

2021年

首席采购官 研究报告

数字转型已成为主流趋势



执行摘要

在选择供应商的过程当中，采购部门所起到的作用并不仅仅是简单的成本管理。风险管理、质量保证、创新和战略发展都是供应商多样性方案中的重要职能。

总体而言，这些因素会对组织中的其他部门产生重大的影响。如今，采购部门用来管理供应商的工具和技术比以往任何时候都更加重要。

这些工具和技术不仅影响着采购部门作为一个职能部门能否取得战略性成果，而且还会对包括财务和后勤部门在内的其他部门产生影响。

在本次由 ProcureCon 和 WBR Insights 共同编写的 CPO 研究报告中，我们将探讨采购主管在使用其目前部署的供应商管理工具和策略方面所取得的成果。同时我们还将了解这些主管希望对业务的哪些方面进行改进、是什么样的障碍在阻止其实现目标，以及他们对未来寻源速度方案的想法。

特约撰稿人



Andy Murray
执行董事兼首席采购官
Gilead Sciences

关键结论



60%

的受访者表示，最高管理层会追踪职能成本对比盈亏节约的投资回报率，而去年这一比例仅为39%。

40%

的首席财务官表示，他们的公司目前实现了机器人流程自动化 (RPA)，而去年这一比例为 27%。

43%

的受访者表示，他们正在将 S2C 和 IT 资产管理技术整合到其采购流程中。

80%

的采购主管表示，他们目前 26%-50% 的采购流程为自动化流程，且 73% 的主管预计在未来 12 个月内会一直保持在这一水平。

57%

的采购主管表示，战略寻源是与之最为相关的管理采购服务。

46%

的多数受访者表示，片面强调寻源速度将会损害供应商的风险管理。

50%

的受访者表示，其采购部门面向间接大宗商品的寻源速度已经“稍有”放缓或已“大幅”放缓。

77%

的受访者表示，疫情应对措施与其所在组织的总寻源周期时间之间至少存在某种关联。

97%

的受访者表示，寻源速度的重要性已发生改变。其中有 73% 的人认为它的重要性有所增加。

采购部门领导层

内部发生了什么变化？

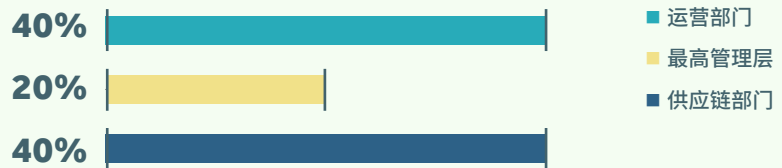
首席采购官问答：

在新的一年里，采购主管应从 2020 年的挑战中吸取哪些教训？

“增加供应链的压力测试。关注单个寻源供应商，同时保护性地降低风险。此外，还要加强灾后复苏规划。”

Andy Murray
执行董事兼首席采购官
Gilead Sciences

您认为采购部门应直属于哪个部门？



在先前的 2020 年 CPO 研究报告中，我们阐释了采购部门的职责已经发生改变，而采购主管将在组织的战略方案中发挥更大的作用。我们还试图通过分析该职能部门应直属于哪个或哪些部门来确定采购部门在组织结构中的位置。

当时的调查结果显示，大多数采购团队直属于财务 (30%)、运营 (30%) 或供应链 (28%) 部门。现在，采购团队仍然会视具体的组织情况安排直属于不同的部门，但出现了一些明显的变化。

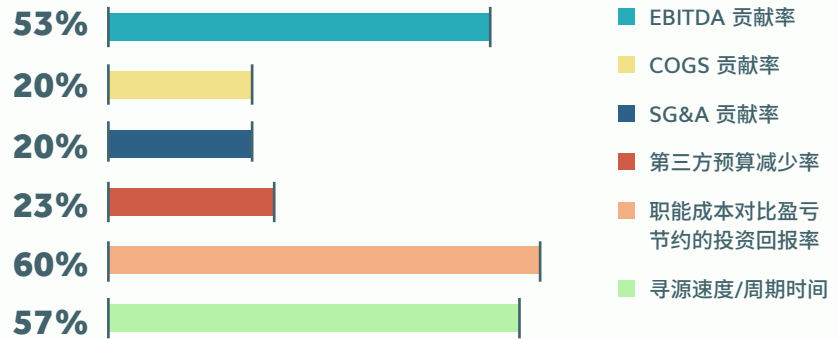
目前，60% 的主管表示采购部门应直属于供应链部门，20% 的主管则表示该职能部门应直属于运营部门。同时，还有 20% 的主管表示该部门应直属于最高管理层。^[附件 A] 这是自去年报告以来出现的一大变化，当时只有 6% 的采购团队直属于最高管理层。

