



降本新机遇：间接采购成本优化之道



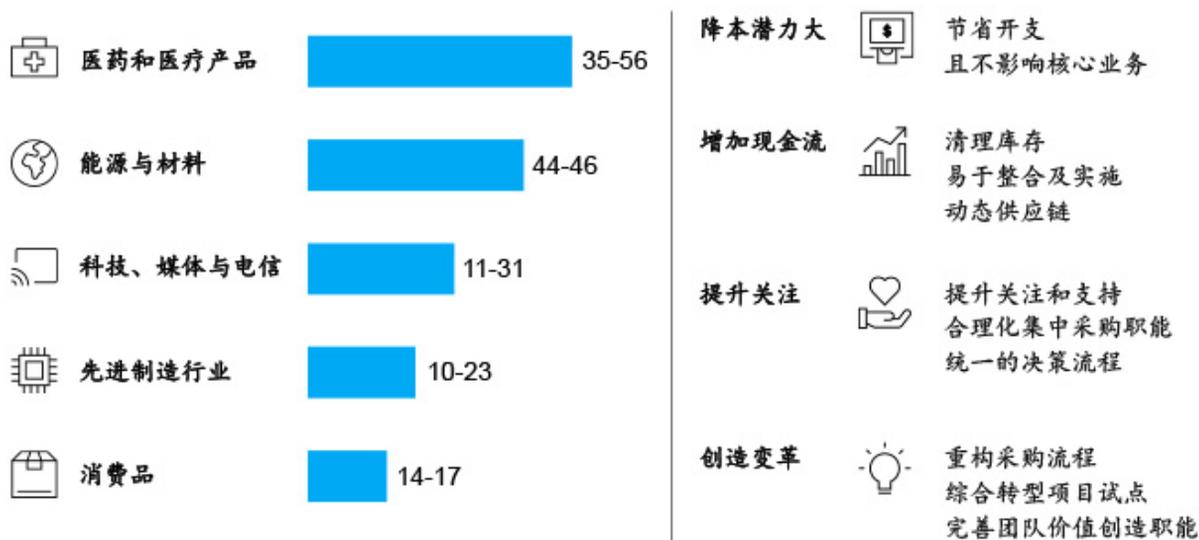
作者：梁乐华, 赵玲, 杨博, 韩斯

2020年“黑天鹅”事件频频发生，给各行业的发展带来巨大的不确定性。在多变的 market 环境下，如何在保证运营效率的同时控制成本，是企业必须面对的重要课题，其中间接采购的成本优化不容忽视。

间接采购也即非生产性采购，顾名思义，是指对支持产品的生产和销售、维持企业正常运营的物料和服务的采购。间接采购在企业整体采购支出中占有相当的比例，即使在占比较低的消费品行业、先进制造业也在 10% 以上，在占比较高的医疗等行业可达 30%~40% (见图 1)。2011 年以来，全球范围内的间接采购支出大约以每年 7% 的速度增长。然而在传统的成本优化中，企业往往偏重于生产相关的直接物料，对间接采购重视不足。

图1 间接采购成本优化的特点

间接采购支出占总支出百分比

McKinsey
& Company

我们认为，企业间接采购成本优化面临五大挑战：

1 间接采购职能被低估

由于不直接影响产品的生产制造，间接采购职能的重要性通常会被低估，在日常管理和企业转型中都可能被放在次要位置。在与某全球大型工程服务企业的间接采购人员访谈中，我们常常听到如下反馈：“间接物料的决策基本都是业务部门的人来做，间接采购没有什么话语权，就是执行流程”“跟核心部门甚至是直接采购比起来，间接采购做的事情没有直接产生价值”。较低的存在感和长期的边缘化，导致企业内部的优秀人才往

往不愿意从事间接采购工作。

2 支出碎片化

相当多企业的间接采购数据未整合在 ERP 系统中，导致信息碎片化，给集中管理带来难度。很多公司的间接采购数据甚至不包含正式合同订单流程，采购单价、商品技术细节等信息缺失。例如，一家全球领先消费品制造商 50 多个子公司的间接采购数据散落在 20 多个不同的系统中，从未进行过整合。在支出分析过程中我们发现 80%~90% 的支出数据都存在信息缺失，发票上只有非常粗略的商品描述和总金额，同一家供应商可能存在多达 5~10 个不同的供应商代码。更常见的是由于缺乏集中管理，不同分公司对同一种物料的采购单价存在高达 5%~20% 的差价，有大量的量价集中谈判优化机会。

