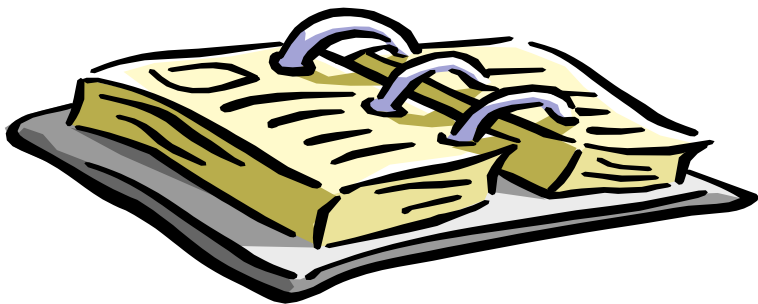


## 第三章 客戶服務

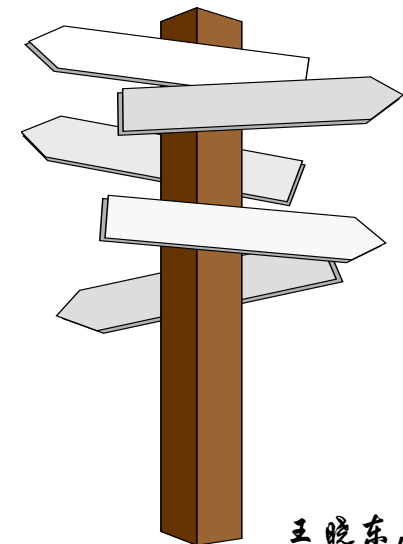
---



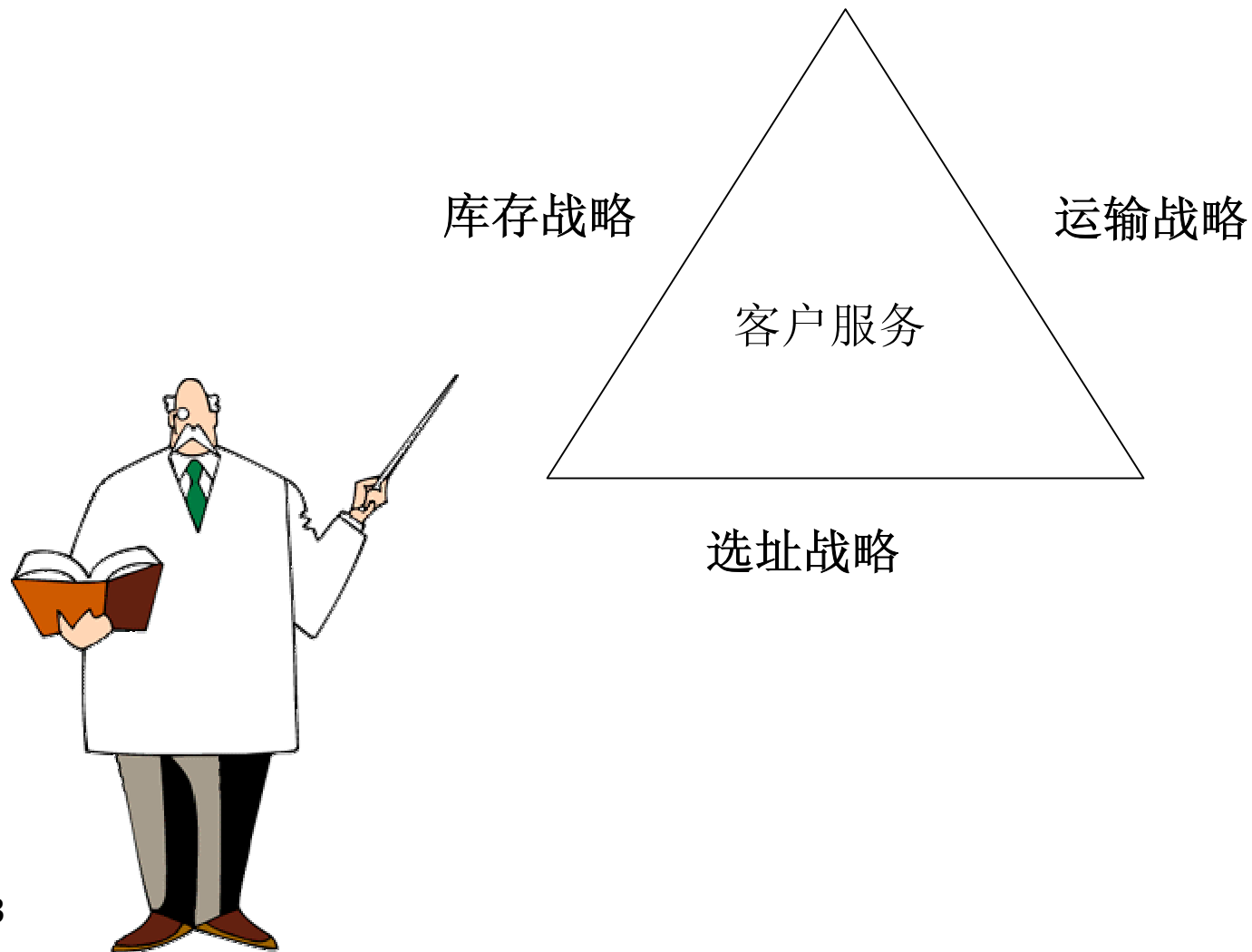
# 内容

---

- 3.1 客户服务——企业物流管理的核心
- 3.2 物流客户服务与产品
- 3.3 帕累托法则及ABC分类法
- 3.4 客户服务衡量指标
- 3.5 优化客户服务水平
- 3.6 制订客户服务政策



