业关系的基础，指定从定价和支付条款到服务级别的所有事项。因此，它们是改善供应商治理和降低供应商风险的必备要素。

跨全球各个地区和国家管理合同细节是一项艰巨的任务，尤其是考虑到一般财富 1000 强公司需要维护超过 20,000 份有效合同的情况。*InsideCounsel* 杂志的调查发现，75% 的企业常驻律师认为，合同治理和风险管理具有非常关键或很高的重要性。然而，71% 的公司没有跟踪与合同治理、风险管理和合规性相关的关键指标。¹⁴

这就应了那句俗话，“没有测量，就没有提高。”采用特定的合同流程，企业会显著增加不合规风险，导致意外成本产生，增加与供应商之间的冲突，甚至有可能导致诉讼。



优化寻源到合同流程

了解 Cardinal Health 如何对其合同流程进行简化和自动化，先进的寻源技术如何帮助它将项目周期缩减 50% 以上。

同类最佳企业专注于强化合同与合同管理能力，运用商务智能获得供应商的支持，改进谈判立场，促使法律部门提供适当的治理和指导。采购部门与法律部门之间的关系好像是大多数企业的关键点，而同类最佳企业与大多数采购部门相比，好像可以更好地管理这个关键点。他们的具体方法是开展密切合作，明确定义适当的政策和流程，充分利用合同管理技术。

在技术方面，所有同类最佳采购部门都实施了集中化合同库，而采购领导采用的方法则是充分利用合同管理解决方案，简化和**管理整个合同生命周期**。他们将合同生命周期定义为整合合同创建，整合标准条款，谈判，管理责任，执行合规性，执行修订和持续分析。

生产力最高的采购部门取得进步的方式是，集成合同管理与后端 ERP 和支付系统，积极执行合规性，在向供应商付款之前标示差异。他们也开始将合同管理流程和技术直接整合到供应商生命周期和供应商绩效解决方案当中。



难以评估合同风险

利用现有机制跨合同组合评估风险有多困难/耗费劳动力？

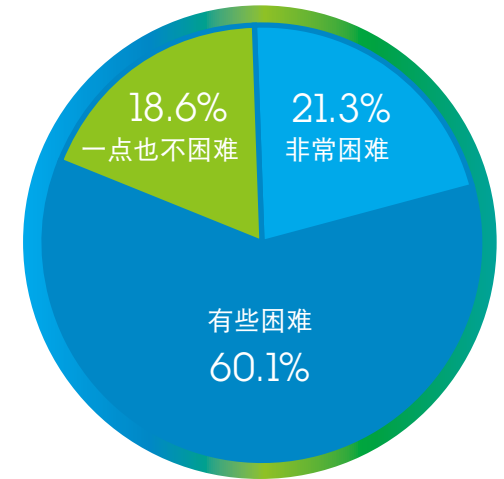


图 4. 超过 81% 的企业表示评估合同中的风险“非常”或“有些”困难。¹⁵

整合供应商情报，连接供应商流程

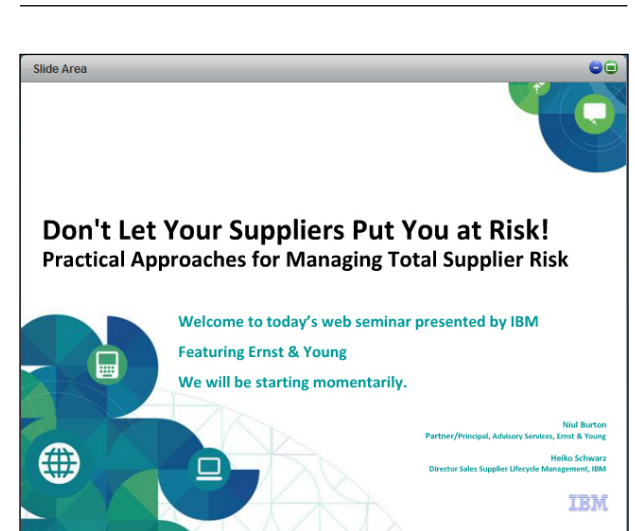
针对供应商及其在企业中的角色做出正确决策，对企业成功有深远影响。不一致的决策会导致意外风险、成本和交付问题等等。

同类最佳企业拥有简明的供应商信息收集和处理方法，能够最大限度提升供应基地的价值和有效性。他们高效地聚合供应商信息，深入了解供应商，然后利用这些情报制定明智的采购决策和战略。

因为供应基地规模庞大且日渐全球化，供应商数据散落于不同的系统，所以公司往往难以有效管理供应商信息，无法运用这些信息制定可行的供应商战

略。结果是更高的价值主张（例如，供应商风险管理，绩效管理和发展）变得越发困难和耗时，而且往往不完整。

同类最佳企业解决这一问题的方法是，建立一个集中、精确、稳健的供应商数据和情报来源、快速、精确地解答关键问题：企业应当与谁做交易？关于供应商提供的服务和产品，我们需要知道什么？他们表现如何？他们是否会给我的企业带来风险？