3 采购流程冗长，需求部门多且决策机制不统一

间接采购负责的物料大多不在生产计划统一排布中，常常面临需求杂、种类多、规格模糊、缺少长期稳定供应商等挑战。往往是需求部门临时提出要求，采购部门紧急去完成寻源、报价、签约供应商等一系列工作。而这一系列流程往往不会复制，导致采购部门常年陷入应接不暇、疲于奔命的状态，难以充分发挥采购的作用。

4 人力和能力不足

有些公司多种完全不同的间接物料品类（例如国内某领先食品生产企

业的 IT、物流仓储和差旅) 由同一位采购负责, 直接导致每个品类分配的精力和时间严重不足。在数字化时代, 企业对人才及其技能的需求水涨船高, 然而大部分企业的间接采购负责人无法争取到足够多的资源, 用于采购系统战略布局、数字化采购工具及平台升级, 使得整体竞争力更加落后。

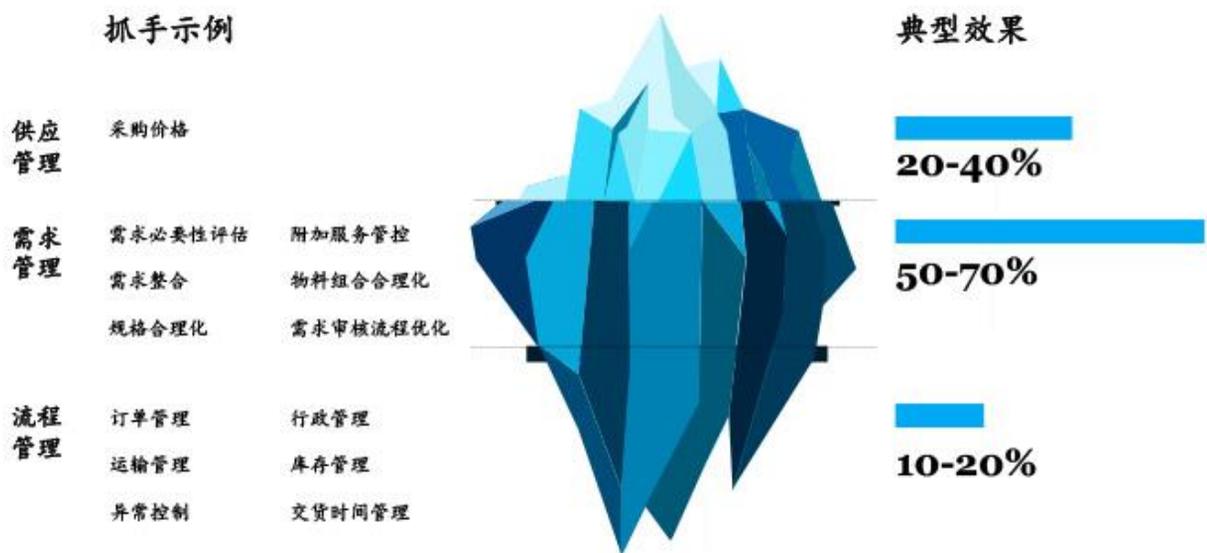
5 间接采购的财务效益难以核算

很多时候间接采购带来的成本节约无法直接反映在财务报表上, 采购部门也难以证明间接成本优化产生的收益, 间接采购的 KPI 计算方法模糊不清, 导致采购人员积极寻求优化的动力不足。

麦肯锡与各行业客户的合作经验表明, 间接采购存在巨大的降本潜力。很多企业的间接采购不由采购部门负责, 或对此关注不足。我们认为, 如采用精益采购方法优化, 往往能带来 20% 甚至更大的降本空间。从财务效益来看, 相对于直接采购, 间接采购优化可以在对核心业务影响较小的情况下快速释放现金流, 降低成本; 同时, 优化流程也可促进采购职能的完善, 提高企业效能。很多企业在开展整体采购变革时, 会选择从间接采购入手, 以点带面推动变革。

