

IBM 商业价值研究所

首席采购官研究

通过卓越采购提升竞争优势



IBM 商业价值研究所

IBM 全球企业咨询服务部通过 IBM 商业价值研究院围绕关键的公共与私有领域问题，为高管开发基于事实的战略洞察力。本执行报告以研究院研究团队所开展的深入研究为基础。它是 IBM 全球企业咨询服务部持续承诺的一部分，旨在提供可帮助公司实现商业价值的分析和观点。要了解更多信息，您可以联系作者或发送电子邮件至：iibv@us.ibm.com。可通过以下网址查看 IBM 商业价值研究院的其他研究：ibm.com/iibv

作者: *Steve Peterson、Lori Webber、David Rosselli 和 Bill Schaefer*

对于缺乏经验的人， 采购可能看似一个「后勤」支持部门。实际上，它可大大增加企业价值，并且是企业获得竞争优势的一项推动力。要了解采购与企业绩效之间的内在联系，我们针对采购负责人开展了一项众所周知的大型调查，旨在深入了解哪些行为和决策可带来积极成效。我们发现，为了将其对企业施加的影响最大化，采购职能部门必须配备一套强大的基础能力，能够影响整个企业，并积极支持创新。对于具备这些特征的组织，其首席采购官通常在企业领导层担任要职，而表现不佳组织的首席采购官则往往扮演相对平凡的战术性角色。

与企业中的其他战略性职能部门一样，采购部所扮演的角色也在不断发展。从 2008 年到 2012 年，在全球经济低迷形势的迫使下，许多公司都寄希望于采购部来帮助实现巨大的成本削减目标。随着经济形势不断变化，必须再次对采购职能部门进行调整。要了解过去哪些行为和决策带来了成功，并深入研究未来哪些响应可带来最佳成效，我们对年收益超过 10 亿美元的企业的 1,128 名首席采购官进行了调查。

通过调查研究，我们发现，有三大显著优势让表现出众的采购组织脱颖而出：

- 有效地利用传统采购能力
- 对企业范围内的购买与战略决策具有影响力
- 可从大量意见中发掘创新理念

始终具备所有这三项重要特征的少数几家采购组织（约占被调查组织的 15%），围绕怎么样可让采购工作沿着正确的方向发展，提供了独到的见解。来自这些表现出众组织的首席采购官始终重视基础采购能力、通过合作增强采购价值，并培养新的能力来解决新出现的采购难题。

领先的采购组织将基础能力与影响力及创新结合在一起，可带来各种机遇并充分发挥自身潜力，这对落后组织而言，可望而不可及。从另一方面讲，低绩效组织往往较为重视基础能力的培养和提升。他们致力于形成一套可为企业节约开支、降低成本的专业方法，许多组织甚至还在艰难地朝着这一目标迈进。在这类组织中，有许多组织渴望影响力，但在企业战略讨论中并没有发言权。

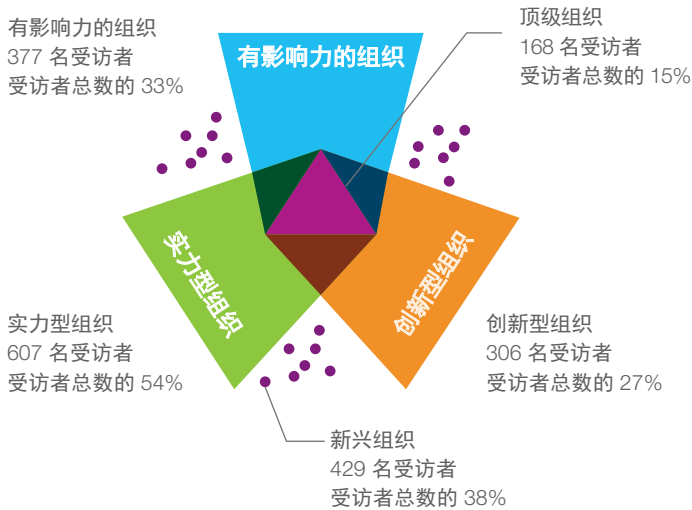
采购部必须与供应商合作，并与企业的战略目标保持一致。领先的采购组织会始终如一地开展这方面的工作。随着其影响力的加深，领导这些组织的首席采购官被视作企业战略的关键促成者。

不过，如果无法进行创新，即使是实力型采购组织和富有影响力的采购组织也会面临困境。由于采购部的角色从根本上与不断变化的市场密切相关，因此领先的首席采购官非常重视创新机制的引入，以便保持其竞争优势，从而谋求持续的发展。

创新可带来别开生面的新气象，要实现创新，首先要熟知客户需求。特别是采购部，由于该部门在为企业购买产品和服务时，需要进行日常互动，因此有机会了解消费者偏好。具备以下特点的采购组织能够让公司非常快速而准确地对不连续变化作出响应：能够利用客户、供应商及整个供应链中其他方的丰富信息，并可快速采用技术从此类数据中获得可付诸实践的洞察力。

顶级采购组织成功地发展和维持了所有这三项重要特征。这类组织展现出强大的能力，被视作其业务发展的有影响力的贡献者，并重视创新的引入以便提升竞争优势。

在本报告中，我们将研究特定几家此类采购组织的做法，这些采购组织具备并在不断发展能力、影响力和创新力，从而能够帮助其企业不断提升竞争优势（见图 1）。我们将研究是什么将这些表现出众的企业与在这些方面较为落后的一般组织区别开来。最后，我们将提供首席采购官可以遵循的路线图，以便其可以开始模仿表现出众的组织的做法。



来源：2013 年首席采购官研究，IBM 商业价值研究院。

图 1：顶级采购组织成功地将三项重要特征融为一体，这些特征分别是能力、影响力和创新。

研究方法

通过与我们的研究合作伙伴 Oxford Economics 合作，IBM 商业价值研究院对来自北美、欧洲和亚洲 22 个国家/地区的 1,128 名全球采购高管进行了调查。负责采购职能部门的这些高管来自各行各业，其公司的年收入均超过了 10 亿美元。本报告所依据的研究是 IBM 商业价值研究院迄今为止所开展的最大型的采购研究，并且是全球最大型的采购研究之一。

