

安永 2022 全球採購長調查 後疫情時代的採購

2022 Global EY Chief Procurement Officer Survey Procurement in a post-pandemic world

隨著永續性成為基本的營運方式，法規的導入將會更加強其適用性，並迫使組織調整其營運並涵蓋其供應鏈。永續性不能只用購買的方式取得，採購職能必須反映和調整內部流程和政策，以實現長期的永續性。

許振邦 C.P.M.

SMIT 社團法人中華採購與供應管理協會 前理事長



前言

話說 2022 年，還真的是個「動盪」的一年，在這一整年發生了日本安倍晉三遇刺、英國女王逝世、烏俄戰爭、白紙革命、旅遊解封、口罩解封等多件大事。其中，對企業營運造成影響的，莫過於烏俄戰爭所產生的分歧，突顯中美關係深刻裂痕。由美國拜登政府主導的半導體「逆全球化」的趨勢策略影響深遠，台積電赴美設廠，半導體在地製造，雖美其名曰打造韌性供應鏈，但對中國半導體的制裁圍堵措施，將對亞洲的供應鏈體系帶來嚴重衝擊，對全球經濟也帶來重大不確定性。

負責企業供應管理 (Supply management) 的採購部門 (Procurement department)，在後疫情時代，又應如何協助企業來面對這些趨勢與挑戰？今年，特別挑選帕特農－安永 (EY-Parthenon) 在 2022 年發表的「全球採購長調查 - 後疫情時代的採購」報告來跟大家分享，調查中共採訪了全球多個行業近 100 位的採購長 (Chief Procurement Officer, CPO)，包括零售、能源、公共部門、消費品、電信媒體、醫療

保健和交通等，平均採購支出為 10~25 億美元，非常具有參考價值。

在這份報告裡，詢問了採購長們面對全球採購環境的發展，在業務優先順序的改變上，以前所未



有的調適速度因應時，所面臨的主要趨勢和問題的看法。從這一系列調查結果，發現了一些關於面臨類似挑戰的企業，是如何應對並為其組織帶來更大價值和韌性。從中可以歸納出三大主題，分別是「數位化」(Digitalization)、「人才管理」(Talent management) 以及「永續性」(Sustainability)，這已牢牢成為未來十年，採購和供應鏈所關注的主要議題。

宏觀面觀察

在廣泛的宏觀層次方面，報告中有以下的發現：

1. 對於達成企業的策略目標，有近 68% 的受訪者指出，採購所扮演的角色愈來愈重要。可以預見的是，供應商和第三方風險管理將成為該職能的首要任務。雖然此結果並不令人意外，但比例之高，的確是讓人有點驚訝，這或許是外在環境的影響使然，亦或是企業終於幡然醒悟，理解到管理好供應鏈對企業存在有龐大的商機。
2. 採購在傳統「降低成本」(Cost Reduction) 方面的角色依然很吃重，有 40% 的人將其視為企業轉型的關鍵來源，更有 80% 的人將其列為該職能的前三項優先事項。與一般的商業活動相比，採購更重要的是在確保供應鏈的穩定和具備更大的作業韌性。
3. 幾乎 98% 的受訪者將永續性措施納入供應商評估中，但僅只有 17% 的受訪者將環境永續性作為優先衡量指標。
4. 整體人員招募仍然是一個挑戰，有 44% 的人表示獲取適當的人才是一個問題。

在過去一年半的時間裡，採購正忙於尋找到並簽約新的供應商，以替補那些受到供應中斷限制的供應商。經常檢視並重新設定供應商和供應鏈風險因素，讓製造和物流運籌能有效的規劃。重新設計

商品策略 (Commodity strategy) 以適應不斷變化的需求模式，並支援新產品和服務的開發。在營運期間，管控供應鏈來保護企業免受下行風險 (Downside risk) 的影響，並允許在不確定的恢復期間，提供上行的機會。

隨著世界上愈來愈多的國家，採取與病毒共存的開放態度，CPO 們被問到應該採取何種優先措施時，不出所料，有 80% 的調查受訪者確認，他們正在重新檢視採購策略並專注於以下三個部分：

