

支出分析作为供应 商风险管理的基础



目录

- 2 支出分析作为供应商风险管理的基础
 - 2 供应商风险增加的环境
 - 2 识别供应风险的框架
 - 4 巧妙降低供应风险
-

支出分析作为供应商风险管理的基础

管理供应风险不仅升级成为运营和采购高管的重点关注领域之一，而且越来越被全球组织的大部分运营和财务高管视为战略上的必要环节。

当然，许多从业者都熟悉供应商风险案例研究。下面讲一个关于管理供应风险的典型案例，话说 2000 年一场大火损毁了新墨西哥州的一家电子元件厂。此厂同为诺基亚和爱立信的供应商，诺基亚和爱立信对上述事件的反应及时性以及各自采取的应对措施对未来业务的影响，都明确说明了监控和管理供应风险的好处。诺基亚反应迅速，从市场上及时采购了元件弥补生产缺口。而爱立信未能处理供应短缺，导致直接销售额损失估计达 3.9 亿美元。此事件最严重的后果可能是爱立信后续的损失——将市场份额奉送给了诺基亚。¹

这一简短的案例研究说明了我们更需要更主动管理供应风险，供应风险是指公司供应商无法有效满足公司生产要求和/或客户承诺所需的原材料风险，以及以此带来的后果。在明确了这个必要性后，下文给出了一个可靠的“三步走”框架，帮助管理人员识别供应风险的具体来源、理清需要解决的这些来源的优先顺序，以及执行具体计划以大幅减小未来供应风险的威胁。

这个框架利用支出分析作为此类分析的出发点，已被全球领先的财富 2000 强公司中的许多采购高管广泛应用并取得了成功。

供应商风险增加的环境

供应链因许多平行的物流和信息流而变得错综复杂，物流流和信息流的存在可确保产品按具成本效益的方式以正确数量交付到正确的地点。由于众多组织已开始将产品制造外包给低成本的国家，他们的供应链因此变得更长更复杂。例如，在半导体行业，某款芯片的制造、检测和包装可能在亚洲的三个不同国家完成，然后再运输给美国的分销商。此供应链的计划、协调和物流并不简单。对更高效供应网络的驱动已经导致系统中的缓冲库存非常有限，使得问题进一步复杂化。在此类环境中发生的任何意外，例如生产率低下、海关延误、劳动力问题或极端天气事件，都可能导致库存耗竭，从而错过准时出货时间。缩短产品生命周期会再次导致复杂性升级。因为缩短产品生命周期往往需要新供应商的进入和其他供应商的退出，供应基地发生的不断变化。在出现产量严重下滑前，新供应商几乎都没有时间与公司建立良好的合作关系。由于产品生命周期缩短以及在推出新产品后的前几个月内利润比例增加，所以短期供应中断就会给整个产品盈利率带来风险。

识别供应风险的框架

基于许多全球公司的执行情况，以下三步走框架已经过验证可以非常有效识别大中型组织内的供应风险：

第 1 步：风险识别：支出分析是识别重要元件供应风险的潜在来源的出发点。支出分析是一个决定支出内容、对象以及原因的过程。支出分析通过选择合理的供应基地或减少未经批准的企业支出支出，帮助企业发现成本节约机遇、开展成本节约项目。同时，支出分析还能提供识别供应风险来源所

需的关键信息。例如，系统会找到那些由单一供应商或者濒临破产供应商提供的产品元件。通过使用从支出分析得到的重要信息，采购经理可以快速识别具有高度供应风险的元件，例如某个供应商、地区或路线正处于中断状态而造成的风险。支出分析不仅帮助识别风险来源，还提供风险优先级所需的背景，例如支出的金额、元件的关键性以及此元件的其他供应来源。下面是采购经理通过支出分析识别的供应风险潜在来源的部分列表：

- 从存在财务风险的供应商采购的元件
- 从单一供应商或特定地区采购的元件
- 汇率问题和货币风险会造成价格波动的商品或元件的供应商
- 因专业性高造成潜在供应商群稀缺并增加对其依赖性的元件或服务供应商
- 技术快速变化的元件细分市场和此类元件的供应商（例如，供应商不进行研发投入，从而导致元件技术落后的风险）
- 处于垄断或寡头独占地位的重要供应商，降低了与他们合作的优势并增加了供应风险
- 不成比例地影响产品成本或客户服务的供应商，可能增加供应风险

第 2 步：风险优先处理：在通过支出分析了解面临供应风险的元件总采购量及这些元件在产品组合中的关键性之后，采购高管可以执行假定分析并量化此元件的供应风险。例如，在明确了解采购量和远期价格合同后，采购经理可以为那些被认为具有价格波动风险的元件执行成本敏感性分析，并测

