

LIANSUO

连锁经营管理丛书

LIANSUO
JINGYING GUANLI CONGSHU



胡学庆 编著

连锁企业 商品采购管理

LIANSUO QIYE SHANGPIN CAIGOU GUANLI

立信会计出版社

7.6

510

连锁经营管理丛书

连锁企业商品采购管理

胡学庆 编著

立信会计出版社

图书在版编目(CIP)数据

连锁企业商品采购管理/胡学庆编著. —上海:立信
会计出版社, 2004. 2

(连锁经营管理丛书)

ISBN 7-5429-1218-6

I. 连… II. 胡… III. 连锁商店-采购 IV. F717. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 005253 号

出版发行	立信会计出版社
经 销	各地新华书店
电 话	(021)64695050×215 (021)64391885(传真) (021)64388409
地 址	上海市中山西路 2230 号
邮 编	200235
E-mail	<i>lxaph@sh163c. sta. net. cn</i>
E-mail	<i>lxzbs@sh163. net</i> (总编室)

印 刷	立信会计常熟市印刷联营厂
开 本	787×960 毫米 1/16
印 张	9.5
插 页	2
字 数	183 千字
版 次	2004 年 2 月第 1 版
印 次	2004 年 2 月第 1 次
印 数	3 000
书 号	ISBN 7-5429-1218-6/F·1118
定 价	17.20 元

如有印订差错 请与本社联系

前 言

连锁经营在我国已有十几年的发展历史,进入 WTO 以后,许多国外的大型连锁企业陆续进入我国,使得企业之间的竞争更加激烈。采购管理技术和信息管理技术、物流管理技术并称为现代连锁业的三大核心技术。采购管理技术水平的高低直接反映了企业是否具有核心竞争力。有效的采购与供应管理可以为大多数现代企业的成功做出贡献。本书旨在探索这种贡献以及有效率和效益的管理应具备的条件。

本书共分八章,具体内容有:绪论、采购组织、采购计划、采购技术——质量和价格决策、采购技术——数量和时机决策、采购谈判和采购合同、供应商管理、采购控制等。

本书可作为高等院校,尤其是高等职业技术学院、商业类专科院校的专业课教材和选修课教材,也可作为经济类、企管类专业的参考性教学读本,还可作为连锁企业管理人员培训用的参考书。本教材建议课时为 54 课时,安排如下表:

内 容	课 时
第一章 绪论	6
第二章 采购组织	6
第三章 采购计划	6
第四章 采购技术——质量和价格决策	6
第五章 采购技术——数量和时机决策	6
第六章 采购谈判和采购合同	9
第七章 供应商管理	6
第八章 采购控制	6
	3(机动)
合 计	54

本书的编写参考了大量的资料,包括网上资料,由于许多资料的作者不详,无法一一注出,在此向他们表示谢意。

本书的编写得到了上海商业职业技术学院连锁经营管理系全体老师的大力支持,在此向他们表示衷心的感谢。

编 者

目 录

第一章 绪论	1
第一节 采购的涵义和类型	1
第二节 采购原则和采购决策	3
第三节 商品采购的地位和采购战略	7
本章小结	12
关键概念	13
复习思考题	13
案例	14
第二章 采购组织	16
第一节 采购制度	16
第二节 采购部门及其人员的职责	19
第三节 采购部门和企业内部其他部门的关系	22
第四节 采购组织中的采购行为	23
本章小结	26
关键概念	27
复习思考题	27
案例	28
第三章 采购计划	30
第一节 采购目标	30
第二节 采购预算	33
本章小结	38
关键概念	39
复习思考题	39
第四章 采购技术——质量和价格决策	40
第一节 质量决策	40

第二节 价格决策	44
本章小结	51
关键概念	51
复习思考题	52
 第五章 采购技术——数量和时机决策	53
第一节 订购批量与订购时间的确定	53
第二节 库存政策和 JIT	60
本章小结	62
关键概念	63
复习思考题	63
案例	64
 第六章 采购谈判和采购合同	65
第一节 采购业务谈判	65
第二节 采购合同	73
第三节 采购业务流程	75
本章小结	78
关键概念	79
复习思考题	80
案例	80
 第七章 供应商管理	83
第一节 供应商控制	83
第二节 供应商评价	90
本章小结	107
关键概念	108
复习思考题	108
案例	108
 第八章 采购控制	112
第一节 采购绩效考核与评价的指标体系	112
第二节 采购绩效考核与评估的方式和技巧	116
第三节 付款业务控制	120

