

焦点：供应链风险发生变化

本期快照

供应链风险已发生变化，不再仅限于传统的供应商风险。

尽管全球经济复苏，当前供应链风险仍然持续上升。

短期因素将增加缩减供应链长度和降低供应链复杂性的压力，对单一供应商的依赖正逐步远去。

虽然通胀的增加仍不是主要威胁，但也增加了供应链中的风险。

采购经理不得不开发可在将来变得更成熟的工具以应对全球供应链的变化。

日本全球出口额
(万亿日元)

传统的供应链风险主要是供应商或供应的产品质量出现问题。供应链长度和复杂性的增加意味着采购部门在传统知识技能之外，现在还需要很好地了解并应对基于各类因素的风险和机会。这些因素可能是缓慢变化的长期因素（例如气候变化），也可能是快速变化的短期因素（例如政治、宏观经济或商业风险）。

短期和长期因素

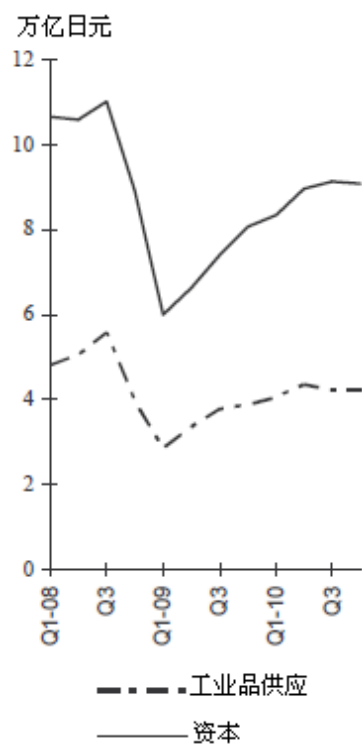
对采购经理而言，自2011年初开始发生的一系列事件已经突显出了风险变化的速度。这些事件包括：1) 日本的灾难使海运公司因对核辐射的担忧而拒绝进入港口，并且从汽车微控制器到表面喷涂零部件的库存正逐渐耗尽；2) 印度洋上新出现的海盗威胁；3) 中东及北非政治动荡加剧了通胀压力；4) 其他经济因素，如欧洲的债务危机威胁了欧洲银行的稳定性，并引发了对政府在应对通胀压力的增加及维持经济增长双重挑战的能力的担忧。所有的这些事件都会对供应链经理产生新的挑战。

过去三十年间出现的结构性问题还将持续（如通过使用廉价劳动力、使用计算机使复杂的供应链易于被监控、以及使用实时交付系统等手段来削减成本）。除了全球在2011年面对的风险之外，现在重要的问题是结束2008/09年经济萎缩对供应链的冲击。一些发展趋势已能有所预见。

对供应链的影响

最近，对供应链的影响在4个方面有所增加：1) 来自中东和北非的石油供应以及欧曼海湾入口处海盗的威胁；2) 因国家减少政府支出引起的罢工和示威在总体上给供应链带来的威胁；3) 日本地震对全球汽车工业的影响；4) 海盗活动的增加。这些威胁将对通过变革、重组工厂压缩供应链、降低对单一供应商的依赖等方式简化生产流程产生额外的压力。

由于廉价劳动力成本带来的风险开始超过收益，外包生产以降低工资支出是否仍有意义？例如，将生产集中在靠近产品的主要市场的地域是有意义的。油价上涨带来运输成本的增加，以及货币的大幅波动（这将增加跨境交易的风险），将促进供应链的缩短。



来源：日本财政部

一般来说，通胀增加供应链的风险有三个原因。第一，它增加了社会和政治上的紧张氛围，包括从中东和北非的政权颠覆，到英国、希腊、冰岛等欧洲国家的大规模示威和罢工。这些动荡增加了供应链短期中断的可能性，给及时交付系统带来风险。第二，通胀减少了商业利润，威胁到现金流，并逐步削弱了对支付的履行；第三，由于通胀攀升，央行和政府更大的压力下会提高利率，增加商业贷款的成本，这也会企业的利润、现金流及支付履行等带来负面影响，从而影响它们的接单能力。

展望

第一次全球因素共同作用逆转了多年来供应链变长变复杂的趋势。但2011年初的事件是否对供应链本身有严重影响，尚需时日验证。然而能够确定的是采购经理现在必须开发新工具，以不仅能应付单纯来自供应商的风险，还能处理更广范围的风险，包括从气候变化到海盗活动的威胁。