

IBM 商業價值研究院

採購長研究

透過卓越採購能力，提升競爭優勢



IBM 商業價值研究院

IBM 全球商業服務透過 IBM 商業價值研究院，針對資深主管開發以事實為基礎的策略見解來解決關鍵的公家和私營機構問題。這份行政報告是以研究院的研究團隊的深入研究為基礎。這代表 IBM 全球商業服務持續致力於提供分析和觀點，從而協助公司實現商業價值。您可以與作者聯絡或是傳送電子郵件至 iibv@us.ibm.com 以瞭解更多資訊。IBM 商業價值研究院的其他研究位於 ibm.com/iibv

作者：Steve Peterson、Lori Webber、David Rosselli 及 Bill Schaefer

對門外漢而言，採購可能類似「後端」支援功能。事實上，這可為組織價值做出重大貢獻，而且是獲致競爭優勢背後的動力來源。為了瞭解採購與企業表現之間的連結，我們對採購主管執行了其中一項已知最大規模的調查，以便洞悉哪些動作和決策可以促進正面結果。我們發現若要最大化這對組織的影響，採購部門必須擁有一組強大的基礎功能、成為組織內部的影響者，然後擁抱創新。展現這些特質之組織的採購長 (CPO) 通常在企業領導核心佔有一席之地，而他們表現欠佳的對手則會被貶黜為擔任更平庸的戰略角色。

就像是企業中的其他策略部門，採購扮演的角色日趨重要。從 2008 年到 2012 年，許多公司都仰賴採購來加速實現因為全球景氣低迷而被迫執行的積極降低成本目標。因為經濟現實持續轉變，採購部門也必須再次進行調整。為了瞭解哪些動作和決策在過去取得巨大成功，而且能發掘出可能在未來發揮最佳效果的回應，我們針對年收益超過 30 億美元之組織的 1,128 位採購長進行了調查。

透過研究，我們發現讓優秀表現採購組織得以從競爭中脫穎而出的三個關鍵優勢：

- 傳統採購功能的高效交付
- 透過採購及策略決策，在企業內部形成影響力
- 從多元化的想法，識別出創新構思

數量較少的採購組織能以一致的方法提供這全部三種重要面向，在我們調查的組織中大約有 15% 的組織提供了獨特見解，讓我們瞭解哪些事務能發揮最佳效能，而讓採購刺激動力朝正確方向邁進。這些優秀表現組織的採購長可以維持專注於採購基礎、透過協同合作延伸採購價值，以及開發新功能來解決新興的採購挑戰。

將基礎功能與影響力和創新結合之領先業界的採購組織，可以解開延遲組織渴望但無法獲得的可能性和潛能。在另一方面，表現較低落的組織往往會著重於建立和提升基本功能。他們致力於建立專業知識，以便為企業節省支出和降低成本，還有許多人還在為達成這個目標而疲於奔命。其中有許多組織都渴望具有影響力，但在企業策略討論時卻不發一語。

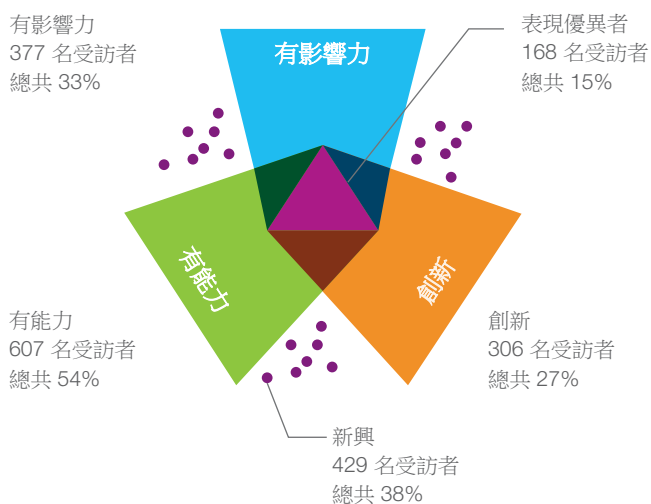
採購必須與供應商協同合作，而且必須符合企業的策略目標。領先業界的採購組織都能以一致的方式執行此作業。在擴充影響力的同時，採購長也充當這些組織的開路先鋒，因此被視為企業策略的關鍵推動因素。

但是，即使是能幹且有影響力的採購組織也會因為能否推動創新而苦惱不已。因為從基礎上而言，採購的角色與市場動能息息相關，主導的採購長會著重於引進創新來保持競爭優勢，藉以擁抱這項固定不可變的趨勢。

讓企業脫穎而出的創新就從貼近客戶需求和需要的知識開始。特別是，採購在購買其企業的產品及服務時，還有機會將這些消費者偏好視為日常互動的結果。運用客戶、供應商以及整個供應鏈中相關其他人員之豐富知識，以及可快速充分利用技術，從這份資料取得可行見解的採購組織，都能夠大幅提升公司回應不連續變更的速度和準確性。

表現優異的採購組織已經成功開發和維持全部三個重要特點。他們展現了強大能力，因此被視為企業有影響力的貢獻者，而且會著重於引進創新技術來推動競爭優勢。

在這份報告中，我們會檢驗那些精選少數採購組織的實務，這些組織都已經開發且專精於可讓他們提升企業競爭優勢的能力、影響力和創新技術（請參見圖 1）。我們會查看這些表現優異者之所以能從缺乏這些特質的組織中脫穎而出的特性。最後，我們會提供可供採購長遵循的路線圖，讓他們能開始模仿表現優異者的實務。



出處：2013 採購長研究，IBM 商業價值研究院。

圖 1：表現優異的採購組織已經成功結合三個重要特點 - 能幹、有影響力和創新。

研究方法論

IBM 商業價值研究院與我們的研究合作夥伴 Oxford Economics 攜手合作，針對北美、歐洲和亞洲等地區 22 個國家的 1,128 名全球採購主管進行調查。整體而言，這些主管幾乎在所有產業都負責領導採購作業，而他們所服務的公司年營業額都超過 30 億美元。這份報告的研究是以 IBM 商業價值研究院進行過的最大型採購研究為基礎，同時也是所有地方產生之最大型採購研究之一。