第四节 采购回扣的产生原因和杜绝措施·····	123
本章小结·····	128
关键概念·····	128
复习思考题·····	129
 附录 ISO 9001 质量体系 2000 版(草案) ·····	 130
参考书目·····	143

第一章

绪 论

第一节 采购的涵义和类型

一、采购的涵义

购买、采购、供应、供应链等,这些词几乎都可以互换使用,也从来没有统一的定义。所以不同机构的采购经理们可能拥有大相径庭的头衔,但实际上做的却是完全相同的工作。下面对上述各个术语作一简要说明。

“购买”一词描述的是选购过程:了解需求;寻找并选择供应商;就价格和其他相关条款谈判;最后是确保货物运送。

“采购”一词的涵义比“购买”更广一些,它包括购买、储存、运输、接收。

“供应”一词在过去主要被用来指代储藏职能,其对象也仅限于内部消耗性的文具和办公用品。然而今天,这个词已经得到广泛的应用。它的涵义至少有购买、储存和接收三个过程。

“供应管理”或“供应链管理”通常是指采购部门为寻求更好的、更能迅速作出反应的供应商所做出的努力。很多企业仍在试图寻求成为世界一流的企业,但那些已经成功的企业现在正把他们的注意力转向建立世界级的供应商网络。世界级的供应商管理更加要求在成本、质量和交货时间上不断做出改进。优秀的企业有能力帮助供应商做得更好。他们通常拥有许多富有丰富经验的专职采购人员,他们奔忙于供应商之间,调查其生产经营状况并帮助提高其商品和服务质量水平。世界级采购企业都密切关注其供应商的制造过程,甚至会评价供应商的供应商。

供应管理或供应链管理的这种强调“前后拓展”的特点,在约翰·科洛那的《供应链管理》中得到了充分体现。科洛那是从通用电气公司退休的采购主管,也是1996~1997年度美国国家采购管理协会的主席。他在美国国家采购管理协会1992年国际会议上的一篇演讲中说:“企业要监督资源‘从地球母体到最终用户’的全部流动过程,这在循环周期日益重要的今天是非常必要的。”买卖双方的这种紧密关系在最近出版的《采购手册》中也得到了体现,它是这样描述的:买卖双方都把它们各自的业务看作是对方业务的拓展。这种看法是新供应链管理观念的哲学基础。与传统的敌对关系相比,供应链管理更注重发

展密切的伙伴关系。采购方试图建立长期稳定的供应来源,并做出极大努力来强化他们与供应商的关系。

购买、采购、供应、供应链管理,这些概念的使用随企业的不同而不同。这主要取决于以下几点:①企业的发展阶段和复杂程度;②所处行业;③竞争地位。但是,所有这些概念的核心是采购职能。本书主要论述了采购与供应管理定义中所包括的职能。重点放在货源选择、采购者与供应商的关系、决定支付价格以及满足企业顾客需求变动等方面。

二、采购的类型

1. 按采购制度划分

集中采购:由公司总部采购部门统一进行采购,如医药连锁药店、连锁超市等由总部进行统一采购。

分散采购:由各门店或各商品部独立进行采购。

2. 按采购方式划分

直接渠道采购:直接向商品生产厂商进行采购。

间接渠道采购:通过代理商或批发商向商品生产厂商进行采购。

3. 按采购地区划分

国内采购:当国内商品的价格、品质、性能与国外同类商品相差无几时,应选择国内采购。国内采购机动性强,手续简单方便。

国外采购:当国外商品价格低、品质高、性能好、综合成本比国内采购低时,可考虑国外采购。但在某些关系到民族前途的企业,如信息产业、通信产业等等,应当不仅仅考虑当前利益,还应为长远着想,尽量在国内采购或支持有能力的供应商共同开发。

