



如果您想对您企业的业务进行不同的思考，那就从问 what if...开始吧

通过运行多种假设情景分析计算出的重大改善机遇。

“What If ?”问题揭示了数百万美元的机会

一家拥有1,000多名员工的建筑材料供应商最近寻求TBM的帮助，评估其分销网络，运费和生产率。他们的物流供应商已经评估了他们的运费，并没有发现重大的改善机会。然后我们开始询问有关其生产和分销策略的一些更深层次的问题时，我们发现了关键问题。

“What If... ?”的力量

对假设性问题给出即时回答的能力是众多解决方案提供商必备的能力之一。对于制造型企业来讲，如果缺少实际的案例，企业很难理解这其中的价值。

在这种情况下，我们对其最大的部门进行了优化，并分析了各种变化对该客户业务盈利能力的影响。具体而言，我们评测了满足需求所需站点数量的选项，并模拟了将生产转移到低成本设施的财务影响，我们发现没有一个是满负荷运行的。然后我们提出如果他们能够在每个工厂生产全品类产品会发生什么。他们以前从未这样做过，部分原因是由于原材料的一致性问题的以及长途运输产品的高昂运费——但主要是因为是在改行业，从来没有运用过这种运作方式。

最初的分析估计，即使运费较高，每年仍然可节省1100万至1200万美元。该客户的CEO自己说，这真

是令人大开眼界。“这让我们重新考虑我们是否正在追求合适的机会，或者是否有更大的机会摆在面前，我们应该更加重视。”

当提出这类具有戏剧性的数字时，许多管理层的第一反应是质疑数字的完整性。这是正确的。没有人喜欢他们的能力受到质疑。但制造业务非常复杂，并且会根据随时间变化的假设和环境有机地发展。因此，发现这种隐藏的成本节约机会并不罕见。

很多时候，当我们与客户合作开展此类项目时，分析工作会显示他们需要挖掘更多信息以生成更准确估算。在这种情况下，情景分析的可信度得到了公司主要财务分析师的密切参与的支持，帮助捕获并验证了所有必要的数据库。

我们的下一步是研究建议的高级别变更的可行性。我们改变了方向，并开始围绕其制造和分销策略提出更具挑战性的问题，而不是初步分配评估分销网络和评估运费成本。

- 如果我们能够在多个地点持续生产相同的产品，会怎么样？
- 如果我们能够在在一个地方生产所有产品并进一步运输并仍能省钱，会怎么样？
- 如果我们将重点转向提高绩效较高，成本较低的工厂的生产力，而不是试图从表现不佳的特定工厂中获得更高的生产力，会怎么样？
- 如果我们重新考虑所需的工厂或配送中心的数量会怎样？
- 如果我们整体地看待我们的运费和生产成本，而不是彼此独立地评估它们会怎样？

在最近的评估中，该客户实现了3-5百万美元之间的盈利能力。通过运行多种假设情景分析计算出的重大改善机遇。他们已经开始执行一些计划来实现项目改善。

那么我们得出的经验是什么？

要经常问你自己：

- 我们是否有适当的商业策略？
- 我们是否有通过情景分析来确定正确的行动方案？
- 我们是否知道哪种方法会尽快给我们带来最好的结果？

在深入研究具体的生产力节省之前，最好从更全面的角度来看待您的业务前沿，询问对整体业务最有利的方面。在不破坏特定工厂的情况下，我们获得更多EBITDA的最佳利润率是多少？相反，请查看整个运营网络——我们生产的地方，生产方式以及分配方式。在构建分析模型时，让关键决策者和数据所有者参与其中也很重要。确保领导团队验证数据非常重要。

您是否知道您当前的业务战略，是否会带来最佳的业绩？那么从问“what if...”开始吧。



Brian Cromer

供应链总监

