



通过战略采购，提高业务连续性和可持续性

dss<sup>+</sup>

Protect. Transform. Sustain.

# 业务领导力

## 战略采购

由于世界大部分地区都处于不同程度的封锁、隔离状态，货物和人员的流动受到限制，大多数企业的运营模式备受挑战。市场极端波动对供需造成的冲击威胁了业务连续性，带来新的风险，进一步导致运营效率低下，最终导致成本增加。

最近一次 dss+ 高管研讨会中，有 44% 高管表示，目前实现运营的连续性和可持续性是他们的首要任务，其次是降低成本（27%）和提高运营效率（19%）。关注这三个优先事项凸显了企业希望推动业务的可持续改进，而不仅仅是临时节省成本或者快速取胜。

企业实现此类长期目标的手段之一是采用战略采购方法。战略采购充当高度定制和有效的杠杆，企业可以通过保护商品和服务并优化支出来最大限度地降低供应链风险。采用这种总拥有成本（TCO）方法，企业可以降低运营风险、提高运营效率并推动可持续发展。

为了使这种方法取得成功，需要仔细平衡目标，采购和技术团队审查每个外包工作范围和合同协议，以适应规范；更好地理解风险；寻找更好的交付方式以减少工作量、提高准确度和质量并确保稳定供应。（图 1）。

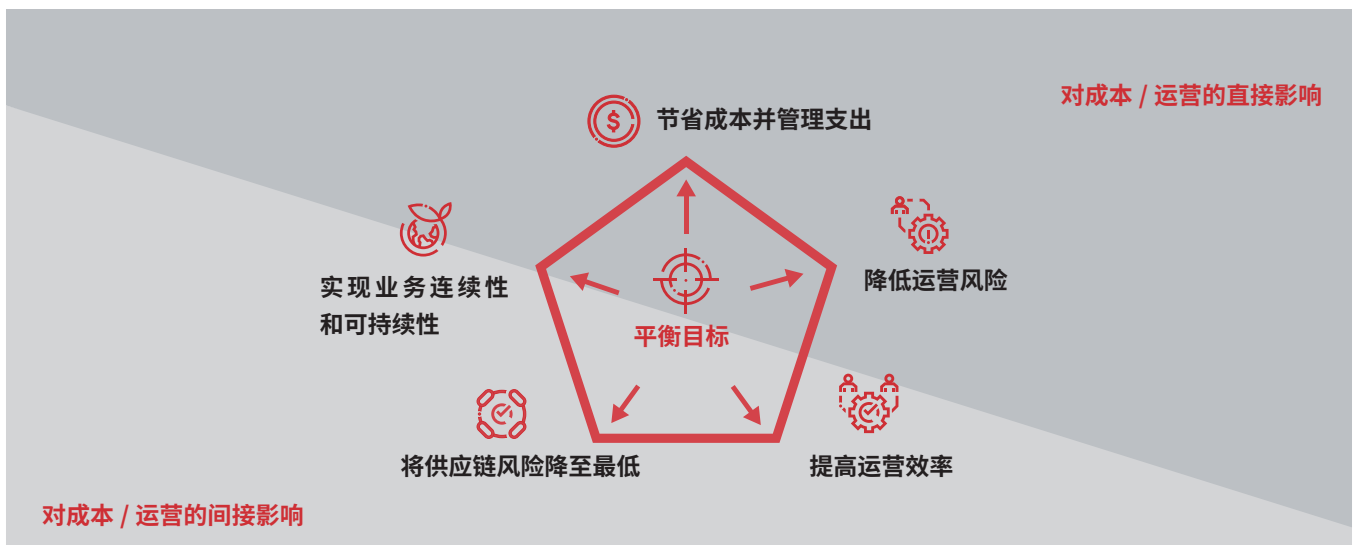


图 1：战略采购目标

## 并非所有的采购挑战都是一样的

虽然在多个行业中都观察到了上述挑战，但供应链对疫情冲击的反应各不相同。例如，医疗保健、制药和一些食品和饮料公司看到了高需求的增长机会，但他们正面临着原材料及时供应的挑战。另一方面，航空公司和石油和天然气公司经历着商品和服务需求的低迷，因此开始进行严格的成本优化工作。疫情暴露了许多企业的采购策略并不可靠（图 2）。