1. 從數位解決方案 (Digital solutions) 的投資中尋找價值。從技術投資中創造價值的挑戰仍然沒有改變，有三分之一的受訪者說，他們並沒有準備投資的預算，而有些人也一直在努力，期能實現預期的效益。然而，比起單純地因為道聽塗說，而貿然更換解決方案和技術，充分使用現有工具，反而更具實質上的意義。
2. 管理世代交替 (Generational shift) 的勞資關係。儘管三分之二的受訪者表示，採購對他們的組織來說，比以往任何時候都更具策略重要性，但仍有五分之一的受訪者仍在努力尋找合適的人才，來維持其核心採購能力。要將採購建立為能敏捷應對不確定性的策略平台，組織就必須重塑其方法，以培養更敏捷、彈性和有韌性的採購專業人員。
3. 重新調整採購策略，將永續性 (Sustainability) 放在核心位置。永續性展現了投資於持久變革的強大機會，儘管三分之二的組織認為他們已經制定了結構化的永續發展計劃，但超過一半的組織缺乏具體目標。採購職能將在縮小與價值引領的永續發展之間的差距上，發揮關鍵作用，但前提是他們要認識到 ESG(環境、社會以及公司治理) 和財務目標是可以相輔相成的。

2022 年全球採購長調查【懶人包】

- 在接下來的一年中，採購組織的重點將聚焦在提高管理和降低成本的效率，有三分之一的企業更透過降低成本活動來進行更廣泛的組織轉型。
- COVID-19 新冠疫情突顯了對採購敏捷性 (Procurement agility) 的更大需求，五分之三的受訪者正在採用雙管齊下的複合管理模式，來更主動地應對未來的中斷。
- 三分之二的採購組織正在增加對採購數位化 (Digitalization) 的投資，以提高供應鏈韌性 (Supply chain resilience)。
- 核心採購和數據科學技能 (Data science skills) 仍然是關鍵能力，但幾乎一半的受訪者難以找到合適的人才。
- 永續性繼續成為優先事項，四分之三的受訪者預計在短期內進行較大的投資。

一、採購工作的重點領域

由英國脫歐 (Brexit) 和 COVID-19 新冠疫情行所引起的供應問題，是採購部門目前最關注的課題。其中，原物料價格上漲，供應商的潛在風險，以及物流因素導致的供應量減少，是前三大議題。在管理採購支出與節省方面，支出超過 10 億美元的組織，控制著大部分採購第三方支出，有 50%~80% 的第三方支出在美洲是由採購部門負責管理，此一現象說明，採購有強烈傾向於當責制 (Accountability) 和發揮整體影響力的現象。有 74% 的中小型公司 (年支出低於 2.5 億美元) 表示，其節省的目標有降低或保持不變。目前採購組織最關注的領域統計如圖 1。

二、採購轉型的重點

在接下來的一年中，隨著採購策略重要性的持續增加，以及技術投資的增加，組織將重點放在實現成本效率上，採購轉型的重點則是成本、效率、回應能力和韌性的改善。針對採購組織的策略重要性看法，將近 68% 的人認為，採購職能的策略重要性在組織內有所提高。另有接近 68% 的人認為，採用採購技術是實現供應鏈韌性的途徑。

