

DOI: 10.19416/j.cnki.1674-9804.2019.01.019

基于卡拉杰克模型装机产品 采购策略的研究

Airborne Equipment Purchase Strategy Based on Kraljic Model

李大威 / LI Dawei

(中国商用飞机有限责任公司, 上海 200126)

(Commercial Aircraft Corporation of China, Shanghai 200126, China)

摘要:

商用飞机项目供应链的复杂性和特殊性决定了装机产品战略采购直接影响到商用飞机公司核心竞争力和竞争优势。因此,有必要针对公司的核心采购业务(装机产品采购)实施战略管理,基于卡拉杰克模型对装机产品采购策略进行研究,以最低总体成本为目标,综合平衡装机产品供应的安全性与经济性。卡拉杰克模型适用于对供应经济性与风险性的评估,建立基于卡拉杰克模型的装机产品品类定位模型,可以有针对性地根据装机产品的重要性(采购金额占比)和对供应商依赖性(供应风险)对装机产品进行分类定位,进而针对不同品类装机产品制定出不同的采购策略。

关键词: 卡拉杰克模型; 采购策略; 装机产品

中图分类号: F253.2

文献标识码: A

OSID:



[**Abstract**] The supply chain of commercial aircraft project determines the core competitiveness and competitive advantage of airborne equipment. Therefore, it is necessary for the company's core procurement business (airborne equipment procurement) to implement the strategic management. Based on the Karajek model of airborne equipment procurement strategy, this paper takes the lowest total cost as the goal, and considers the security and economy of the airborne equipment supply. The Karajek model can be used to evaluate the supply economy and risk, and to establish a product category positioning model, which may be targeted to classify the installed products according to the importance of the airborne equipment (purchase amount ratio) and supplier dependence (supply risk) in order to develop different procurement strategies for different product categories.

[**Keywords**] Kraljic model; purchase strategy; airborne equipment

0 引言

商用飞机项目供应链的复杂性和特殊性决定了装机产品战略采购直接影响到商用飞机公司的核心竞争力和竞争优势。因此,有必要针对公司的核心采购业务(装机产品采购)实施战略管理,对装机产品采购策略进行研究,以最低总体成本为目标,综合平衡装机产品供应安全性与经济性。

1 采购策略

基于装机产品的产品特征、采购方式、采购数量/价值、供应市场态势等维度将装机产品分类,每一类别装机产品就是一个品类,由具有类似特征的装机产品构成。

装机产品采购策略,是结合国家发展规划和产业政策,在分析外部环境和内部资源能力现状及其变化趋势的基础上,为获得竞争优势,实现可持续发

展,结合装机产品中长期采购需求及相关供应市场态势,对各个品类装机产品采购模式进行细分研究,对各品类装机产品采购策略进行细分规划,以指导装机产品采购实施。

装机产品采购策略内容包括:(1) 装机产品定位模型;(2) 装机产品品类定位;(3) 装机产品品类采购策略。

2 基于卡拉杰克模型的定位模型

卡拉杰克模型最早出现于彼得·卡拉杰克的《采购必须纳入供应管理》。作为资产管理工具,投资组合模型这一概念最初由哈里·马科维茨 1950 年提出。1983 年,卡拉杰克率先将此组合概念引入采购领域。该矩阵被用作公司采购组合的分析工具。

拉杰克矩阵以采购所牵涉的两个重要方面作为其维度。

1) 收益影响:采购项目在产品增值、原材料总成本比及产品收益等方面的战略影响。

2) 供应风险:供应市场的复杂性、技术创新及原材料更替的步伐、市场进入的门槛、物流成本及复杂性以及供给垄断或短缺等市场条件。

卡拉杰克模型适用对供应经济性与风险性的评估,结合公司内外部环境因素及资源能力与项目需求,建立基于卡拉杰克模型的装机产品品类定位模型,可以有针对性的根据装机产品的重要性(采购金额占比)和对供应商依赖性(供应风险)对装机产品进行分类定位,进而针对不同品类装机产品制定出不同的采购策略。

3 基于卡拉杰克模型的品类定位

根据产品的重要性(采购金额占比)和对供应商依赖性(供应风险)可以对装机产品进行分类定位。以单机采购金额为横坐标轴,以采购物资的重要性/供应风险为纵坐标轴,将定位图分成四个区域,相应地将装机产品分成关键类、杠杆类、瓶颈类和一般类装机产品,如图 1 所示。

1) 关键类装机产品特征:

- (1) 对供应商依赖性高、供应风险高;
- (2) 供应商数量少、单一货源、缺乏替代货源或新开发供应商成本高;
- (3) 采购金额较高;
- (4) 采购业务对供应商吸引力较大。

