

乳制品企业原辅材料采购的风险及规避管理

马志鹰

内蒙古蒙牛乳业(集团)股份有限公司 内蒙古 呼和浩特 011500

摘要: 奶制品的供应量在价格中长期居高不下,导致奶制品行业近年来的成长较为迅猛,但它在把握机会的同时也面对了新的风险,从三聚氰胺案例我们能够发现奶制品企业在材料供应方面有着严重的疏漏。在市场竞争日趋白热化的形势下,乳制品公司为了在国际竞争中取得地位,对原辅材料的供应与控制将更加尤为重要。公司必须认识在生产过程出现的危险原因,并按照企业的实际状况对其实施规避控制,为公司寻求良好的发展前景。

关键词: 乳制品;原辅材料;采购风险;规避;成本控制

引言:近年来,随着人数的增加,人类对奶制品的需求量日益增加,美国市场的拓展给奶制品公司提供成长机会。由于乳制品公司在快速成长的发展中忽略其自身控制的完善,产生一系列问题,问题奶制品在市场上的存在问题增多导致了群众对企业产生的质疑,对公司的经营活动产生很大的影响。而想要改善奶制品的质量问题,首先必须从源头入手,强化对原辅材料的控制。但原辅材料的购销中面临相应的问题,如有企业存在以次充好的问题导致原辅材料的品质降低;在运输和贮藏过程中,由于控制不良或自然原因都可导致原辅材料变坏等情况。

1 原辅材料采购与使用费用的主要管控点

1.1 采购前期费用

通常乳品公司经营项目需要的原辅材料采购计划确定后,供货单位就开始进行物料供应操作,采购前期工作包括产品考察、品质评估、信用考核、员工走访等,以上操作需要投入相当的成本,若流程中缺乏合理把控,则会降低操作效率,不能提高经营效益。所以在采购前期的控制上,对网络、信息等新科技融入其中,可以有效获取并整理市场信息,从而降低了前期成本费用投资,使公司更好的管理并控制成本费用。

1.2 采购价格

采购价格也会对原辅材料的影响产生直接作用。特定分量的商品,所需要原材料多少是必然的,但是,原材料价值的多少,很大程度决定产品成本。为降低原材料成本,公司可采取实行招标采购模式,对投标公司资格、质量等内容进行检查,从中挑选物美价廉、品质过关的企业,与其形成长期合作伙伴关系,在提高材料品质的同时,还可以降低消耗。另外,在原辅材料采购流程上,还可针对各种材料特点,选择对应采招形式,包括公开招标、邀请招标、竞争性协议、单一渠道购买等^[1]。通

过选择各种采招形式,有利于公司有效供应所需物资,保障工程顺利实施,为公司带来更经济效益。

1.3 批量采购

乳品加工企业经营存在连续性和周期性,直接导致公司生产的采购,生产规模的扩大,仓储资金规模的缩小,资金周转效益提高,但生产前期费用的投入和生产费用较多。但是,必须根据公司的范围、产品数量和产品等因素实行批量购买,找出最低成本价格点。

1.4 库存量

好的乳品公司在完善的背景下,自身没有存货而采取"零库存"模式,通过签订的协议控制供应商,符合企业产品材料需求,但实际中受多方面干扰,会导致供应问题发生,所以应结合以销定产、以供定购的管理方法,合理规划存货总量,避免超储积压问题。

2 乳制品企业原辅材料采购的风险

2.1 外部风险

原辅材料生产的外部风险,一般分为:自身风险、社会风险和供应商风险。天然损失是指原辅材料在生产使用的过程中由于天气、灾害等天然现象引起的原因,造成原辅材料品质下降或恶化的现象。因此,乳制品所使用的原奶,其数量和品质与奶牛的健康状况密切相关,但如果在哺育奶牛的过程中受到干旱、疾病等,将造成对草料的供给无法达到要求或牛群产乳性能遭到损害,从而造成乳牛的产量下降,产乳量减少,且由于乳牛的身体遭到危害,其原奶品质也无法达标。需求变化是指国内外供应需求的变动将导致国内乳制品行业的原辅材料供给,其最主要的影响因素包括了价格的变动、市场竞争和市场变化。各国、地区政府针对奶农及企业制定或调整了相应的政策激励、保障等措施,将会对奶制品企业的供应政策产生重大冲击,造成政策障碍。而在全球市场竞争中,对原辅材料的需求量增加速度较慢,从