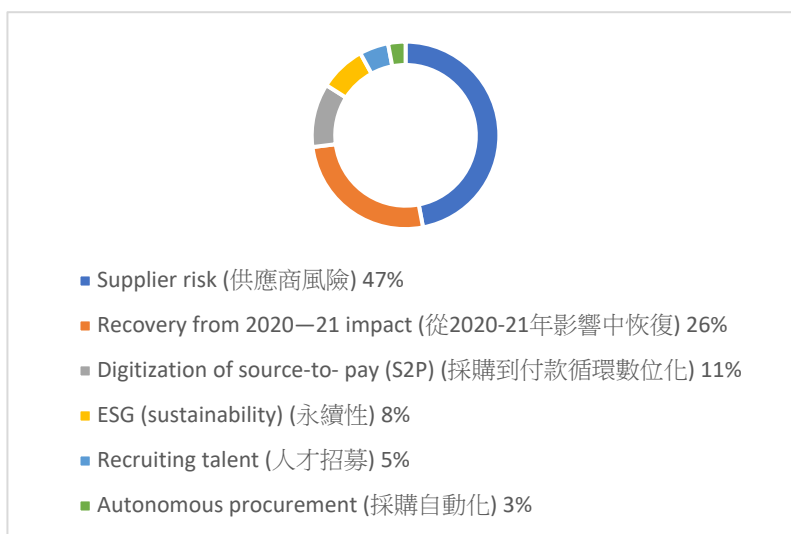


圖 1. 採購組織現階段的重點領域

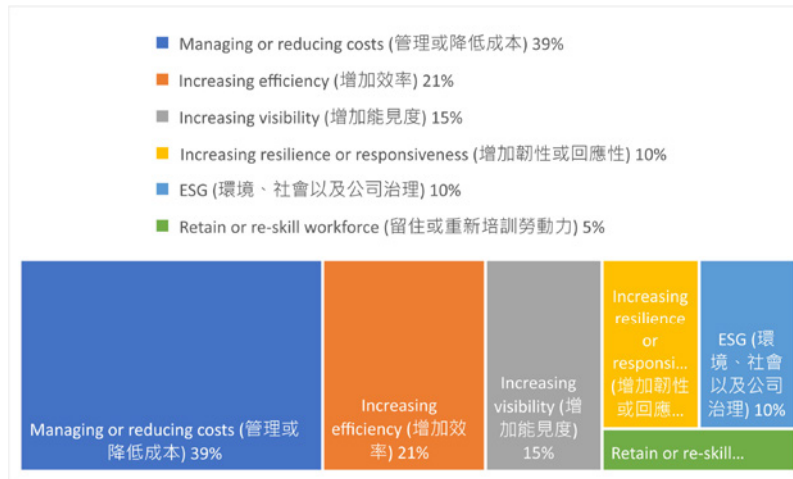


圖 2. 採購轉型的重點

三、 新冠疫情 COVID-19 的影響

COVID-19 幾乎對各行各業都產生了令人驚訝的影響，這同時也突顯出需要更敏捷的方法來管理供應的中斷和風險。在近期，主要供應鏈風險存在於以下四個方面：

1. 由於廠商破產和供應班底 (Supply base) 整合，而導致的供應商財務風險。
2. 原材料成本增加、物流成本增加、生產力下降所導致的價格風險。
3. 服務交付風險、交貨前置時間延長和原材料短缺。
4. 永續性風險。

在採購管理方面，近 59% 的受訪者正在轉向更彈性和適應性更強的供應鏈，方法是採用複合管理模式 (Hybrid model) 進行採購管理，亦即同時建立被動和主動的能力，以雙管齊下的方式來因應供應中斷。更有近 81% 的受訪者將應急計劃 (Contingency planning) 和風險緩釋 (Risk mitigation)，作為更新其採購策略的關鍵組成部分。

四、 採購數位化

企業在未來一到三年內，對數位化 (Digitization) 將進行大量投資，但從能力和決策挑戰所帶來的障礙，導致許多採購組織對此方面裹足不前，支出尚嫌不足夠，如圖 3 所示。

對採購數位化的投資，有 40% 的受訪者表示是低於預算，20% 的受訪者不是不確定採購數位化預算有多少，就是根本沒有預算。其中，整體採購支出超過 50 億美元的組織中，有 64% 的表示投資少於 500 萬美元。然而，有 50% 採購支出較小的組織，計劃投資高達 500 萬美元，其中 12% 表示投資超過 1000 萬美元。以採購自動化來說，儘管超過一半的受訪者表示，目前正在試點或建置機器人流程自動化 (Robotic Process Automation, RPA)，但只有五分之一的受訪者計劃到 2024 年才能大規模使用該技術。導入採購數位化的障礙，有以下四項，數位技術採用的趨勢，如圖 4 所示。