## 3.1 客户服务——企业物流管理的核心



# 什么是客户服务？

---

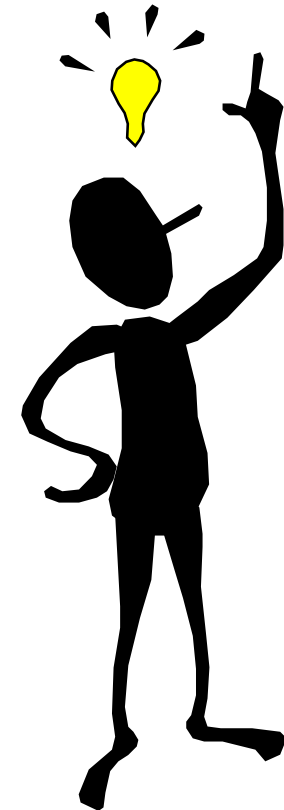
客户服务是发生在买方、卖方和第三方之间的活动。这些活动导致交易产品或服务价值增值，为企业在客户心目中树立良好的形象，对“创造需求和保持客户（对企业）的忠诚”有极大的影响。

物流管理中客户服务就是：“使（客户）得到所订购产品的速度及可靠程度。”

# 客戶服務的內容

---

- 交易前因素
- 交易中因素
- 交易后因素



### 交易前因素：

- ❑ 企业书面的客户服务章程；
- ❑ 告知客户的书面服务章程；
- ❑ 组织结构；
- ❑ 系统灵活性；
- ❑ 技术支持服务。

### 交易中因素：

- 缺货情况；
- 订单信息；
- 订货周期；
- 加急运输；
- 转运；
- 系统准确性
- 订货的方便程度
- 产品的可替代性

### 交易后因素：

- 产品安装、品质保证、维修、零部件供应
- 产品跟踪
- 客户索赔、投诉和产品回收
- 临时性替代产品



# 客户服务的指标

Element	Brief description	Typical measurement unit(s)
Product availability	The most common measure of customer service. Usually defined as percent in stock(target performance level) in some base unit(I.e., order , product, dollars)	% availability in base units
Order cycle time	Elapsed time from order placement to order receipt. Usually measured in time units and variation from standard or target order cycle. Note: frequently, product availability and order cycle time are combined into one standard. For example, “95% of orders delivered within 10 days.”	Speed and consistency
Distribution system flexibility	Ability of system to respond to special and/or unexpected needs of customer. Includes expedite and substitute capability.	Response time to special requests
Distribution system information	Ability of firm’s information system to respond in timely and accurate manner to customers’ requests for information.	Speed, accuracy, and message detail of response
Distribution system malfunction	Efficiency of procedures and time required to recover from distribution system malfunction (I.e., errors in billing, shipping, damage, claims).	Response and recovery time requirements
Post-sale product support	Efficiency in providing product support after delivery, including technical information, spare parts, or equipment modification, as appropriate.	Response time, quality of responses