在从调查中收集数据后，我们进行了如下分析：全球顶级采购组织的回答与剩余被调查组织的回答有何不同。我们对领先的采购运营部门的定义是，自认为已掌握了核心采购能力的部门，自称具有极大战略影响力的部门，以及成功利用多种来源和新兴技术将创新引入其公司的部门。总共有 168 名受访者展现出了所有这些特征。我们详细研究了他们的回答，以便让所有采购组织都能从这种集体智慧中获益。

顶级组织：能力、影响力和创新

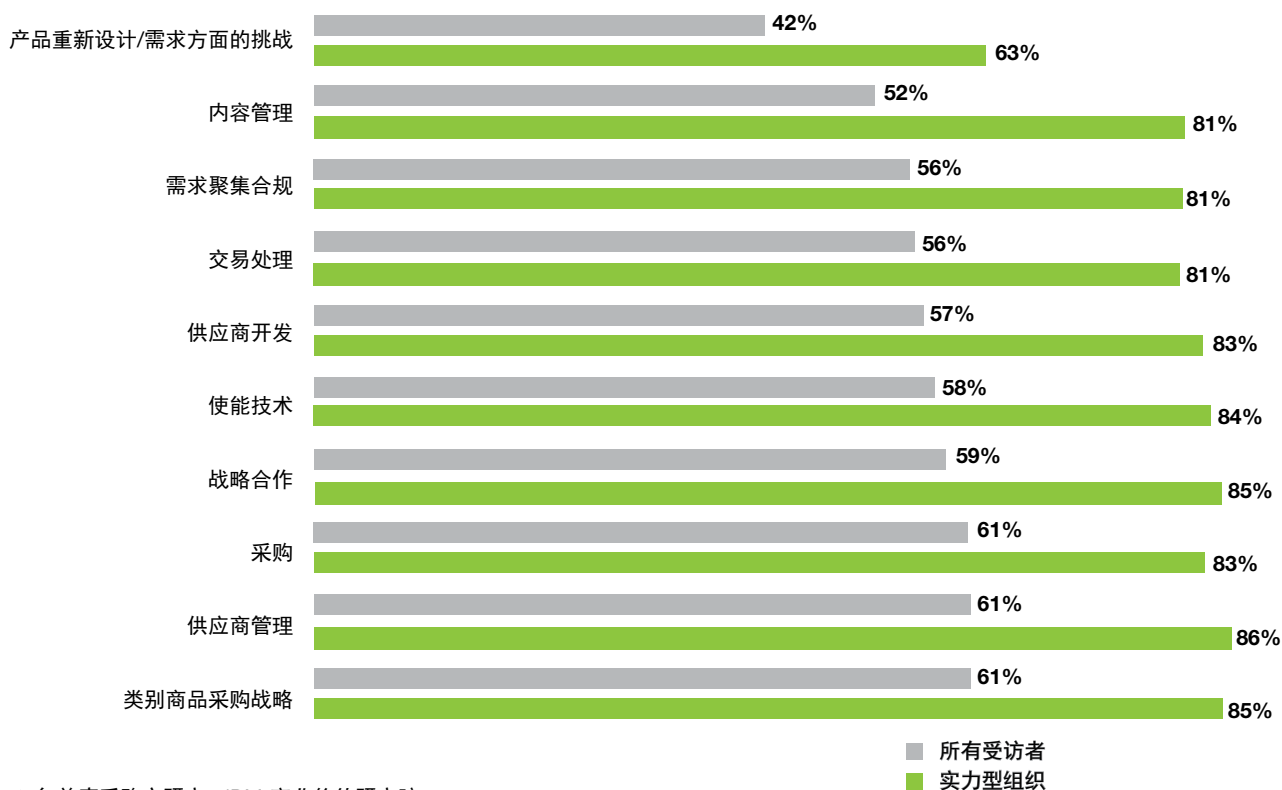
顶级采购组织之所以优秀，是因为其同时具备以下三大特征：具备良好的传统采购能力；对其组织具有影响力；以及可为企业引入创新。

基础能力构成强大采购绩效的基础

采购组织的目标是可靠地为其所服务的公司带来价值。为了给企业持续带来这种好处，采购职能部门起码必须熟练掌握基础能力。

要节约开支，首先需要掌握并培养类别采购、供应商管理和交易处理等基础能力。参与调研的约半数采购高管(607)称，在十项核心采购能力中，他们至少在其中七项能力上较为有效或非常有效(见图2)。尽管在这些核心能力上表现突出尚不足以取得超凡的绩效，但基础能力都有问题的采购组织往往连现状都难以维继，更不必说能力的拓展了。