1. 員工的技能培訓不足。
2. 受限於服務範圍和決策能力。
3. 過度專注於營業活動，例如成本降低 (40%)。

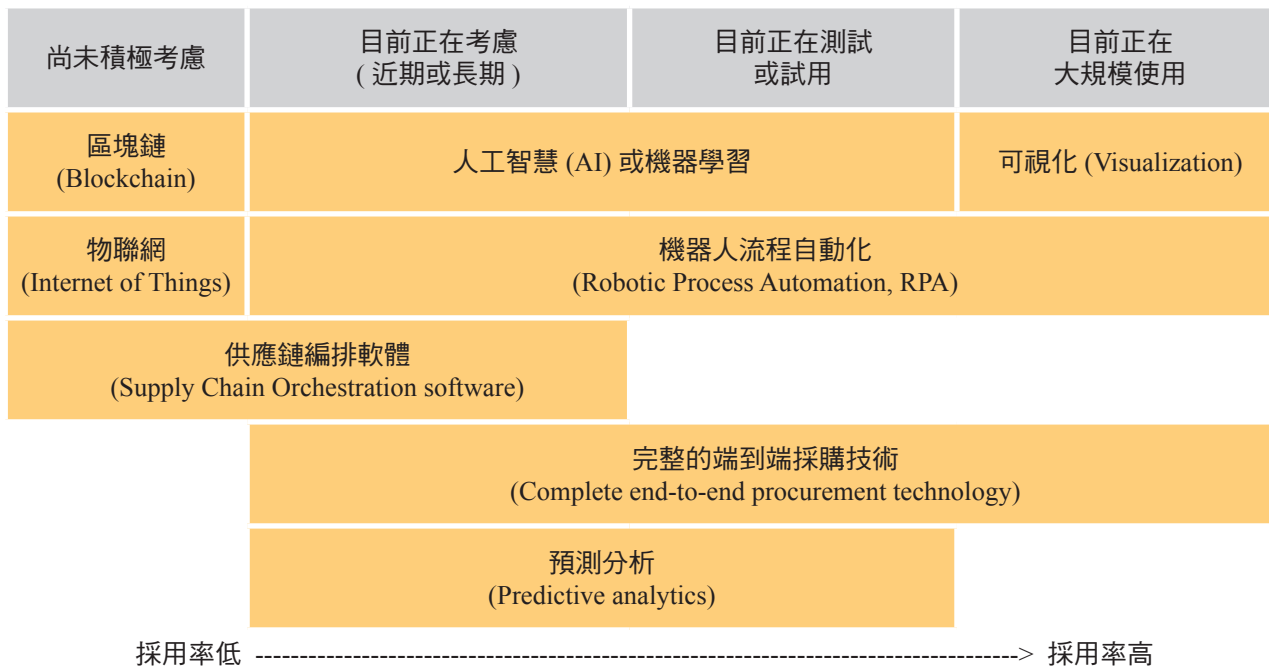


圖 3. 數位化技術的使用狀況

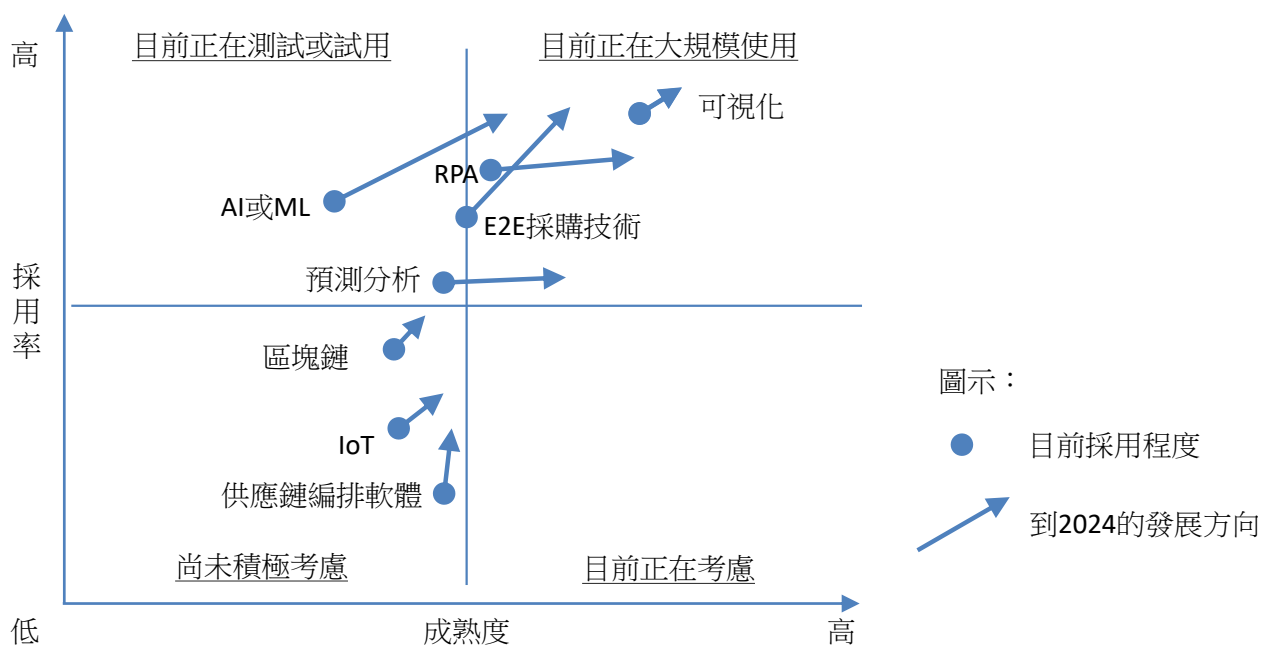


圖 4. 數位技術採用與發展趨勢

4. 缺乏實施創新想法或流程的資金挹注。

其中，最重要的是確保使用新工具時，不會分散採購工作的注意力；但卻經常發現組織實現數位創新的過程，是將現有的技術工具用破壞性技術來取代，並且試圖改變現有流程和系統來配合新技術的使用，而不是充分發揮之前已經建置好的工具基礎。

然而，一般人很容易被新鮮事物所吸引，如果不斷地重新嘗試摸索新工具如何使用，就表示你所需要的或許只是一般基礎的功能而已。標準的自動化如今被視為一個參照點，如果你還不開始使用，在營運效率與績效上很可能就會落後其他競爭對手。領先的企業已經跑在前端，開始注意所謂 RPA 2.0 版（用人工智慧與機器學習取代人的決策，讓機器人做最後的決定；員工只是驗證這個決定，並在必要時才介入）的應用，若想要效法迎頭趕上，重要的還是要先紮穩馬步，至少具備了基本的功能，再考慮進一步的升級。

如果企業能支持策略變革，簡單的自動化即會對績效產生重大影響。最有效的做法是以漸進的方式，在現有的自動化中，建立以上下文驅動 (Content-driven) 的擬人化用戶體驗 (User experience, UX)，因為無論是一般用戶、不頻繁用戶、採購或品類經理、流程中的審批人、應付賬款負責人，還是供應商，沒有兩個使用者的情境會是完全相同的。