## 3.2 物流客戶服務與產品

---

- 产品分类
- 产品生命周期
- 产品特性





# 产品与服务

---

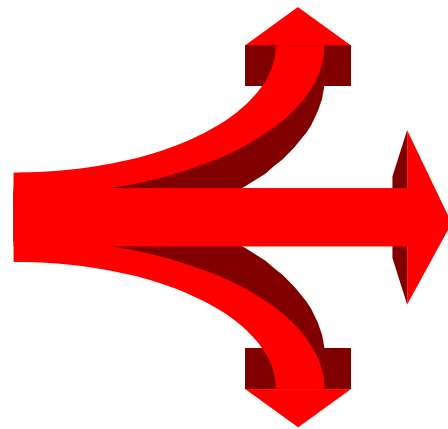
□ 任何企业提供的产品都是具有实物形态的物品与无形的服务的混合体。

## Lan Casterians:

消费者追求的是产品所代表的某种无形特性而不仅仅是产品的物理形态。

# 产品分类

---

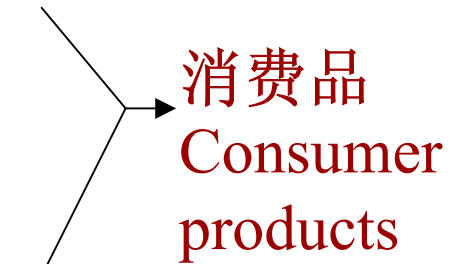


便利品 Convenient products

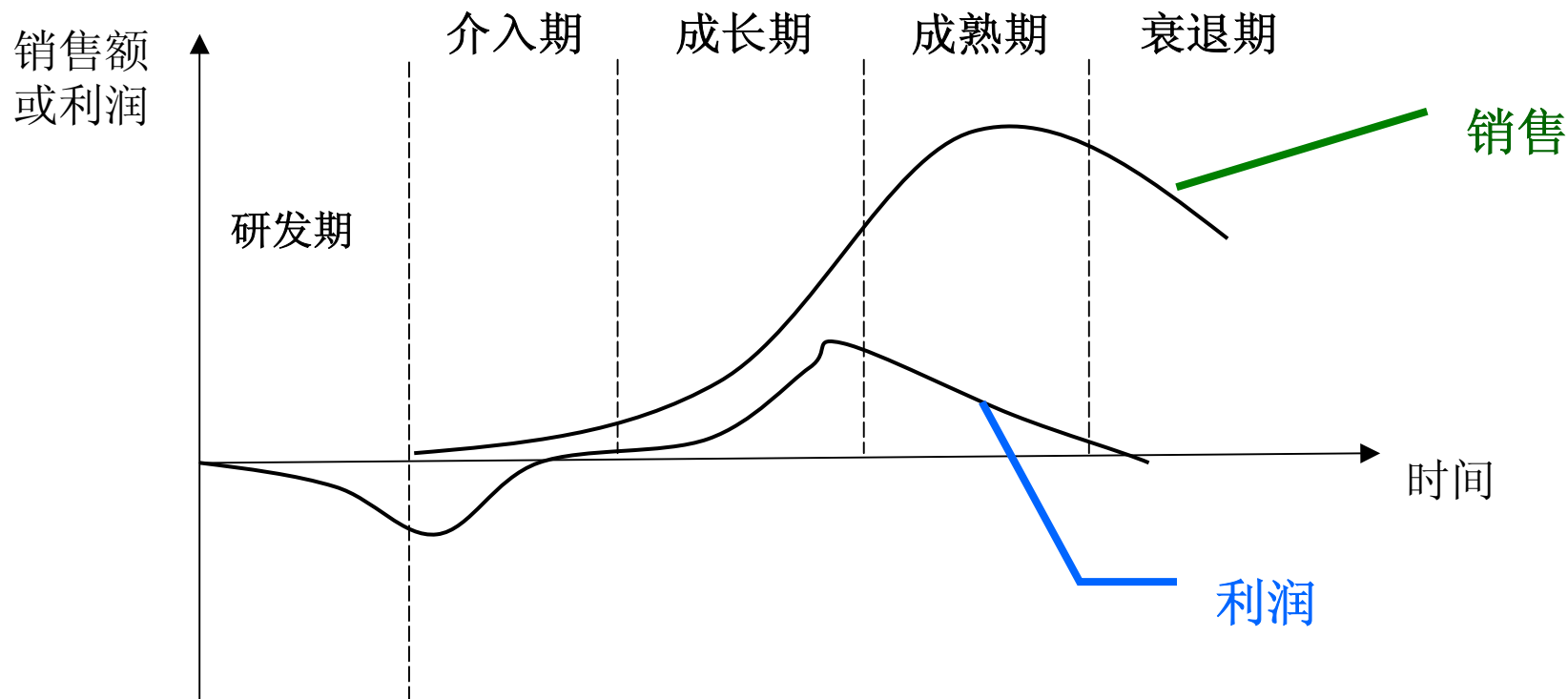
选购品 Shopping products