	机会	不便	威胁	灾难
示例行业	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 食品和杂货零售</li> <li>• 医疗保健和制药</li> <li>• 媒体（挑选出来的）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 一般制造业</li> <li>• 电信</li> <li>• 电力 / 公用事业</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 户外</li> <li>• 汽车制造</li> <li>• 石油和天然气精炼和分销</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 航空公司</li> <li>• 酒店和休闲</li> <li>• 石油和天然气勘探与生产</li> </ul>
供应冲击				
需求冲击				
问题	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 保持产能提升，供应商能否跟上步伐？</li> <li>• 边境关闭减少了旅行选择，影响：               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 个人轮换</li> <li>- 供应交货时间</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 需求减少</li> <li>• 边境关闭 供应周期更长</li> <li>• 供应商偿付能力 / 生存能力</li> <li>• 劳动力短缺</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 管理产量减少</li> <li>• 保持输出降低</li> <li>• 保持弹性 / 敏捷性以恢复正常</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 收缩以求生存 - 暂停委托 / 减少产出</li> <li>• 迫切需要降低剩余支出的价格</li> </ul>

图 2：多个行业的供需冲击

这反应了企业在合同阶段需要仔细考虑的四个要点：

- 1 采购多样性：**控制对生产低成本产品国家的严重依赖，需要多样化的采购方法来管理供应风险。
- 2 分担后果：**制定条款共同应对业务中断，战略合作伙伴应使各方受益，而不是导致业务崩溃。
- 3 与业务连续性保持一致：**规划和存储应急库存以确保业务连续性。
- 4 保持透明：**供应风险和产能限制的可见性。

## 从哪里开始入手？企业如何避免陷阱？

首先，企业应对外部供需中断的能力在很大程度上取决于内部价值链。采购价值链中的两个基本部分：分析和采购（图 3）。企业必须采用结构化的分析方法来确定范围、支出分析、供应商和业务风险管理以及供应商审查和选择。有效的采购为商品类别、供应商战略以及提高长期价值和合同绩效奠定了基础。



图 3: 采购价值链

### 以下是我们发现的四大采购陷阱：

- 1** 对需求、规格以及支出模式的错误理解，通常会导致供应商生态系统受到限制，其特点是成本高于必要水平且运营资金臃肿。
- 2** 单一来源，无备选，没有经过预审的关键采购产品替代品。如果采购企业不做出反应，企业将发现很难快速解决供应问题并与供应商协商解决方案。
- 3** 如果流程合规性低，将导致合同外支出高以及需求管理措施无效。
- 4** 合同管理：如果合同不包含正确的触发因素，例如对于原材料，企业将无法调整价格或数量，或仓库管理系统不够透明，企业将无法在降低库存水平和业务连续性风险之间做出正确的抉择。

## 最大限度地利用成本节约机会

有效的商品和服务采购是最大的成本节约机会之一，对企业具有快速可衡量的影响。它是一种非常有效的工具，可以在短时间、合理范围内以相对较低的代价获得收益，同时还可以平衡风险回报，进行更广泛的改进，例如降低运营风险、提高运营效率、最小化供应链风险，这可以帮助公司实现业务连续性和可持续发展目标。如果我们采用标准制造环境，购买的商品和服务占收入的 60%，采购计划的影响相当于劳动力减少 15% 或收入增加 15%，这代表了需要在疫情等危机期间优化的重点（图 4）。



图 4：探索采购机会的潜在节约影响

## 降低成本的主要途径

战略采购在很多层面上都有正向反馈。这是一种高度定制的、针对特定类别的方法，保证了对成本和供应链风险的影响，同时提供了提升现有采购组织技能的机会。

战略采购的普遍节省目标约为 15% 至 20%（图 5），有时甚至更多。然而，这将取决于供应市场和产业的结构。例如，道路运输等竞争非常激烈、利润率较低的行业已经简化了流程，几乎没有机会进一步优化成本基础。另一方面，如果能够创造竞争局面并重新确定需求，高度专业化的技术服务和产品可以带来可观的成本节省。

类似的节省潜力也适用于间接采购类别，包括通过使用售后回租或重新协商租赁协议进行的 IT、电信或设施管理。

快速采购通过标准化的方法并行处理较小的类别，可以覆盖数百家供应商的范围并提高单价。它用于处理帕累托曲线下端的其余类别和供应商，并且由于该方法的性质，通常具有较低的节省百分比。