從研究收集資料之後，我們分析全球表現優異採購組織的回應與研究母體其餘對象的回應有何差異。我們將領先業界的採購營運定義為認為自己專精於核心採購能力、表示自己享受超大策略影響力，以及順利充分利用多個來源和新興技術，並將創新引進所服務公司的那些營運部門。整體而言，168 名受訪者表示這些所有特質都是一致的。我們也已經詳細檢查他們的回覆，如此一來，所有採購組織就能受益於他們的整體智慧。

表現優異者：能幹、有影響力且創新

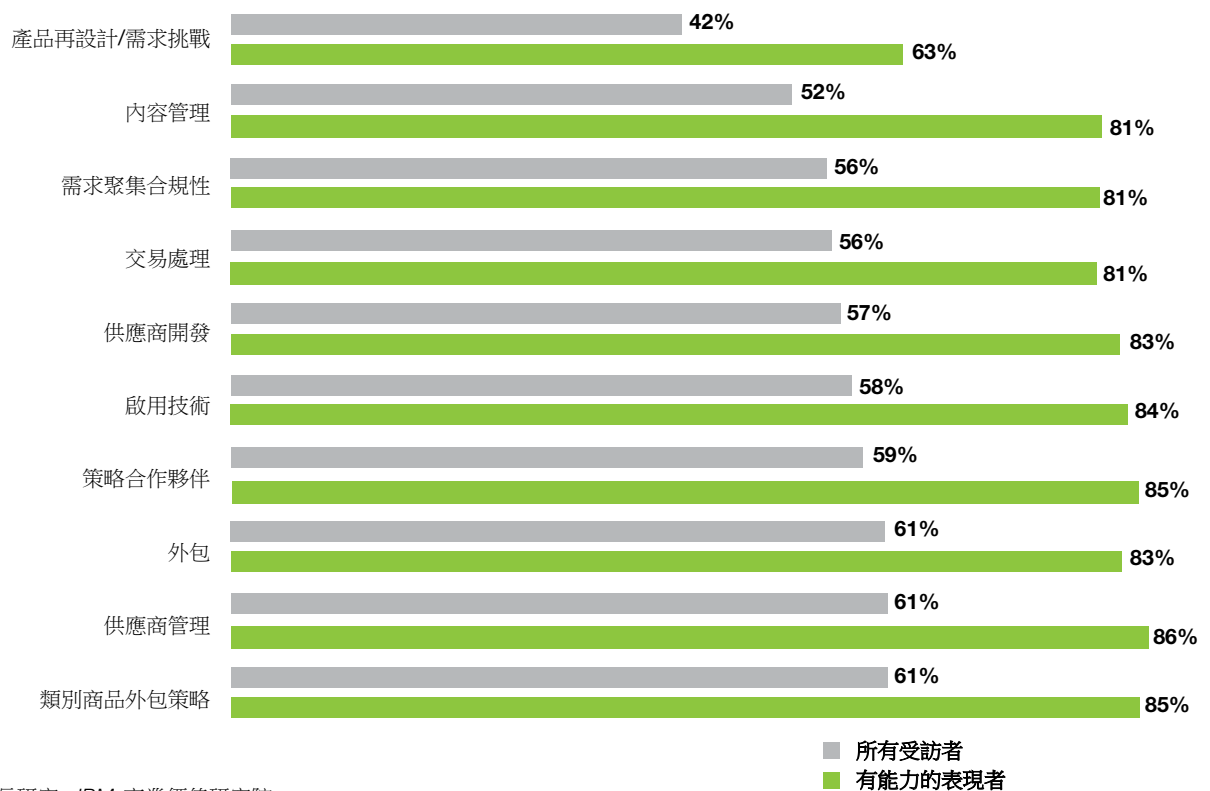
表現優異的採購組織專精於此，因為他們結合了三項關鍵特質：他們專精於傳統的採購能力、享受對組織的影響力，而且會為企業引進創新技術。

依據強大採購表現產生的基礎能力

採購組織的目標是以可靠的方法，為其所服務的公司提供價值。若要以一致的方法為企業提供這項優點，採購部門至少必須對這些基礎知之甚詳。

節省支出從取得和開發基礎能力開始，這些能力包含產品採購、供應商管理和交易處理。在我們的研究 (607) 中，大約有一半的採購主管表示他們成效良好或成效卓著在十項核心採購能力中至少達到七項 (請參見圖 2)。然而，這些核心能力的卓越程度已不足以達到優異表現，所以連基本方面都處理不好的採購組織通常會受困於現狀，而因為能力有限，無法拓展業務。

