

Supply Risk Management i et iskoldt forretningsklima

Claes Bloch Larsen, seniorkonsulent, PA Consulting Group, claes.larsen@paconsulting.com

I dagens isbjergfyldte forretningsfarvand vil de virksomheder, der aktivt navigerer efter forholdene, komme hurtigere ud på det åbne hav. Dem, der sejler videre uden udkigspost, vil blive sejlet agterud eller gå ned.

Desværre er billedet af en virksomhed som et enkelt fartøj, der frit kan navigere, en forsimplet opfattelse. I en verden, hvor varer og tjenester vandrer på kryds og tværs af kloden, er virksomhedens evne til, og behov for, at navigere i meget høj grad afhængig af leverandører og disses underleverandører.

Risikostyring af forsyningskæderne (supply risk management) har derfor været på hastig fremmarch de senere år.

Desværre ses det stadig i mange virksomheder, at indkøbsfunktionens primære succeskriterium er omkostningerne. Supply risk management gennemføres ofte alene som enkeltstående adskilte aktiviteter, eksempelvis ved godkendelse af leverandører samt ved faste leverandøreftersyn (ofte i realiteten i form af stikprøver). En systematisk risikostyring, hvor det samlede risikobillede løbende evalueres på tværs af enkeltleverandører, vil direkte nedsætte risikoen for potentielt tab. I dagens volatile markeder kan proaktiv risikostyring desuden bruges som et offensivt strategisk værktøj, hvor konkurrenter ikke er i stand til at tilpasse forsyningskæderne i tide.

De tider, hvor kontinuerlig, systematisk og samlet risikostyring var en disciplin, der ikke berørte indkøbsfunktionen, er - eller burde være - en saga blot.

Strategisk risiko: Pas på din kerne-teknologi

Vær opmærksom på, at risiko omfatter mere end bare omkostninger for firmaet.

Der er fem hovedkategorier inden for risikostyring, som indkøbsdirektører (CPO'er) bør være opmærksomme på. Vi gennemgår dem én for én:

Strategisk: Sourcing af komponenter og outsourcing af produktionen

gør virksomhederne udsatte for tab eller tyveri af IPR (Intellectual Property Rights). Dette udgør ikke bare en direkte trussel mod markedsandelen, men på sigt også mod hele den strategiske position.

De mest attraktive outsourcing-aftaler indebærer per definition stor risiko for tab; dels at strategisk teknologi vil blive benyttet af leverandøren i dennes eget marked i direkte konkurrence; dels at denne teknologi vil blive tilbudt til konkurrenterne.

I den entreprenante kultur, der ligger til grund for mange spirende økonomier, ligger et manglende hensyn til IPR. Leverandører i disse økonomier accepterer jævnligt handler med ringe overskud, alene for at kunne drage fordel af teknologioverførsel. Dette være sig inden eller uden for kontrakten og lovens bogstav.

Det bør derfor overvejes at vælge en leverandør, der har flere parallelle outsourcing-relationer til kunder i den vestlige verden. Sådanne outsourcing-partnere har langt mere på spil i deres vurdering af, om de skal benytte/sælge IPR uretmæssigt. Risikoen for, at leverandøren mister andre vigtige kunder, hvis tyveri af IPR bliver kendt, bør spille ind i deres cost/benefit vurdering af, om det kan svare sig at snyde på vægten.

CPO'er bør naturligvis sikre, at IPR i et ethvert sourcing- eller outsourcing-tilbud er grundigt juridisk sikret, men for at denne kontraktuelle dækning skal have nogen effekt, skal den reelle værdi af den juridiske binding vurderes af jurister med viden om lokale myndigheders vilje og evne til at håndhæve kontraktens ordlyd - handelsattachéen ved den lokale ambassade kan anbefales, hvis ikke kompetencer haves in-house. I de tilfælde, hvor virksomheden har salgs- eller marketingaktiviteter i området, bør salgs- eller marketingfunktionen involveres i en regelmæssig overvågning af det lokale marked, da det ofte er disse funktioner, der har tættest daglig kontakt og solidt netværk.

CPO'er har desuden mulighed for at forenkle styringen af forsyningskæden, eksempelvis gennem konsolidering af leverandører, category sourcing, udvikling og eksekvering af sourcing-strategier opdelt efter

kategorier og indgåelse af partnerskaber med kritiske leverandører mv. Disse tiltag vil dog ikke i sig selv sænke risikoen, men øge gennemsigtigheden og dermed virksomhedens mulighed for at reagere i tide (og før konkurrenterne).