尽管如此，采购主管们仍然对其团队应直属于供应链、运营部门还是最高管理层一事各执己见。今年，40% 的受访者认为他们应直属于供应链部门（去年为 41%），40% 的受访者认为他们应直属于运营部门（去年为 22%），而 20% 的主管则认为他们应直属于最高管理层（去年为 14%）。

其中的一些变化可归因于采购部门在不同类型的组织中所发挥的作用不同。例如，如果组织将该职能部门视为其高级战略的重要贡献者，则采购部门便可能直属于最高管理层。而在采购部门对组织的利润表现有重大影响的组织中，该部门更有可能直属于财务部门。同样，如果采购部门的主要职能是供应商创新和供应商风险管理，则该部门便可能直属于供应链部门。

与去年一样，最高管理层正在通过追踪类似的指标来衡量采购部门价值，但也有一些例外。

最高管理层使用了哪些指标来评估您的价值？



与去年一样，最高管理层正在通过追踪类似的指标来衡量采购部门价值，但也有一些例外。

本次研究的结果表明，使用息税折旧摊销前利润 (EBITDA) 贡献率作为衡量指标的高管有所减少 (53%，去年为 78%)，且使用销货成本 (COGS) 贡献率作为衡量指标的高管也有所减少 (20%，去年为 47%)。

相反，60% 的受访者表示，最高管理层正在追踪职能成本对比盈亏节约的投资回报率。而去年这一比例仅为 39%。

本次研究中的一项新指标 - 寻源速度和周期时间 (我们将进一步进行探索) 也在最高管理层中占有优先地位。57% 的受访者表示，高管们会使用这一指标来评估采购部门的价值。

正如我们将看到的，在提高寻源速度方面，采购部门正面临着前所未有的压力。尽管这样做会对组织的诸多领域产生积极影响，但也会给风险管理带来挑战。

您需要 做出改变。

数字化转型不再是可有可无的选项，它已成为一种必然趋势。

在动荡局势中茁壮成长的企业都会选择主动转型，以此获得更大的灵活性和弹性。

获取您的主动权以此保持领先地位。

携手



数字化采购与供应链转型的
全球领导者

www.gep.com

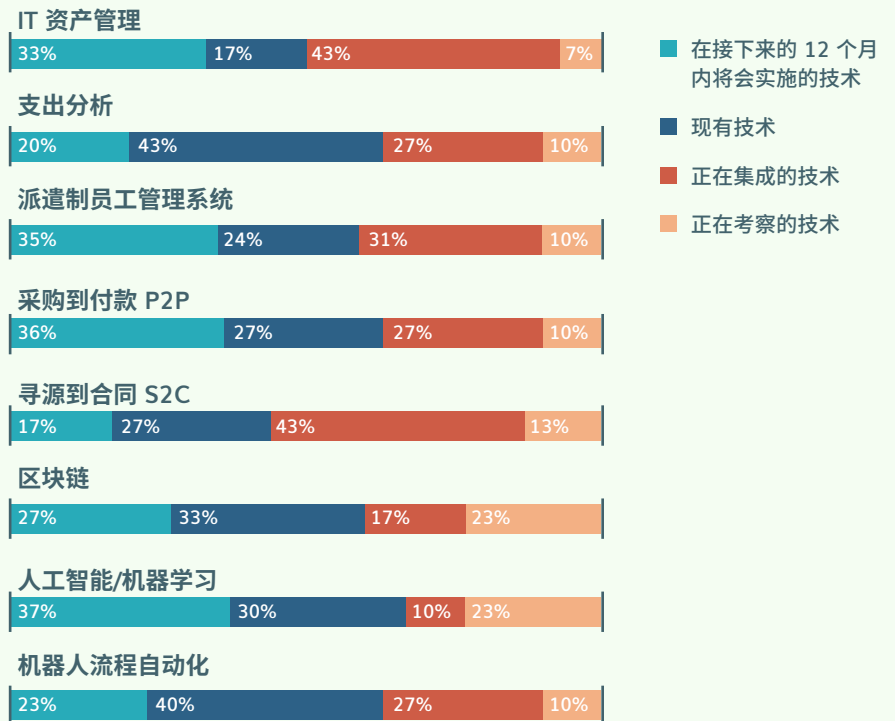
采购部门在动荡局势下

调整其技术和管理服务目标

技术解决方案已逐渐成为采购团队的主要投入方向，特别是在供应链变得更长、更集成化且更复杂化的情况下尤为如此。过去几年间采购部门所取得的许多成绩（包括他们在高级别战略会议上所占据的一席之地）都可以归功于战略技术投资。