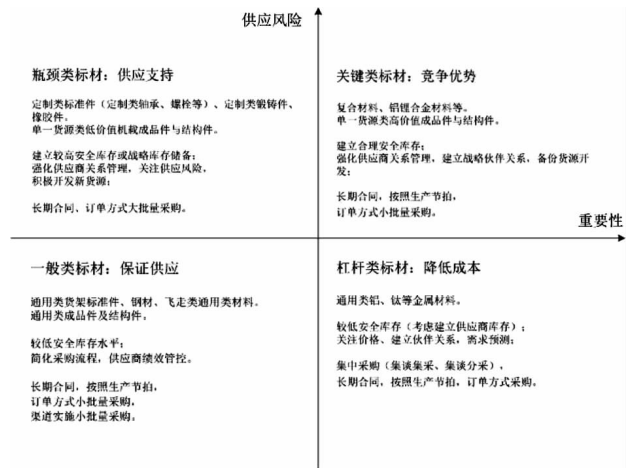


图 1 装机产品分类定位图

具体包括:单一货源类复合材料、铝锂合金材料等单一货源高价值材料以及单一货源类高价值成品件与结构件。

2) 杠杆类装机产品特征:

- (1) 对供应商依赖性低、供应风险低;
- (2) 供应商数量多、多货源、新开发供应商成本低;
- (3) 采购金额较高;
- (4) 采购业务对供应商吸引力较大。

具体包括:通用类铝、钛等金属材料。

3) 瓶颈类装机产品特征:

- (1) 对供应商依赖性高、供应风险高、采购周期长;
- (2) 供应商数量少、单一货源、缺乏替代货源或新开发供应商成本高;
- (3) 采购金额较低;
- (4) 采购业务对供应商吸引力较低。

具体包括:单一货源类、定制类标准件(定制类轴承、螺栓等)、定制类锻铸件、橡胶件等单一货源类低价值材料以及单一货源类低价值机载成品件与结构件。

4) 一般类装机产品特征:

- (1) 对供应商依赖性低、供应风险低;
- (2) 供应商数量多、多货源、新开发供应商成本低;
- (3) 采购金额较低;
- (4) 采购业务对供应商吸引力较小。

具体包括:通用类货架标准件、钢材、飞走类通用材料,以及通用类成品件及结构件。

4 基于卡拉杰克模型的采购策略建议

结合内外部因素分析和项目需求,对四个不同品类的装机产品采购策略建议如下。

1) 关键类装机产品采购策略:竞争优势。

(1) 库存水平建议:建立合理安全库存;

(2) 采购管理重点:强化供应商关系管理,建立战略伙伴关系,备份货源开发;

(3) 采购方式:长期合同,按照生产节拍,订单方式小批量采购。

2) 杠杆类装机产品采购策略:降低成本。

(1) 库存水平建议:较低安全库存(考虑建立供应商库存);

(2) 采购管理重点:关注价格、建立伙伴关系,需求预测;

(3) 采购方式:集中采购(集谈集采、集谈分采),长期合同,按照生产节拍,订单方式采购。

3) 瓶颈类装机产品采购策略:供应支持。

(1) 库存水平建议:建立较高安全库存或战略库存储备;

(2) 采购管理重点:强化供应商关系管理,关注供应风险,积极开发新货源;

(3) 采购方式:长期合同、订单方式大批量采购。

4) 一般类装机产品采购策略:保证供应。

(1) 库存水平建议:较低安全库存水平;

(2) 采购管理重点:简化采购流程,供应商绩效管控(供货、质量、价格);

(3) 采购方式:长期合同,按照生产节拍,订单方式小批量采购;可以考虑通过渠道实施小批量采购,降低库存资金占用。

5 结论

卡拉杰克模型为战略采购管理和采购策略制定提供了理论依据,基于民机制造行业的特殊属性,针对供应链分布广、供应层级多以及装机产品种类繁多等特点,基于卡拉杰克模型对装机产品进行品类细分,并针对不同品类制定有针对性的采购策略,不仅可以提升装机产品采购的经济性,还可以从采购策略层面提升公司整体供应安全。

当经济形势、产业政策、技术进步、行业状况、公司内部经营管理情况以及不可抗力等因素发生重大变化的情况下,民机制造企业还应及时对采购策略进行评估和调整以确保采购策略的时效性。

参考文献:

[1] 罗伯特·B·汉德菲尔德,罗伯特·M·蒙茨卡,拉里·C·吉尼皮尔,等. 采购与供应链管理[M]. 王晓东,刘旭敏,熊哲,译. 5版. 北京:电子工业出版社,2014.

[2] 蒋振盈. 采购供应链管理:供应链环境下的采购管理[M]. 北京:中国经济出版社,2015.

[3] 卡洛斯·梅纳,罗姆科·范·霍克,马丁·克里斯托弗. 战略采购和供应链管理:实践者的管理笔记[M]. 张凤,樊丽娟,译. 北京:人民邮电出版社,2016.

[4] 苏尼尔·乔普拉,彼得·迈因德尔. 供应链管理[M]. 陈荣秋,等译. 北京:中国人民大学出版社,2013.

[5] 弗雷德·R·戴维. 战略管理:概念与案例[M]. 徐飞,译. 北京:中国人民大学出版社,2012.

作者简介

李大威 男,硕士,工程师。主要研究方向:采购与供应链管理。E-mail: lidawei@comac. cc