特种品 Specialty products

工业品 Industrial products



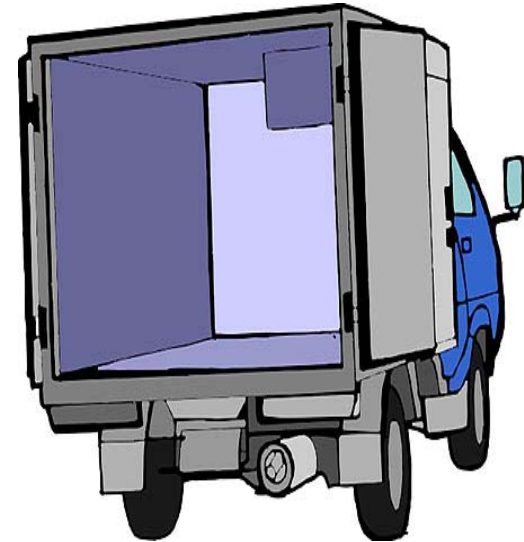
# 产品生命周期



# 产品特征和物流服务

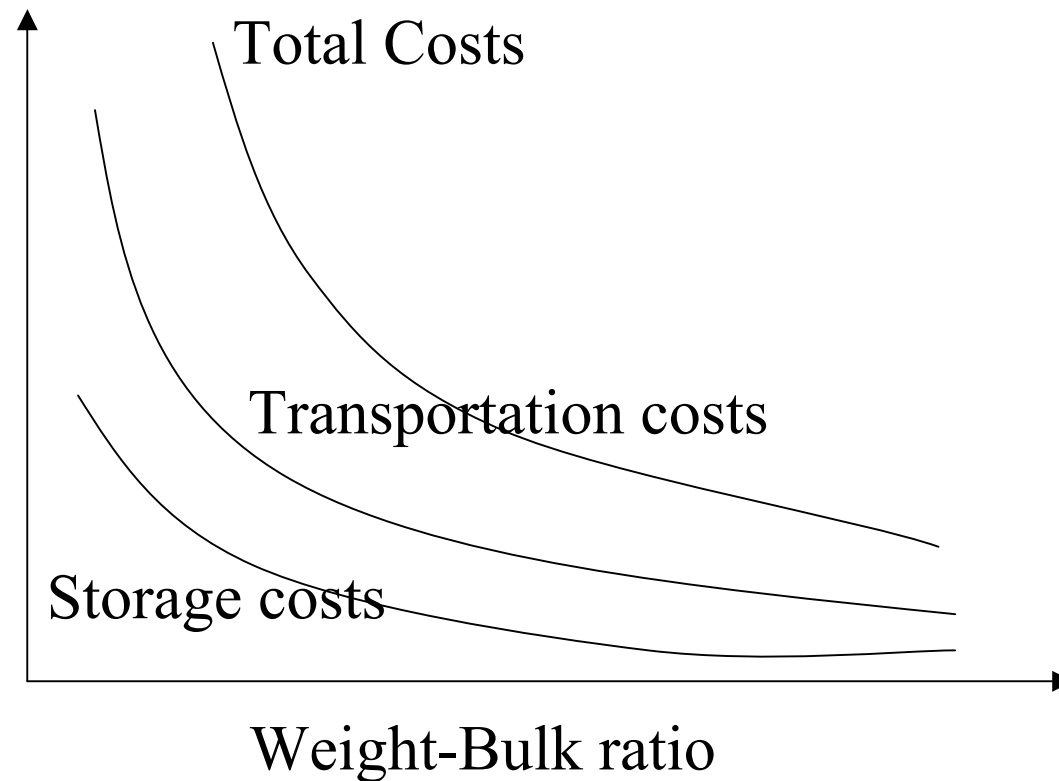
---

- 重量-体积比
- 价值-重量比
- 产品可替代性
- 风险
- 包装

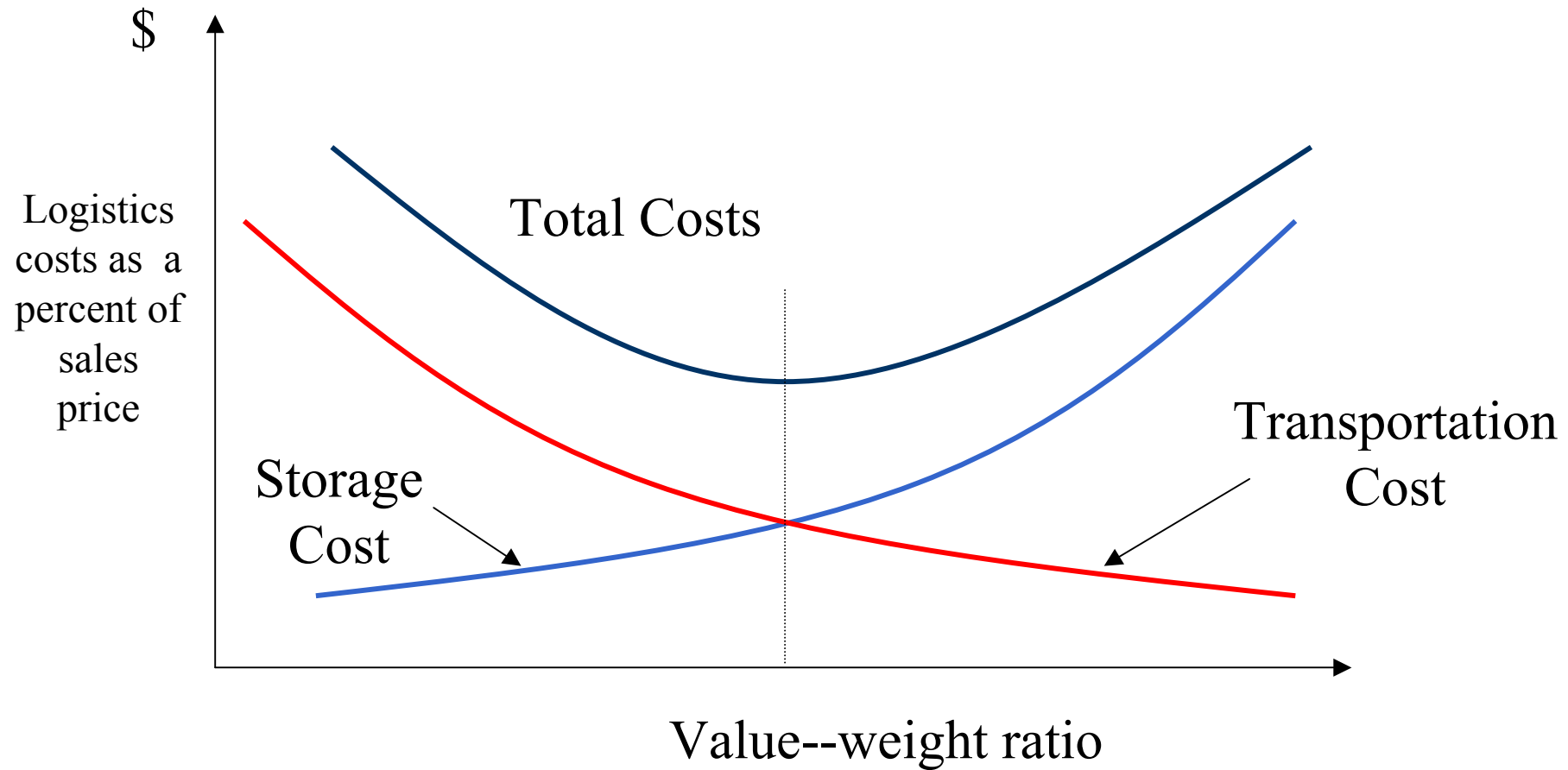


# 产品的重量体积比

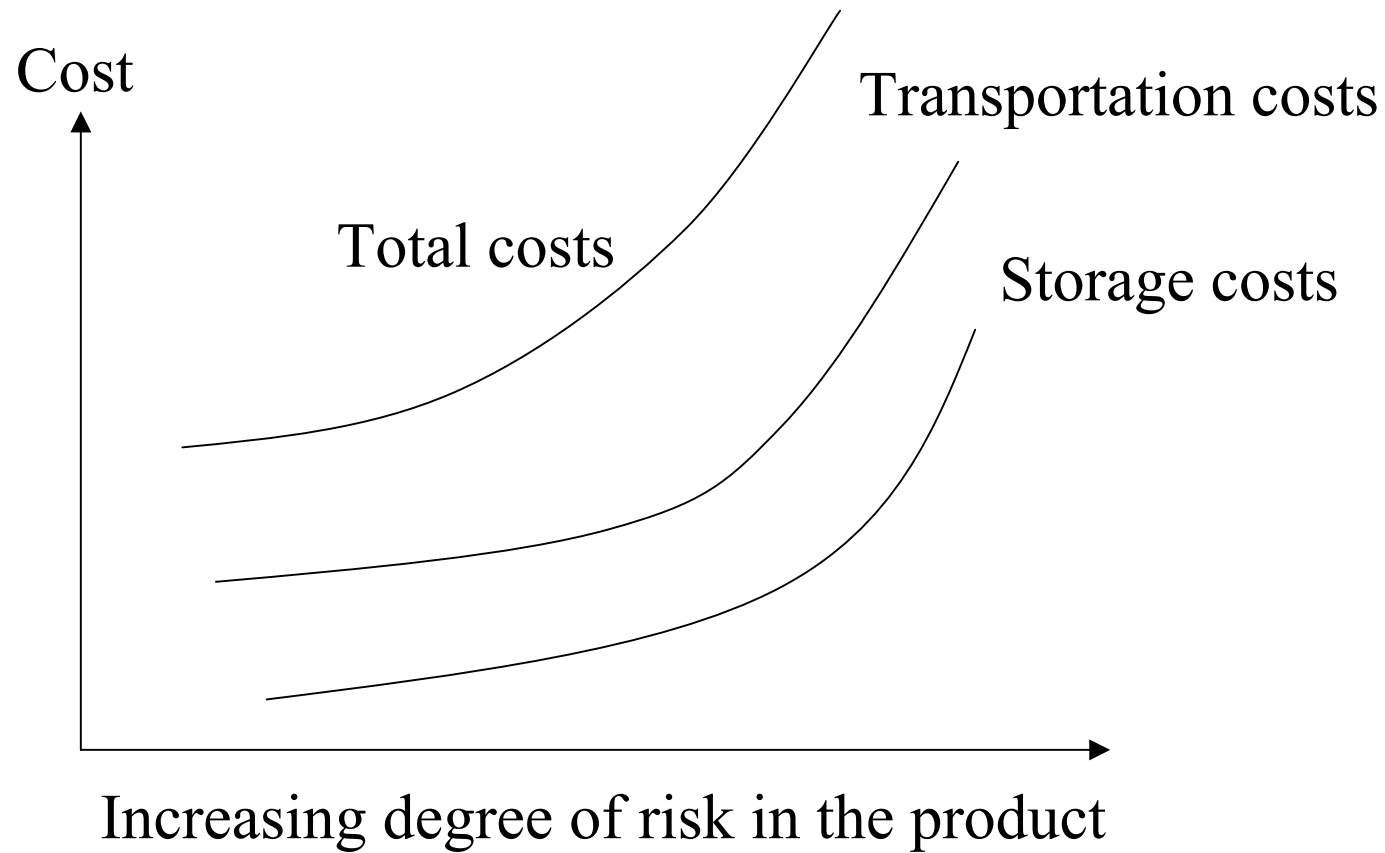
Logistics costs as a percent of product sales price