百分比表示采购能力的有效性



来源：2013年首席采购官研究，IBM商业价值研究院。

图2：超过一半的受访者称其熟练掌握核心采购能力。

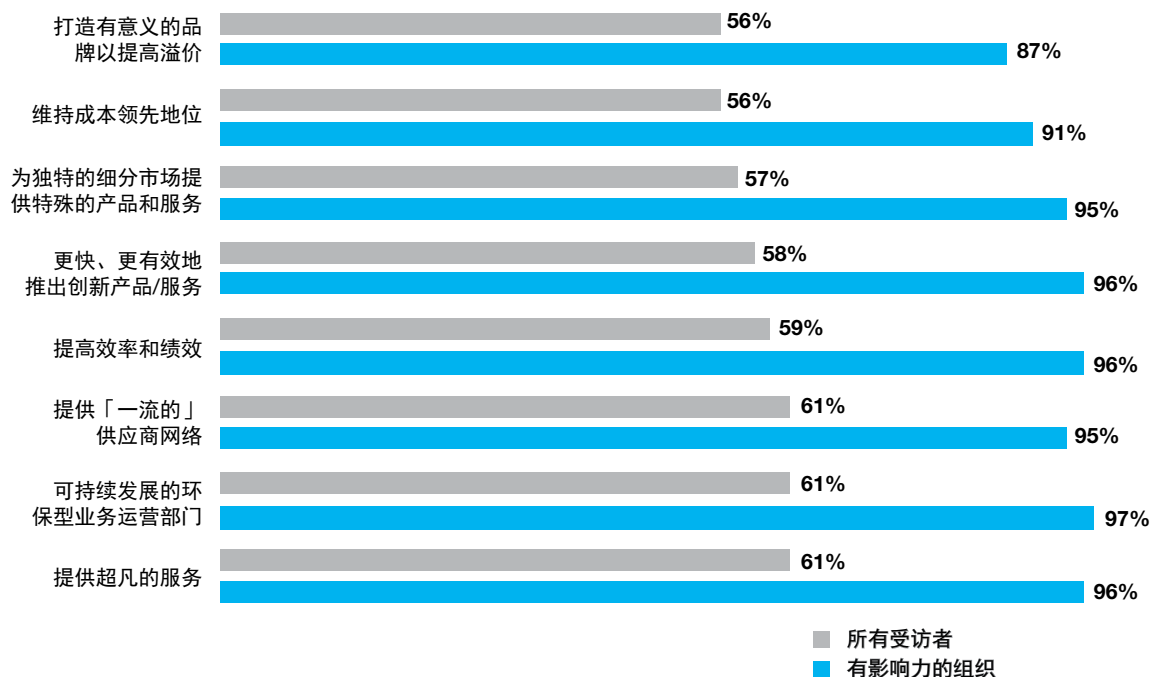
顶级组织在其所服务的企业内具有影响力

具备传统采购能力很重要，但多数首席采购官均希望能够影响和改善企业运营方式。在这一点上，影响力是采购绩效的另一项关键要素，但在这方面表现出色的采购组织却寥寥无几。

只有 33% 的受访者 (377) 称，在八项战略性组织使命中，他们至少对其中六项使命具有重大或非常重大的影响力，例如提供客户服务、提升效率、更快地推出产品与服务，以及打造有意义的品牌以提高溢价（见图 3）。

如果超过 50% 的受访者拥有强大的采购能力，而只有三分之一的受访者称具有重大影响，则明显存在沟通不顺畅的情况；肯定有大量公司在传达其已为组织带来的价值方面面临困境。实际上，在面对面采访中，有许多首席采购官告诉我们，在让企业理解采购部为企业带来的价值方面，他们面临诸多难题。在一点上，采购部不仅需要在提供价值方面表现优异，还必须擅长在整个企业内宣传其带来的价值。来自北美地区一名接受采访的首席采购官专门强调了这一点：「我就任目前职位只有几年时间，但在与高管的接触中，我始终在强调采购部所取得的成就，这使得我在很短的时间内便为公司带来了很大的价值。」

百分比表示对战略使命的影响程度



来源：2013 年首席采购官研究，IBM 商业价值研究院。

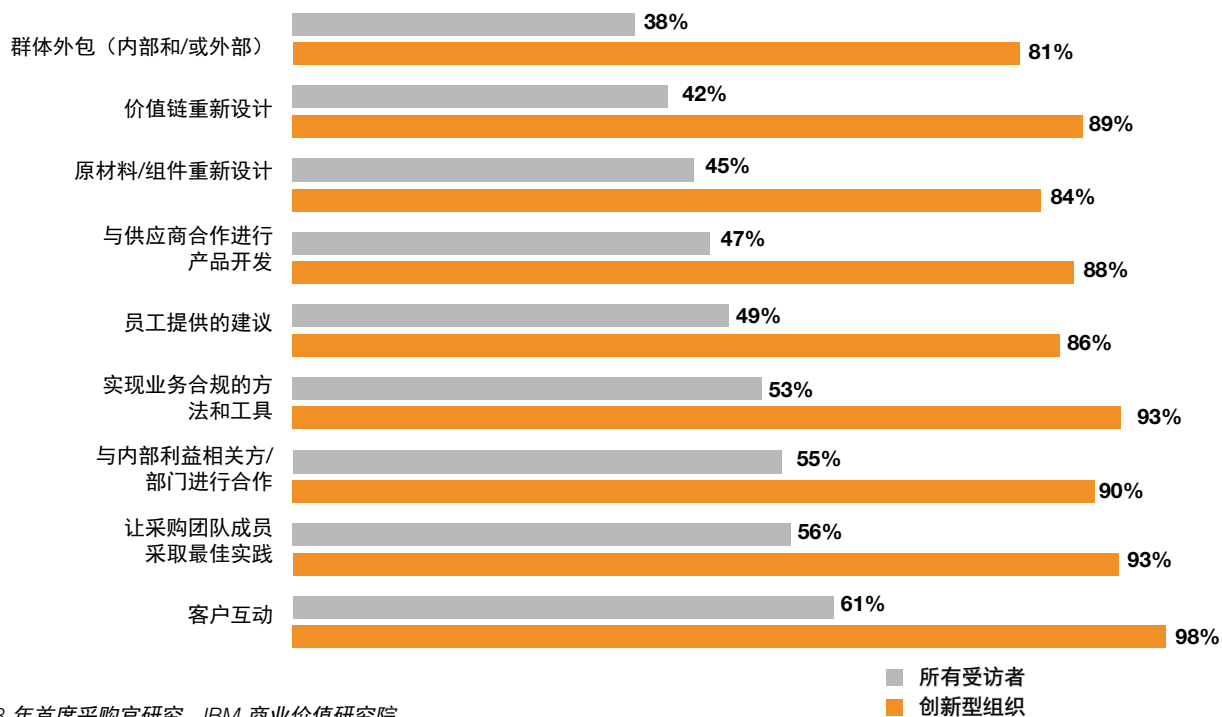
图 3：在我们的研究中，只有三分之一的采购高管称其对战略使命具有影响力。

顶级组织将创新理念融入企业

约半数采购组织具有有效性，三分之一的采购组织具有影响力，具有创新性的采购组织更是少之又少。在参与调研的 1,128 家公司中，只有 27% 的公司表现出了创新组织的特征（见图 4）。具有创新特征的那些公司表明，他们会跨各种各样的来源寻求创新。这些组织称，在九种可能的创新源中，他们至少对五种来源给出了四到五分的评分（总分为五分），

