

战略采购和其中的财务角色

侍晓雯

英特奈国际纸业投资(上海)有限公司财务经理, 中国·上海 200050

【摘要】 战略采购是一项职能战略, 是成本管理的源头和关键, 不仅是立足市场提高竞争力的手段, 同样也对供应链风险控制的起到重要影响。战略采购是一项竞争战略, 由采购职能部门主导, 财务部门同样也在其中发挥重要作用。财务人员不仅要加深对战略采购成本的理解, 更应积极参与战略采购程序各个环节, 自始至终参与项目团队运作并给与专业支持, 成为采购业务伙伴贡献财务价值, 协助采购职能战略实现, 从而达到预期管理目标, 增加竞争优势。

【关键词】 战略采购; 战略采购成本; 战略成本管理; 价值链分析; 总拥有成本; 商务分析

引言

随着商业环境不断变化, 经济全球化、信息技术进步和客户需求升级带来了商业模式的改变和管理方式的变革。战略采购是企业成本管理的源头, 对企业降低成本和供应链风险控制的起到重要作用。财务人员需要深入理解战略采购相关概念并提供专业支持。

1 战略采购和战略采购成本

“战略采购”是由著名咨询企业科尔尼(A. T. Kearney)提出, 他定义战略采购“是计划、实施、控制战略性和操作性采购决策的过程, 目的是指导采购部门的所有活动都围绕提高企业能力展开, 以实现企业远景计划”。作为一项职能战略, 战略采购使企业重新定义了与供应商之间的战略关系, 使它能在供应商合作与竞争关系之间寻求平衡。战略采购通过对企业内部需求及花费进行总结、对供应市场竞争情况及供应链需求进行分析、完成供应商评估和选择, 建立“总拥有成本”的模型, 并依此基础进一步完善谈判策略, 完成从需求描述直至付款的全程管理。战略采购区别于常规对于“单一最低采购价格”的采购管理, 注重“最低总拥有成本”。它采用一套系统的、以数据分析为基础的规范清晰的管理方法, 系统地评估一个企业的购买需求及确认内部和外部机会, 提高供应商贡献, 来减少采购的总成本并降低企业整体成本。战略成本管理是以战略的眼光从成本产生的源头识别成本驱动因素, 对价值链进行成本管理, 即运用成本数据和信息, 为战略管理的每一个关键步骤提供战略性成本信息, 以利于竞争优势的形成和核心竞争力的创造。

2 “总拥有成本”的概念和分析

传统采购采用简单交易模式, 仅侧重采购价格的谈判以获得最低采购成本, 仅是企业成本费用的冰山一角。对于企业的任意一项采购, 产品价格是显性的一部分, 其他如产品质量、技术创新、配送、服务、维护、合作情况、乃至生产消耗比例等等, 都构成使用成本的一部分。因此战略采购基于供应和价值链分析, 提出了“总拥有成本”的重要概念。它将价值链分解成企业内部价值链和企业间价值链, 追踪并进行估算取得物资、使用物资, 并达到所预期使用目的所有发生的一切相关支出。这些支出不仅包括从供应商的获得成本, 而且涵盖了企业内部的使用成本, 即在使用过程中耗用量的比较。我们也可以“性价比”来进行通俗的比喻: 当我们购买的商品, 只有当该商品价格低且耐用, 而且必须能达到使用目的时候, 我们的总付出代价才得到最大回报。为了建立最合理的成本模型来估算“总拥有成本”, 首先企业需要确切研究外部供应市场的行业竞争情况, 了解商品的生产工艺流程、分析供应商原材料及加工成本、考察供应商生产能力, 从而估算供应商产品的实际产品成本。通过进行这种深入地价值分析, 企业甚至可能比供应商自己更清楚其产品成本。因为以数据和分析为基础, 企业在供应商选择、谈判及共建关系等方面能够获得准确的信息支持。其次, “总拥有成本”概念范围涵盖企业内部的使用成本。战略采购要求分析企业内部需求和消耗模式, 针对各