总体而言，大多数采购主管在人工智能 (AI)、机器学习 (ML)、机器人流程自动化 (RPA)、认知采购工具等未来技术上的投资不到其预算的 50%。其中，近一半的受访者 (47%) 表示，他们会将 50% 或更多的预算投入到这些技术上。^[附件 B]

您目前正在考察以下哪些技术？您目前正在集成哪些技术？哪些是您现有的技术？哪些是您在接下来的 12 个月内将会实施的技术？



技术解决方案已逐渐成为采购团队的主要投入方向，特别是在供应链变得更长、更集成化且更复杂化的情况下尤为如此。



首席采购官问答： 在新的一年里，您打算采取什么方法（比如本地寻源）来保持供应链的灵活性和多样性？

“我们承诺在未来两年内显著增加我们的多样性支出，为我们包容性和多样性的核心价值提供支持。我们正在与美国西部地区少数族裔供应商发展委员会 (WRMSDC) 等组织展开合作，以确定和筛选出更多小型和多样化的供应商。”

Andy Murray
执行董事兼首席采购官
Gilead Sciences

与去年的数字相比，采购团队在关键技术的部署方面取得了一些进展（尽管还存在着一些差异）。

例如，去年有 55% 的受访者表示他们已拥有现成的支出分析解决方案。今年，只有 43% 的受访者作出相同的答复。

在大多数案例中，各组织均有所进步，并从上述各项技术的考察阶段过渡到了进一步的集成阶段。

例如，大约 40% 的首席采购官表示他们的组织拥有现成的 RPA。而去年这一比例仅为 27%。

RPA 已成为采购领域不可或缺的一项投资。最初，各个团队使用 RPA 将员工从扫描发票、将数据录入企业资源规划 (ERP) 系统甚至是生成 RFP 等重复性的手工流程中解放出来。这让采购专业人员能够更多地关注战略规划，从而使其在高层讨论中获得更多的话语权。

RPA 也被视为人工智能和机器学习等更先进的技术利用之路上的重要垫脚石。与流程驱动的 RPA 不同，上述技术属于数据驱动型技术；它们能够使用规范性分析、推演和决策引擎来提高速度、改进供应商谈判，并帮助组织更快地对信息加以利用。

在上述各案例中，43% 的受访者表示他们正在将寻源到合同 (S2C) 和 IT 资产管理技术整合到其采购流程中。尽管 S2C 集成的数量与去年相近，但 93%

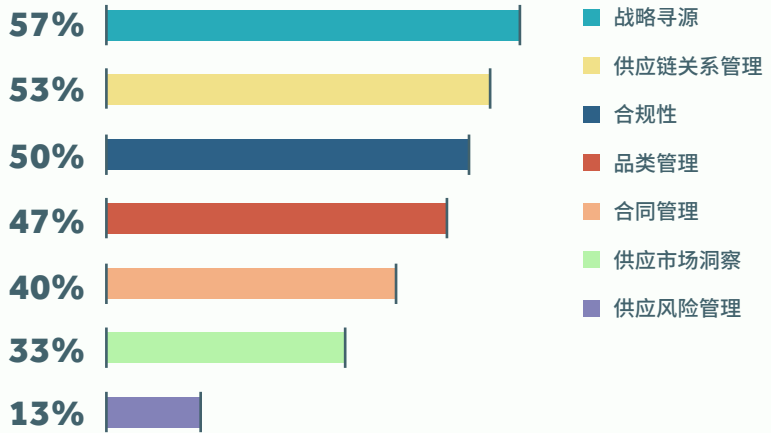
的组织已拥有现成的 IT 资产管理方案；这些方案目前正在集成阶段，或是在未来 12 个月内进行实施。

在集成区块链、采购到付款 (P2P) 解决方案和寻源到合同 (S2C) 等技术方面，各组织也成功地度过了考察阶段。

然而需要注意的是，一些采购组织在实现流程自动化方面可能会遭遇困难。我们上次的报告中有 40% 的受访者表示，其目前 51-75% 的采购流程为自动化流程。今年，只有 17% 的受访者作出相同的答复。^[附件 C] 与此相似的是，46% 的组织在去年的报告中表示，他们预计有 76-100% 的流程将实现自动化，而今年每位受访者均预计将在未来 12 个月内实现自动化的流程不到 76%。^[附件 D]