4. 按采购批量大小划分

大量采购:一次采购数量多的采购行为。

零星采购:一次采购数量少的采购行为。

5. 按采购时间划分

长期固定性采购:采购行为长期固定性的采购。

非固定性采购:采购行为不固定,需要时就采购的临时性采购。

紧急采购:毫无计划的紧急采购行为。

6. 按采购订约方式划分

订约采购:买卖双方根据订立合约的方式进行的采购。

口头电话采购:买卖双方不经订约方式,而是以口头或电话洽谈方式进行的采购行为。

书信电报采购:买卖双方借书信或电报的往返而进行的采购行为。

7. 按采购价格方式划分

招标采购:将采购商品的所有条件详细列明,刊登公告。投标供应商按公告的条件,

在规定时间内,交纳投标保证金,参加投标。招标采购按规定必须至少三家以上供应商报价,投标才可以开标,开标后原则上以报价最低的供应商中标,若中标的报价仍高过标底时,采购人员有权宣布废标,或征得监办人员的同意,以议价方式办理。

询价现购:采购人员选取信用可靠的供应商将采购条件讲明,询问价格或寄询价单并促请对方报价,比较后现价采购。

比价采购:采购人员请数家供应商提供价格后,从中加以比较后,决定向哪家供应商进行采购。

议价采购:采购人员与供应商经讨价还价后,议定价格进行采购。

一般来说,询价、比价和议价是结合使用的,很少单独进行。

三、商业采购和消费者购买的区别

采购是一个很容易理解的职能。每个人都熟悉它的另一种形式——个人购买。正因如此,人们很容易就会觉得自己熟悉采购职能并且具备有关的专业特长。

消费者的采购观点认为:市场运作是一种零售型的,即一般的商品都有很多供应商,每个顾客都是在当前需求的基础上购买并同时是所购产品或服务的最终消费者;产品价格可能会随供应商的不同而变动,这主要取决于供应商选择的营销策略;消费者可以自由选择产品质量和类型以及合适的供应商;除非是例外,否则单个顾客没有能力影响产品价格和营销方式,也无法改变由供应商所选定的生产企业,各个顾客的交易量占供应商销售总量的比例也非常小。

商业采购则与此完全不同。大多数企业的需求通常是专业化的,并且采购规模一般都非常大。潜在的货源也很少,甚至可能在整个市场中也只有几个客户能提供。很多采购企业的规模比他们的供应商大得多,因此在与供应商打交道的过程中可能会扮演多重角色。一方面,他们需要专门的技能来保证准确地满足需求;另一方面,为了达到连续有效和满意的运行效果,还需要有合适的体系和程序作保证。供应商每年都花费大量的投入来寻找各种途径说服采购人员购买其产品,所以采购部门必须花费足够的精力来抵御这种营销攻势,以确保企业现在和未来的需求能够被充分满足。在这种情况下,仅对来自供应商的外部压力做出反应是不够的,远见和长期计划的观点才是更加重要的。只有这样,才能在计划的基础上,发现和满足企业未来的需求。

第二节 采购原则和采购决策

一、从采购管理到供应链管理

从关心采购与供应管理过程的效率和效益的角度来看,许多传统的采购观念需

要重新审视。例如,第一,传统的观点认为多货源订货可以增加供应的安全性。可现在,这种观点已经受到了单一货源这一趋势的挑战。在规划与质量保证体系方面,与单一货源的供应商建立更亲密的合作关系后,可以取得更好的效果,这也对传统的采购者与供应商之间并不友好的观点提出了质疑。第二,同招标相比,谈判正受到越来越多的重视。第三,长期的购买合同正在取代短期的采购技术等等。所有这些趋势都是一种必然的结果,因为管理层开始日益关注价值链增值的重要性,而且在要求供应商满足采购目标的同时,对质量、数量、运送、价格、服务、连续性以及改进等方面也都做出了更严格的规定。

有效的采购与供应管理可以为大多数现代企业的成功做出显著贡献。在正确的时间、以合适的价格、恰当的数量和良好的质量采购商品,这一直是商业企业长期关注的问题。今天,管理者的着重点是在为企业目标服务的前提下,开展全面供应管理。因此,他就不能只关注与采购直接有关的交易了。对于那些希望采购部门能做出最大贡献的企业来说,瞬息万变的供应环境,比如周期性的过剩和短缺、价格的变动、提前期、可使用性等等,都不断地对管理者提出了挑战。

人们开始关注采购职能的组织、政策以及程序,采购职能也开始作为一种独立的管理活动而出现。20世纪50、60年代,采购职能所应用的技术更加先进,受过专门训练的人越来越多,他们更有能力做出合理的采购决策,采购职能在企业中所占的地位也日益提高。很多企业把首席采购官(chief purchasing officer, CPO)提升到最高管理层。