在重新檢視是否需要更動現有的核心技術之前，建議先評估是否能使用現存的技術，將其發揮最大的效能。在開始創新之旅前，您是否相信自己有能力解決正確的問題，而不是解決了局部問題，卻製造了另一個問題，或更可能讓組織其他的問題惡化加劇。不要忘記，創新技術 (Innovative technology) 可能會保證許多美好願景，但技術本身並不能解決問題，使用技術的人才是關鍵，要讓技術為採購部門服務，而不是被技術工具所制約。

根據企業整體的成熟度和基礎架構，進行一次又一次小的改變，可以讓數位創新更有可能成功，

並創建一個結構化的平台。不僅如此，還可以確保成功地對最具關鍵的採購目標，產生最大的影響。

五、人才與能力

儘管從人事角度來看，數位化轉型也是一個重點領域，但採購職能部門在招募過程中，還是優先考慮傳統的採購技能，對數位化的能力並不太強調。在新人招募時，有 44% 的受訪者表示，傳統採購綜合技能是首選能力，但在市場上尋找合適的採購人才並不容易。近 39% 的企業優先考慮核心採購能力，近 27% 的人優先考慮利害關係人 (Stakeholder) 的管理技能，有 16% 則優先考慮對供應市場的了解。只有一小部分受訪者表示，數位化產品和創新是招募過程中的首選關鍵能力。

在過渡到虛擬勞動力 (Virtual workforce) 時的影響上，近 61% 的受訪者同意，在新冠疫情大流行的期間，採用虛擬勞動力的確提高了工作效率 (Efficiency) 和效能 (Effectiveness)，但有近 22% 的受訪者表示有不利的影響。臨時採購工作人員上，76% 的受訪者表示只有不到 10% 是臨時員工，81% 的受訪者正在考慮改變員工結構，使用更多臨時員工。