与去年相比，采购主管对管理服务的某些优先事项作出了调整，而其他优先事项则保持不变。

哪些管理采购服务与您最息息相关？



与去年相比，采购主管对管理服务的某些优先事项作出了调整，而其他优先事项则保持不变。

战略寻源和供应商风险管理仍然是采购主管关于外包的两个最大优先事项。与此同时，供应风险管理和供应市场洞察的优先地位有所下降。在本次研究报告中，13%的采购主管表示管理供应风险与他们相关，而去年这一比例为53%（占大多数）。

与此同时，与去年相比，今年的管理合规性与采购主管的相关度更高。正好有一半的受访者将其列为相关信息，而去年这一比例仅为31%。

合规性与供应风险管理密不可分，而其中也包括采购方、员工和组织内部各个

运营部门之间的合规性。随着供应链的延长，采购专业人员更加难以全面地了解供应商群，这使得合规性变得愈加重要。新冠疫情之下的动荡局势也让合规性成为人们关注的焦点，原因是合规性有助于提升组织确保员工安全和健康的能力。

为了进一步探索这些转变，研究人员要求受访者指出，他们认为哪些新兴趋势将在未来12个月内对采购职能产生最大的影响。不难理解的是，一些受访者认为疫情、环境可持续性和业务持续性会成为2021年影响该职能部门的最大趋势因素。但其他受访者则认为，技术、数据以及创建响应更及时的采购系统将至关重要。

首席采购官
研究报告
2021年
首席采购官
研究报告
2021年
首席采购官

“相比被动的超反应型采购系统，创建超响应型采购系统将是未来趋势之一。”一位采购主管如是说道。

一位采购总监则表示，他们的组织将把重点放在“制定能够提供端到端强有力的数字战略”上。

无独有偶，一位高级副总裁兼首席采购官也表示，“基于人工智能的机器人技术潜力对未来 12 个月甚至以后的采购部门具有重要意义。”

这些答复表明，更多的采购团队仍然非常注重部署新技术，但同时他们不得不优先考虑安全性和持续性。在未来的一年之内，我们将能够确定各个组织的技术目标受疫情的影响有多大。



本地寻源和数字化将是

平衡寻源速度与风险管理的关键所在

越来越快的商业周期让采购部门面临着需要快速采购商品和服务的巨大压力。快速寻源能够带来灵活性等显著的业务优势。但如果缺少正确的解决方案和流程，快速寻源也会导致风险攀升。

46% 的受访者表示，片面强调寻源速度会损害寻源流程中的供应商风险管理。他们认为，这可能会让风险缓解变得更加困难。只有 17% 的受访者表示，更加重视寻源速度通常会改善供应商风险管理和寻源流程。

许多技术部署（特别是旨在提高供应商可见性和改进采购部门采购流程的工具）都至少部分致力于提高这一能力。一些寻源软件能够以类似于亚马逊的方式来展示可采购的设备和商品，从而使采购产品变得更加快捷和精简。在结合

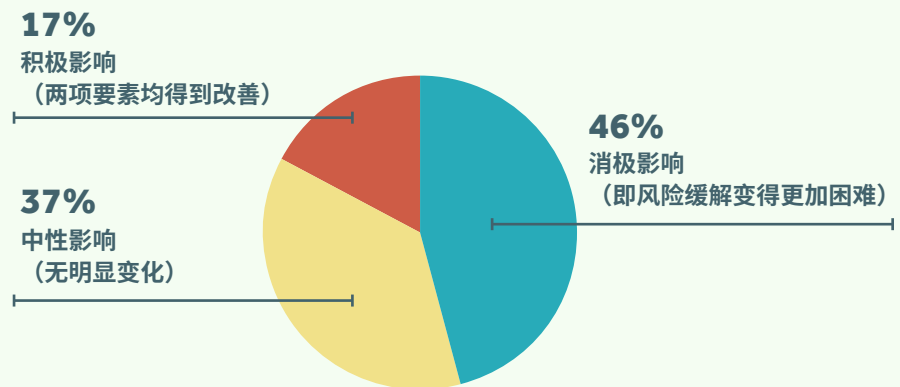
了各种供应市场洞察和供应风险管理工具之后，这类解决方案有可能极大地改善寻源的速度和风险状况。

