

# 采用 IBM Emptoris 支出分析 的并购规划与集成



## 目录

- 2 行政综述
- 2 情况
- 3 解决方案
- 7 结论

## 行政综述

企业的并购活动越来越普遍，但是大约有一半的并购却未能获得预期的效果，在并购过程中企业越来越多地需要采购部门的帮助，以实现显著的成本节约。采购往往能从并购中获得垂手可得的利益。有了正确的执行，服务和制造企业便能够通过整合供应商、充分利用增加的购买力以及合理化类似商品和服务的支付价格来显著实现节省。为了争取到这些节约，他们不仅要查看两家公司的支出情况，还需要有集成视图来分析其共同的支出模式。通过此方式，他们便可能了解每家公司（以及新组合的实体）按类别、供应商、项目、地理位置等分类的支出，并能够确定最快速、实惠的节约商机。另外，在执行新的寻源战略时，他们将能够监控与并购相关的整合和寻源的有效性。

以下化名案例描述两家财富 500 强银行如何在其并购规划和集成期间利用 IBM Emptoris 支出分析解决方案。IBM 解决方案提供的支出可视性和监控功能可帮助新公司发现其节约潜力。

## 状况

所有并购中大约有一半的并购未能获得预期的业务价值，公司承受着巨大的压力想要快速证实并购成果并交付预期价值。虽然战略优势往往会随着时间的推移而逐渐显现，但主管和投资者通常将成本节约视为可垂手可得的收益，期望快速实

现明显的成本节省。因此，首席执行官（CEO）认为采购能够在交易中获得价值，并有助于满足投资者短期的期望。采购可利用多种商机来满足这些期望，包括：

- **价格合理化。** 公司通常会发现，针对同样的商品，在经过谈判后可以支付不同的价格，并且通过向成本更低的供应商采购，或者采用新方法，通过与成本较高的供应商协商以获取更有利的价格，快速实现节约。
- **供应商整合。** 如果多家公司具有相同的供应商，那么他们往往可以依靠增强的购买力进行谈判，以获得更有利的条件和价格。另外，对于公司使用不同供应商的类别，他们可以从整合供应库中受益，达到简化供应商管理和协商更优惠价格的目的。
- **采购杠杆。** 例如，获得对类别、业务单位、区域和工厂位置的可视性并汇总需求，能够使合并的公司在供应商谈判期间获得更大的优势。

这些优势对于服务和制造业公司来说意义重大。要识别这些优势，他们必须知道每家公司要购买哪些商品、供应商是谁以及购买数量，公司在哪些方式使用相同的供应商以及新组合公司的支出资料如何。之后，他们必须分析新公司的支出，以识别新的节约商机，并监控与并购相关的整合和寻源的有效性。

该案例研究的重点为金融服务并购。此案例中，一家大型国有银行 Blue Bank 收购了一家大型地区银行 Stone Bank。Stone 已使用了大约两年 IBM 解决方案，不仅获得了更好的支出可视性，并因此获得了显著的成本节约；而 Blue Bank 未曾使用 IBM 解决方案。在监管机构批准并购之前，Stone 的采购专业人员向其在 Blue 的同行描述了该解决方案的价值。他们都发现利用工具来协助整合支出和集成银行各项业务至关重要。

整个并购计划针对采购部门设计了具有高度挑战性的节约目标。新公司 Blue Stone 必须快速工作，以识别最大且最佳的商机，进而向华尔街快速证明成果。

## 解决方案

监管机构核准并购的当天，Blue 的高级副总裁联系 IBM 为 Blue 创建了一个支出分析数据集，然后将两家公司的数据集合并在了一起。IBM 通过一个三阶段实施完成了该请求，使商品经理有足够的时间保留数据，促进了战略决策制定。

- **阶段 1:** 汇总 Blue 支出数据。IBM 载入了 Blue 的现有支出数据，并且（在许可的情况下）提供对新的 Blue 和两家公司的现有 Stone 数据集的访问权。
- **阶段 2:** 充实完善 Blue 数据并与 Stone 数据整合。IBM 清理和完善了 Blue 的支出数据，并将其归类到了 Stone 使用的商品结构中。两家公司的数据均被装入到了一个数据集中。通过使用单个商品结构，团队可以更加轻松地一起分析商品支出以及公司的支出分配情况。

