

物流案例分析：从CEO的视角看供应链管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_645746.htm 物流师案例分析：

从CEO的视角看供应链管理 有很多方式可以提高企业的投资回报率，供应链管理(SCM)是其中具有潜力的方法，如何通过SCM变革来提升企业的整体财务绩效成为企业最为关注的问题。毕博管理咨询报告显示,当今最具有商业挑战的要素之一是如何提供极具竞争力的回报给投资者。不是所有企业都和海尔、联想、通用电气、沃尔玛等这样的国内外大公司直接争夺客户、展开竞争，但是所有企业都在金融资本市场追逐有限的资金，为企业业务的不断扩展注入新的血液。只有这些能够提供具有竞争力投资回报的企业才能不断获得资金，取得成长.而其余的只能缓慢发展或停滞不前，并最终被市场淘汰。传统上包括公司总裁、财务总监在内的公司高层把SCM当作削减成本的工具，而没有认识到其给财务绩效的各方面(成长、收益和资本利用)所带来的影响。由于许多SCM专家不具备财务方面的背景，导致他们不能把SCM变革所带来的价值清晰地传递给公司高层。EVA是指一个企业的收入减去其开展业务而产生的所有成本，包括业务成本、税以及资本筹措成本即返还给投资者的回报，如贷款利息、股息、配股等。在给定的收入水平上，经济价值增加衡量股东价值的变化。换句话说,股东价值的最大化意味着经济价值增加的最大化。实现经济价值增加最大化的3个财务驱动力(指标)为：增长，指企业年销售收入的增长率.利润，指收入扣除业务成本(采购、制造、运输、分销等)后的数值.资本利用

率，指每投入一元资本所能带来的额外业务收入。增长、利润和资本利用率对EVA的影响。毕博管理咨询报告分别研究了上述3个财务驱动力如何提升企业的“经济价值增加”，进而提升企业的市场价值或股价。在讨论每个财务驱动力时我们都假设其他财务指标保持不变。为了便于讨论，我们假设有一个年销售额为2500万元的公司“ABC”，其经济价值增加如下表所示。下表右侧显示每一元收入所产生的利润、占用的资本及所带来的EVA。我们假设通过实施下列供应链解决方案使得销售增长了5%：提高销售预测的精确度来减少缺货率，以此提高销售额。加强客户订单处理系统，提升客户服务水平，以此带来更多的客户订单。据统计，上海物流费用占销售额的比例为18%，而日本和美国分别为11%和5%。我们假设通过实施相应的供应链解决方案导致物流成本削减10%，即物流费用占销售额的比例从18%下降至16.2%，由此带来的EVA增加为23万元。如前所述，资本利用率是指每投入一元资本所能带来的额外业务收入。根据图表，当前ABC公司每产生一元业务收入所需要的资本为0.3元，即资本利用率为 $1/0.3=3.33$ 。戴尔公司的资本利用率为7.45。提高资本利用率的途径是削减单位收入所占用的资本，这可以通过减少库存水平、减少应收款回收天数、提高固定资产利用率等方法来实现。我们假设通过实施相应的供应链解决方案使得库存水平被削减20%，每一元收入所占用的资本减少0.04元，即从实施供应链解决方案前的0.3元下降为0.26元。相应的资本利用率从原来的3.33上升为 $1/0.26=3.85$ 。另外，相应方案实施还导致EVA增加15万元。通过实施有关供应链管理的项目，可以提高相应的供应链管理指标，从而加强EVA。比如实

施相关的仓库网络布局优化项目，实现库存水平的降低以及仓储成本的降低.再如，通过实施协同规划、预测与补货项目，提高需求预测的精确度，一方面降低存货废弃所带来的成本，另一方面减少缺货率，使客户能够在需要的时候买到需要数量的产品。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com