然而，寻源速度还会受到多种潜在破坏性因素的影响，例如环境、地缘政治和市场危机等等。

2020 年，新冠肺炎疫情便是一场涉及各行各业的危机，其对商业和金融行业的影响不亚于它对公共卫生领域构成的冲击。

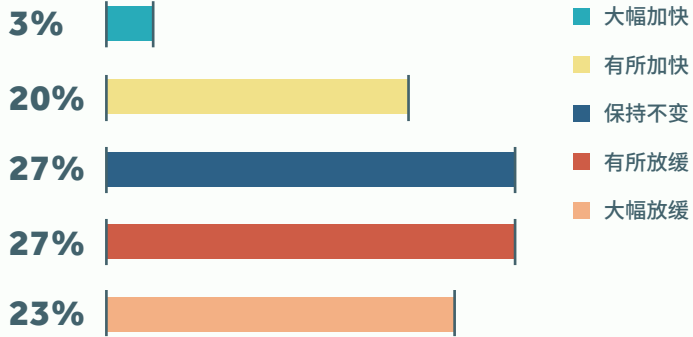
根据您的经验，在寻源过程中愈发强调寻源速度将会给供应商的风险管理带来哪些影响？

46% 的受访者表示，片面强调寻源速度会损害寻源流程中的供应商风险管理。



半数受访者表示，其采购部门面向间接大宗商品的寻源速度已经“稍有”放缓或已“大幅”放缓。

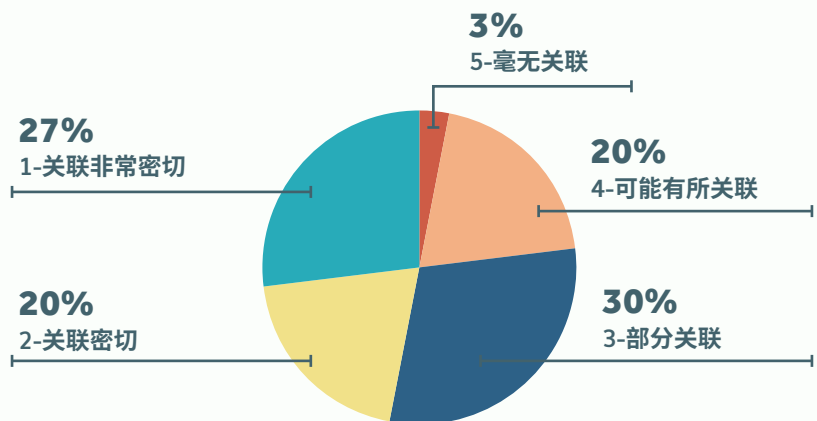
在过去 6 个月内，采购部门关于间接大宗商品的寻源速度是否发生了变化？



半数受访者表示，其采购部门面向间接大宗商品的寻源速度已经“稍有”放缓或已“大幅”放缓。27% 的受访者表示该速度保持不变，只有 23% 的受访者认为该速度有所加快。

同样，有 80% 的受访者表示，他们的组织在对与其他关键指标（如投资回报率、风险和利益相关方满意度）相关的寻源速度的重视程度方面出现了一定甚至较大的变化。^[附件 E] 其中，大多数受访者（73%）表示，与其他指标相关的寻源速度的重要性有所增加。^[附件 F]

如果在过去 6 个月内您组织内部的寻源速度（总寻源周期时间）发生了变化，您认为这与应对疫情有多大关联（1-5 分，1 分表示关联最为密切）？





“在未来 12 个月内，我们最需要做好的一件事就是实现本地寻源。”

采购副总裁。

事实上，多数 (77%) 受访者表示，疫情应对措施与其所在组织的总寻源周期时间之间至少存在某种关联。

在动荡的局势下，采购部门必须通过适当途径获取到有助于缓解风险和减少寻源周期时间的工具和战略。研究人员要求受访者指出，他们会建议整合哪些类型的工具和战略来应对这一挑战。

受访者指出了几种可能有所帮助的战略。他们提出的主要战略有推进供应商多样性、保证必要产品的后备供应来源以及充分利用各种降本机遇。正如一位全球采购总监所说，“疫情是最大的考验。如果组织拥有即使在封锁隔离期间也能保证生产和采购部门运作的战略，那么它将会起到很大的作用。”

无独有偶，一位高级采购总监也表示：“应该确保关键材料有两个以上的备用供应商，这样在采购遇到困难的时候，我们就不用过于担心了”；这对于安然度过动荡时期非常重要。

在技术方面，大多数受访者都认识到，他们需要能够帮助其快速、轻松地控制支出的解决方案。同时，他们还希望得到能够预测此类动荡局势结果的解决方案，以便进行相应的规划。一位受访者表示，他们的组织倾向于“对（我们）周围的市场，尤其是国内市场进行详细周密的评估，以便在这样的情况下能立即获得支援保障。”