採購部門必須重塑自身，以吸引和留住相關人才。不僅需要評估組織所期待的績效表現是什麼，還需要評估在未來的三到五年內，企業所需要的技能和組織結構為何。

隨著千禧世代、數位原住民 (Tech-natives)、更注重生態和社會正義意識的從業人員加入，他們期望雇主也能表現出與他們相似的價值觀，這意味著對舊工作方式的挑戰是沒有結束。採購領導者需要與其團隊密切合作，塑造一種既能滿足採購職能需求，又能滿足個人生活需求的工作方式，以確保他們能夠吸引、留住和培養最優秀的人才。

六、ESG (環境、社會以及公司治理)

隨著永續性和 ESG (Environmental, Social, and Governance) 已上升到全球議程的首位，組織已經

無法迴避這個話題。ESG 的倡議被許多組織認為是投資的關鍵重點，但實際作為與推動永續供應鏈的具體目標，常常並不一致。儘管大多數受訪者表示 (94%)，已將永續性作為其供應商評估標準的一部分，但這項要求並未包含在任何的合約中，因此削弱了對永續性的影響。即便有，大多還是集中在公平工作環境與薪酬 (Fair working conditions and wages)(61%) 與多元融合 (Diversity and inclusion) (40%)，環境永續性 (17%) 也僅包含在相對較少的合約當中，只比培訓計劃 (9%) 和社區改善計劃 (9%) 稍多一些。

近 75% 的受訪者希望在短期內大量投資來提高永續性，其中 64% 的受訪者採用結構化的方法來解決永續性問題。對採購組織而言，有 53% 的受訪者表示，幾乎沒有或根本沒有永續發展目標，組織範圍內的目標與採購並不一致。永續採購的首要任務有以下四項。

1. 增加供應商在永續性上的**意識 (Awareness)**。
2. 加強供應商**協作 (Collaboration)** 以提高其能力，並實現永續發展目標。
3. 增加跨供應鏈的能見度來找到適當的供應商。
4. 改善供應商的**能見度 (Visibility)**。

永續性的最大挑戰之一，是市場上缺乏永續性對採購真正意義的一致性理解。永續發展對不同年齡層、市場和地區的不同族群有著不同的意涵。例如，在巴西，消費者更有可能重視支持生態系統的多樣性 (Ecosystem diversity)。對於印度消費者來說，關鍵問題則是水污染。當組織缺乏結構性的永續作法時，這種模糊性會變得更加複雜。目前，五分之二採購職能對其轉化和實現永續發展目標的能力缺乏信心，如何將永續性予以量化，將成為下一個關注的重點。

隨著永續性成為基本的營運方式，法規的導入將會更加強其適用性，並迫使組織調整其營運並涵蓋其供應鏈。永續性不能只用購買的方式取得，採

購職能必須反映和調整內部流程和政策，以實現長期的永續性。採購可以配合率先採取行動，創造長期價值，將永續性融入商業運作，特別是在整個供應鏈中。例如：

- 使用全面性指標 (成本、營收潛力、社會或環境因素和稅收) 來評估採購的活動，以實現永續採購 (Sustainable sourcing)。
- 提高供應鏈的能見度和可追溯性 (或稱溯源，Traceability)，以確保買家與保消費者瞭解材料的品質、來源與製造過程。

雖然永續性議題對採購來說還存在著挑戰，但隨著公司對 ESG 成果要求的需求增加，創造以價值引領的永續性 (Value-led sustainability)，反而能為公司提供獲得競爭優勢的機會。統計顯示，投資永續供應鏈可以為價值鏈增加大約 12% 到 23% 的營收。要開發這一價值，採購部門必須在永續發展目標的實現，與成本和品質的傳統採購目標之間取得協調。

此外，為了充分發揮 ESG 的潛力，ESG 必須發展變得更具財務相關性，並成為與財務相關的 ESG (Financially relevant ESG)，否則，就無法正確衡量真正的成本和機會。

以上僅就 2022 年的安永「全球採購長調查」的重點內容做整理分享，對於任何負責企業採購與供應管理的專業人士來說，除了可以瞭解當下全球供應鏈面臨到的熱門議題，更可以作為採購部門開展來年工作時的參照，這是一份相當具有高度參考價值的報告。如有興趣，可以直接從參考資料的連結下載該報告，以獲得更詳細的內容。

資料來源

- 2022 Global EY Chief Procurement Officer Survey, Procurement in a post-pandemic world. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_uk/topics/supply-chain/ey-2022-global-ey-chief-procurement-officer-survey.pdf