个业务单元详尽分析需求及差异。从而能更加明确需求总量、时间和方式, 并基于分析后的需求, 有效运用各种采购谈判策略, 同时与供应商协商建立最优成本的供应机制和体系。举例而言, 企业通过了解生产安排和计算库存和无论成本之后, 在最佳订货量和及时到货(JIT)策略之间选择最合理的最低成本。更进一步的“总拥有成本”的理解, 包括企业和供应商的联合成本分析。其中特别突出的成本项如研发成本, 企业可以通过和供应链上下游的供应商和客户共同联合分析, 对达到或提高产品性能的配方或者工艺进行改进、或流程优化, 或技术革新, 战略上实现供应链的全成本节约, 并持续性的保持或降低总采购消耗。

3 财务人员参与的重要性

战略采购同时从企业内部进行整合, 成立跨部门项目组以形成组织支持。通过对以上“总拥有成本”概念的解析不难看到, 财务人员在战略采购价值分析中会发挥重要作用。财务职能对于战略采购的支持作用, 不仅仅限于财务会计成本核算和报告, 更应该自始至终参与战略采购管理的全过程。

下面我们具体的来分析在战略采购的各个阶段, 相关财务职能的支持几个方向和内容:

财务基础支持: 财务会计最基本的工作就是对业务活动提供会计处理和核算。当具体采购行为发生时, 财务人员会依据职责进行供应商建档、收款、付款、税务开票等具体工作。

分析角色: 数据分析是战略采购管理最重要的特征, 财务职能提供战略采购项目所需要必要的分析, 包括业务分析(Business Analysis)和财务分析(Financial Analysis)。

3.1 业务分析(Business Analysis)

前文提到制定采购战略之前, 企业需要对内部进行花费分析(Spend Analysis), 明确企业或集团的实际需求量。一般需要财务人员从企业信息ERP系统中调取报告, 进行多维角度分析, 找出数据洞察, 确定需求模式。

企业可采取多种手段获取市场或行业数据报告并开展对外部市场的分析。财务人员通过运用一些战略分析模型, 如波特五力模型对供应市场进行分析, 了解市场竞争的当前情况或未来长期预期, 判断供应商的议价能力水平或了解产品的替代情况。

3.2 B 财务分析(Financial Analysis)

财务人员在战略采购项目中, 提供最重要的分析是供应商成本结构分析。通过参加采购项目团队的日常活动, 研究供应商产品生产工艺和流程、追踪供应商原材料价格, 估算供应商生产制造和管理成本, 模拟出供应商该产品的“利润表”。同时, 结合企业内部如使用效率等数据, 提供“全拥有成本”的分析, 是采购团队藉此形成谈判策略的重要基础。

3.3 业务伙伴关系(Business Partner)

除此之外, 财务人员提供相应职能的项目支持, 提供包括原材料供应、供应商信用、资金和汇率风险的评估。对于交易模式和税务筹划空间和风险, 财务人员也能够提供专业的意见。同时, 财务人员参与项目团队具体活动, 对候选潜在供应商进

行考察和评估。比如参加调查会议，走访供应商工厂，收集和确认“形成产品利润表”的要素，评估供应商信息的准确度。一旦采购合同签订，财务人员对照合同相关商务条款进行复核，并在执行中依据企业内部政策和流程进行监督和审核，确保采购行为符合内部控制要求。战略采购管理注重对供应商的管理和发展，因此财务人员不仅需要定期提供供应商业绩报告，也需要认真追踪供应商财务报告，参与供应商评价并及时提供风险提示。最后提到，财务人员不仅有必要对战略采购团队进行绩效报告和管理，更需要提供必要培训，以每个团队成员明确理解关键成本和控制目标。

4 结束语

战略采购是企业采购的发展方向和必然趋势，战略采购成本管理的关键在于总成本控制。上文仅仅对战略采购其中的一些管

理方法进行举例，以理解和说明战略采购成本中“总拥有成本”的含义。财务人员在战略采购管理中，提供了从基础到业务全面的支持，对企业职能战略目标的实现起到了重要作用。

参考文献：

- [1]唐宾彬. 战略采购成本管理研究[D]. 湖南大学, 2006.
- [2]乐艳芬. 战略成本管理与企业竞争优势[M]. 复旦大学出版社, 2006.
- [3]刘晓晖. 基于价值链的企业战略成本管理研究[J] 商讯, 2019:35.
- [4](美)弗雷德·索利施(Fred Sollish), 约翰·塞曼尼克(John Semanik)著. 全球战略采购最佳实践. 北京:清华大学出版社, 2017:04.