例如人群采购、合作式产品开发、内部合作和客户互动。作为创新的一部分，这些受访者还倾向于使用比其他受访者更广泛的技术（在六项可能的技术中，至少对三项技术给出四到五分的评分）。对采购部而言，技术是至关重要的创新要素。例如，自动化的增强可使采购专业人员减少交易支持时间，而将更多时间用在解决方案的创新上。

百分比表示以下创新源的重要性



来源：2013 年首席采购官研究，IBM 商业价值研究院。

图 4：研究结果表明，只有 27% 的采购组织具有创新性，具有创新性的企业一般能够更加有效地使用采购技术，并更有可能利用多种创新源。

顶级组织通过提高盈利能力来提升竞争优势

真正惊人的采购绩效来自同时具备能力、影响力和创新力的 15% 的调研参与组织 (168)。他们为确定采购部的哪些改进措施和做法可以导致成功，提供了极为丰富的研究素材。接下来，我们研究这些采购方面的顶级组织与尚不具备能力、影响力或创新力的组织之间存在哪些差异（见图 5）。

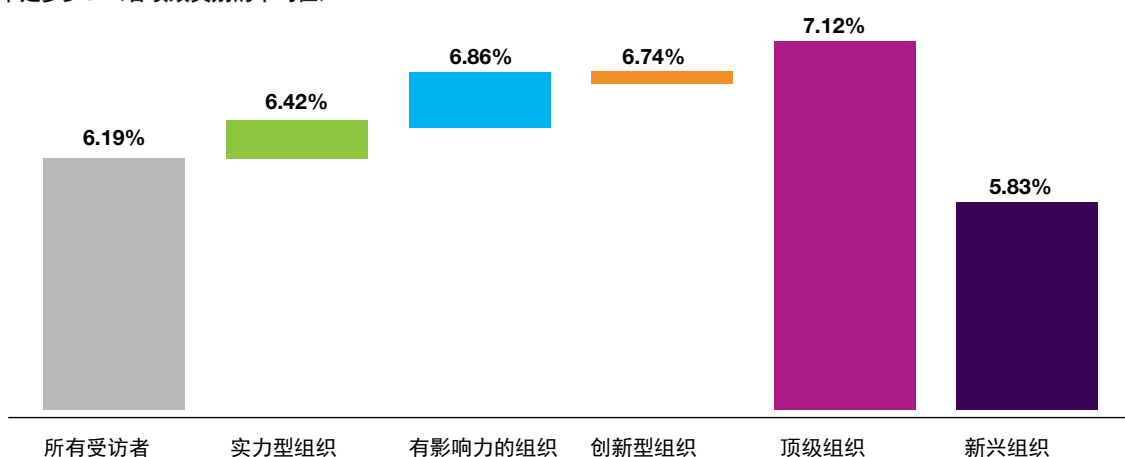
能应对经济不景气这一挑战的组织的首席采购官往往有机会进一步为解决更多企业的战略性问题作出贡献，例如品牌开发和新产品/服务的推出。这种见解在一定程度上有助于解释为何采购与竞争优势之间存在着极其重要的内在联系，在我们的调研中：顶级采购组织的平均企业利润率为 7.12%，所有受访者的平均企业利润率为 6.19%，而表现较差组织的平均企业利润率只有 5.83%。

顶级组织始终能够正确应用基础能力

无论具体首席采购官在致力于为其组织完成什么具体任务，主要任务都是降低采购成本。要实现这一目标，需要依靠一套核心采购能力，这些能力是顶级组织通过始终如一地应用正确的绩效指标、关于绩效成功和流程标准化的有效上行沟通，以及定义职能的程序而获得的。

值得庆幸的是，传统采购能力不是秘密，参与调研的首席采购官对此并无争议。采购基准（例如标准基准报告中的 CAPS 跨行业报告中规定的那些基准）广为人知并得到了充分的理解，因此，首席采购官面临的难题不是了解需要改进有关采购的哪些方面，而是如何具体执行才能缩小差距。¹

您公司的利润率是多少？（各绩效类别的平均值）

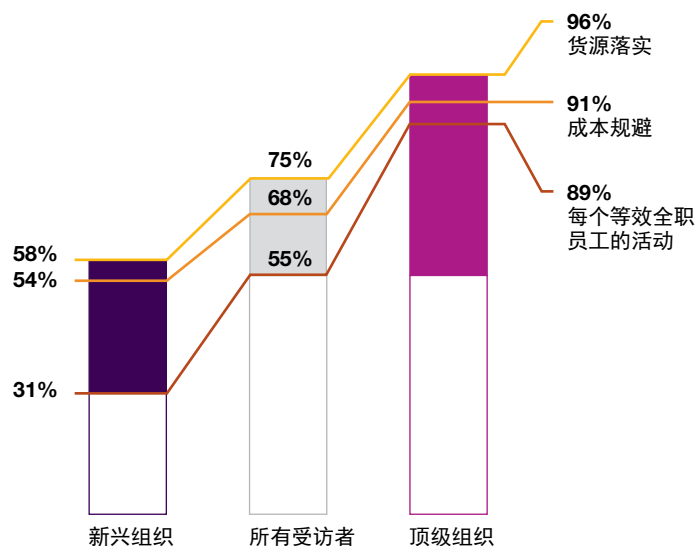


来源：2013 年首席采购官研究，IBM 商业价值研究院。

图 5：采购对企业的总体成功发挥着越来越重要的作用。

顶级组织区别于表现较差组织的一项显著特征是，广泛使用绩效指标来管理其采购组织。围绕特定类型的指标（例如货源落实、成本规避（节约）和每个等效全职员工的采购活动（工作效率）所作的比较表明，顶级组织比表现较差的组织更加重视绩效指标（见图6）。尽管参与采购调研的绝大多数受访者使用货源落实、成本规避和每个等效全职员工的采购活动这些基础指标（分别为75%、68%和55%），但只有少数低绩效采购组织使用这些指标（分别为58%、54%、31%）。相比之下，几乎所有顶级采购组织都使用这些指标（分别为96%、91%、89%）。