在当前时期，钱要花在刀刃上，节省费用可能要高于平均水平 6%，因为供应商对培养和维持长期客户关系产生了越来越大的兴趣。

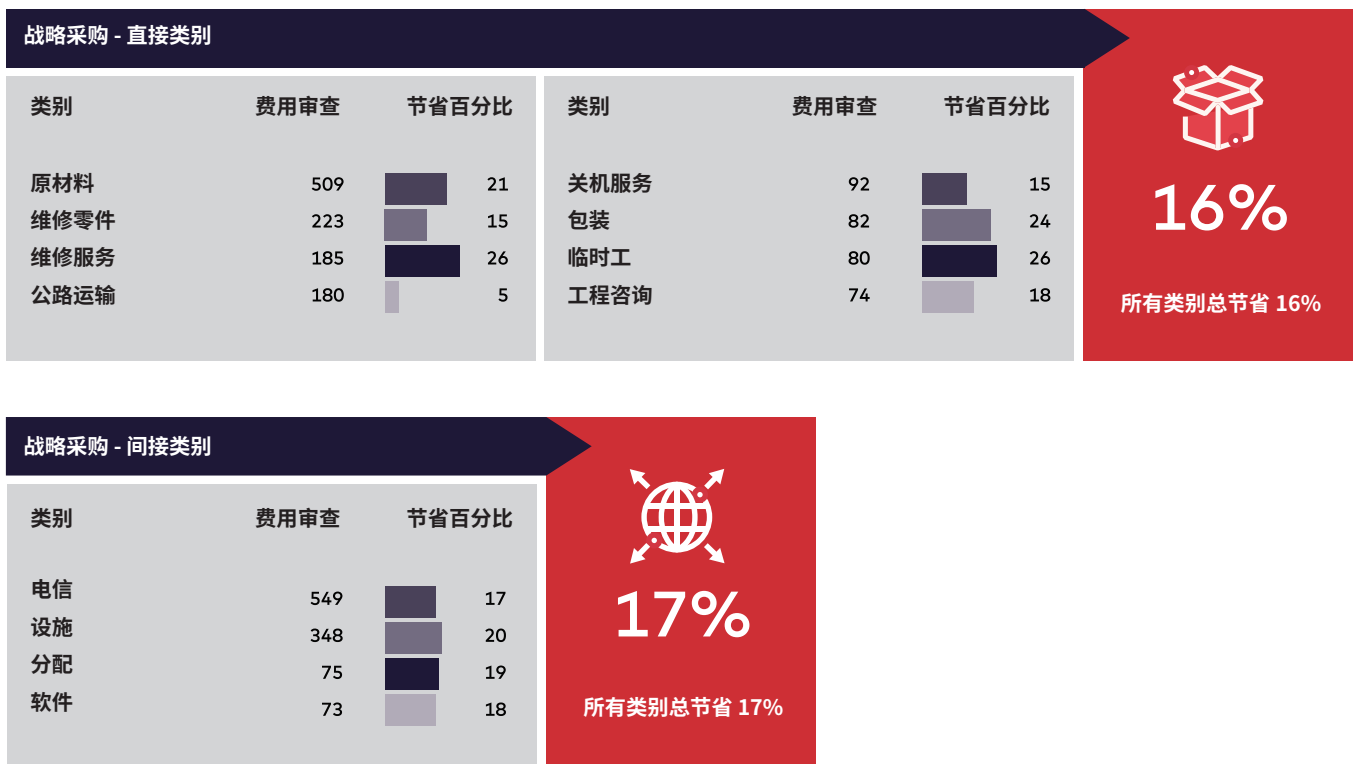


图 5：不同类别的战略采购成本示例

### 释放采购价值和面向未来战略的七个杠杆

一旦企业将精力集中在解决即时的供应网络限制和管理供应中断上，企业高管就需要将注意力转向供应基础的中期安全，智能释放营运资金并创建面向未来的弹性战略。这种方法不仅有助于管理眼前的疫情情况，而且还将创建更强大，更具弹性的企业，为经济恢复增长而蓬勃发展做好准备。