在未来的一年里，采购团队需要吸取 2020 年的惨痛教训并予以改进。这可能意味着战略和技术投资方向的转变，同时也意味着他们需要在寻源速度与风险管控之间取得平衡。

许多受访者表示，为了降低风险，他们将重点关注本地寻源。

一位采购部副总裁表示，“在未来 12 个月内，我们最需要做好的一件事就是实现本地寻源。”

另一名受访者则表示，“通过获得更多国内供应商的支持来为采购部门提供保障”将是其战略的重要组成部分。由于物流过程更加简化，本地寻源能够使采购部门获得更好的供应链控制力和灵活性，并使其拥有可持续发展的优势。那些与当地供应商合作的组织，其碳足迹要低得多；因此这将成为许多组织实现可持续发展目标的重要一步。

其他受访者表示，他们将专注于“数据分析”、“数字化转型”和“创新和数字化”，并通过这种方式在寻源速度与风险管控之间取得平衡。这些组织将寻求通过技术来降低风险，从而使组织更有弹性。采购团队必须将新的采购战略与其数字化转型计划结合起来，以便做好准备迎接未来的挑战。

结论：动荡时期过后，

获得最高管理层对寻源速度方案的批准可能会比较困难

首席采购官问答： 在我们的报告中有哪些需要由首席采购官阅读的一般性建议？

“根据 2020 年的多重危机情况，我们应重点关注前瞻性的价格和供应风险缓解行动。最重要的是，要做正确的事。还有，和公司的战略顾问维持良好的关系，并建立起采购问责机制。我们常常将许多时间和资源浪费在多余的咨询活动上，而这些活动只是在重复着其他职能部门已经在之前的项目中支付过费用的事情。扮演好守门员的角色，确保咨询类的支出物有所值……您的高管最后会回过头来感谢你。”

Andy Murray
执行董事兼首席采购官
Gilead Sciences

本次研究报告显示，93% 的采购主管预计在未来 12 个月内，最高管理层对寻源速度方案的支持水平将发生变化。^[附件 G] 研究人员要求受访者指出他们所预料到的这种变化的本质。

受访者的答复表明，显而易见的是，在未来 12 个月内，相当数量的 C 级高管可能会降低对寻源速度方案的支持水平。许多受访者指出，在经历了一年的动荡不安之后，除非最高管理层找到了在战略上十分合理的方案，否则他们并不急于做出任何重大改变。

一位全球采购总监表示，“今年最高管理层的支持水平可能会有所减弱”。“我们需要多一点的时间来执行某些方案。”

一位采购主管表示，“只有高价值驱动的方案才能在今年免遭淘汰。”

其他受访者表示，他们的方案可能会被“推迟”，或者“不会出现重大变动”，因为最高管理层所主要关注的事情是产生收益。

不过，一些受访者坚持认为，他们的一些方案会得到批准。

另一位采购主管表示，“有一部分很好的提议是最高管理层所无法忽视的”。

同样，还有一位全球采购主管表示，“最高管理层必然会支持和关注在战略上合理的方案。我们拥有能够获得最高管理层批准的某些附加价值。”

当然，最高管理层的支持水平完全取决于组织所在的行业及其在市場中的角色。另一位显然来自疫情防控组织的受访者表示，“寻源速度方案对目前形势而言至关重要，因为它是我们在寻找治疗方法的道路上的最大考验，而且我们的最高管理层非常清楚这一点。”

在经历了前所未有的年之后，一些采购主管可能需要接受的一个事实就是，他们的项目将由于预算限制而遭到推迟。然而，驳回意见不应妨碍到采购部门实现与新技术投资和流程调整相关的目标（特别是当这些目标能够降低成本并提高效率时）。

