

物流管理中的履约策略探析

■ 张志明 聂艳华

在与客户建立和保持商业关系的活动中存在着这样一个细节:在适当的地点和适当的时间,以适当的价格将适当的商品提供给客户,这一细节被称为履约过程。履约过程被认为是维护客户关系的关键环节。可以讲,履约过程是物流企业客户关系管理的基石。

下面要介绍的10个步骤会帮助你的公司发展并保持满足客户期望的履约策略,并为保持以客户为中心的履约策略打下牢固的基础。

1. 建立目标

当你设定存货水平、信息共享、准时付货和供应商沟通等目标时,你必须开始做必要的基本工作。基本工作主要是指设计合适的步骤,以及选择下一步合适的合作伙伴。

计划应该做得很细,应在履约过程中的每一个层次上进行沟通和确认。既要设立短期目标,又要设立长期目标。目的是不仅要说明履约部门现在如何运作,长期来看要说明它对公司业务增长的贡献的期望,以此对物流部门增加更大的压力。

2. 计划,计划,计划

美国UPS物流集团总经理Harvey Rickles指出:“如果我要提供10条秘诀,前三条就是计划,计划,计划。”

制定计划远非开发一个能够满足履约目标的挑选加工流程那么简单,作为一份履约计划除了能够随时调整以适应可以预料的订单高峰和不可预料的订单低谷之外,还应该能够根据客户需求随时调整,而这种调整既包括产品方面的调整也包括流程方面的调整。如果客户对于产品能否准时送达、配送质量经常表现出不满的话,那么相应的僵化的计划便会变得毫无价值。

3. 自动数据更新

每次当你将数据从一个系统传入另一个系统时,如果数据不是以电子形式传输或不能平稳整合的话,你就在冒着退出同步器或数据错误的危险,那么你必须重新输入。在这种情况下,灵活的CRM基础设施就显得很有价值。不是将毫无联系的客户作为配送目标,而是使用关系历史记录中已有的客户信息。尽管统一的数据库和自动数据交换系统通常会降低成本,但不要把提高履约效率作为购买过程中增加附加值的手段,目标是使履约过程得到改善,客户得到实惠。物流公司应该把注意力放在客户服务上面,而不是减少履约开支上面。

4. 把客户融入履约过程

客户越多的参加履约过程,所获得的利益就越多。物流公司不仅仅向客户提供便利的多渠道的订单选择,还要提供一种客户能帮助公司的形式,就像客户自我服务那样。

我们以美国家庭送货服务Webvan公司为例。Webvan公司在美国的各大城市向家庭投送杂货和其他产品。当客户发出一份订单后,公司网站便会在30分钟内告知客户送货计划。除了提供一系列可能送货的时间外,该网站在送货车到达送货地点附近之后,还会发出一个绿房子符号,表示下一个时间可能到了客户家的附近。Webvan公司还通过客户对环境的认知,让他们自己选择最优送货路线,节省送货时间。同时负责制定配送计划路线的人员,根据客户要求重新制定送货计划,以此来鼓励客户的参与,因为每个客户都希望尽早拿到产品。根据客户的要求经常的更新调整系统数据,使得Webvan公司准时送货率达到99.7%。

5. 限制例外

想知道履约组织是如何运作的吗?按承诺准时配送的成功率是一个基本性的衡量标准,但他仅仅能说明问题的一部分。如果你有订单计划的要求,而公司因为不能满足要求而不断做着拒绝例外的行动时,很明显,公司现有的物流系统不合适或者缺少平衡物流设施的合适体系。

识别例外,并且根据客户订单和建立订单的过程,CRM做出相应的整合反应。许多系统由于不能与客户正确交互,而无法提供正确的例外处理。因此必须开发一种工具体系,使得能够基于客户的具体需求而形成例外处理的报告,从而使自己在客户之前发现并识别例外的问题,以避免由于例外的出现而不能履约而失去客户的信任。

6. 正视预期

预期对物流公司来说是非常重要的,因为公司要根据订单和对未来的预期来安排计划。过分乐观的预期可能出现的一个最坏的后果就是过分承诺,而公司无法按时供货。对自身实现订单的供货能力,应该诚实、客观是非常重要的。我们知道,如果你来到一个零售商那里发现没有你要的产品,你会很失望,但这不是灾难性的,因为你可能下次还会返回到那个零售商那里。但是,如果许下了不能实现的承诺,你就会把决定权从零售商那里拿走了。