		Blue Bank	Stone Bank
技术	分布式 IT	111,644,081 美元	7,731,384 美元
	合同工	106,403,677 美元	8,613,365 美元
	网络	36,885,856 美元	2,801,642 美元
	软件	21,885,349 美元	1,841,595 美元
	大型机	20,593,451 美元	1,919,272 美元
设施	设施管理和运营	119,445,836 美元	5,343,873 美元
	建筑	48,374,878 美元	412,619 美元
	租赁	31,320,830 美元	22,577 美元
	公共事业	17,749,629 美元	59,111 美元
	餐饮服务	17,509,468 美元	\$ -
	办公家具	11,158,750 美元	9,104 美元
	安全性	7,801,889 美元	137,854 美元
专业服务	咨询	111,268,070 美元	3,651,889 美元
	法律费用	28,866,846 美元	8,800,426 美元
	审计和税收服务	16,492,769 美元	1,624,113 美元
	合同工	155,428 美元	\$ -

电信	设备	45,108,098 美元	4,059,180 美元
	当地	40,474,685 美元	4,504,384 美元
	远距离	28,343,528 美元	5,655,957 美元
	CellularPCS/ 无线/寻呼机	2,356,710 美元	295,111 美元
金融服务	市场营销服务	83,496,012 美元	2,685,803 美元
	市场营销数据	38,117,861 美元	43,363 美元

**阶段 3:** 将支出归类到新的商品结构。两个公司的支出都将归类到共同制定的全新商品结构中，并且将跨两个公司对供应商“分组”。供应商分组能够使采购团队更轻松的分析供应商的组合支出。在此阶段，他们分析了每家公司和组合实体的支出。

Stone 和 Blue 能够快速获得支出可视性，识别两个公司间的支出模式并划分节约商机的优先级。

例如，支出分析显示，与 Blue 相比，Stone 在物流、差旅和市场营销方面的支出比重较大，并且帮助他们识别具有较大节约潜力的类别。

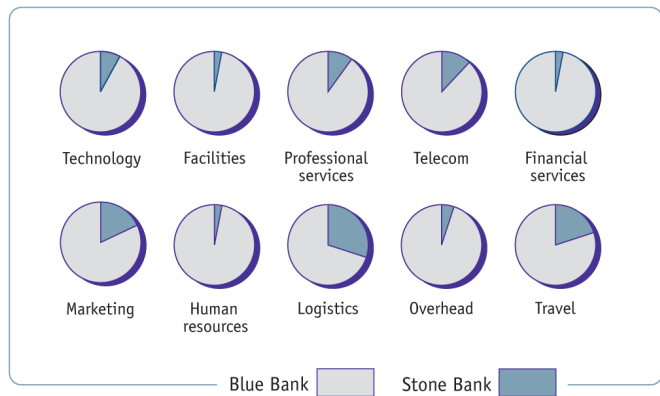


图 1: 两个并购公司中按类别的支出执行仪表盘示例

	Blue Bank		Stone Bank	
	支出	交易数	支出	交易数
IBM Corporation	40,171,273 美元	283	1,034,821 美元	34
供应商 1	31,289,983 美元	79	22,577 美元	2
供应商 2	19,076,935 美元	67	1,274,510 美元	1
供应商 3	18,724,184 美元	1638	702,657 美元	82
供应商 4	16,788,657 美元	989		
供应商 5	11,924,946 美元	3115	3,215,395 美元	58
供应商 6	13,265,072 美元	888	1,688,642 美元	35
供应商 7	14,434,171 美元	48	14,889 美元	2
供应商 8	12,338,670 美元	216		
供应商 9	4,748,812 美元	1786	7,012,861 美元	550
供应商 10	11,317,121 美元	42		
供应商 11	11,049,953 美元	62		

通过更细致的分析和重新分类，公司获得了供应商级别的可视性，以支持供应商整合并利用大量支出。

	Blue Bank		Stone Bank	
	支出	交易数	支出	交易数
供应商 1	10,275,233 美元	1176		
供应商 2	10,269,540 美元	14		
供应商 3	8,770,729 美元	213	145,008 美元	20
供应商 4	8,313,234 美元	347	62,185 美元	4
供应商 5	7,981,825 美元	177	11,670 美元	4
供应商 6	3,315,966 美元	72	4,341,790 美元	40
供应商 7	7,515,669 美元	404	47,400 美元	2
供应商 8	7,426,696 美元	51		
供应商 9	7,244,664 美元	12		