为了获得最高管理层的认可，采购专业人员必须将其寻源速度方案作为组织提高收入、削减成本和保持业务持续性的更大型战略的一个组成部分。

关键建议



对最高管理层而言，投资回报率要比去年更为重要。

采取相应的措施，让您的采购团队能够有效地展示投资回报率，

特别是在您需要管理层对新的方案或技术予以认可的情况下尤为如此。

即使您遭受了困难，也要保持数字化转型的动力。

只有通过数字化，采购部门才能获得必要的灵活性，以便积极应对未来的挑战。

战略性寻源比以往任何时候都更加重要。

为了减少动荡局势下的风险，应该从本地供应商处寻找战略性寻源机遇。

开辟出必要产品的应急来源。

专注于构建符合组织高层目标的技术成熟度。

如果可能的话，请通过自动化来节省出更多的时间，用于进行有关寻源速度方案的高级别规划。

为了获得最高管理层的认可，请将您的寻源速度方案作为组织

提高收入、削减成本和保持业务持续性的更大型战略的一个组成部分。

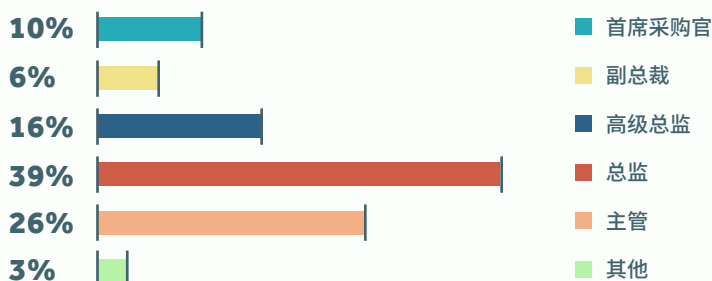


附录 A:

关于受访者

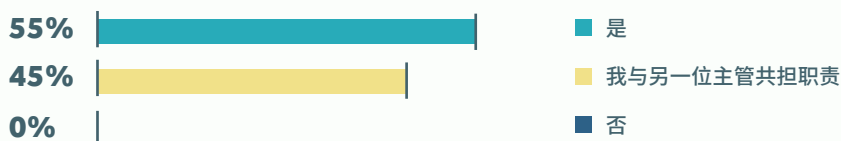
研究小组调查了 30 名采购主管以获得本研究所引用的数据。

您的职位是？



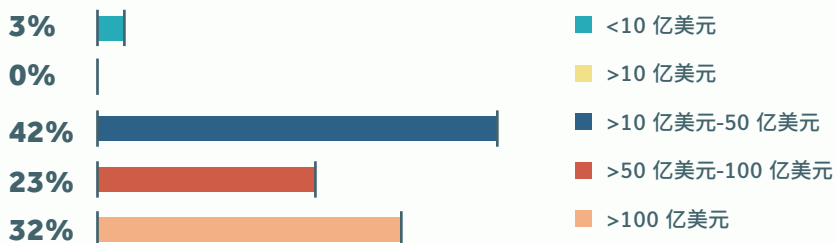
有 39% 的受访者担任总监，26% 的受访者担任采购主管。同时，有 10% 的受访者是首席执行官，6% 是副总裁，16% 则是高级总监。

您是组织内最高级别的采购官员吗？



接受调查的每位受访者要么是其组织内级别最高的采购官员 (55%)，要么则是与另一位主管共担职责 (45%)。

贵公司所管理的支出总额是多少？

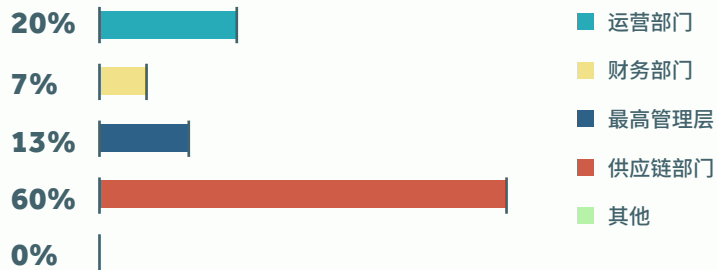


大多数受访者的组织 (55%) 所管理的支出总额超过 50 亿美元。近三分之一的组织所管理的支出总额超过 100 亿美元。

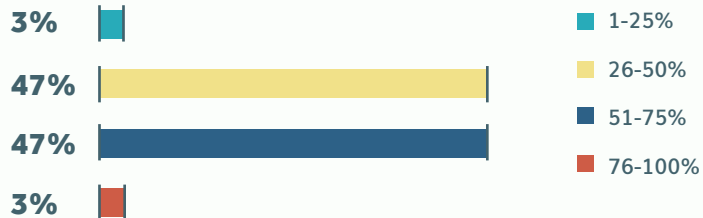
附录 B:

本报告引用的其他数据

[附件 A] 贵公司的采购部门直属于哪个部门?



[附件 B] 您所在部门的预算中投资于面向未来的技术（人工智能/机器学习、RPA、认知采购工具等）的比例是多少?



[附件 C] 您当前的采购流程中有多大的比例是自动化流程?