量这些元件对产品赢利性的影响。同样，采购经理如今能够对从区域政治敏感性地区采购的元件执行假定分析，并量化这些元件对客户出货以及收入的影响。利用如此详细的分析，他们如今可以优先处理供应风险对企业影响最大的那些元件或商品。

第 3 步：对优先风险采取行动：在根据对公司产生的供应风险决定各个元件列表的优先级后，采购经理下一步是要决定采取什么行动。他们的选择包括：

- **避免或消除风险。**通常采取的技巧包括：寻找第二供应来源、重建供应链以便快速切换到“B 计划”，或建立远期价格合同减少价格波动的风险。但是，这些策略需要较长的部署时间，组织必须承受短期风险。
- **减轻风险。**当消除供应风险的成本远超不利形势的概率和成本时，采购经理将执行相关技巧将风险降低至能够承受的水平。这是管理供应风险的最常用策略之一。此技巧的更多细节见下文。
- **风险共担。**有时，当风险概率非常低而对企业的影响很高（有时甚至是破坏性的影响）时，从策略上讲，与第三方风险共担是比较明智的选择。这适用于地震或大火中断主要供应渠道的情况。风险共担的示例包括：购买供应中断的保险（财务方法）或将相关部分的供应链外包给大型合同制造商（运营方法）。
- **保留风险：**在某些情况下，特别是风险概率较低且对企业的影响也较低时，采购经理可接受供应风险、选择承受风险，在组织内部并与股东对此风险进行计划和预算。

巧妙降低供应风险

采购组织可以采取多种技巧来巧妙降低或减轻供应风险。例如，某些组织通过生产比预期销售量略多的产品以便在供应链中实现成品缓冲，从而建立安全幅度。许多公司选择通过执行“以防万一”库存的方法来少量增加库存成本，以此保持生产中使用的几乎所有原材料或元件的额外库存。运营高管中常用的另一种方法是在最后时刻采取更快的运输方法来加快订单交付。某些公司则更进一步，在自己的生产线或通过合同制造商或分销商预留额外的生产量，可以在发生中断后快速生产额外产品及时填补空缺。还有些公司执行双供应商策略，从两家不同供应商采购，最好是从两个不同地域的供应商采购。在这样的模式下，他们建立分配规则让新供应商可以加入到他们的供应链中。或者，他们不是执行双供应商策略，而是向一家拥有多个地理上分散的多生产点的供应商采购，以此可以使用两个生产点中任一的原材和产品，或确保在发生中断时在极短的时间内转到第二个生产点。

无论采取什么样的方法减轻风险，第一步都必须识别供应风险来源并确定优先处理顺序。支出分析是此类分析的正确出发点，它可以提供识别供应风险来源所需的丰富背景。在识别供应风险来源并确定优先处理顺序后，可以采取具体的行动消除、减轻、共担或保留这些风险。



© 版权所有 IBM Corporation 2012

IBM Corporation
Route 100
Somers, NY 10589
USA

2012 年 10 月

IBM、IBM 徽标、ibm.com 和 Emptoris 是 International Business Machines Corporation 在美国和/或其他国家或地区的商标或注册商标。这些和其他带 IBM 商标的术语在本文中第一次出现时使用商标符号 (® 或者 ™) 进行标记, 这些符号表示在本文发布之时它们是 IBM 的美国注册商标或习惯法商标。此类商标也可能是其他国家/地区的注册商标或习惯法商标。IBM 商标的最新列表可通过以下网址的“版权与商标信息”查看 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本文中包含的信息仅供参考。我们尽力验证本文所含信息的完整性和准确性, 本文档中的信息“按现状”提供, 不附有任何类型的明示或暗含保证。另外, 这些信息是基于 IBM 目前的产品计划和战略, IBM 会对其进行变更, 如有变更, 恕不另行通知。IBM 对由于使用本文或者其他材料所引起的或以其他方式与之相关的任何损害不承担任何责任。本文中包含的任何内容均不表示也不能认为是 IBM 或其供应商或授权者做出了任何保证或声明, 也不会对与保障 IBM 软件使用情况的适用许可协议中的任何条款和条件做出变更。

本文中提到的 IBM 产品、程序或服务并不表示这些产品、程序或服务在 IBM 运营所在的所有国家/地区都有提供。本演示文稿中提到的产品版本日期和/或功能可能由 IBM 根据市场机会或其他因素随时自行决定进行变更, 并非意在作为以任何方式对未来产品或功能可用性的承诺。这些材料中包括的任何内容都不意在也不具有效果说明或暗示您从事的任何活动会产生任何特定的销售额、收入增长、成本节省或其他结果。

1 Amit S. Mukherjee, “The Fire That Changed an Industry: A Case Study on Thriving in a Networked World,” Pearson Education, FT Press, <http://www.ftpress.com/articles/article.aspx?p=1244469>, 2006 年 10 月 1 日



请回收利用