# 产品的价值重量比



# 产品的风险



## 3.3 Pareto法則和ABC分類法

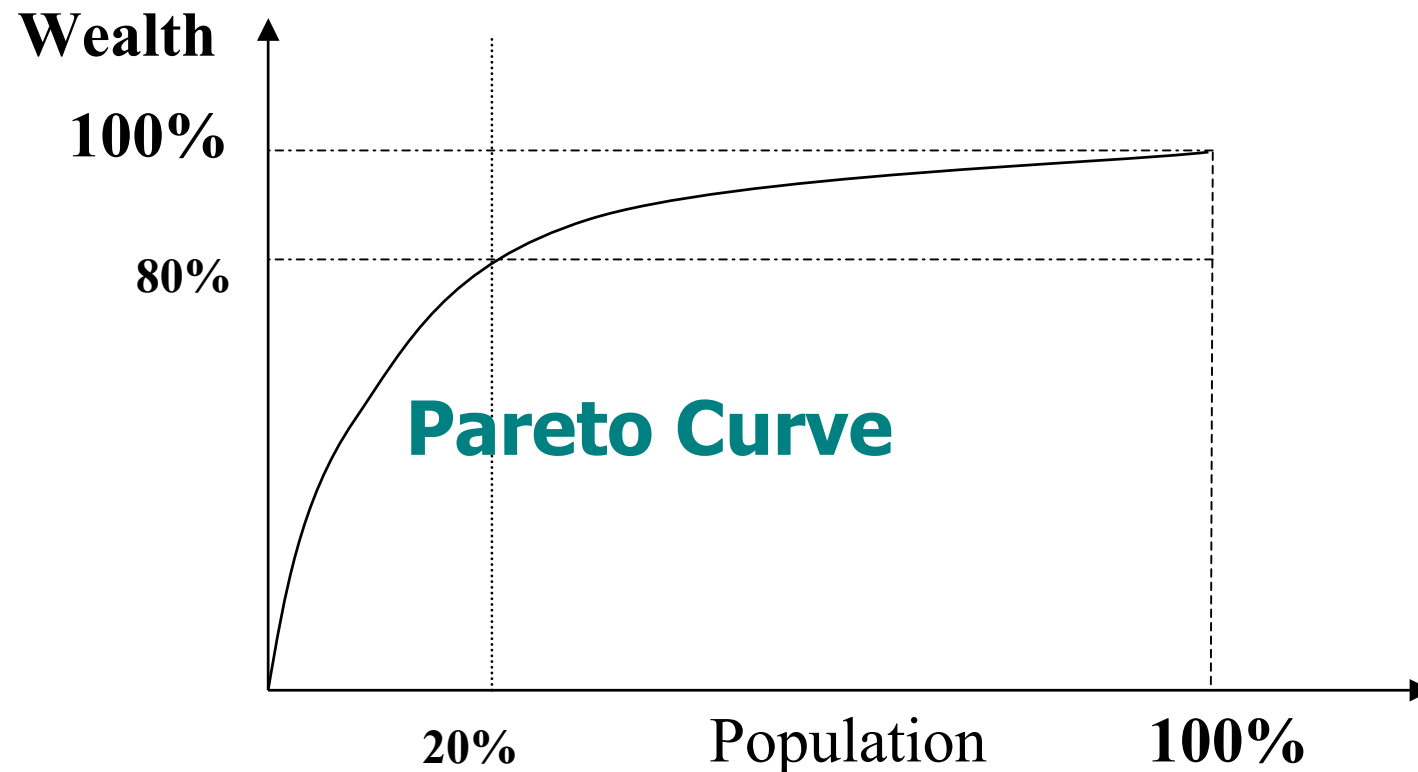
1. Pareto法則
2. Pareto法則在商業領域的應用
3. ABC 分類法
4. ABC 分類法的應用





# Pareto 法则

□ 20%的人口掌握80%的社会财富



# Pareto 现象

---

- The majority (say 80%) of a firm's sales are due to a small portion ( say 20% ) of the product line.....

IMPLICATION?