而加大的市场竞争,在原辅材料的供应中,他们可以通过各种办法抢夺原辅材料,如抬高原材料价格、收购供货商等,导致供应关系紊乱。产品价格变化主要在于原辅材料的成本增加,导致原材料产品价格出现上涨倾向。而消费者需求量的增加,在推动乳制品价格上涨的同时,也会导致原辅材料购进价的变动^[2]。企业的行为和企业的品德、文化有关,企业的道德素质过低,就容易发生惟利是图的行为。因此,由于生产低质量原奶的供应量以获取更高利润,或在某些利益的影响下突然中断物料供给,导致乳业公司蒙受重大损失。供应商的技术水平也关系着原辅材料的品质,如果技术水平不正确,也可能导致生产的物料品质偏低,以至发生品质危机。

2.2 内部风险

内部的经营风险主要来源于乳制品公司本身的管理,一般分为:政策经营风险、管理风险、质量控制经营风险、员工责任经营风险。决策风险是公司内的管理人员由于自身技能欠缺或知识失真等原因,对原辅材料的采购计划在政策上往往做出了错误的指示,给原辅材料的生产造成了消极影响。成本问题是如今的公司要继续建设自己的材料基地,将原辅材料成为公司内部的重要项目,但因为资金的投放额大且建设的速度慢、项目的时间过长,在生产管理的过程中也会面临其他的困难,从而导致了原辅材料生产风险的上升。原辅材料的采购风险主要来源于原物料的采购、运送和贮藏的过程,而主要是检验和交货的过程。在原辅材料的采购中,对材料品质和含量的检验工作尤为重要,但因为产品的采购数量很大,在检验环节中往往发生工作懈怠、检验疏漏或检测水平较低现象,导致问题物质无法被检验出或进入产品中。付款问题,主要是由于乳制品的回收速度缓慢,公司在实际购买中可以推迟支付。这不但会侵害供货商的权益,而且会破坏公司的商誉,导致在材料市场的购销协作困难加大。人员责任风险则是承担采购的工作人员由于能力及责任意识欠缺,未能认真完成验收工作,或被利润引诱中饱私囊,导致问题物料流入公司。

3 风险规避的方法

3.1 风险回避

风险规避技术是指通过主动放弃或者拒绝采取行动的方法使损失得到规避或者减少的技术。后一类是对风险的管理相对彻底,但必须具备相应的风险辨识技能和对风险损失的细致判断能力。在原辅材料的生产流程中,公司若看到了危机出现的机会,需要根据详细的记录判断它可能产生的风险大小,在没有其他措施加以解

决和限制的情形下,对采购计划作出放弃处置,以完全规避风险,减少生产中的经济损失。由于采用风险规避的方式会导致正在进行的计划被中断,公司的前期投资无法获得收益,导致公司受到很大的经济损失。所以,风险规避宜在风险管理的成本超过采购活动产生的期望利润时采取。

3.2 风险预防

风险防范就是在物品购买的过程中,根据可能导致风险的原因采取处理措施,尽量减小风险爆发的可能性以及爆发带来的风险,在风险管理中有着关键的作用,是一个积极主动的风险规避手段。把风险防范运用到每个企业中,若产生危害的有多种多样的原因,那么风险防范就可以斩断这一危险原因链条^[3]。所以,当风险防范运用到原辅材料生产时,必须要求企业构建起健全的管理制度和风险预警系统,并构建起科学的危机应对措施,减少危机发生的概率。它是如今公司经营中关于经营风险规避常见的手段,内容大致分为业务和技术二层面。对于采购管理人员和经营风险管理者,则需要开展科学的风险认识训练,使之可以在生产管理工作中提高警惕,加强对风险原因的辨识能力,并明确相应的规章制度,以减少操作失误的可能。而对于管理人员则注重对物料的检验、存放管理等,通过完善质量检验设备,使得检验的技术水平得到提升,从而规避采购中的风险。

3.3 风险转移

危机传递是指企业把自己所遭遇的危机和风险转嫁给企业行为中的企业关联体。主要方式为通过契约或交易。这一做法对如今企业的质量管理相当关键,在法规制度不断完善的前提下,公司的管理行为必须完全遵循法制准则。所以,乳制品公司在生产流程中必须与企业订立起具备法律效力的购买合同,并规定如果在检验之前原辅材料发生产品质量问题,那么供货商必须承担所有责任,并明确合格的质量标准。

3.4 风险分散

经营风险分散是利用将公司的资本多元化,减少经营风险造成的经济损失。对乳制品公司而言,原辅材料的供应不是仅限于某个人或一个地方,需要进一步开发供应途径,导致原辅材料的来源多样化。在其中一个发生问题时,其他供货物来源也不受影响,减少了乳制品公司的经济损失。而在问题较小的情形下,可能由其他供货源寻找解决问题的方法,从而完全避免风险。