受访者百分比表示其公司对以下采购措施的重视程度



来源：2013年首席采购官研究，IBM商业价值研究院。

图6：受访者百分比表示其公司对以下采购措施的重视程度。

只有在与利益相关方及公司领导层进行密切、频繁的沟通这一基础上，始终如一地实施基础采购能力并应用可提高绩效的指标才会发挥作用。首席采购官不再能够负担得起独自开展工作，而必须积极参与整个组织内部的沟通和互动，以便提升自身影响力。受访的许多首席采购官称，他们在内部沟通上面临困境，或曾经面临困境。为了实现所需采购目标，必须在提高绩效的同时实现有效的沟通。

能够提高沟通有效性并使首席采购官更加关注重要指标的一项简单工具是绩效仪表盘。许多受访的首席采购官称，随着其组织更多地使用采购仪表盘，沟通效果和指标关注度得到了很大的改善。或许正是有鉴于此，360度供应商绩效视图和绩效仪表盘才成了有望在未来三年可为企业创造价值的头号解决方案（见图7）。

采购自动化以及对采购自动化的使用提供支持的方法、标准和工具通常可以带来采购基准与最佳实践所要求的效率水平。不过，在如何利用技术来支持从采购/RFX自动化到开支分析解决方案的各种活动方面，表现出众的组织将其他组织远远甩在了后面。在我们的调研中，有超过80%的顶级组织认为，其采购组织对采购技术的应用「超出平均水平」或「表现突出」，这与全部受访者中不到50%的比例形成了鲜明对比（见图8）。

当然，只有为采购组织雇用合适的人员，自动化才能推动重要指标的绩效不断提高。内部可能缺乏关键职务所要求的专业技能（例如战略采购和类别管理），这类技能很难通过雇用而获得。利用外部来源或提供商可帮助首席采购官客观地确定需要改善哪些方面，并围绕如何实施必要的改善提供相关建议。

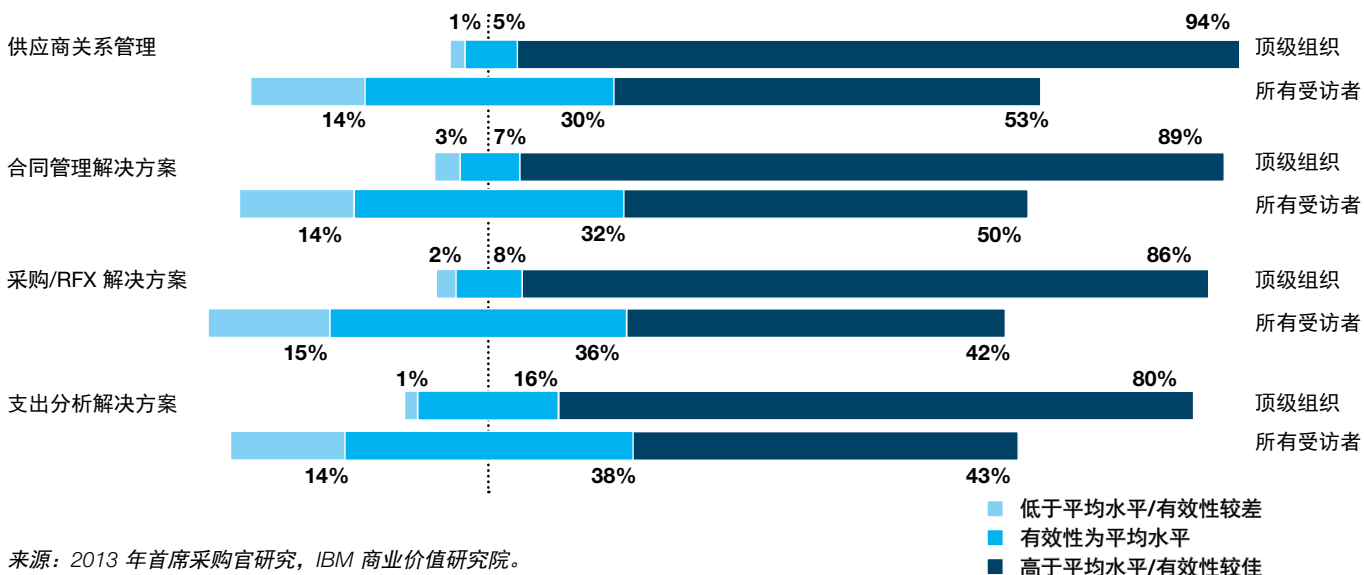
哪些解决方案和/或活动可为您的企业创造最大价值



来源: 2013 年首席采购官研究, IBM 商业价值研究院。

图 7: 预计价值源会在未来三年发生巨大变化。

采购技术的有效性 (按绩效类别)



来源: 2013 年首席采购官研究, IBM 商业价值研究院。

图 8: 顶级组织具有极高的利润空间, 在使用采购技术方面比表现不佳的组织更加熟练。

有效的合作可帮助顶级组织茁壮成长

顶级采购组织能够认识到合作的价值。与表现较差的组织相比，这些顶级组织更加擅长内部合作（员工间的合作）和外部合作（与客户、合作伙伴及供应商的合作）。

供应商合作可帮助顶级组织利用外部关系

采购部是连接企业与外部世界的桥梁，鉴于这一独特的地位，采购部通常可以通过利用其外部关系来提升影响力。顶级采购组织往往能够更好地对产品重新设计或产品需求方面的挑战作出响应（73%的顶级组织称其在此技能方面较为有效或非常有效，而表现较差的组织这一比例仅为16%）。这表明顶级组织比表现较差的组织更加了解其供应商群体。