网络广播：管理总体供应商风险

采购领导也开始关注从整体上更加全面地了解供应商相关流程。认识到有机会最大限度减少信息和工作重复并实现价值，这些公司正在简化和连接核心供应商流程，包括供应商培养、资格认证、风险评估、绩效管理和合理化。

利用整合的全面供应商情报，同类最佳采购部门可以深入了解供应商关系的方方面面。再加上紧密相连的供应商流程，这些公司能够随时应对重要的采购挑战，即降低波动和风险的影响，助力供应商发展、协作和创新。

同类最佳公司如何充分利用技术

- 提供全方位供应商可见性
- 从不同来源聚合数据
- 推动寻源战略和决策
- 将流程、系统和信息流与全球供应商相集成
- 根据商定的 SLA 跟踪厂商



供应商生命周期管理

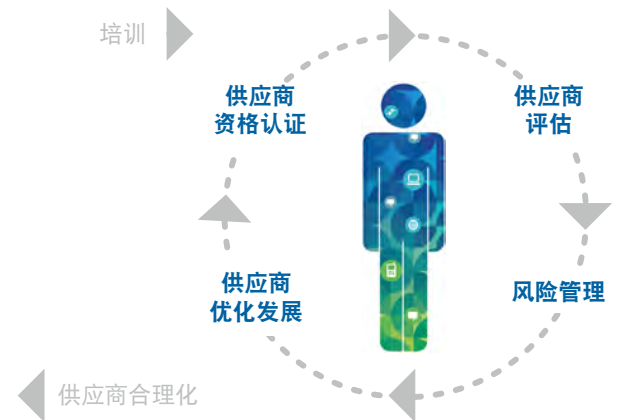


图 5. 利用技术改善供应商生命周期管理绩效的最佳实践。

优化计划管理，提高可见性和生产力

要实现目标节省和业务目标，采购高管必须跨全球团队、供应商和系统管理与监控各项计划和类别方案。然而，许多公司难以管理分散的采购情报和孤立流程。因此，管理这些计划需要投入大量的精力，并且会带来诸多挑战，从多个方面约束企业发展，限制被妥善管理的计划的数量。

分散的流程和系统（通常是特定采购流程和系统）导致极低的可见性，需要投入大量的人力来拼凑四分五裂的信息。此外，缺乏精确、及时的采购计划绩效信息，会严重限制证明战略计划的合理性以及维持内部股东支持的能力。

因此，最佳采购部门正致力于完善沟通、流程和系统，改进和优化整体计划。优化计划管理的核心在于获得实时计划可见性，建立主动监控、测量和跟踪节省与计划目标的能力。其结果是跨支出、供应商和采购计划提高生产力，增加产能。

此外，增强采购高管与供应链、B2B 集成、财务、生产、IT、销售和电子商务部门的同事之间的协调与协作，是充分利用采购潜能为价值链做出更多实质性贡献的关键。采购需要在相互协调的智慧商务流程（包括购买、市场、销售和服务）中发挥重要作用，确保实现终极目标，即更好地了解和服务客户。



Thomson Reuters 客户成功案例

了解 Thomson Reuters 如何通过集中管理其采购流程和系统以及改善其支出可见性、合同管理能力和全球供应商管理实现 5 亿美元的节省。

跨整个企业开展协作

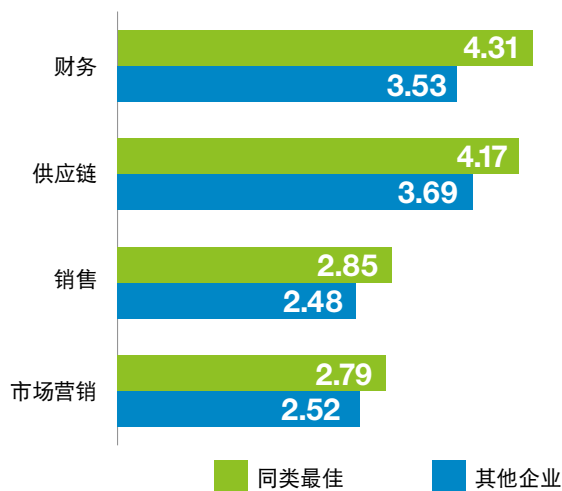


图 6. 同类最佳采购部门积极与财务、供应链、销售和营销部门的同事密切合作，创造业务优势。¹⁶

利用智慧商务方法实施采购

IBM Emptoris Strategic Supply Management 解决方案在全球领先企业中得到了广泛应用，使采购高管与经理得以改进对复杂流程的控制与了解。IBM Emptoris 客户实现了数百万美元的节省，同时最大限度降低风险，支持合规性，将采购更严格地集成到智慧商务框架内，从而更好地了解 and 满足客户需求。