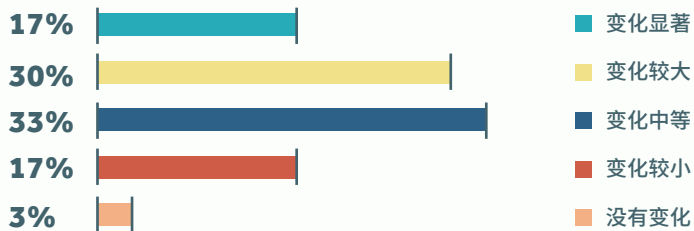


首席采购研究报告
2021年
首席采购研究报告
2021年
首席采购研究报告
2021年
首席采购研究报告
2021年

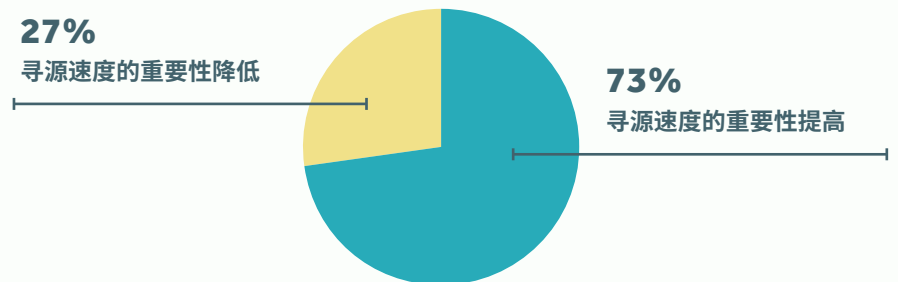
[附件 D] 在未来 12 个月内，您当前的采购流程中有多大比例将实现自动化？



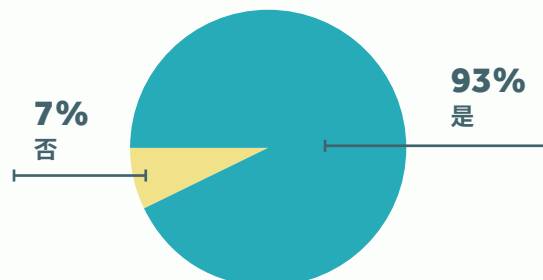
[附件 E] 在过去 6 个月内，您是否经历过与其他关键指标（即投资回报率、风险、利益相关方满意度等）相关的寻源速度重要性的任何变化？



[附件 F] 请说明上一个问题中所述的寻源速度重要性变化的本质。



[附件 G] 展望未来 12 个月，您是否预见到最高管理层为寻源速度方案提供的支持水平会有任何变化？



关于作者



WBR Insights 是 Worldwide Business Research (WBR, 以行业为导向的思想领导力会议领域的世界领导者) 的定制研究部门。我们的使命在于通过基于研究的白皮书、网络研讨会、数字峰会和其他思想领袖资产来帮助主要利益相关方了解和掌握相关信息, 并实现客户的战略目标。

如欲了解更多信息, 请访问 www.wbrinsights.com。

首席采购
研究报告
2021年
首席采购
研究报告
2021年
首席采购
研究报告

关于赞助方



GEP 致力于提供革新性供应链解决方案，助力全球企业实现敏捷性与适应性、运营成效、竞争优势以及盈利能力的全面提升，从而为股东创造更大价值。

公司集前瞻性思维和创新性产品于一体，具有广博精深的专业知识和锐意进取的优秀人才；以这些宝贵资源为依托，GEP SOFTWARE™、GEP STRATEGY™ 和 GEP MANAGED SERVICES™ 得以向客户提供卓越的供应链解决方案，将规模、功能与效率推向全新水平。我们的客户多是全球行业领导者，其中包括数百家财富 500 强企业和全球 2000 强企业，他们依靠 GEP 的卓越产品及服务来实现雄心勃勃的战略、财务和运营目标。

GEP 多次被 Gartner 魔力象限评为领导者，所开发的云原生软件和数字业务平台屡获殊荣，并得到了众多行业分析师以及 Gartner、Forrester、IDC 和 Spend Matters 等研究公司和媒体机构的认可。此外，GEP 还经常被 ALM、Everest Group、NelsonHall、IDC、ISG 和 HFS 等公司评为顶级供应链咨询和战略公司以及领先的管理服务提供商。

GEP 总部位于新泽西州克拉克，在欧洲、亚洲、非洲和美洲均设有办事处和运营中心。如欲了解更多信息，请访问 www.gep.com