百分比表示採購能力很有效或是非常有效



出處：2013 採購長研究，IBM 商業價值研究院。

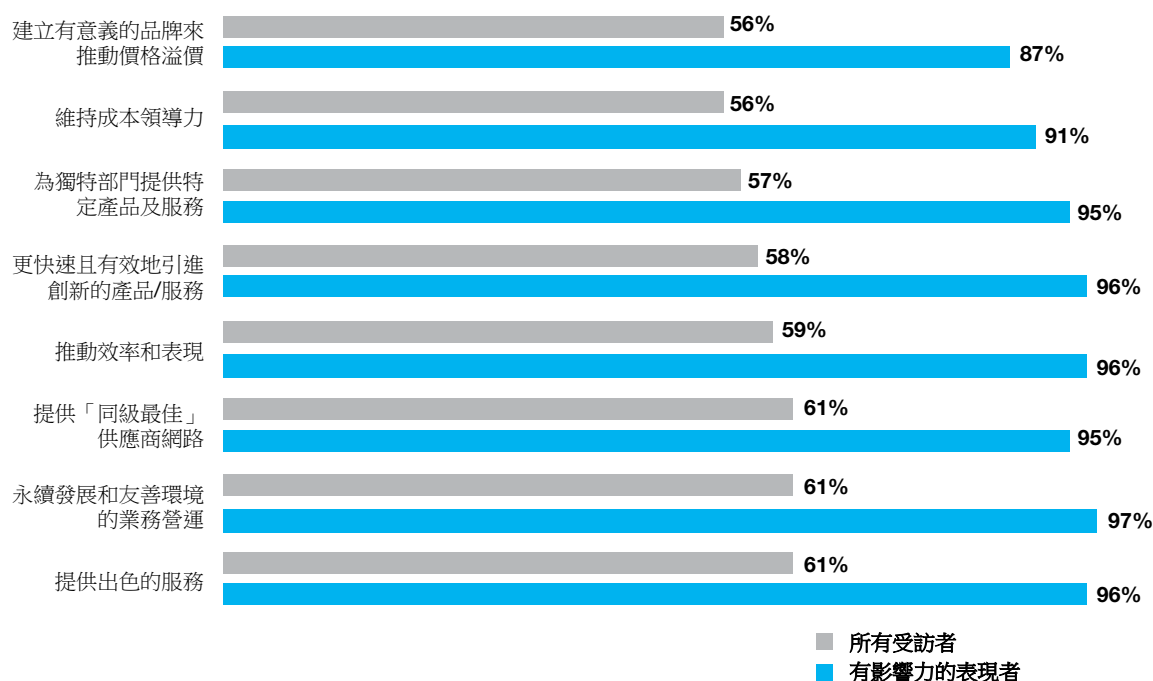
圖 2：超過一半的受訪者表示他們善於採購的核心能力。

表現優異者對於其所隸屬的組織具有影響力

提供傳統採購能力非常重要，但大多數採購長的希望是影響和改良企業營運的方式。就此而言，影響力是採購表現的另一個關鍵因素，但似乎只有少數採購組織專精於這個領域。只有 33% 的受訪者 (377) 表示他們在至少六個 (共八個) 策略性組織計畫中擁有重要或非常重要的影響力，這些計畫包含提供客戶服務、促進效率、更快速地引進產品和服務，以及建立有意義的品牌來推動價格溢價 (請參見圖 3)。

如果超過 50% 的受訪者都有強大的採購能力，而且只有三分之一的受訪者回覆自己擁有重要的影響力，則代表溝通之間存有明顯的疏離感；可觀數量的公司必須努力傳遞他們已經為組織貢獻的價值。事實上，在面對面的訪談中，許多採購長都告訴我們 - 在讓組織瞭解採購為組織提供的價值這方面，他們面臨了極大挑戰。就此而言，採購不僅必須專精於提供價值，還必須擅長在整個企業中推廣他們提供的價值。與我們進行訪談的其中一位來自北美地區的採購長特別強調這個論點：「雖然我只擔任這個職務幾年的時間，但我已經在短時間內增添了許多價值，方法很簡單，就是透過凸顯採購的成就，讓主管們能彼此交流。」

百分比表示對策略要務具有重大或是非常重要的影響力



出處：2013 採購長研究，IBM 商業價值研究院。

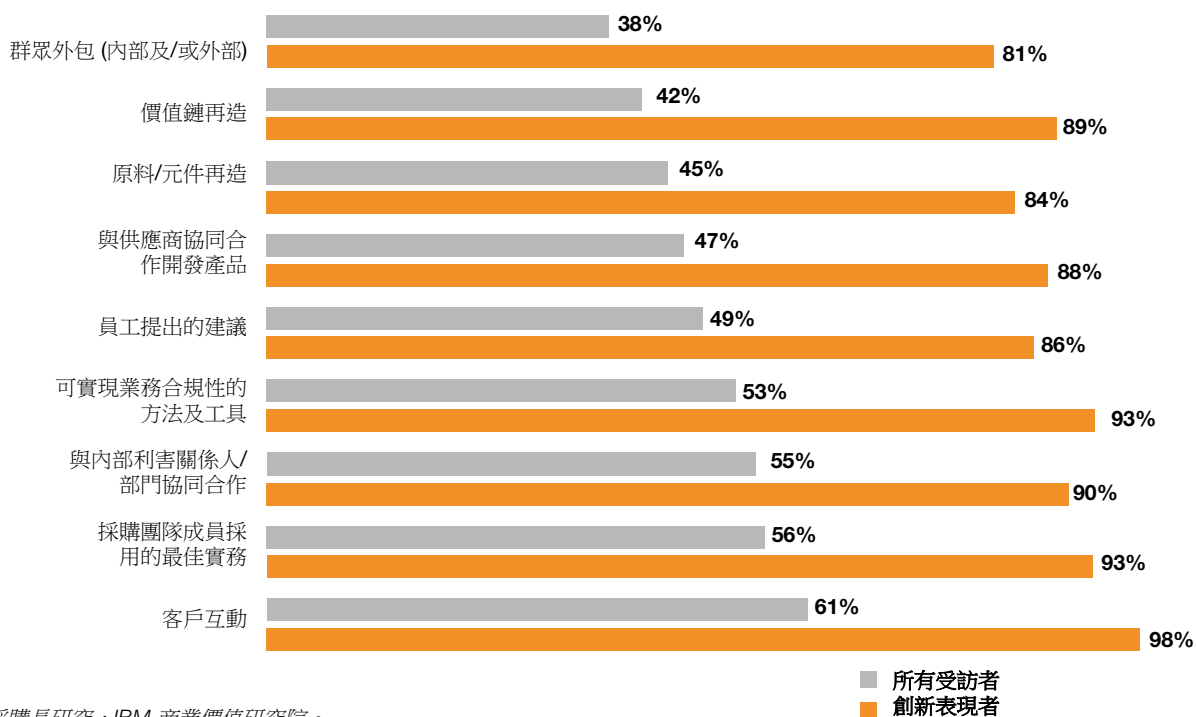
圖 3：在研究中，只有三分之一的採購主管表示他們已投入策略要務。

表現優異者會將創新概念引進組織內

大約有一半的採購組織頗有成效，有三分之一的組織具有影響力，甚至少數組織還具有創新特質。在我們研究的 1,128 家公司中，只有 27% 的公司展現出創新組織的特質（請參見圖 4）。符合創新特質的公司代表他們在許多來源之間尋求創新。這些組織表示他們在至少五個（共九個）可能創新來源

的五分量表上獲得四分或五分，這些來源包含群眾外包、協同合作產品開發、內部協同合作和客戶互動。作為發展創新的一部分，這些受訪者也傾向於使用比其他受訪者更多的技術（在至少三個（共六個）可能技術中，獲得四分或五分）。技術是促進採購創新的關鍵元件。例如，提升自動化可讓採購專業人員縮短支援交易的時間，並增加創新解決方案的時間。