能否以合理的价格从供应商那里获得所需要的商品,将会决定零售企业的命运。这更进一步地强化了采购对于高层管理的决定性作用。20世纪90年代后,企业已经清楚地认识到,要想成功地与国内和国际上的企业竞争,就必须要有有一个有效益和效率的采购部门。因为在商业企业中,采购商品的成本通常占企业全部费用的80%以上,所以,改进采购职能可以长久性地控制成本。

今后,企业的重点很可能是采购管理职能与企业全部业务过程的进一步整合。一些企业正在把职能名称从采购管理改为供应管理,以反映这一职能的变迁:从以交易为基础的战术职能发展到以流程为导向的战略职能。在许多企业中,这一职能部门的结构、流程和人员编制也在发生着变迁。例如,第一,在结构上,商品团队、产品供应团队以及交叉职能团队等都比以前更加盛行。第二,流程本身也不再以交易为目的。在从世界范围内考虑货源时,完全依靠实施优良的信息系统并注重与少数供应商的紧密关系。第三,采购职能的员工通常分为两类:一类是具备很强的计算机和信息系统技能的战术执行人员;另一类是具备很强的分析和计划能力的战略决策者。

在提高效率和增强竞争力方面,采购管理部门很有潜力,而且也应该在制定和执行战略中发挥关键作用。他们可以通过如下方式做到这一点:抵制不合理的价格上涨以控制

费用,采购职能从企业生存的必要条件变成管理的一个热点,人们也更深入地探求与寻找采购领域潜在的改进机会。

二、采购原则

采购要求一般来说有五大原则:

1. 适价

大量采购与少量采购,长期采购与短期采购,价格往往有较大的差别。决定一个合适的价格要经过以下几个步骤:

(1) 多渠道询价:多方面打探市场行情,包括市场最高价、最低价、一般价格等。

(2) 比价:要分析各供应商提供商品的性能、规格、品质要求、用量等,以建立比价标准。

(3) 自行估价:自己成立估价小组,由采购、技术人员、成本会计等人组成,估算出符合品质要求的、较为准确的底价资料。

(4) 议价:根据底价的资料,市场的行情,供应商用料的不同,采购量的大小,付款期的长短等等与供应商议定出一个双方都能接受的合理价格。

2. 适时

现代企业竞争非常激烈,时间就是金钱。采购计划的制定要非常准确,该进的商品不依时间进来,造成店铺缺货,增加管理费用,影响销售和信誉;太早采购,又会造成商品和资金的积压、场地的浪费,所以依据销售计划制定采购计划,按采购计划适时地采购商品,既能使销售顺畅,又可以节约成本,提高市场竞争力。

3. 适质

采购商品的成本是直接的,所以每个公司领导层都非常重视,而品质成本是间接的,所以就被许多公司领导层忽略了。“价廉物美”才是最佳的选择,偏重任何一头都会造成最终产品成本的增加。如:

(1) 品质不良,经常性的退货,造成各种管理费用增加。

(2) 经常退货,造成经常性的销售计划变更,增加销售成本,影响交货期,降低信誉和产品竞争力。

(3) 品质不良,需增加大量检验人员,增加成本。

(4) 品质不良,商品品质不良率加大,客户投诉及退货增多,付出的代价就高。

4. 适量

采购量多,价格就便宜,但不是采购越多越好,资金的周转率、仓库储存的成本都直接影响采购总成本,所以应根据资金的周转率、储存成本等综合计算出最经济的采购量。

5. 适地

供应商离自己公司越近,运输费用就越低,机动性就越高,协调沟通就越方便,成本自

然就越低了;反之,成本就会高。

三、采购管理中的决策

对从事采购工作的人来说,挑战之一就是所遇到的决策种类繁多而且性质不一。如:

- 要储存商品吗?
- 储存多少?
- 应该支付什么价格?
- 在哪里下订单?
- 定货规模多大?
- 什么时候需要这种商品?
- 对这个问题有没有更好的替代方案?
- 应该使用何种运输方式和运输工具?
- 应该签订长期合同还是短期合同?
- 应该取消合同吗?
- 怎样处置多余的商品?
- 由谁来组织谈判团队?
- 应该采用什么样的谈判战略?
- 如何保护未来的利益?
- 应该改变运作体系吗?
- 应该等待还是现在就行动?
- 在考虑各种利弊得失后,什么才是最佳决策?
- 应该采取什么态度对待那些希望供货的客户?
- 应不应该标准化?
- 现在签订合同有没有意义?
- 应该用一个供应商还是多个供应商?