# ABC CLASSIFICATION

- A items —top 20%
- B items—next 30%
- C items— the remainder



王晓东, 胡瑞娟

# ABC 分类法

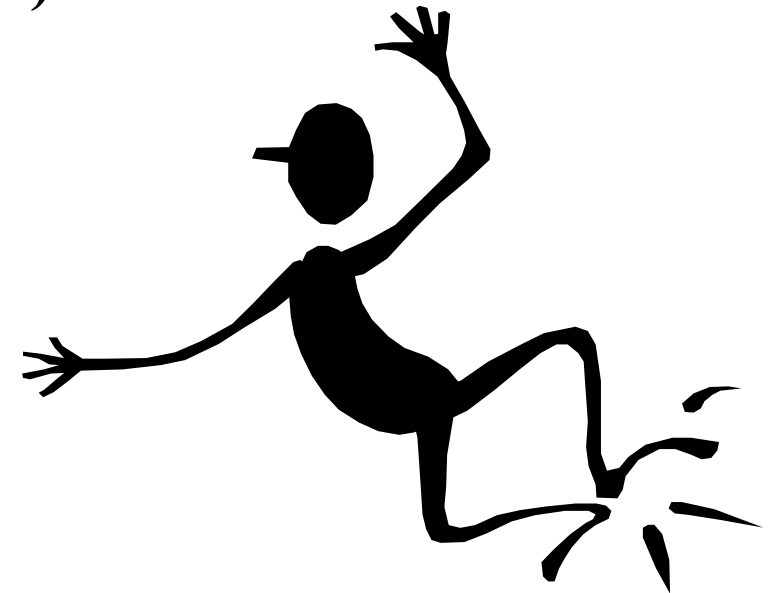


Product	Sale		Product	% Cum Pro.(X)	Sales	Cum Sale	% Cum Sales(Y)	
001	45		005	10%	62	62	30.10%	
002	9		A	001	20%	45	107	51.94%
003	3			009	30%	23	130	63.11%
004	20		B	004	40%	20	150	72.82%
005	62			010	50%	17	167	81.07%
006	10			008	60%	15	182	88.35%
007	2		C	006	70%	10	192	93.20%
008	15			002	80%	9	201	97.57%
009	23			003	90%	3	204	99.03%
010	17			007	100%	2	206	100.00%
			<b>Total</b>	<b>1.00</b>	<b>206</b>			

# ABC分类法的应用

---

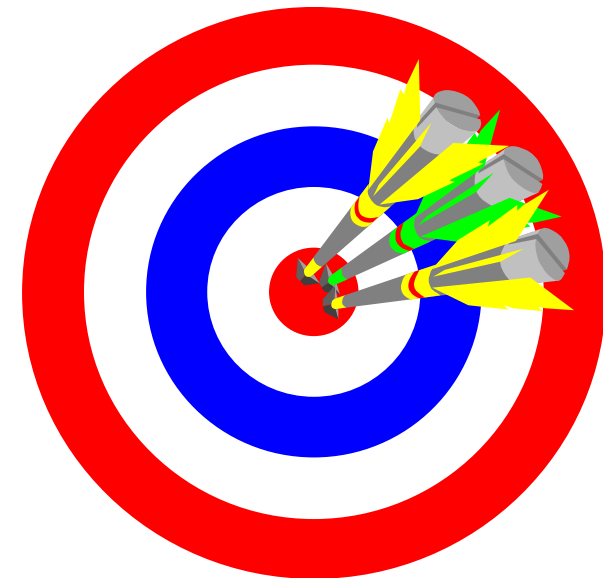
- ❑ Warehouse layout
- ❑ Order picking procedures
- ❑ Warehouse stocking and storage strategies
- ❑ Sales region stocking plans ( central or field )
- ❑ Inventory policy (e.g. availability levels )
- ❑ SKU rationalization
- ❑ ...



## 3.4 客户服务衡量指标

---

- ❑ Average order cycle time & Variability of order cycle
- ❑ Fill rate
- ❑ Invoice error rate or order document error rate
- ❑ Damage & Loss
- ❑ Others:
  - Stock-out percentage
  - Shipment shortages
  - Shipment delays
  - Product substitutions
  - Returns / adjustments



## 例：食品行业客户服务

主要因素	1995	2000
现货可得率	<b>98%</b>	<b>99%</b>
订单周期	<b>9 days</b>	<b>7 days</b>
按订货数量发运	<b>90%</b>	<b>94%</b>
发票准确率	<b>90% of invoices</b>	<b>93% of invoices</b>
破损的货物	<b>1%</b>	<b>0.5%</b>

Source: Grocery Manufacturers of America and A T Kearney (1995) customer service data for food industry

## 衡量订单周期

- 订货周期包括以下物流活动所消耗的时间：
  - 订单生成、传送：从收到订单到订单进入企业物流系统；
  - 订单分配：从收到订单到分配订单；
  - 备货：从分配订单到拣货，做发货准备；
  - 运输：从供货处装运到客户所在地客户签收货物
- 衡量订单周期
  - 订单周期的长度——反映企业响应客户要求的速度
  - 订单周期的一致性——反映企业服务的可靠性和稳定性



# 衡量订单履行情况

## □ 订单完全履行要求:

- 运送的货物数量完全符合订货要求
- 完全按照客户要求的时间和条件将货物送到
- 送货过程中没有出现货物破损、短少或其他客户拒收的情况
- 货物运送交接的单证完备

$$\text{订单履行率} = \frac{\text{完全履行的订单数}}{\text{收到的总的订单数}} \times 100 \%$$

# 影响订单履行的因素

在实际衡量过程中，订单履行过程中的偏差需要累计衡量，例如，假设影响订单履行的因素包括：

- 及时收到订货的比率 98%
- 收到完整订货的比率 97%
- 收到无破损订货的比率 99%
- 准确履行的订单比率 99%
- 发票准确的比率 96%

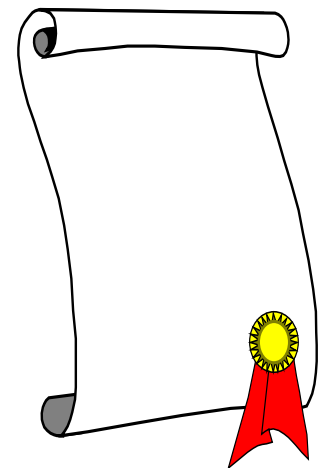
这样可以得出实际客户服务衡量指标为：

$$98\% \times 97\% \times 99\% \times 99\% \times 96\% = 89\%$$

# 一些注意事項

---

- 应定期搜集有关客户服务的各种数据，随时监控
- 数据应准确
- 衡量指标应与客户的期望一致
- ....