百分比表示下列的創新資源很重要或是非常重要



出處：2013 採購長研究，IBM 商業價值研究院。

圖 4：研究結果指出只有 27% 的採購組織具有創新特質，一般而言，那些創新組織運用的採購技術通常成效較佳，而且比較可能會充分利用多個創新來源。

表現優異者可藉由提升利潤來推動競爭優勢

真正令人印象深刻的採購表現來自研究中 15% 的組織 (共 168 個)，其中結合了能力、影響力和創新技術。他們提供最豐富的基礎，可識別能促進成功的採購改良和實務。拓展版圖時，我們會檢查這些採購表現優異者和那些未能成為有能力、有影響力或創新技術人員之間的差異 (請參見圖 5)。

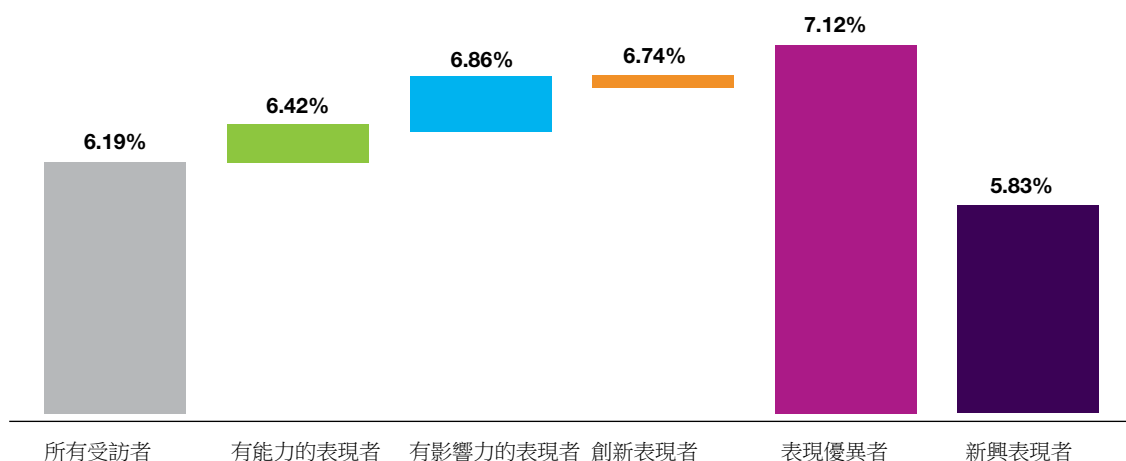
所屬組織面臨經濟低迷挑戰的採購長通常有機會進一步對更多策略性公司問題作出貢獻，例如品牌開發和引進新的產品/服務。在某種程度上，這樣的見解有助於說明在我們的研究中，採購和競爭優勢之間最重要的連結：與所有受訪者 (企業獲利率為 6.19%) 和表現低落組織 (企業獲利率為 5.83%) 相較之下，表現優異的採購組織回報的平均企業獲利率達 7.12%。

表現優異者每次都能將基本方面處理妥當

無論任何個別採購長為其組織開創了哪些特定任務，他們的主要任務都是降低採購成本。若要推動進展，取決於佳表現者透過下列動作而獲致的一組核心採購能力，這些動作包含一致地套用適當的表現基準、關於表現成功的高效上行溝通和定義職能部門之程序和流程的標準化。

幸好，傳統採購能力沒有秘密可言，而且在我們進行研究時訪問的採購長之間，也沒有產生任何爭議。採購基準 (例如在「標準基準報告之 CAPS 跨產業報告」中制訂的那些基準) 被人們廣泛使用且充分瞭解，所以採購長面臨的挑戰不是找出待改進的採購領域，而是關於如何落實以消弭差距。¹

何謂公司的利潤？(依表現類別加以平均)

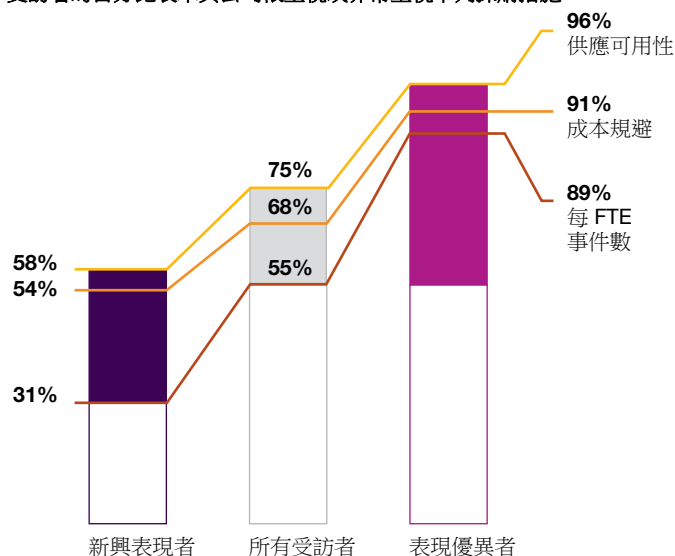


出處：2013 採購長研究，IBM 商業價值研究院。

圖 5：在組織的整體成功面向中，採購扮演越來越重要的角色。

能廣泛使用表現基準來管理其採購組織，是表現優異者與表現低落者的最大差異之處。對於所選基準類型(例如用品可用性、成本規避(節省)和每 FTE 的採購事件)的比較，顯示出表現優異者比表現低落者更為重視表現基準(請參見圖 6)。採購調查問卷的大部分受訪者都使用基本用品可用性、成本規避和每 FTE 採購事件數(分別是 75%、68% 和 55%)，但只有少數表現欠佳的採購組織使用這些措施(分別是 58%、54% 和 31%)。相比之下，幾乎所有表現優異的採購組織都使用這些措施(分別是 96%、91% 和 89%)。

受訪者的百分比表示其公司很重視或非常重視下列採購措施



出處：2013 採購長研究，IBM 商業價值研究院。

圖 6：受訪者的百分比表示其公司很重視或非常重視下列採購措施。

只有在與利害關係人及公司領導階層進行穩健與頻繁溝通的情況下，以一致方式執行採購基本原理和套用可提升表現的基準才具有影響力。採購長無法繼續單獨執行其角色的工作，而必須積極參與組織之間的通訊和互動，才能發揮影響力。我們訪談過的許多採購長都表示，他們現在或過去對於內部通訊一直感到很苦惱。為了達到採購的預期目的，除了落實表現之外，還必須進行有效的通訊。