诸如此类的问题会对企业以及企业的最终顾客产生重要影响。同时,这些决策几乎都是在不确定条件下做出的。

近些年来,管理知识的进步已经大大拓展了供应决策的分析方法。基本的供应商选择决策是一个决策树模型。这是一种风险条件下的选择决策。不确定性与我们自身的需求有关,我们不能确定它是高、中还是低。最终结果与价格和供应能力有关。如果决策者宁愿付出更高的价格也要确保供应,那么,由于很难对所有的结果进行估量,所以就更需要关键性决策中做出准确判断。它还意味着,决策者认为,涉及的风险是一个关键变量。这样,运用从经验和培训中获得的管理决策能力,再加上适当的决策概念和技术,决策者就有机会做出最佳选择。

第三节 商品采购的地位和采购战略

一、商品采购在供应链中的地位——订单牵拉模式

1. 推行订单牵拉的外部环境条件

订单牵拉需要具备两个方面的外部环境条件:

(1) 客户具备预测需求和承担风险的能力。制造商要想获得大量而稳定的需求订单有赖于客户(渠道成员、特别是零售商)。在预测需求方面,零售商比制造商天然地具备更大的优势,因为它最接近终端消费者。通过销售资料分析和有效的客户关系管理,零售商可以在更大程度上对终端消费者的需求情况加以准确的把握和预测,在此基础上为制造商的产品和服务提供稳定的需求订单。在承担风险方面,零售商通过有效的货品组合、配送以及在商场之间的配货平衡,有可能将风险减到最低程度。零售商自然会通过压缩制造商的利润来转移自己的风险,但正因如此,制造商才可以从零售商那里获得大量而稳定的需求订单。

零售商上述能力的实现,主要取决于如下因素:

1) 零售商的信息技术手段。保存、占有、分析客户资料,预测需求,进行货品的有效配送和管理以及与供货商的通讯,都离不开强有力的信息技术手段。

2) 零售商的规模。单个商场或者规模不大的零售连锁,不可能具备提供大量而稳定的需求订单并有效承担风险的能力。只有巨大规模的连锁零售商,才能够具备这些能力。

3) 零售商与制造商之间的业务联盟并建立战略合作伙伴关系。业务联盟包括信息交换和共享、利润分享、风险共担以及管理、运作、文化等方面的有效整合。

(2) 商家之间树立供应链管理意识和观念。订单牵拉模式的推行,还有赖于商家之间树立供应链管理的意识和观念。现代商务竞争将越来越多地表现为供应链与供应链之间的竞争,而非商场与商场或品牌与品牌之间的竞争。与适当的合作伙伴结成经营联盟,共同参与竞争是今后一定时期商家的必然选择。

供应链是原材料供应商、制造商和零售商之间以联盟的方式增加竞争力的一种有效的商业模式。这是基于:

1) 供应链之所以能够对客户需求做出最迅速的反应,是因为可通过在零售环节对客户需求的有效了解和掌握,消除需求的不稳定因素,建立最接近实际情况的需求预测,从而对供应链中游和上游的制造商和原材料供应商提供稳定而可靠的需求订单。这正是原材料供应商、制造商和零售商采用供应链联盟经营的最大利益所在。

2) 供应链采用最迅速、最先进的信息技术手段,以便在此基础上形成信息流和反应迅速的物流系统,最大限度地减少从原材料到制造,再到销售过程的库存和产品滞留成

本,从而有效地降低销售成本,为终端客户提供最大的让度价值。这正是供应链能最大限度地吸引终端客户、增强竞争力的秘密所在。

2. 实行订单牵拉的内部管理要求

(1) 管理观念变革。企业推行订单牵拉模式首先要对管理观念进行变革。计划推动模式下,企业按计划进行生产、储存并向分销渠道供应产品。人们最关注的是产品的生产进度,所以经常生产出错误的产品,导致不需要的存货和过量的存货搬运成本。采用订单牵拉模式,企业需要专注于需求、创造需求和创造市场。