依靠支出可视性，跨公司规划团队便能够通过以下方式识别很多节约商机：

- 寻找两家公司都与其签署合同的供应商，以在并购后确定要使用的成本最低合同。
- 寻找两家公司均有重大支出的供应商，以基于更高的支出额请求更多折扣和更优惠的条件。
- 按照商品合理化供应库，以仅使用成本最低的供应商
- 确定具有最大节约潜力的寻源商机。
- 对支出概要文件进行建模，以获得新兴组织结构。

在很多情况下，他们会在最终并购之前协商新的合同。这能够从第一天开始即可获得实际成本节约。此后，Blue Stone 将开发新的组织结构，以包含新的成本中心和两个公司现有的某些成本中心。这将进一步协助预算和规划新兴实体的支出级别。

	2004					
	2002	2003	2004 年第一季度	2004 年第二季度	2004 年第三季度	2004 第四季度
	支出	支出	支出	支出	支出	支出
Blue Bank	1,144,731,386 美元	1,260,729,779 美元	301,531,797 美元	311,184,841 美元		
Blue Stone					350,307,269 美元	350,526,608 美元
Stone Bank	101,053,900 美元	111,077,796 美元	29,956,937 美元	27,413,881 美元		

Blue Stone 获得了并购前两个公司的支出可视性和并购后整个组合企业的可视性，以支持全面的采购规划。

整合的公司将继续使用 IBM Emptoris 支出分析来监控其节约计划的有效性，并识别新的节约商机。例如，强制合规性，采购团队将能够更快速地识别谁将继续使用未签订合同或不应当再使用的“旧”供应商。作为节约计划的结果，他们希望看到支出级别与公司的并购前支出级别相比有所下降，并将使用 IBM Emptoris 解决方案来量化节约。

## 总结

公司期望通过并购和整合获得显著的价值，通过大幅降低成本，采购在支持并购的公司更快速地证实成果方面担当重要的角色。使用 Emptoris 支出分析，Stone 和 Blue 能够实现满足这些目标所需的支出可视性级别。该解决方案帮助他们更快速地调整了采购策略并实现了节约。证实并购成果的压力很大，通过在并购规划流程早期采取行动，Blue 和 Stone 能够通过多种方式最大程度地实现节约，包括：

- 与共同供应商一起分析支出，以利用组合采购力

- 通过合理化不重叠的供应商，分析共同商品并利用采购力
- 提前协商合同，以尽快获得节约（例如，在最终完成并购后）
- 监控并购后的合规性，以帮助确保实现协商的节约

在支持并购企业合理化其供应库和支出方面，更好的支出可视性扮演着关键的角色。公司在实现此类可视性时面临着严峻的挑战，但是实现可视性的公司能够更好地识别和捕获大量显著的节约商机。它们可以更快速地推动最大程度的节约，并对新企业的整体成功和发展做出贡献。



---

国际商业机器中国有限公司  
北京市朝阳区北四环中路27号  
盘古大观写字楼25层  
邮编：100101

IBM 主页位于：  
**ibm.com**

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。这些术语和其他 IBM 已注册商标的术语在本信息中首次出现时都使用商标符号（® 或 ™）加以标记，以表示在本信息发布时由 IBM 在美国注册或拥有的普通法商标。这些商标也可能是其他国家或地区的注册商标或普通法商标。以下 Web 站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表：  
[ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

本文档中包含的信息仅为信息的目的而提供。对于本文档中所包含信息的完整性和精确性已作验证，该信息仅“按现状”提供，不附有任何种类的（无论明示的还是暗示的）保证。此外，该信息基于 IBM 目前的产品规划和策略，如有任何变动，恕不通知。IBM 不就因使用本出版物或其他任何资料而导致的（或与之相关的）损害承担任何责任。本文档所包含的内容意不在于，也不会产生任何 IBM（或其他供应商或许可方）的保证或陈述或修改适用的管辖 IBM 软件使用的许可协议。

本出版物中所提到的 IBM 产品、程序或服务并不暗示将在 IBM 已开展业务的所有国家或地区中提供。IBM 可以根据市场商机或其他因素，随时独自决定更改本演示文档中引用的产品发布日期和/或功能，并且本演示文档中引用的产品发布日期和/或功能不以任何方式充当对未来产品或功能的承诺。这些材料所包含的内容意不在于，也不会陈述或暗示您开展的任何活动将导致任何特定的销售、收入增长、节省或其他结果。

© Copyright IBM Corporation 2013



请回收再利用