可提升通訊成效，同時還能讓採購長提升對重要基準之重視程度的一項簡單工具，就是表現儀表板。我們訪談過的許多採購長都表示在組織內增加採購儀表板的使用率，已經使得通訊和著重程度有所提升。也許這就是供應商表現和表現儀表板的 360 度全方位檢視，之所以能成為預期可在未來三年為企業增添價值之第一名解決方案的原因所在(請參見圖 7)。

採購自動化連同支援其用途的方法、標準和工具，通常都能達到採購基準和最佳實務暗示的效率等級。但是，表現突出者和其他人在使用技術來支援活動的方式這方面差異非常大，這些活動從外包/RFX 自動化到支出分析解決方案都涵蓋在內。相較於完整範例中少於 50% 的受訪者，在我們的研究中，有超過 80% 的表現優異者認為他們的採購組織在套用採購技術的表現「超乎平均」或「卓越」(請參見圖 8)。

當然，在採購組織內配置適當人才時，重要基準的良好表現才能透過自動化進展。適用於關鍵角色的專業技能(例如策略外包和類別管理)可能內部缺乏且難以透過聘僱人員取得。利用外部來源或提供者有助於採購長客觀地識別待改進事項，而且可提供關於如何實施必要改進項目的建議。

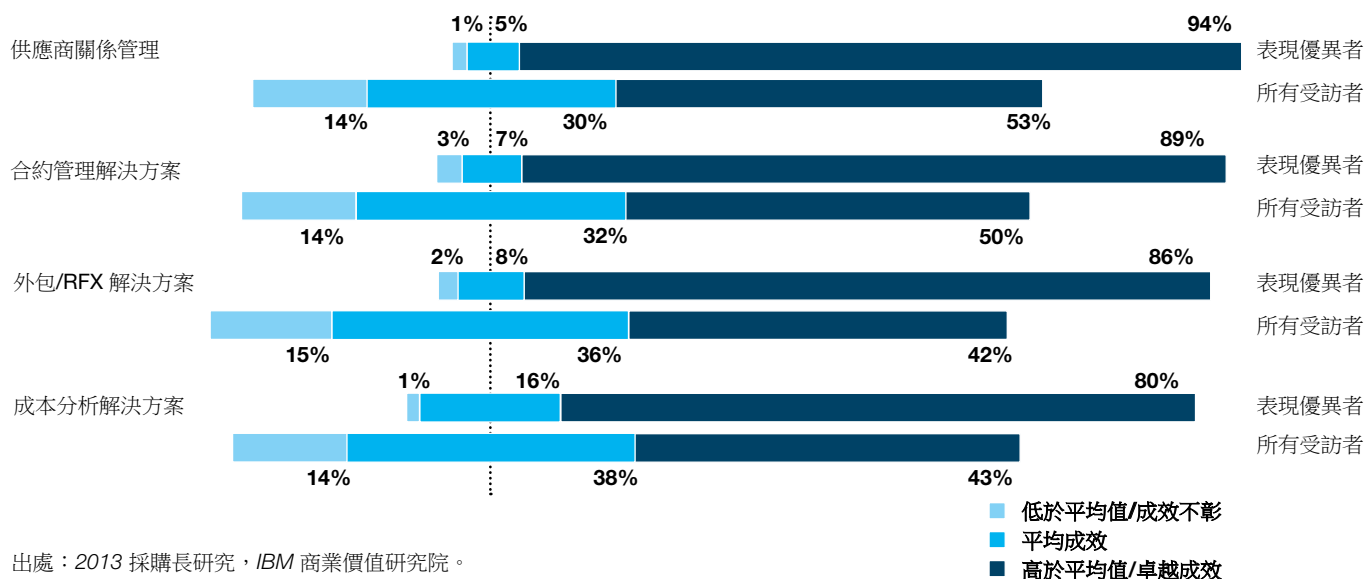
那些解決方案及/或活動可為企業增添最大價值



出處：2013 採購長研究，IBM 商業價值研究院。

圖 7：在未來 3 年，價值來源預期會大幅改變。

依表現類別分類的採購技術的成效



出處：2013 採購長研究，IBM 商業價值研究院。

圖 8：就相當的利潤而言，表現優異者的表現比落後者更善於利用採購技術。

高效的協同合作有助於表現優異者成長茁壯

表現優異的採購組織能識別協同合作的價值。與表現低落的競爭同業相較之下，這些表現優異者專精於內部協同合作（員工之間的協同合作）以及外部協同合作（與客戶、合作夥伴及供應商協同合作）。

供應商協同合作可協助表現優異者將外部優勢引進組織內部

採購具有企業和外部世界之間橋樑的獨特定位，通常可藉由充分利用企業邊界背後的交流來深化其影響力。表現優異的採購組織展現較好的趨勢，而能更理想地回應產品再設計或需求挑戰（73% 的表現優異者表示他們對於這項技能的成效良好或是非常出色，相較之下，表現低落者則只有 16% 有此感受）。這可能表示與表現低落的競爭對手相較之下，表現優異者更能配合其供應商社群進行調整。

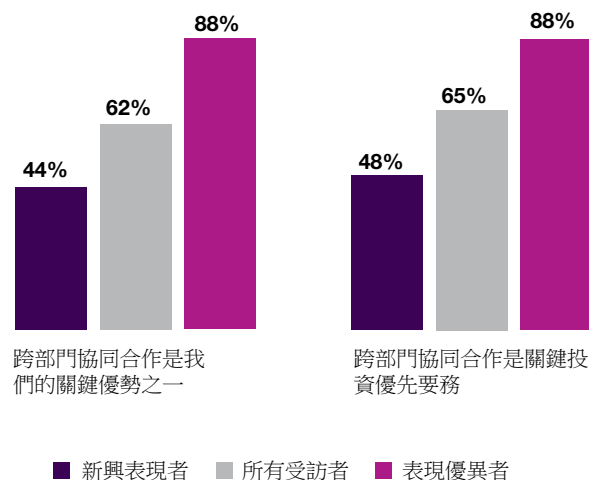
高效的供應商協同合作可提升公司回應客戶的能力，因為這可透過供應商關係增加價值和見解。平均而言，比起表現低落者，表現優異者可透過策略聯盟引導 38% 的年度費用。這些聯盟是透過採購長與供應商協同合作的途徑。

