



五大主题助力采购部门引领 企业实现新增长



作者：梁乐华、赵玲、Tarandeep Singh Ahuja、Sharat Chikatmarla、Yen Ngai

新冠疫情的爆发令全球各地的商业领袖纷纷启动危机管理模式，着力保护自己的员工、客户和企业，采购部门负责人也不例外。随着经济开始步入新常态，企业正逐渐从危机管理向复苏管理过渡，很多领域开始显现增长迹象。通过与采购负责人的对话，我们发现一个共同主题：采购部门正蓄势待发，希望能将从非常时期吸取的宝贵经验应用于实践。这些高管的新工作重点是如何重构采购职能，让采购部门在随后的大规模复苏中发挥主导作用。

为了能更加深入了解采购职能在后疫情时代复苏并实现增长的有效举措，我们对亚太地区 160 名采购高管进行了调研，希望以下调研洞见能对采购业界同仁有借鉴意义。

五大核心主题重塑采购职能

受访的采购高管几乎一致认为：无论是为成功恢复元气，还是顺应新常态实现运营模式转型，都需要重构采购职能。图 1 总结了受访者最看重的五大核心主题：

图1

新常态下重构采购部门的五大主题



1 零基品类和价值
创造战略



2 与供应商增进合作
与创新



3 加速对数字化的
采纳及推广



4 面向未来推动运营
模式转型



5 重振核心采购能
力并打造新能力

81%

同意或强烈同意采购部门需要
基于五大主题重构运营

McKinsey
& Company

资料来源：麦肯锡亚太区2020年首席采购官“新常态采购调研”

当然，不同行业对这些主题各有侧重。例如，物流运输、消费品、电信和科技行业更关注供应链协作，这主要是因为这些行业的供应链具备全球化属性。石油天然气和化工等传统重工业则因为需求骤降而面临巨大的成本压力。金融服务和农业领域的采购负责人也希望改革采购职能，但并非出于缓解成本压力的考虑，而是为了通过加速采用数字化和支出分析技术来解锁新机会。

主题一：零基品类和价值创造战略

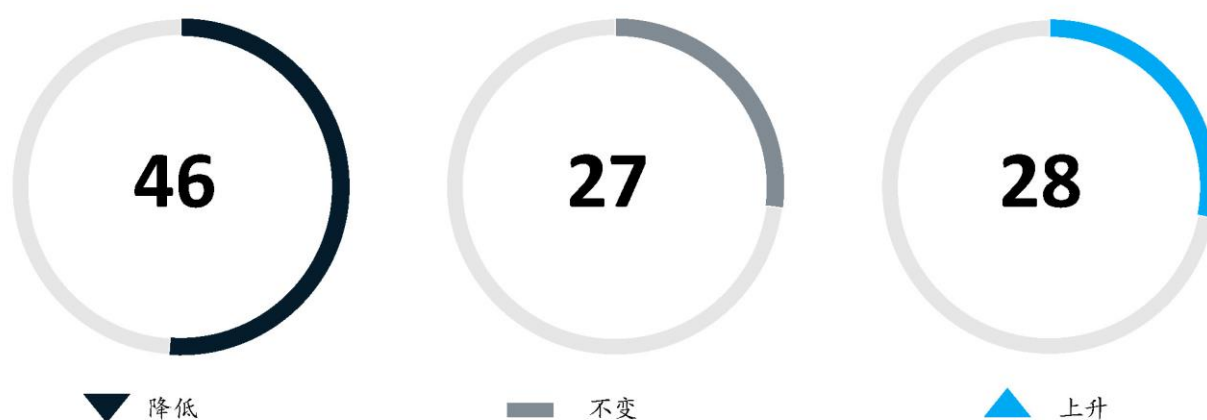
约一半（46%）的采购组织自称因为新冠疫情的直接影响而调低了成本削减目标，只有 28%上调了目标（图 2）。受访者列举了各种原因，包括为提高供应链韧性而调整资源、供应商陷入财务困境、供应量和需求量均发生大幅变化等。

采购负责人或许难免会择易而行，选择放慢或降低预期，但若想通过压缩支出营收比来提高盈利水平，采购仍是核心。2008 年金融危机后的复苏过程中也出现过类似的情况。

图2

大多受访者因新冠疫情而调低了成本削减目标

新冠疫情导致采购成本削减目标发生的变化
受访者占比，%



86%

相信采购部门在组织的疫后复苏中扮演颇具影响力的领导角色

McKinsey
& Company

资料来源：麦肯锡亚太区2020年首席采购官“新常态采购调研”