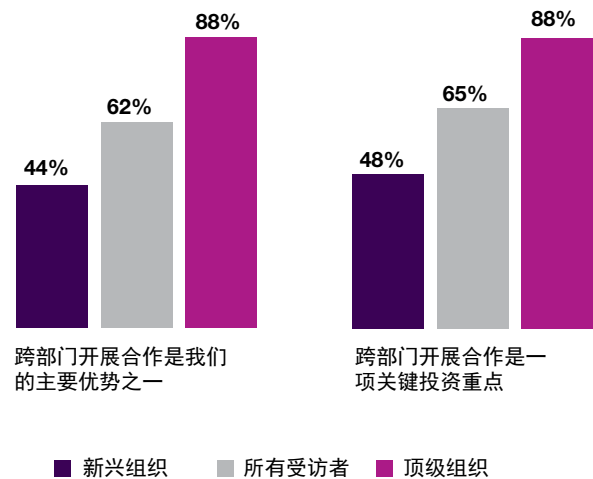
有效的供应商合作可提高公司对其客户的响应能力，因为供应商关系有助于带来更多价值和洞察力。平均而言，顶级组织投入战略联盟的年度开支比表现较差的组织高38%。这些联盟是首席采购官与供应商进行合作的一种途径。

有些受访者表示，供应商合作直接关系到响应能力以及市场认知的改善。这不足为奇，因为供应商通常跨许多公司和行业开展工作，因此更加了解客户偏好。通过改善与这些交际广泛的供应商的关系，领先的首席采购官可以有效地延伸其接触面，并深化其对市场的洞察力，还可间接地加深对客户需求的了解。

顶级组织还通过内部合作有效地与企业沟通

此外，顶级组织比一般组织或表现较差的组织更倾向于利用内部合作（见图9）。实际上，超过80%的顶级组织称，跨部门合作是一项主要优势和投资重点。不到一半的表现较差组织也给出了同样的回答。

您在多大程度上同意以下说法？



来源：2013年首席采购官研究，IBM商业价值研究院。

图9：顶级组织在企业内部的合作多于表现较差的组织。

在企业内部实现良好合作的好处数不胜数。采购部不仅能够了解其内部客户的需求，从而更好地执行其核心任务，而且能够加强与内部群体的关系，从而发现未加以利用的价值源。例如，通过与新产品开发团队合作，采购部可能发现需要向供应商采购创新性新组件。通过与营销部合作可以降低各类开销，此外，采购部还可能找到可改善需求预测的途径，从而以更加经济的成本确保整个企业的货源需求。最后，通过与 IT 部门合作，采购部可帮助安排适当的系统，从而提高整个企业的决策有效性及效率。显然，通过与内部群体广泛接触，采购部能够以独特、强大的方式提升企业绩效。

顶级组织通过合作获得创新理念

学术及商业媒体经常会教导业务高管要「拉近与客户的距离」。几乎没有几个企业职能部门能够像采购部一样很好地实现这一目标。按照其本质属性，采购部属于市场与公司之间的桥梁，与尚未利用这种实际情况的首席采购官相比，那些利用了采购部这一作用的首席采购官能够更多地为其公司带来价值。

顶级采购组织明白，客户（无论是最终消费者还是内部部门）是一种强大的洞察力来源。他们比其他人更有可能将客户互动、与内部利益相关方及部门的合作、与供应商进行的合作式开发以及人群采购视作重要的创新源。例如，认识到这种现实情况的首席采购官更有可能与生产、研发和营销部门建立牢固的关系。

「采购具有独特的地位。我们一方面与公司内部的合作伙伴合作，同时还与公司外部的供应合作伙伴合作。为了发展，我们不得不从外部引入创意和市场情报，并在整个公司内部建立沟通机制，所有这些都需要通过研发和创新来实现。通过促进和强化合作及创新，我们不仅能影响成本，还可以影响营业收入。」

Laurie K. Stewart

首席采购官

空气化工产品有限公司

所有绩效类别的首席采购官均倾向于认为，他们从侧重于内部组织的解决方案和活动中为企业带来了更多价值。不过，在未来三年，他们预计会转变为更加侧重于外部的解决方案。目前，可增强交易合规的系统与流程控制位于如今企业价值排名的首位（共八项可能的解决方案和/或活动）。

不过，预计该解决方案在未来三年会骤降到第七位。同样，首席采购官将中心内容库（另一项侧重于内部的解决方案）视作对如今企业价值第三重要的贡献因素，但他们预计此解决方案会在未来三年跌至第六位。

顶级组织培养适合新世界的新能力

顶级采购组织始终走在变革的前沿，并可因此取得卓越的成效。例如，在自动化与合作这些基础能力变得更为普遍之前，领先的采购组织便开始利用这些能力。同样，顶级组织目前在风险管理、采购分析和人才管理方面也走在了最前列，我们预计，重视这三大方面并在这些方面表现突出的首席采购官会继续获得极大的优势。

顶级组织明白风险管理的价值

采购组织面临的一项全新而重要的优先任务是，更加关注与其供应基础有关的风险管理工作。随着与全球供应链有关的风险越来越大，以及人们的风险意识越来越强，来自顶级组织与表现较差组织的首席采购官均预计，在未来三年会加大

对风险管理工作的关注力度。出色的风险管理能力往往有助于提高成本效率，并为其所服务的公司带来更多竞争优势（见图 10）。² 所以，难怪风险管理也成了许多其他高管的重点关注事项，并在我们自 2010 年针对首席执行官与首席财务官开展的所有调研中，被列为五大关注事项之一。

采购部的独特地位可使其发现企业风险并作出相应调整。与企业供应商具有牢固关系的首席采购官能够及早发现供应链中的质量问题，从而防止这些问题进入配送系统。同样，采购部还可发现并纠正与供应商集中度以及业务合作伙伴的财务实力有关的薄弱环节。实际上，在许多情况下，没有采购职能部门的支持，就不可能影响或改善某些至关重要的风险管理机会。