就某些調查問卷受訪者的觀點而言，供應商協同合作會直接與提升的回應能力和市場意識產生連結。這一點都不令人驚訝，因為供應商通常會跨許多公司和產業營運，因此會和客戶偏好緊密相關。藉由改善與這些溝通良好之供應商的關係，領先業界的採購長就能有效地拓展觸角，並將其見解深入市場，還能間接符合客戶的需求。

表現優異者也會使用內部協同合作，以便有效地與企業產生連結

與表現平均或表現低落的人員相較之下，表現優異者也更能充分利用內部協同合作（請參見圖 9）。事實上，超過 80% 的表現優異者表示跨部門和局處的協同合作是關鍵優勢和投資優先要務。只有不到一半的表現低落者能提供相同回應。

您對下列陳述的同意程度為何？



出處：2013 採購長研究，IBM 商業價值研究院。

圖 9：在組織內部，表現優異者協同合作的比率高於表現落後者。

在企業內部妥善協同合作的優勢多不勝數。採購在瞭解內部客戶的需求時，不僅能更理想地執行核心任務，還能透過改善與內部社群的交流，來發現未開發的價值來源。例如，藉由與新產品開發團隊協同合作，採購可能會識別出從供應商外包全新和創新元件的需求。與行銷部門合作以降低類別費用，採購也可以設法提升需求預測，因此能以更經濟實惠的方式獲得整個企業所需的用品。最後，藉由與 IT 協同合作，採購有助於設置適當的系統，以提升跨企業的決策成效及效率。顯然地，在與許多內部社群接觸時，採購能以獨特且強大的方法提升公司表現。

表現優異者會使用協同合作來存取創新的想法

企業經理人時常被學術界和商業媒體修理，要求他們「更貼近客戶的想法」。少數的公司職能部門具有良好定位，可提供支援以實現採購的這個目標。由於其本身性質，採購會成為市場和公司之間的橋樑，而與尚未利用此特質的採購長相較之下，能充分利用此定位的採購長可為其公司提供更多價值。

表現優異的採購組織知道客戶（無論是一般客戶或內部部門及局處）是見解的強大來源。比起其他人，他們更可能將與內部利害關係人及部門的互動、協同合作，與供應商及群眾外包的協同合作開發，視為重要的創新來源。例如，堅信此事實的採購長比較可能與製造、研究和開發與行銷業界建立穩健的交流和關係。

「外包處於獨一無二的位置。我們一方面與公司內部的合作夥伴攜手合作，另一方面也與公司外部的供應商合作夥伴保持合作關係。我們提升執行層面，從公司外部獲取構思和市場智慧、在公司內部交流合作並延伸到研發和創新。藉由加快這項日益增加的協同合作和創新，我們不只會影響成本，同時還會影響損益表頂線收益的產生。」

Laurie K. Stewart

採購長

Air Products and Chemicals, Inc.

跨所有表現類別的採購長會傾向相信他們能從著重於內部組織的解決方案和活動，擷取出更多適用於企業的價值。但是，在未來三年內，他們預期能轉換為更著重於外部觀點的解決方案。提升交易合規性的系統及程序目前在今日企業價值排名（從八個可能的解決方案及/或活動排名）中名列前茅。

但是，在未來三年內，這個相同的解決方案預期會急速落到第七名。相同地，採購長將中央內容儲存庫（另一個內部著重的解決方案）視為對今日企業價值的第三重要貢獻者，但他們預期只要再三年，它的排名就會落到第六名。

表現優異者會為新世界開發新功能

表現優異的採購組織可藉由領先變化趨勢來實現目標。例如，領先業界的採購組織在自動化及協同合作等基礎功能普遍化之前，就已經開始使用。相同地，表現優異者目前位居風險管理、採購分析及人才管理的領先優勢，而且我們預期這三個關鍵區域的焦點將持續為專精於這些領域的採購長賦予優勢。

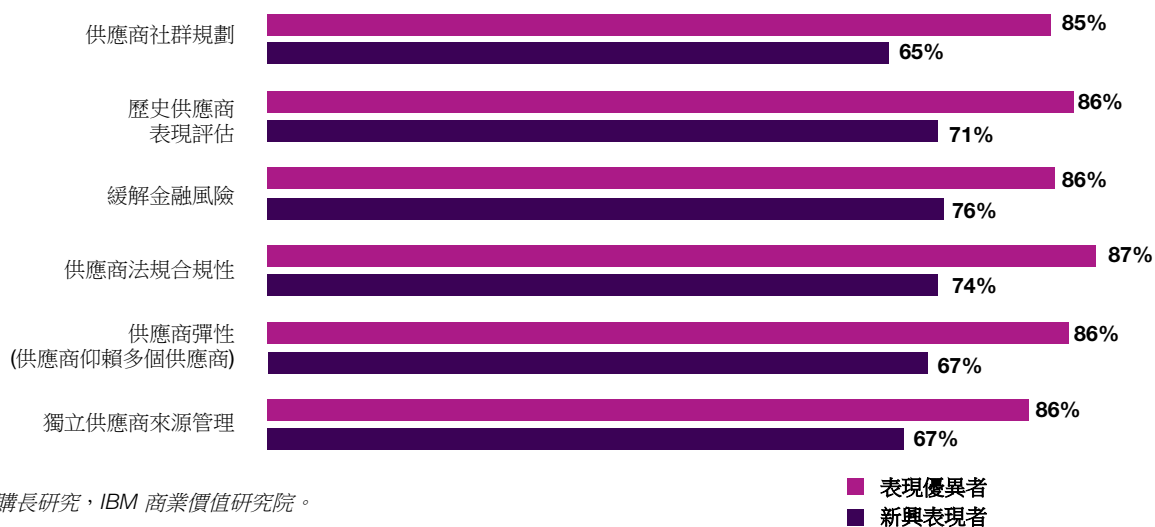
表現優異者瞭解風險管理的價值

採購組織的重要新優先順序是增加對風險管理及其供應基數的著重程度。由於與全球供應鏈相關聯之風險增加的意識逐漸提升，表現優異組織和表現低落組織的採購長都預期在未來三年會增強對風險管理的著重程度。出色的風險管理能力通常可促進成本效率和增強其隸屬企業的競爭優勢

(請參見圖 10)。² 風險管理也是許多其他資深主管的心中首選 – 自 2010 年以來，名列所有執行長和財務長的前五大考量之一。

採購的獨特定位是識別和調整企業風險。與公司供應商交流緊密的採購長可能早在配銷系統出現問題之前，就已經察覺供應鏈的品質問題。相同地，採購也可以找到和改正與供應商集中化與事業夥伴之財務優勢相關的弱點。實際上，在許多方面，如果沒有採購職能部門的支援，則無法影響會改善某些最關鍵的風險管理機會。