## 采购周期和采购杠杆：



图 6：跨越采购价值链的七个杠杆

通过定义采购和技术职能部门使用的七个关键杠杆，以创造透明度、选择和竞争情况，公司可以创建强大的持续地位开启谈判过程（图 6）。

### 我们进一步拓展了这些杠杆：

**1 支出集成和使用合理化：**开发透明的报告来分析外部（外包）支出，以了解高价值供应商、业务需求和合同使用情况，以确定“超出范围”的项目。

**2 需求 / 规格评估：**集成业务需求以了解商品和服务的需求。重新评估规格，以避免使用高于行业标准或高于实际要求的产品或服务规格，并以适应目的为目标。

**3 定价基础基准：**商业团队应该清楚地了解“成本”的定位和价值所在，以便理解可用于谈判的成本杠杆。

**4 竞争优势：**实际上，各种合同协议都有固定模板，并且已经延续多年，从未受到质疑。应特别强调增加投标人的数量，增加竞争，获得最佳的资金价值。

**5 了解供应商经济和策略：**利用供应商的供应链配置并进行基准分析，以确定最适合您企业的方案。

**6 “密集”谈判：**谈判是一种技能，只能由对风险价值权衡和 BATNA（谈判协议的最佳替代方案）有清晰了解的专业人士进行。

**7 严格的跟踪和监控，以避免合同泄漏：**合同后管理与授予前阶段同样重要。企业需要分配特定资源以确保执行有效性并监控合同履行情况，以解决新出现的问题或合同泄漏事件。

## 使用指导原则通过最佳实践取得成功

除了确定关键杠杆之外，公司还应该寻求采用具有一套明确定义的指导原则的弹性方法。这些指导原则帮助企业定义最佳实践方法，以最大限度地提高举措产出（图 7）。

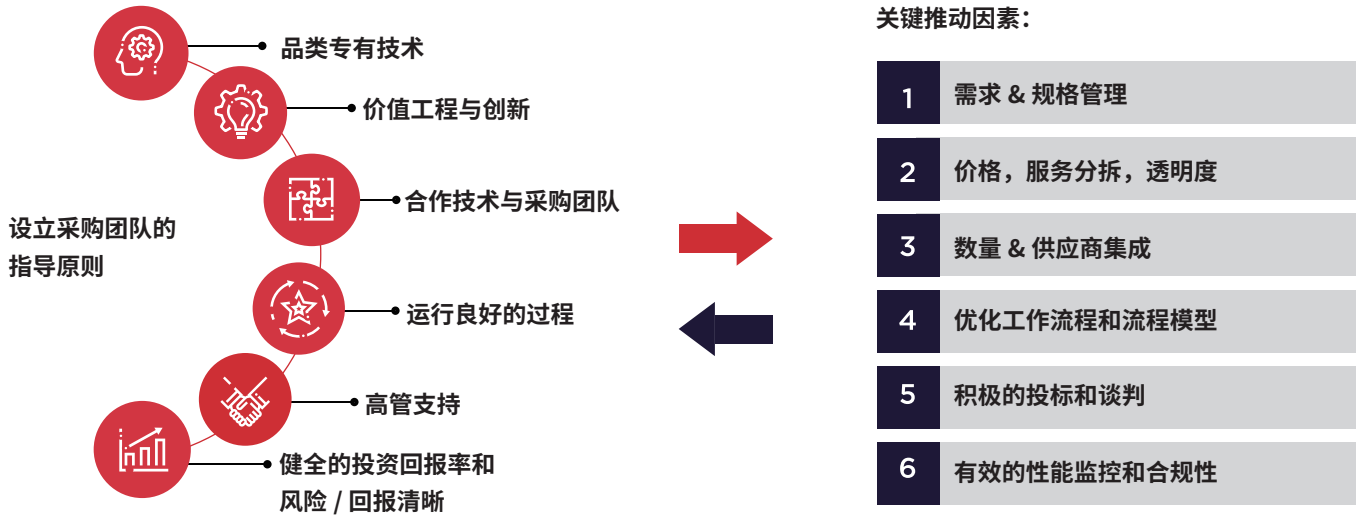


图 7：指导原则

**1 品类专有技术：**通常存在于核心采购和原材料类别，每个企业都拥有长期复杂的知识，然后存在于需要贡献领域知识的领域。这可以是数百家化学供应商的供应商列表、特定产品和服务的价目表或标书模板和投标的形式。

**2 价值工程与创新：**现有规范内工作通常只涵盖次优解决方案。因此，在广撒网的同时，必须纳入并测试产品替代方案并考虑创新。质疑现行标准并寻找“不同的工作方式”来提高运营效率，包括使用新的数字工具。

**3 合作技术与采购团队：**为了有效地创新和挑战规范，采购需要与整个企业的技术团队处于平等的地位。应进行建设性讨论和团队间对话，确保不仅由技术或生产考虑因素驱动，而且还受到供应链影响。

**4 运行良好的过程：**采购流程涉及多个内部部门，包括研发、技术、生产、物流、营销和众多供应商。因此，强有力的项目管理是及时取得成果的关键。

**5 高管支持：**采购通常会带来机会，但也会带来风险和回报的权衡。高管的支持、明确的责任和决策是收获和锁定潜在改进的先决条件。

**6 健全的投资回报率和风险 / 回报清晰：**公司需要预先定义正确的计划范围和顺序，以使资源与机会保持一致，并确保良好的投资回报。



## 下一步

当今的三大目标是“实现业务连续性”（44%）、“降低成本”（27%）、“提高运营效率”（19%）。拥有弹性供应链的公司有能力通过采取整体战略采购方法来实现目标——即推动变革的同时节省成本、管理成本、供应和运营风险，推动最佳实践。