很多组织渴望改善盈利状况，为此，采购负责人应该探索新的价值创造方式来实现目标。支出业务部门采用零基预算可以发现之前隐藏的机会，在应对供需重大变化时发挥关键作用。例如，当远程办公导致对办公空间的需求降低时，企业或许可以重新思考自身的办公开支战略，调整其成本基数。

新技术的采用有可能放大零基预算的效果，例如，某电信企业最近启

用新技术，将呼叫中心的成本压缩了近一半，而客户体验反而大幅改善。这样的成功案例促使该企业启动了端到端数字化战略，部署了聊天机器人、语音机器人和自助服务功能，切实降低了客户联系呼叫中心的需求。

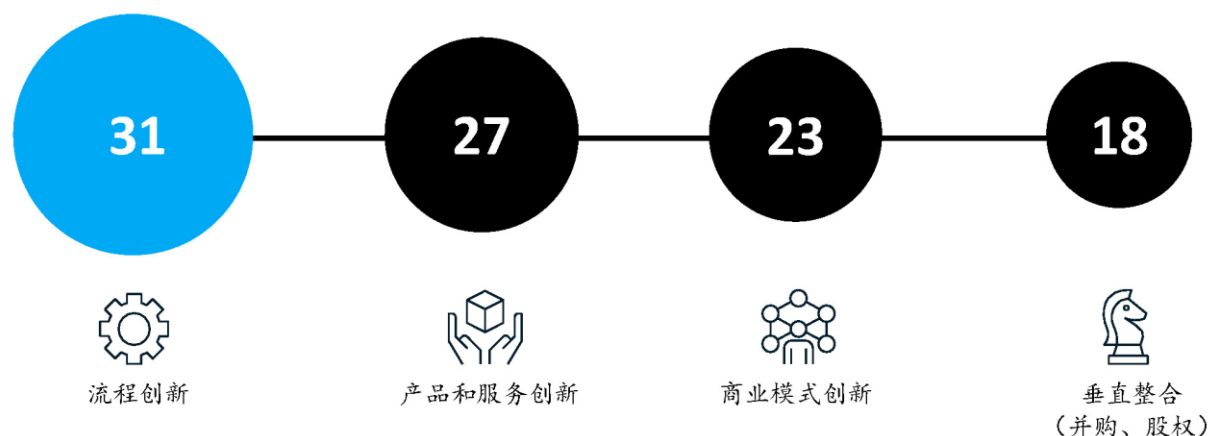
主题二：携手供应商解锁新机会

拥有成熟采购职能的企业除了关注成本外，还深知与供应商协作可以为双方带来增收创利的机会。88%的受访者透露，他们已经开始、或计划开始与供应商共同推进联合创新项目（图 3）。事实上，经常与供应商协同创新的企业甚至可实现高达 10% 的盈利增长。采购负责人称，他们主要在流程、产品/服务、商业模式领域与供应商合作探索创新。垂直整合机会也在相继涌现，有望为企业开辟出全新价值来源。

图3

联合创新项目可以为采购团队和供应商解锁新机会

受访者已经或计划与供应商开展的联合创新项目类型
受访者占比，%



88%

已经开始执行或计划执行与供应商开展的联合创新项目，帮助在经济低迷时期解锁新机会

McKinsey
& Company

资料来源：麦肯锡亚太区2020年首席采购官“新常态采购调研”

一家亚洲大型车企因为新冠疫情而面临成本压力和需求下滑，于是，他们把注意力转向零部件成本。这家公司选择与提供尖端技术的供应商组建合资公司，不仅降低了零部件成本，还加强了供应链的稳定性，同时将新技术延伸到产品开发过程中。

主题三：部署数字化和支出分析技术

我们的调研显示，69%的采购负责人认为数字化和分析解决方案将在

后疫情时代扮演更重要的角色（见图 4）。这些技术有助于发现新的成本节约机会，提高供应链透明度和韧性，并推动协作性更强的远程工作模式的开展。各种数字化和分析解决方案中，多数受访者都认为支出分析是最有潜力的用例，通过支出分析产生的洞见可以引导采购职能部门找到释放价值的关键因素。

在顺应新常态重构组织时，采购职能可以借此时机制定数字化路线图，为未来的采购职能确定发展路径。采购负责人可以首先对从寻找货源到支付贷款的整个流程中的数字化和分析能力进行评估，确定哪些方面最亟待加强，然后对最相关的用例进行优先级排序。

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_33932