未來 3 年，您的公司著重於採購風險管理目標的程度為何？



出處：2013 採購長研究，IBM 商業價值研究院。

圖 10：大多數的採購組織都能辨識風險管理的潛在價值。

採購分析可為表現優異者賦予明顯優勢

採購表現優異者也能在套用採購分析時，發現真正的價值。與表現低落的競爭對手相較之下，表現優異的採購組織目前專精於採購分析的能力可能超過 31%。

表現優異者能以獨特且強大的方法提供分析能力。某些採購長會專心致力於提供組織的分析實力，在類別或部門內以系統性方法識別節約機會。其他採購長可能會使用分析來最佳化需求預測而邁向成功，因為這些預測可讓他們與供應商簽定更有利的長期合約條款。當然，採購分析的真正力量只是剛剛被發現，但表現優異的採購組織的採購長都認為持續嫻熟這項核心技能至為關鍵。

有趣的是，我們也發現跨所有表現等級的採購組織，在其採購分析能力方面有所差距 – 他們認為採購分析有大量改善空間足以為證。這些相同的採購長也承認資料品質問題通常會對他們採購分析議程進展的能力造成干擾。換句話說，幾乎所有採購長 (即使是採用相對成功之採購分析方案的採購長) 都知道他們能更充分利用這項新興能力 (請參見圖 11)。

利用適當的分析工具、適當的資料，當然還有知道如何識別複雜資料內隱藏的深度關聯和暗示的採購專家，採購分析可以具體改良採購決策的品質。與我們在一對一訪談中對話的一家公司表示分析已經成為其組織中員工的「核心能力和基礎技能」。

您對下列敘述的同意或不同意程度為何？



出處：2013 採購長研究，IBM 商業價值研究院。

圖 11：表現優異者可從採購分析發掘出價值，還能瞭解到在未來提升此能力的挑戰及潛力。

「研發重要見解並將該知識轉換為創新的解決方案，對於商業組織的成功至為關鍵。」

Mike Berry

副總裁

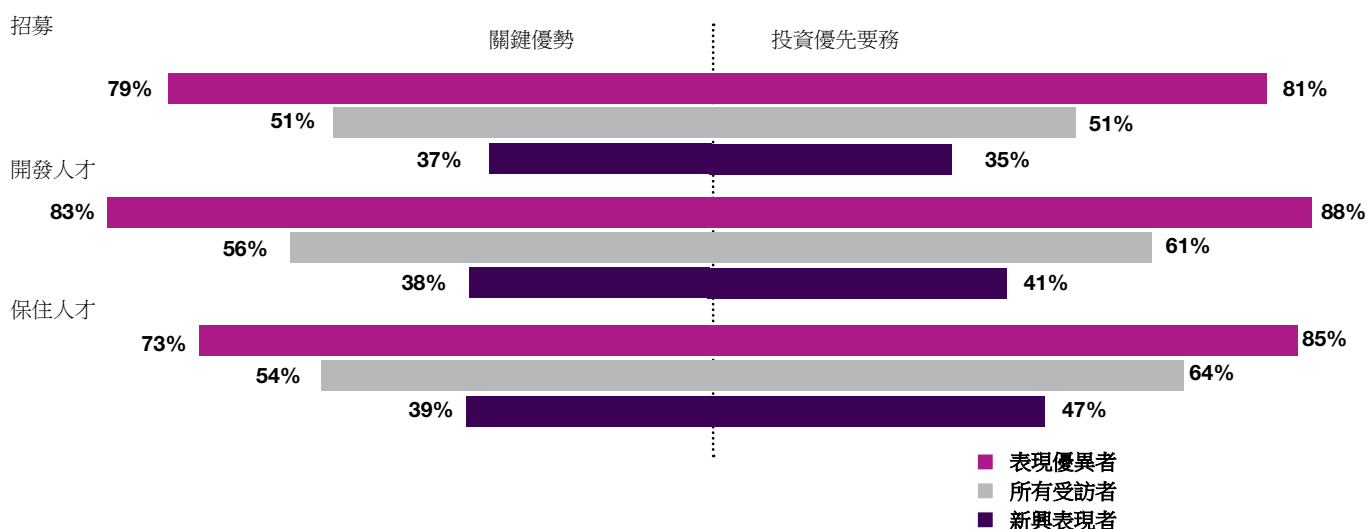
全球外包暨採購長

Eastman Chemical Company

最重要的，表現優異者知道卓越人才的價值

最重要的，領先業界的採購組織的採購長知道，成功取決於取得執行所指定任務需要的技能和專業知識。在某種程度上，這說明了表現優異的採購組織在人才管理的所有措施遠優於表現低落的競爭對手。以百分比表示，表現優異者將招募和人才開發保留視為關鍵實力的重視程度是表現低落者的兩倍之多。更甚者，表現優異者通常可以擴充這些人力資本優勢，因為他們在保留、招募和人才管理的投資計畫秉持同樣積極的態度 (請參見圖 12)。

人力資本是否是採購組織的優勢及/或優先要務？



出處：2013 採購長研究，IBM 商業價值研究院。

圖 12：表現優異者將更多心力投注於招募、開發和留住人才以外的事務。

在數場一對一訪談中，我們與之對話的採購長特別強調人才的重要性。一個採購長會展開招募計畫，著重於吸引全球最菁英機構的頂級研究生。由於程序標準化、採購自動化和公司合規性有所提升，這個採購長發現他的員工需要高階技能，才能符合需求日益增加之企業的需求。優異人才已經成為這家公司採購成功不可或缺的一部分，而且對於採購表現優異者的極度重視也暗示這個趨勢將會繼續發展。

加速邁向建立競爭優勢之路

我們對於採購職能部門的研究，以及對於最有效、最有影響力和創新採購組織的密切分析，都顯示成功取決於取得適當的基礎功能、在企業內部和以外有效地協同合作，以及開發適用於未來的新功能。在研究中包含的每個中央建議之間，我們已經為所有表現等級的採購組織開發一組詳細的子建議。