在未来三年中，您的公司会在多大程度上将精力集中在采购风险管理目标上？



来源：2013 年首席采购官研究，IBM 商业价值研究院。

图 10：多数采购组织认识到了风险管理的潜在价值。

采购分析为顶级组织带来显著优势

顶级采购组织往往还能从采购分析的应用中看到真正的价值。顶级采购组织称其目前擅长采购分析的可能性比表现较差的组织高 31%。

顶级组织会以强大而独特的方式应用采购分析。有些首席采购官将其组织的分析能力专门用于系统性地甄别某些类别的支出或内部部门是否存在节约机会。另外一些首席采购官则成功地利用分析能力来优化需求预测，从而确保与供应商达成有利的长期合同条款。当然，采购分析的真正力量才刚刚开始探索，但来自顶级采购组织的首席采购官认识到，有必要继续完善这种核心技能。

有趣的是，我们还发现，各种绩效水平的采购组织在采购分析能力方面存在差距，这从他们的下述认识中便可见一斑：他们认识到，采购分析还有巨大的改进空间。这些首席采购官还承认，数据质量问题往往会影响其推进采购分析日程的能力。换言之，几乎所有首席采购官，甚至是具有相对成功的采购分析计划的那些首席采购官，均明白，他们可以从这种新兴的能力中获益更多（见图 11）。

借助适当的分析工具、适当的数据，当然还有能够从复杂数据中看到内在关联与隐含意义的采购专家，采购分析可以极大地改善采购决策。在我们的面对面采访中，一家公司称，分析已成为其组织中的员工需要具备的一项「核心能力和基本技能」。

您在多大程度上同意或不同意以下说法？



图 11：顶级组织从采购分析中获得价值，他们也明白未来提升这种能力的挑战和潜力

「培养洞察力并将这种知识转变为创新性解决方案，对我们业务组织的成功至关重要。」

Mike Berry

副总裁

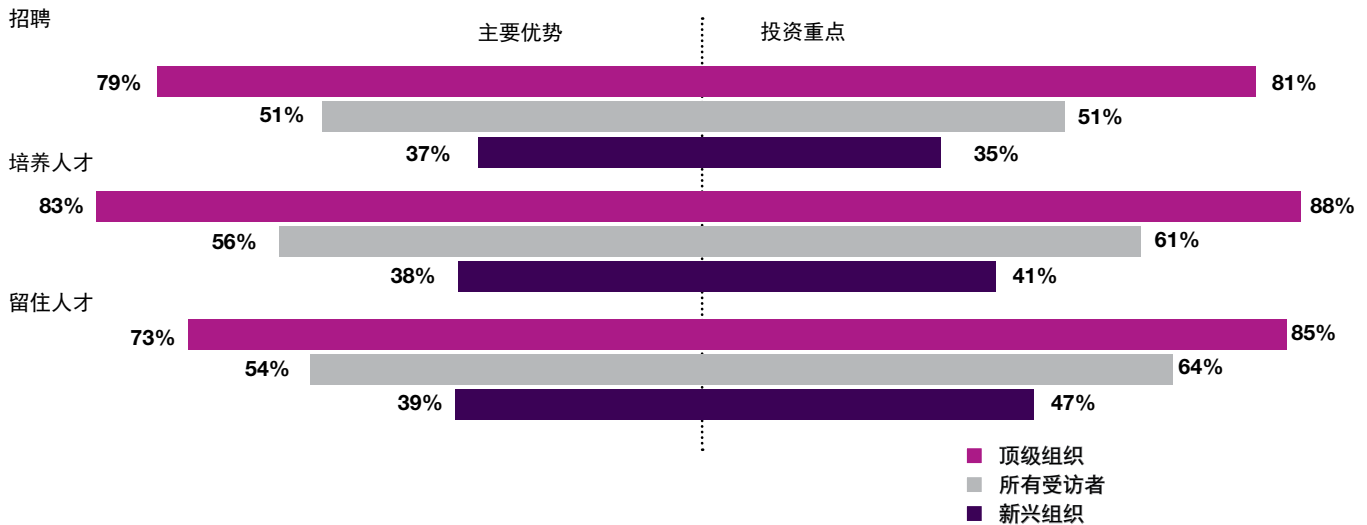
全球采购专员兼首席采购官

伊士曼化工公司

最重要的是，顶级组织明白优秀人才的价值

首先，领先采购组织的首席采购官知道，组织的成功有赖于具备执行相关任务所需的技能和专长。这在一定程度可以解释，为什么顶级采购组织的各种人才管理措施比表现较差的组织要好很多。将人才招聘、培养和留住视作一项主要优势的顶级组织百分比是表现较差组织百分比的二倍。而且，顶级组织往往会延伸这些人力资本优势，因为他们会同样积极地围绕人才招聘、培养和留住制定相关投资计划（见图 12）。

人力资本是否是您采购组织的一项实力和/或重点事项？



来源：2013 年首席采购官研究，IBM 商业价值研究院。

图 12：顶级组织在人才招聘、培养和留住方面比其他企业投入了更多精力。

在几次面对面采访中，一些首席采购官强调了人才的重要性。一名首席采购官制定了一项专门从全球精英院校吸引高材毕业生的招聘计划。随着流程标准化、采购自动化和企业合规性的增强，这名首席采购官发现，其职员必须具备高层次技能，才能满足日益苛刻的业务需求。高级人才已成为该公司采购成功的重要因素，顶级采购组织对人才的特别重视表明，这种趋势可能会继续延续。

更快地获得竞争优势

通过对采购职能部门进行研究，并对极具有效性、影响力和创新力的采购组织进行详细分析，我们发现，要取得成功，就需要正确利用基础能力、有效地在企业内部或与外部进行合作，以及培养适合未来的新能力。我们围绕调研中涉及的各项中心建议，为各种绩效水平的采购组织开发了一套更加详细的子建议。

对于刚刚起步来提升采购绩效的公司而言，按照逻辑，其第一步是确保组织正在重点关注适当的指标。衡量成本节约、开支降低和每个等效全职员工的活动是可帮助组织开始构建基础能力的一些简单而重要的途径。即使对于这些相对表现