间接采购的成本优化空间主要来自供应管理、需求管理及流程管理。根据经验, 商务谈判带来的直接降价仅能实现 20%~40% 的降本潜力, 高达 60%~80% 的降本潜力来自冰山之下, 即对采购需求和流程的梳理和优化 (见图 2)。

图2 间接采购成本优化应关注供应、需求及流程管理



McKinsey
& Company

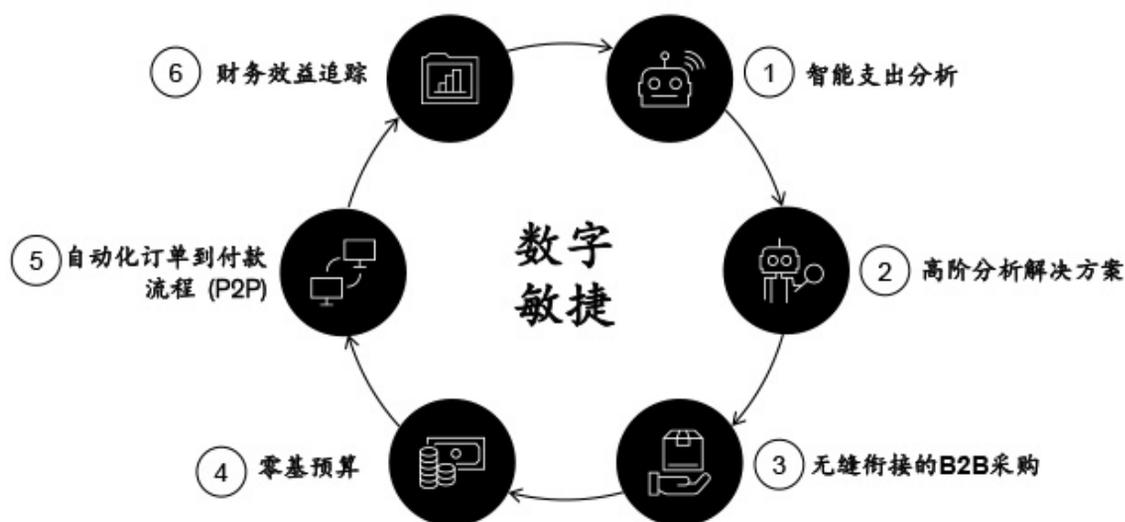
企业采购的产品或服务的价格往往是由多种因素决定的，如产品的功能、配置、服务范围 and 条款、下单频率、运输以及交付周期等等。由于间接采购与生产计划并没有直接的需求相关性，这些因素在供应商谈判过程中很容易被忽略，造成价值漏损。出色的间接采购管理应当着眼端到端的价值管控，促使采购部门与业务需求部门成为商业伙伴，挖掘冰山下的部分，实现全价值链成本（TCO）的优化。

在麦肯锡与国内某领先消费品生产企业合作的间接采购转型项目中，针对纸箱采购项目，挖掘了商务和技术需求方面的优化抓手。由于各工厂独立决定各产品纸箱尺寸，全集团内纸箱规格繁多，货品量与纸箱尺寸不

完全匹配，甚至出现同一工厂同样货品由多种尺寸纸箱包装的情况。对纸箱规格进行标准化，降低了供应商打板成本，同时通过设计优化提高了材料使用率。结合白纸成本分析，以及对市场指数系统性分析追踪，项目组与供应商进行策略性商务谈判，最终实现了 10%~20%的纸箱成本优化。其中，技术需求分析抓手对降低全成本起到关键作用，在成本优化中的贡献比例超过 50%。

在后疫情时期，企业的间接采购品类管理更应把握优化契机。除了充分利用传统成本优化抓手，企业可以借助数字化工具实现可持续的间接采购优化。在数字化采购方面，我们建议企业重点关注七大方向，尤其是其中的智能支出分析（见图 3）。

图3 数字化使企业如虎添翼，助力实现可持续性的间接采购优化



McKinsey
& Company

持续获取准确透明的间接采购支出数据，一直是优化过程的一大难点。满足要求的优质源数据，能助力企业实现智能支出分析：

1 支出可见性

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_33933