對於剛開始展開提升採購表現之旅的公司而言，符合邏輯的第一步是確保組織著重於適當的基準。衡量成本節約、費用降低和每 FTE 事件數都是簡單但重要的方法，可協助組織開始建立基礎能力。即使對於這些表現相對低落的組織而言，協同合作都是關鍵。這可協助採購與其客戶的需求產生關聯，而且可

開放新機會，為企業增添價值。最後，表現低落的採購組織必須將風險管理引進採購產品組合，為未來預做準備，因為風險管理將成為未來的重要採購實力。

目前已達到平均表現的採購組織可能已經開始專精於採購基本方面。負責此類別之組織的採購長不應該只可透過套用基準和最佳食物來改善基本方面的表現，還應該能夠著重於對許多主管說明採購可為企業增添的價值。此類別的採購長可充分利用自動化，以便更全面性地與合作夥伴和供應商進行交流，其中可讓採購有機會提升人員的能力，方法是著重於技能開發、招募和留住人才。

當然，如果已經竭盡全力的採購組織希望維持領導地位，則無法按兵不動，此類別的採購組織可以建立自己的實力，方法是自動化最佳實務必將之套用到今日尚未標準化的某部分作業中。他們應該能持續從廣泛來源獲得創新的想法，特別是那些位於企業外部的組織。最後，表現優異者應該能充分利用採購分析，以降低成本和擴大價值。

	新興表現者	平均表現者	表現優異者
維持著重於採購基礎	著重於移動採購刺激動力的基準	利用穩健的效能和有效的通訊，來獲得影響力... 一舉兩得	充分利用最佳實務及技術，從而提升採購標準化
利用深度協同合作，延伸採購價值	協同合作，以提升內部和外部客戶對於採購的瞭解程度	運用自動化的威力，以便讓採購與合作夥伴和供應商產生更緊密的交流	瞭解創新來自於多元化的來源
為新世界開發新功能	讓風險管理成為採購組合不可或缺的層面	最佳化採購人才，以符合未來採購世界的需要	充分利用資料及分析，以提升效率與成效

若要引領公司採購朝激發競爭優勢的方向前進，採購長應該提出和回答幾個富挑戰性的問題：

- 採購為企業提供的投資報酬率 (ROI) 是多少？
- 相對於客觀基準和最佳實務，我們的表現如何？
- 是否已經對利害關係人有效地說明採購的完整價值？
- 會如何使用技術來提升效率和成效？
- 是否有交由協力廠商處理較為良好的業務流程，以便讓組織能著重於策略活動？
- 在公司內部的採購協同合作是否兼具簡單和標準化的特性？
- 內部及外部客戶是否被視為創新來源？

搶先從 IBM 商業價值研究院獲得最新見解。訂閱我們每月發行的電子報 IdeaWatch，其中包含行政報告，可根據 IBV 研究提供策略見解和建議：ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

在您的平板電腦上存取 IBM 商業價值研究院行政報告，方法是從應用程式商店下載適用於 iPad 或 Android 的免費「IBM IBV」應用程式。

作者

Steve Peterson 是 IBM 商業價值研究院的全球旅遊與運輸主管。他自 1998 年擔任策略顧問一職，著重於營運、行銷、配銷和降低成本計畫。Steve 的聯絡電子郵件是 steve.peterson@us.ibm.com。

Lori Webber 是 B2B 的行銷總監，B2B 是 IBM 軟體集團的商務及採購部門。Lori 是 Emptoris 的行銷長，Emptoris 現在是 IBM 旗下的公司。

David Rosselli 是 IBM 全球商業服務的策略及轉型實務的合作夥伴，其專精於供應鏈管理及採購。

Bill Schaefer 目前是 IBM 全球程序服務之供應鏈及採購服務的副總裁。他的職務是負責全球供應鏈及採購的 IBM 商務服務。

貢獻者

Sean Correll，Emptoris 北美地區 IBM 產業解決方案資深業務部門經理顧問服務

Terrence Curley，IBM 產業解決方案採購產品總監

Kevin R. Donaldson，全球商業服務策略及轉型，全球採購主管

Craig Doud，Emptoris 品牌全球服務總監

Mark Ellis，IBM 全球商業服務，UK&I 採購實務主管

Brian Hagaman，IBM 產業解決方案 - Emptoris，全球綜效銷售主管

Patrice Knight，IBM 全球採購營運副總裁

Eric Lesser，IBM 商業價值研究院研究總監

Dave Lubowe，營運與供應鏈顧問全球主管

Doug Macdonald，IBM 軟體集團，Emptoris 產品行銷主管

Patrick D. Quirk，IBM 旗下公司 Emptoris 執行長

Mark M. Rohner，IBM 全球商業服務，P.E.，CPSM，C.P.M. 資深管理顧問

Julie M. Scanio，IBM 全球商業服務策略與轉型、營運與供應鏈顧問，全球商業顧問

Greg Spears，策略與轉型、供應鏈與採購資深經理

Michael Stanly，IBM 全球商業服務專案經理

Tahir Virk，IBM Emptoris 歐洲區客戶解決方案主管



© Copyright IBM Corporation 2013

IBM Global Services
Route 100
Somers, NY 10589
U.S.A.

美國製造2013年5月
All Rights Reserved

IBM、IBM 標誌與ibm.com、是 International Business Machines Corporation 在美國和/或其他國家/地區的商標或註冊商標。如果上述和其他 IBM 商標條款在此份資訊初次出現時以商標符號 (® 或 ™) 標記，則表示在本資訊出版時 IBM 已於美國註冊這些符號，或其為 IBM 擁有的普通法商標。此類商標也可能是在其他國家/地區的註冊商標或普通法商標。您可至「著作權與商標資訊」網頁查閱目前的 IBM 商標清單，網址是：ibm.com/legal/copytrade.shtml

其他公司、產品以及服務名稱可能為其他公司的商標或服務標誌。

本出版文件雖有引用 IBM 的產品及服務，但這不表示您可在 IBM 營運據點所在的國家/地區中取得這些產品或服務。

參考資料:

- 1 進階採購及供應中心，年度基準報告，2012 年，
http://www.capsresearch.org/research/benchmarking/Cross_Industry.aspx
- 2 Butner, Karen, 「利用可預測智慧抵禦風險：企業風險管理的分析方法。IBM 商業價值研究院。2012 年 7 月。<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-predictive-risk-management.html>



請回收