较差的组织，合作也是关键。合作可帮助采购部了解客户需求，并可开启为企业创造价值的新的可能性。最后，低绩效采购组织必须通过将风险管理引入采购组合而为未来作好准备，因为在未来，风险管理会变成一项基本采购实力。

当前已取得平均绩效的采购组织可能已开始掌握基础采购能力。在此类别中，负责组织的首席采购官不仅应该通过应用基准和最佳实践来提升其基础能力方面的绩效，而且应重视在整个高管层传达采购部为企业创造的价值。此类别的首席采购官可以利用自动化来更加系统化地与合作伙伴及供应商建立联系，这可让采购部有机会通过重点关注人才招聘、培养和留住能力来提升员工素质。

当然，对于已在工作上游刃有余的采购组织而言，如果他们希望保持领先地位，便不能保持原地踏步。此类别的采购组织可以为其尚未实现标准化的运作领域应用自动化和最佳实践，从而增强其实力。他们应继续从各种各样的来源中挖掘创新理念，尤其是企业之外的那些来源。最后，顶级组织应大量应用采购分析来削减成本并增添价值。

	新兴组织	一般组织	顶级组织
始终关注采购基础能力	重点关注有助于采购工作向前发展的指标	通过优良绩效和有效沟通获得影响力... 这样在两方面都可以表现突出	利用最佳实践和技术来加强采购标准化
通过深入合作拓展采购价值	通过合作加深采购部对内部与外部客户的了解	利用自动化能力将采购部与合作伙伴及供应商更加紧密地联系在一起	认识到创新源自各种各样的来源
培养适合新世界的新能力	让风险管理成为采购组合的一个基本方面	优化采购人才，以便满足未来采购界的需求	利用数据和分析，提高效率和有效性

为了让企业采购能够沿着可增强竞争优势的方向发展，首席采购官应自问并回答一些具有挑战性的问题：

- 采购部正在为企业带来什么样的投资回报 (ROI)?
- 与客观基准和最佳实践相比，我们表现得怎么样?
- 是否向利益相关方有效传达了采购部的全部价值?
- 如何利用技术来提升效率和有效性?
- 是否可以让第三方来更好地处理某些业务流程，从而让我们的组织腾出时间重点关注战略性活动?
- 整个公司的采购合作是否既简单又标准化?
- 是否将内部与外部客户视作了创新源?

想第一时间收到 IBM 商业价值研究院的最新分析，请订阅我们的每月电子快讯 IdeaWatch，其中包含执行报告，这些报告基于 IBV 研究提供了战略分析和建议：

ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

从您的应用程序商店下载适用于 iPad 或 Android 的免费「IBM IBV」，在您的平板电脑上访问 IBM 商业价值研究院执行报告。

作者

Steve Peterson 是 IBM 商业价值研究院旅游与运输部的全球负责人。他自 1998 年以来一直担任战略顾问一职，重点负责运营、营销、配送和成本降低计划。可通过以下电子邮件地址联系 Steve: steve.peterson@us.ibm.com。

Lori Webber 是 IBM 软件集团企业对企业、商务和采购部的营销总监。Lori 曾在 Emptoris 公司（现为一家 IBM 公司）担任首席营销官一职。

David Rosselli 是 IBM 全球企业咨询服务部战略与转型实践方面的一名合作伙伴，专业从事供应链管理和采购工作。

Bill Schaefer 目前在 IBM 全球业务流程服务部担任供应链与采购服务领域的副总裁。任职期间，他负责 IBM 全球供应链与采购方面的商业服务。

投稿者

Sean Correll, Emptoris 北美 IBM 行业解决方案公司咨询服务部高级业务部经理

Terrence Curley, IBM 行业解决方案公司产品采购部总监

Kevin R. Donaldson, 全球商业服务战略与转型部全球采购负责人

Craig Doud, Emptoris 品牌全球服务部总监

Mark Ellis, IBM 全球企业咨询服务部 UK&I 采购实践负责人

Brian Hagaman, IBM 行业解决方案公司 – Emptoris 全球协同销售负责人

Patrice Knight, IBM 全球采购部副总裁

Eric Lesser, IBM 商业价值研究院研究总监

Dave Lubowe, 运营与供应链咨询公司全球负责人

Doug Macdonald, IBM 软件集团 Emptoris 产品营销负责人

Patrick D. Quirk, Emptoris（一家 IBM 公司）首席执行官

Mark M. Rohner, IBM 全球企业咨询服务部专业工程师、注册供应管理经理、职业经理人、高级管理顾问

Julie M. Scanio, 运营与供应链咨询公司 IBM 全球商业服务战略与转型部全球业务顾问

Greg Spears, 供应链与采购公司战略与转型部高级经理

Michael Stanly, IBM 全球企业咨询服务部项目经理

Tahir Virk, IBM Emptoris 客户解决方案欧洲负责人



© 版权所有 IBM Corporation 2013

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

美国编制 2013 年
5 月
保留所有权利

IBM、IBM 徽标和ibm.com 是 International Business Machines Corporation 在美国和/或其他国家/地区的商标或注册商标。如果这些和其他 IBM 带商标的术语在本文中第一次出现时带有商标符号 (® 或 ™)，则这些符号表示在本文发布时它们是 IBM 的美国注册或习惯法商标。此类商标在其他国家/地区也可能是注册商标或习惯法商标。IBM 商标的最新列表可在下述网页的「版权和商标信息」中查看：ibm.com/legal/copytrade.shtml

其他公司、产品和服务名称可能是其他公司的商标或服务标记。

本文中提及 IBM 产品和服务并不表示这些产品或服务在 IBM 开展业务的所有国家/地区都提供。

参考：

- 1 高级采购与供应中心，年度基准报告，2012 年，
http://www.capsresearch.org/research/benchmarking/Cross_Industry.aspx
- 2 Butner, Karen, 「通过预测智能对抗风险：针对企业风险管理的方法。IBM 商业价值研究所。2012 年 7 日。<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-predictive-risk-management.html>



请回收利用