对于履约组织内部的期望值也要加以管理。履约人员要懂得当高需求量或异常情况出现时,应如何进行预测,同时应该懂得如何实施修改后的操作计划。



7. 利用客户预测

预测可以推动物流信息系统的计划和协调。利用客户的预测,可以提高预测的精确度,使之物流履约“准时制”。物流所要实现的梦想就是当客户需要某种产品时,就能在存货中得到,并且做到“准时制”。在这一过程中没有客户和供应商的联合预测,“准时制”是不会成为现实的。

美国家庭送货服务Webvan公司鼓励客户在习惯的基础上建立“个人市场”,这个市场上出售的是客户最想买的商品。据该公司统计80%至90%的购买活动及相关的订单出自“个人市场”。根据进行预测,“个人市场”重复购买活动的记录,不仅能帮助公司预测应该购买什么,而且也能帮助客户,客户可以将所有的订单通过几次点击发送出去。

8. 重视经验价值

选择支持物流系统的软件开发合作者,拥有履约执行过程经验是非常重要的。对不成熟或者未经实践检验的方法加以小心。有价值的经验是开发系统所必需的。如果我们要将履约作为一个战略策略使用的话,必须对有价值的经验进行保密,因为竞争对手很有可能从同样的买主那里以同样的价格保证同样的服务,所以透漏履约很可能不是最好的一种支持核心价值的平台。

9. 建立退货履约策略

退货管理业务承担着货物的修复,重新包装等任务。这个过程需要进行处理退货授权认证,分析可修复货物,处理受损货物等工作。在与客户发展长期的商业关系中,如何对待客户退回的不满意产品,要比如何向他们提供产品更重要。应该考虑采用一种客户自我服务的退货策略,在递送到客户手中的包装中包括一份退货装运标签和发票,包装条上写有的退货货物编码。笔者在美国生活期间已经感受到了这一策略给客户带来的便利与亲切。这样做的公司收到了显著的效益,获得了客户能够自行快速解决自身问题,而又不会使物流公司提高交易成本。

10. 谨慎变化

履约的过程中应尽量避免变化,特别是物流计算机支持系统的变化,可能会使物流公司犯错误,会把事情弄的一团糟。为了防止变化情况的发生,应制定解决履约处理系统变化的计划。调整履约过程的关键是以小规模进行工作,这是因为在问题解决之前简单地切断产品装运绝非一个可行的选择。对付履约过程可能出现变化的策略是,从小规模做起,分段式的进行,而不是冒着使所有部分都卷入的风险。当一种新的程序或一种新的提高效率的工具出现的时候,可以事先确定一组客户来进行实验,挑选一类客户,而不要选择所有客户也不要选择整个履约机构,你可以选择价值客户,如痛苦或者那些抱怨最多的客户。在实验的过程中不断学习总结,最后再把所有的客户都选择进来,为他们提供更新的服务或程序等。

【作者单位:渤海大学商学院 高职学院】



徐兴方

摘要:本文以经济类新闻为研究对象,深入论述了经济报道在当今新经济时代面临的功能变革。文章认为,经济报道的功能主要表现为:培育功能、透视功能、监督功能、信息功能、服务功能等。

关键词:经济报道 功能 受众

在新经济时代,中国的经济报道面临着深刻的变革。随着中国加入WTO,原有的社会经济及其结构在经济全球化的新形势下,面临着新的调整、升级,同时也带来了许多不确定的、尚待解答的疑虑。人们对经济新闻的需求越来越多,他们不仅关心经济生活正在发生什么,更关心今后会发生什么,不仅想了解事物发展的现状,更想了解事物发展的结果与趋势;另一方面,受众与传媒的关系也在发生巨大的变化,过去是卖方市场,现在是买方市场,在新闻已融入市场经济的今天,传媒只有贴近生活、贴近实际、贴近群众,才有生存与发展空间。市场经济本来就是机遇、挑战并存的双刃剑,形势迫使经济报道必须做深入思考,通过内容与形式的革新和多样化,全方位地实现经济报道的社会功能。

在传统的新闻思维观念中,相当长的时间内只注重从政府视角突出经济报道的“指导性”,忽视了经济新闻其他社会功能的开发,这种现象至今仍普遍存在于我们的新闻报道中。我们以为,经济新闻要体现多功能化,首先要实现观念的更新,即从过去的“以我为主”转向“以受众为主”,从过去的“卖方市场”转向“买方市场”。我们看到,近年来各种新闻媒体在开拓经济新闻功能方面做了许多有益的探索,从经济发展态势、经济热点分析、消费者权益、经济法规、市场行情、港台经贸、国际金融等各个侧