4 加强原辅材料采购与使用成本控制的建议

4.1 加强采购价格、质量、运输成本的控制

首先,乳品企业应该加大对采购人才专业知识的培

养,使他们掌握更多有关采购方面的专业知识,了解整个物料供应的各种数据,进行企业数据和材料价格变化状况的把控,使采购人才能够熟悉更多的购买方法和讨价还价方法,把原材料产品价格降至最低点^[4]。努力以最小的成本购买最好的材料。其次,即便购买品质与购买价值间存在着直接关系,但是公司内部还需要进行市场信息整合工作,对不同供应商产品参数进行对比分析,并采取试验等方法对原辅材料品质做出评价,以争取从价值比较的供应商中选定一个质量最好的公司,从而降低原材料购买成本。最后,必须加强对原辅材料供应进度管理,对现有的供应过程进行优化管理,以避免在使用原辅材料过程中发生供不应求的情况。

4.2 规范原材料使用方法,提升原材料使用效率

首先,做好对乳品公司人员技术素质和专业技能的培养,对人员详解产品制造流程,对原材料在产品中使用情况具体讲解,避免因产品品质不过关而导致产品制造质量问题。同时定期对员工技能水平进行评估,并对经考核后不满足要求的人员进行培训。公司还可以将整个生产线分割为几个小组,每小组内各设置一名人员,各组负责人都必须定期做好日常检查和管理,并对其使用不当的现象进行控制和管理。其次,公司必须充分考虑效率与生产成本,合理建立利润预测模式,进行物料投入与生产状况综合评价,最后选定最佳物料投放量,避免物料大量投入。

4.3 合理开具发票以及杜绝采购回扣行为

关于税款征收,必须按照发票的列支会计科目交纳相应的税款,所以,要降低费用,必须从发票的方面着手,降低成本。第一,合理运用我国有关政策,如公司在收购时发生的物流支出,其中只有百分之九的进项增值税能够减免,所以在采购流程中,必须对配送公司所要的发票进行增值税。其次,进行时间差管理,根据公司的支出状况确定发票开具日期和发货期限,提高公司资本运营,进行成本费用的管理。另外,灵活使用税收点差,对购销流程中产生的发票等费用,按照相关税收政策规定加以管理,在合理避税的同时,降低费用。关于材料回扣问题,则可以从如下一些角度加以解决^[5]。首先,健全材料采购预算制度,通过对市场状况分析研究,了解采购价格变动状况,进行成本预测工作,对小

件材料要求制订明细目录,对产品价格作出预测评价,确定采购价格的信息披露率和信息透明度。第二,科学地合理制定采购资金使用标准,并尽量实行集中采购办法,以降低采购数量,并减少回扣的发生与频次。第三,对供应商建立健全的价格奖惩体系,对于提出优惠价格的企业,可适当进行超额奖金,以避免其与员工共同控制物价,从而使公司蒙受相应损失。

4.4 完善产业体系,控制库存

一个健全的产业激励机制可以推动公司成本管理,节省公司生产成本,其中包括原料使用成本。首先,完善公司产品技术管理体系,提高公司制造效益,对公司自身生产能力综合评价,提高材料使用的持续性。然后,推动公司各个部门之间互动,建立一种完善的产品激励机制,提高材料供应与流通,避免库存量过多。最后,完善物料仓储管理制度,定时做好库存量盘点与核对,提高物料品质,通过对仓储物料严格管理,降低物料供应成本。

结语

现阶段,乳制品的需求量仍呈上升趋势,乳制品的需求规模将不断扩大。乳制品公司要在国际竞争中不断壮大,就需要对原辅材料的供给质量进行有效控制,在国际竞争中赢得绝对优势。所以,在原辅材料的供应中,企业也就需要增强对供应外风险的认知能力,以全面评价供应的对外风险与内在风险,并可以在准确认识、理性分析的基础上,综合使用风险回避的方式,以防止经营风险的出现并减少因其所造成的经济损失。

参考文献

- [1]郭龙.浅论公司采购风险管理[J].中国商论,2017,15(12):97-98.
- [2]王弘伟.规避采购风险管控对策探究[J].工程技术(引文版),2016,21(7):00017.
- [3]周莱.企业采购的风险控制探讨[J].金融经济,2017,18(12):159-160.
- [4]叶浩志.乳制品原料的质量控制分析[J].现代食品,2018,21(5):112-113.
- [5]张莹莹.我国乳原料与乳制品的质量安全控制[J].黑龙江科学,2016,7(3):132-133.