Emptoris 支出分析

深入的企业范围支出可见性与分析

Emptoris 寻源

利用先进的寻源解决方案简化复杂的活动与决策

Emptoris 合同管理

实现整个合同生命周期管理自动化，改进合规性

Emptoris 供应商生命周期管理

单一端到端供应商管理解决方案

Emptoris Services Procurement

高效管理复杂的外包服务和暂时性劳动力

Emptoris Rivermine Telecom Expense Management

管理移动和电信生命周期，降低电信开支

Emptoris Program Management

综合计划管理，涵盖支出、供应商和采购计划等各个环节

智慧商务：集成化解决方案

IBM 智慧商务设计用于帮助公司协调整个生态系统，在客户的整个购物旅程中始终如一地交付最佳体验，推动有利可图的增长。它包括以客户为决策和行动中心的购买、营销、销售和服务流程，以此提高客户忠诚度、盈利能力和灵活性。

IBM 智慧商务集成组合包括咨询、服务、高级分析、基础设施、托管服务，以及一系列市场领先的面向商务周期核心业务流程（购买、市场、销售和服务）的解决方案。如欲了解更多信息，请访问：

ibm.com/smartercommerce



关注智慧商务 通过社交媒体及时了解 IBM 智慧商务的最新信息。



智慧商务博客



微博



微博



微博





© IBM 公司版权所有 2013

IBM Corporation
Software Group
Route 100
Somers, NY 10589

美国印制
2013 年 4 月

IBM、IBM 徽标、ibm.com 和智慧商务是 International Business Machines Corp. 在全球许多司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。当前的 IBM 商标列表请见网站的“版权和商标信息”版块：
www.ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本文档的最新信息截止至本出版物的最初发布日期。IBM 可能会对本文档随时更改，恕不另行通知。并非 IBM 运营所在的每个国家/地区均会提供所有产品。

文中的信息“按原样”提供，不提供任何明示或暗示的担保，包括但不限于适销性、特定目的适用性或非侵权性担保。IBM 产品根据其相关协议的条款和条件进行担保。

1 来源：IBM 根据 Hoover 的数据得出的计算结果（财富 1000 强企业的净收益与收入比）。

2 Aberdeen Group 《The CPO's Agenda for 2012... and Beyond》（CPO 2012 年及之后的日程），2012 年 10 月。

3 CAPS Research, 《Cross-Industry Report of Standard Benchmarks, 2012》（2012 年度标准基准的跨行业报告），2012 年 7 月。

4 Aberdeen Group, 《The CPO's Agenda for 2012... and Beyond》（CPO 2012 年及之后的日程），2012 年 10 月

5 Aberdeen Group, 《The CPO's Agenda for 2012... and Beyond》（CPO 2012 年及之后的日程），2012 年 10 月。

6 Aberdeen Group, 《The CPO's Agenda for 2012... and Beyond》（CPO 2012 年及之后的日程），2012 年 10 月

7 Aberdeen Group, 《The CPO's Agenda for 2012... and Beyond》（CPO 2012 年及之后的日程），2012 年 10 月

8 Aberdeen Group, 《The Year of the Supplier: Perspectives on Supplier Management》（年度供应商：供应商管理展望），2011 年 5 月。

9 Aberdeen Group, 《The Year of the Supplier: Perspectives on Supplier Management》（年度供应商：供应商管理展望），2011 年 5 月。

10 Aberdeen Group, 《The Year of the Supplier: Perspectives on Supplier Management》（年度供应商：供应商管理展望），2011 年 5 月。

11 CFO Research, 《Supplier-Side Economics》（供应商经济体系），2010 年 9 月。

12 Aberdeen Group, 《The CPO's Agenda for 2012... and Beyond》（CPO 2012 年及之后的日程），2012 年 10 月

13 《The Forrester Wave™: SVM Tool Set, Q1 2013》（Forrester Wave™: 2013 年第一季度 SVM 工具集），Forrester Research, Inc., 2013 年 2 月 15 日。

14 IBM 与 InsideCounsel, 《In-House Counsel Study Examines Critical Role of Contracts in Mitigating Business Risks》（内部顾问调研诠释合同在缓解业务风险中所起到的重要作用），2011 年 3 月。

15 IBM 与 InsideCounsel, 《In-House Counsel Study Examines Critical Role of Contracts in Mitigating Business Risks》（内部顾问调研诠释合同在缓解业务风险中所起到的重要作用），2011 年 3 月。

16 Aberdeen Group, 《The CPO's Agenda for 2012... and Beyond》（CPO 2012 年及之后的日程），2012 年 10 月。



请回收再利用