王晓东, 胡瑞娟

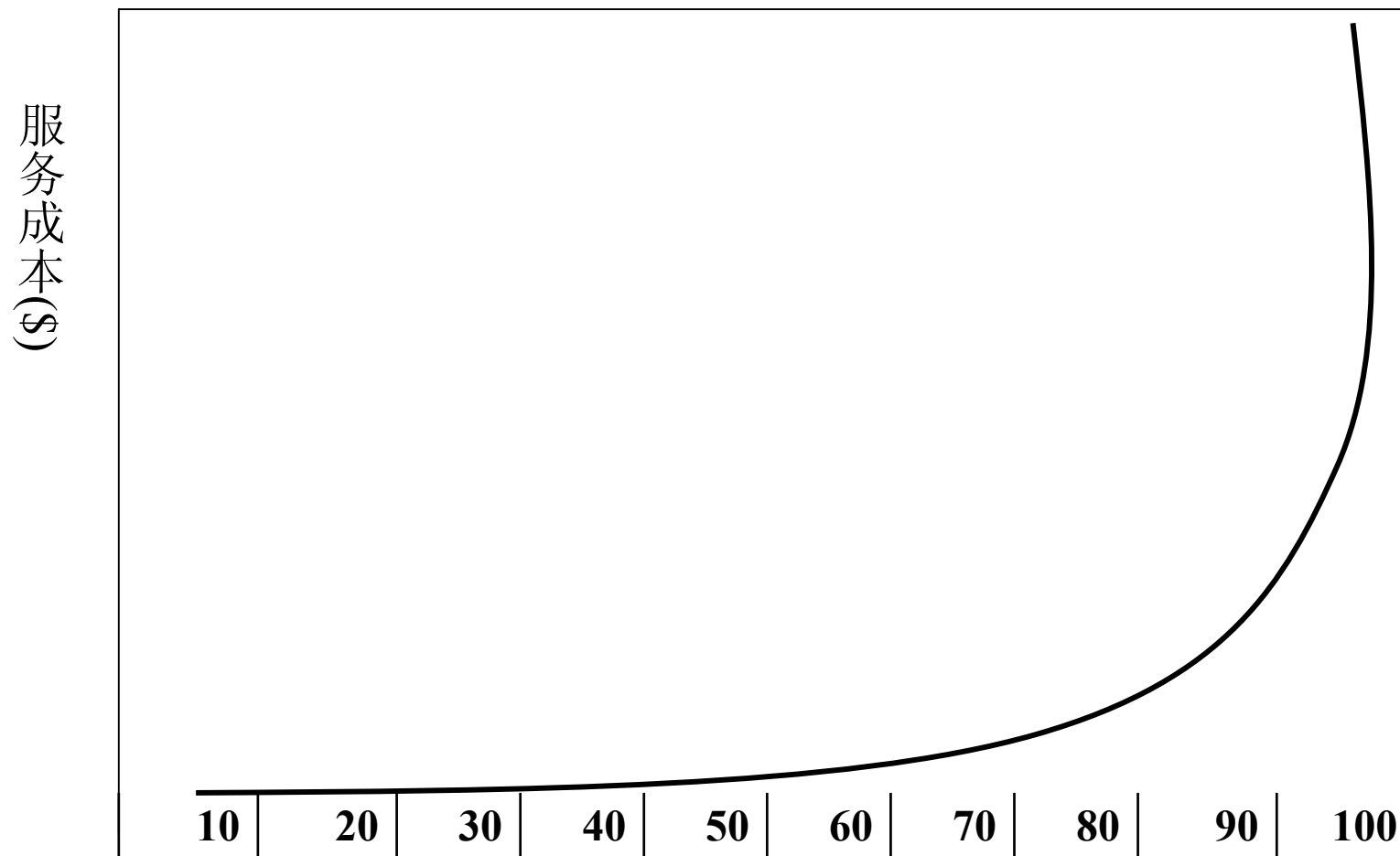
## 3.5 优化客户服务水平

---

——寻找成本与收益的平衡点

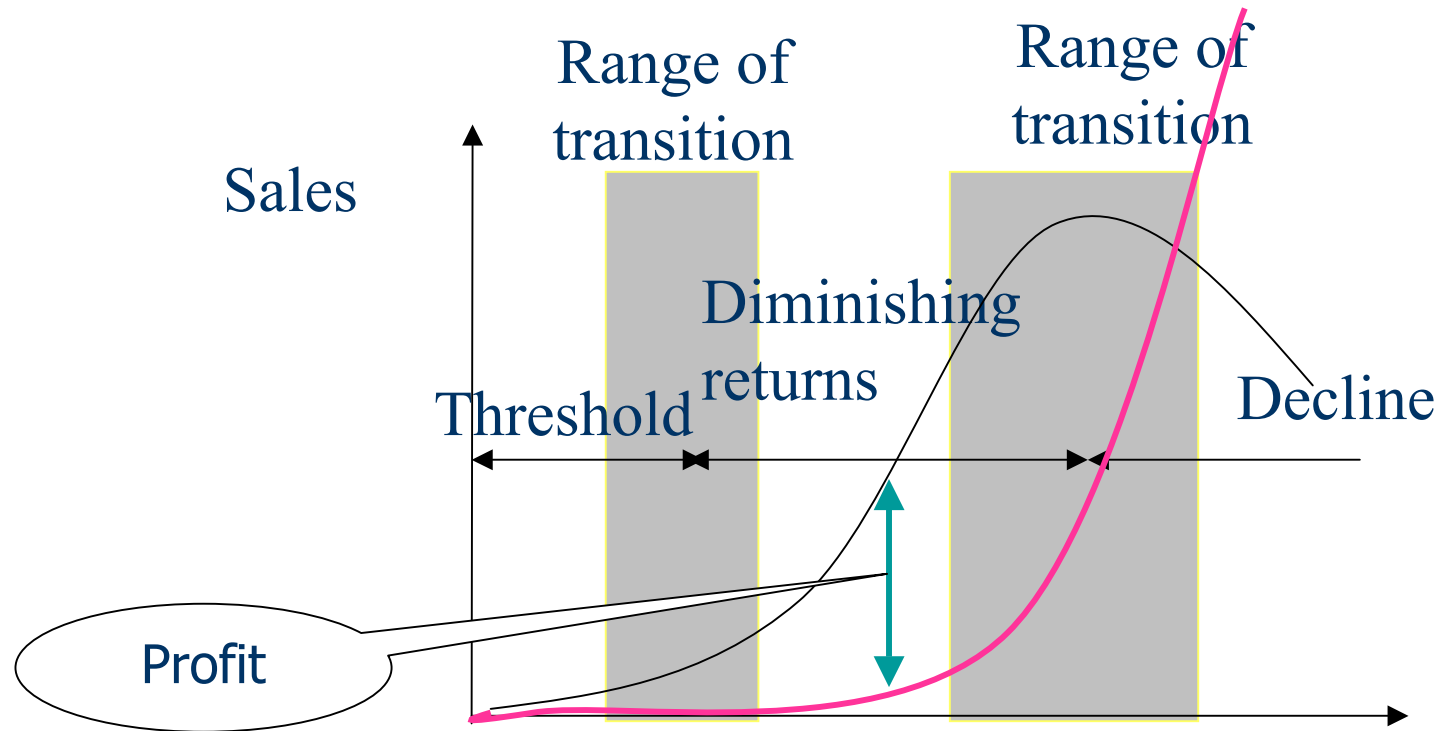