Ved højrisikoaftaler bør det overvejes at placere engagementet i et separat datterselskab, således at moderselskabets kapital ikke bliver direkte påvirket, hvis det samlede engagement går ned. Effekt på brand/omdømme bliver dog ikke sikret med denne metode (se senere).

Operational risiko:

Når leverandøren svigter Operationelt

Den økonomiske nedgang har øget risikoen for kunde- eller leverandørsvigt, såvel direkte i manglende evne til at aftage/levere, som indirekte i en leverance, der alvorligt kan skade virksomheden.

I nedgangstider opfatter man, at indkøbsfunktionen bør prioritere at udnytte markedets svaghed til at reducere egne udgifter og sænke grænserne for kvantumsrabat, så de afspejler deres egen reducerede salgsomsætning, og rentabiliteten bevares eller øges. Leverandørsvigt er derfor en meget reel udviklingstendens, idet deres marginer og cash flow samtidig kommer under pres. Sammenholdes dette med, at den øgede globale outsourcing har medført længere og langt mere komplekse forsyningskæder på kryds og tværs af kloden, er sandsynligheden for svigt i forsynings- eller aftagerledene væsentligt forøget. Dette kan i sidste ende true virksomhedens eksistens – specielt i en tid med pres på likviditeten.

CPO'er bør i videst muligt omfang beskytte forsyningsdelen mod operationelle afbrydelser. Dette kan eksempelvis indebære alternative transportruter, lokale leverandører, alternative forarbejdnings- og arbejdsprocesser, men også et samarbejde med leverandørerne om at begrænse cash flow-udfordringer samt endeligt at overtage kontrollen med følsomme strategiske leverandører. Kreditvurdering kan i disse meget omskiftelige tider vise sig at være en for langsom metode.

En evt. overtagelse af underleverandører kan have den sidegevinst, at det er muligt at fastholde egne kerneressourcer i en periode, hvor aktivitetsniveauet i egen virksomhed også er faldende.

Finansiell risiko:

Uforudsigelige prisdannelse

Finansiell: Hvor gode forhandlinger, der end ligger bag, er omkostningerne stadig påvirket af bagvedliggende råvarepriser og den valuta, de er handlet i. Den omskiftelighed, man for

I isfyldte farvande er det ikke tilstrækkeligt at navigere efter, hvad der er umiddelbart synligt.

Hvis CPO'er alene navigerer efter cost, er der høj risiko for, at virksomheden vil lide skibbrud.

nylig har oplevet på begge områder, har ført til hidtil næsten usete finansielle risici.

I de fleste store organisationer har indkøb haft til opgave at styre prisfastsættelse af råvarer, mens økonomifunktionen har været ansvarlig for styring af valutarisiko. Den potentielle skade, som en virksomhed kan lide ved ukontrollerede prissvingninger, melder sig dels som uforudsigelig provenu og dels som marginudhuling. Den risiko, som virksomhederne nu står over for, er, at enhver manglende evne til at prognosticere profit kan have en alvorlig effekt på markedets, leverandørers, kunders og finansielle institutioners opfattelse af virksomhedens evne til at styre sin forretning. Dette kan i sidste ende sætte virksomhedens uafhængighed over styr.

I et frit marked kan det være fristende at lade kunderne betale for omkostningsstigninger – sådan fungerer de færreste markeder desværre. Stærke kunder vil forsøge at undgå omkostningsbetingede prisstigninger fra deres leverandører og at fremskynde den tilsvarende prisnedsættelse, i takt med at markederne falder. Derfor vil stærkt svingende priser i sig selv give et pres på marginerne, uanset på hvilket niveau priserne stabiliseres.

CPO'er og CFO'er bør i nært samarbejde med salgsteamet benytte en portefølje af teknikker til håndtering af den økonomiske risiko, som prissvingninger udgør. Disse kan variere fra håndgribelige handelsbetingelser såsom fastprisaftaler og råvareprisafhængighed til økonomiske instrumenter, inklusive optioner og swap. Valget af mekanisme afhænger af virksomhedens opfattede evne til at forudsige fremtidens pristendenser, likviditet og gennemsigthed på markedet for de pågældende varer.