(2) 管理机制再造。订单牵拉模式的核心是需求决定,企业的一切活动都应该围绕客户需求订单进行,应该建立以订单信息流为中心,带动物流和资金流的机制。

(3) 建立柔性生产系统。采用订单牵拉模式,对制造进程提出了更高的要求,要求其必须能够对市场变化做出更迅速的反应。订单是在准时制(just in time, JIT)基础上以最小尺度和批次方式处理的,生产优先权是由所要求的交货日期决定的。同一条生产线,应该能够进行不同的调配和组合,以便在不同时期分别为不同的订单生产不同规格的产品。制造商的生产计划人员也需要与客户计划人员一起工作,以便为每一个客户细分市场制定开发策略。

(4) 采购战略构建。对于大的国际化企业集团来说,采购需要在全球范围内进行,以获得质优价廉的商品;需要将与供应商的关系由过去的买卖关系转变成为战略合作伙伴关系,将采购管理转变成为资源管理。

总之,订单牵拉模式的推行,需要对企业建立信息流新的循环模式,才能为订单牵拉模式的顺利推行铺平道路。

二、采购战略

(一) 战略的构成要素

任何选定的战略都应该包括对什么、质量、多少、谁、何时、什么价格、在哪里、如何以及为什么这些问题的决定。

1. 什么

“什么”的战略问题,是善于开拓性工作的采购部门会考虑的战略。其核心问题是该组织是采购市场上易得的一般大众化商品还是根据特定需要来采购特色商品?一般大众化商品在市场容易采购到,但它们不能带来竞争优势。与此相反,符合特定需要的商品在市场上不易采购,但它们可使该组织更具竞争力。

2. 质量

许多企业已认识到更加稳定的商品质量对保持或扩大市场份额绝对必要。

3. 多少

要同供应商达成合伙协议,让供应商同意持有这些库存,并根据采购企业的销售进度

需要交付商品。当然,理想的情况是,采购企业和供应商都不持有库存。

如果供应商保证能在特定时间、小批量地交付符合商定质量商品的话,采购企业可极大地减少其在库存上的投资,享有连续的供应并减少商品收验费用。要做到这一点,需要由采购企业与供应商共同制定长期计划,双方多加强合作与理解。

有时,供应商可能在采购企业内拥有存货仓库,但由该采购企业控制。采购企业有责任说明从托付仓库中提出存货的用途,支付这部分货款,并通知供应商补充存货。双方定期共同对库存量进行查验。该战略对供应商(保证了销量)和采购企业(减少了库存投资)都有好处,并经常用于分销行业。

4. 谁

其中要做的主要决策是:供应职能应该集中在最高管理部门还是交由采购部门来履行;采购职员应具有什么样的素质;最高管理部门在多大程度上参与整个采购过程。

5. 何时

何时采购与采购多少这两个问题是紧密相连的。明显的是要在现在采购与将来采购之间做出选择。关键的战略问题是期货购买和库存政策。在商品方面,存在进入期货市场利用套期保值的机会。有组织的商品期货交易所提供了对冲现货与期货市场交易的机会,从而可避免价格大幅波动的风险。对于期货市场上经常交易的许多基本商品,大宗采购企业可考虑利用套期保值的战略。

6. 什么价格

任何组织采用某些特定的价格战略都是可能的。关键是:组织是打算支付高价从而得到供应商的额外服务和其他承诺?还是支付与市场上价格一致的标准价格?还是打算支付低价以取得成本优势呢?再者,采用基于成本的战略与采用基于市场的战略截然不同。需要广泛利用价值分析等技术工具。

“功能与成本”比较方法几十年中得到了有组织的应用。通过某些改进措施,如替代和标准化,降低成本的机会会有很多,相应带来的收益极其可观。作为一个战略,它的实施需要统一的、有组织的方法,要有计划和时间表,并对具体职责做出明确分工。许多采购企业工作中那些被认为已区分得很清楚的部分,结果常常是无人真正负责的部分。

降低运输成本是另一个价格战略选择。取消控制使得许多新的降低成本战略成为可能,如合同货运服务、单程运输供应商协议、协商费率、协商联运系统、自有运输设备的使用以及第三方物流系统。只有长期运输战略才有可能利用这些节省成本的机会。

7. 在哪里

明显的权衡包括当地、地区、国内还是国际采购;选择大供应商还是小供应商;单一供应源还是多供应源采购;选择销售额大的还是小的供应商。

供应商开发,即采购企业主动创造一个目前尚不存在的供应商。要求广泛关注以下几个方面:技术、财务和管理过程;质量水平;成本以及需求预测和计划。例如,供应商开