疫情并不是威胁业务连续性的唯一事件，还包括与气候相关的灾难和英国脱欧等地缘政治事件。因此，在供应网络中创建缓冲区以减少干扰非常重要。战略采购提供了一种方法，帮助您制定从威胁生存的无数风险中恢复并持续发展的策略。



## 案例分析

消费品制造商

全球

制造业

## 帮助客户保持行业领先地位

### 背景

此次服务的对象是一家总部位于欧洲的全球消费品制造商，总基准在 5 亿欧元，在美国、中国和中东设有生产基地，由于激烈的竞争、混乱的内部成本结构和新兴市场中断，企业正面临着利润率压力。企业的目标是快速控制和减少支出，保留现金，缩短交货时间，提高质量并将供应风险降至最低。

### 挑战

诊断评估发现了重大问题，包括单位成本高、大量不规则行为以及供应商支出和供应商绩效不佳。更具体地说，在包装方面，缓慢的手动采购流程导致库存成本不断上升、设计次优的库存单位 (SKU) (> 5,000) 的激增。从销售和营销、包装设计、生产工程师和规划人员到买家，整个企业缺乏协调，限制了新产品的开发。

### 结果

为期 5 个月战略采购项目，在 2.49 亿欧元的基准上，每年节省总额超过 10%；在 5000 万欧元的包装基准上，每年节省总额超过 15%



#### 目标

快速控制和减少支出，保留现金并最大程度降低供应风险



#### Offering

OPEX



#### 结果

- 使用定价模型代替目录，缩短了交货时间
- 开发用户友好的实时报价软件工具
- 基于实际成本的包装价值和 SKU 合理化，不会给买家带来持续的报价负担
- 与 20 多家供应商合作的多轮提案 (RFP) 流程帮助创建了一套全面的成本曲线

## 关于 dss+

dss+ 作为一家领先的运营管理咨询服务提供商，以拯救生命和创造可持续发展的未来为宗旨。

dss+ 有着多年的咨询经验，勇于创新，以满足客户不断变化的需求。我们帮助企业建立组织和人员能力，管理风险，实现可持续发展和 ESG 目标，并更负责地运营。

dss+ 凭借深厚的行业和管理专业知识以及多元化的团队，通过将企业发展与可持续发展目标紧密结合，不断开发符合中国市场需求的解决方案，提供包括企业运营风险管理、卓越运营管理、创新与研发、环保以及数字化等解决方案，帮助合作伙伴实现一流的安全业绩和卓越的可持续运营。

更多信息请访问网站 [www.consultdss.com](http://www.consultdss.com)

**dss+**  
Protect. Transform. Sustain.



更多关于 dss+ 解决方案, 欢迎联系我们

021 5068 2805  
info.cn@consultdss.com  
www.consultdss.com