Kvalitet i hele forsyningskæden

Kvalitet: Med stigende global konkurrence og kundespecifikke krav følger et stadig stigende behov for at bevare den høje kvalitet, ikke bare i det leverede fysiske produkt, men også i leveringsbetingelserne; såsom rette tid, mængde osv. OTIF-begrebet (On-Time In-Full) bliver stadig vigtigere.

I takt med at arbejds lønninger stiger i lavpristande, og særligt efterhånden som marginer kommer under pres, søger leverandørerne at reducere deres egne udgifter ved at genspecificere og outsource dele af eller hele deres leverance. Der er en betydelig risiko for, at de procedurer for godkendelse og kvalitetskontrol, som man er blevet enige om og har implementeret for den oprindelige forsyningskæde, enten er

utilstrækkelige eller bryder sammen, fordi forsyningskæden er ændret eller udvidet. Omvendt kan øget pres i markedet udnyttes offensivt, eksempelvis gennem design-to-cost-samarbejde med underleverandører eller andre effektiviserings tiltag på tværs af hele forsyningskæden. I pressede tider kan lysten og behovet for et tættere samarbejde øges.

CPO'er bør som udgangspunkt have kendskab til den ultimative kilde til alle potentielt følsomme varer og materialer samt have etableret procedurer for test og rekvalificering af forsyningskæder, inden de definerede aftaler overskrides.

Hav styr på CSR og etik

CSR(Corporate Social Responsibility): Med stadig mere komplicerede lovgivningsmæssige rammer og øget bevidsthed omkring etik kan sourcing-aktiviteter udsætte virksomheden for betydelig risiko for direkte tab og/eller skade på brandet, hvilket kan føre til manglende evne til at navigere i et fluktuerende marked.

Myndighedskrav mv. inden for en given sektor (eksempelvis luftfart eller farmaceutisk industri) er som oftest velkendte for virksomheden og for de produkter/services, der leveres af de primære leverandører. Men effekten af eventuelle sanktioner mod en leverandør (og dennes underleverandører) undervurderes ofte i dag. Dette gælder både direkte sanktioner fra eksempelvis myndigheder, men også effekten af forbrugernes meget udvidede opfattelse af spørgsmål om etik og bæredygtighed, og hvor langt en virksomheds ansvar går tilbage i forsyningskæden. Definitionen af, hvad der er etisk god opførsel, herunder hvad der er bæredygtig udvinding og bearbejdning, varierer meget i en global verden – med en stadig større nyhedsstrøm.

CPO'er bør derfor have konkrete nødplaner for, hvordan man håndterer leverandørsvigt på grund af manglende overholdelse af krav fra omgivelserne, både alternativ sourcing, men også – når det er nødvendigt – support af og kontrol over kritiske leverandører. Denne type begivenheder breder sig ofte over flere konkurrerende virksomheder, hvorfor virksomheden kan fremstå stærkere ved at have respons på rede hånd (modsat konkurrenterne), frem for at skulle til at udarbejde planer, når sanktionen er iværksat.

Hvilke forholdsregler skal ansvarlige CPO'er så tage?

For det første skal de danne sig et overblik over den risikortefølje, de er ansvarlige for, i overensstemmelse med kategoriserin-

gen ovenfor. For hver kategori bør:

- Risici identificeres – hver risiko bør kortlægges i forhold til forsyningskæden og særlige eksponeringer efter kategori, leverandør, kunde, geografi, valuta og transportform. Dette kræver fuldt indblik i og forståelse for den samlede forsyningskæde og bør derfor også involvere både markeds- og produktionstekniske eksperter.
- Risici evalueres – i den enklest mulige form skal sandsynligheden for, at hver risiko bliver til virkelighed, sættes i forhold til den indvirkning, det vil have på virksomheden. I virkeligheden kan de kausale begivenheder kobles, og virkningen vil med sikkerhed strække sig over mere end et område. Her er scenariermodellering værdifuld i vurderingen af den samlede risiko for virksomheden (se illustration).
- Forholdsregler vurderes – risici kan som udgangspunkt enten overføres, undgås eller begrænses. Overførsel kan eksempelvis være at overføre valutarisikoen til leverandøren ved at handle i den for virksomheden optimale valuta. Risiko kan helt undgås ved eksempelvis at skifte leverandør, transportform, produktionsmetode, intern arbejdsproces mv. For at begrænse risici er det oftere en vurdering af de økonomiske konsekvenser af foranstaltningerne versus indtræffelse af en given begivenhed. Under alle omstændigheder bør den økonomiske konsekvens af foranstaltningerne iberegnes. En sidste mulighed er at acceptere risikoen; specielt i de tilfælde, hvor de økonomiske konsekvenser af imødegåelse ikke står mål med effekten af, at en given begivenhed indtræffer. Her skal effekt på brand mv. dog indregnes. Også dette vil kræve input fra markeds- og tekniske eksperter, men det ville også være gavnligt, hvis strategisk tænkning kunne byde på mere radikale løsninger. Undgåelse er eksempelvis et ofte overset modtræk til kendte risici.
- Forholdsregler prioriteres til action – med udgangspunkt i vurderingen af de individuelle risici og eventscenarier og den sandsynlige omkostning forbundet med begrænsning bør en samlet plan udvikles. Heri vurderes, hvilke forholdsregler der skal igangsættes umiddelbart, og for hvilke der bør udvikles nødplaner, der skal ligge klar i skuffen. Her er det af

afgørende vigtighed at vurdere tidsafhængigheden; hvor hurtigt en given foranstaltning kan have reel effekt, sammenholdt med hvor tidligt en given begivenhed kan opdares.

Parat med nødplaner

Der bør foreligge nødplaner, som:

- Adværer i god tid – nøglepersoner på alle niveauer i virksomheden bør briefes om begivenheder eller signaler, som de skal være opmærksomme på, og hvordan den type information kommunikeres.
- Identificerer ressourcer (økonomiske, tekniske, logistiske) – som gør det muligt at holde den umiddelbare effekt af risikobegivenheden i skak, således at virksomheden kan fungere, indtil nødplanens effekt indtræder.

Endelig bør CPO'er skabe en struktur for risikostyring for at sikre kontinuert varig beskyttelse af virksomheden. Dette bør inkludere:

- Et risikostyingsforum – der regelmæssigt gennemgår og agerer på nye og ændrede forsyningsrisici, efterhånden som de opstår. Dette forum bør som et minimum inkludere seniorrepræsentanter fra økonomi-, indkøbs- og legalafdelingen samt fra markedsvendte og tekniske funktioner. Afrapporteringen bør i sidste instans ende hos bestyrelsen gennem CPO'en.
- En risikostyingsproces – der fører opsyn med og måler den identificerede risikoeksponering, herunder indtrufne begivenheder, omkostninger til imødegåelse af risici og effektiviteten af de iværksatte tiltag. Den identificerede risikoeksponering skal sammenholdes med virksomhedens egen styrke (finansielt, strategisk, markedsfølsomt), således at man proaktivt tager stilling til, om et givent område/en given leverandør påfører større risiko, end virksomheden kan matche. Når først den løbende risikostyingsproces er etableret, kan effektiv risikostyring kontinuert oprettholdes. Det er først her, at udgiftsposten bemendes.
- En eskaleringsprocedure – i tilfælde af, at der indtræffer en begivenhed, der ikke er nogen nødplan for, træffes der hurtige beslutninger, og efterfølgende skrider der til handling.
- Et sæt værktøjer til risikostyring, der gør det muligt at overvåge eksisterende risici, opståede nye risici samt bevægelser og tendenser i markedet.

Der skal handles nu

Afslutningsvis er der fem nøgleområder, som CPO'er bør forsøge at begrænse. I det nuværende ugunstige økonomiske klima er de økonomiske risici, der er forbundet med indkøb, de mest åbenlyse, men ikke de eneste. Økonomidirektørerne bør forstå, at indkøb indebærer mere end bare jagten på den laveste udgift, og CPO'er bør omgående danne sig et overblik over, hvor udsatte de er for risici, gennemgå fremgangsmåder og strategier

til at begrænse disse risici, samt sikre at der foreligger en robust organisatorisk struktur for supply risk management, som vil gøre det muligt at agere hurtigt og koordineret på nye og ændrede risici – før konkurrenterne.

Aktiv imødegåelse af pludseligt opståede begivenheder er en strategisk mulighed for virksomheden for at skabe sig et nyt strategisk råderum – til forskel fra de konkurrenter, der ikke var klar, da isbjerget blev ramt.