# 物流客戶服務與成本



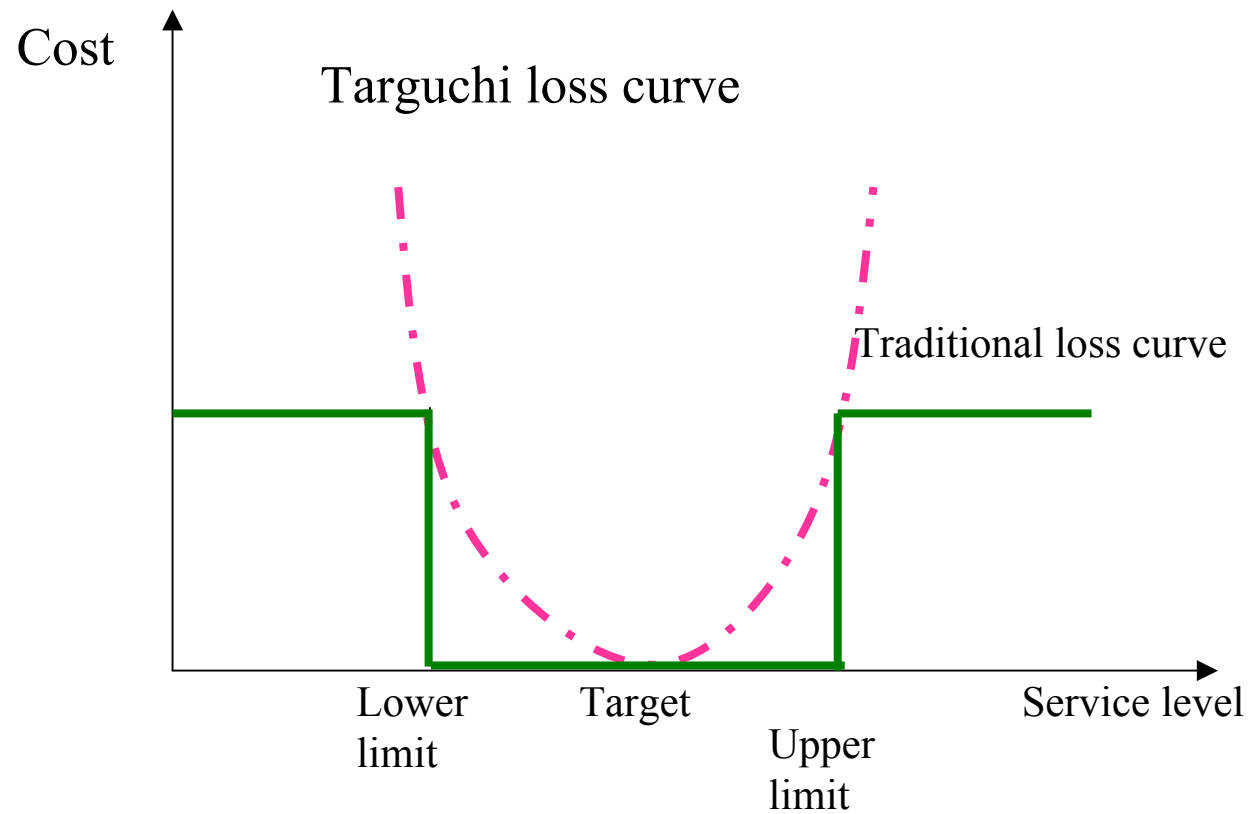
物流客戶服務水平 (%) 晓东, 胡瑞娟

# 客户服务、成本与收益

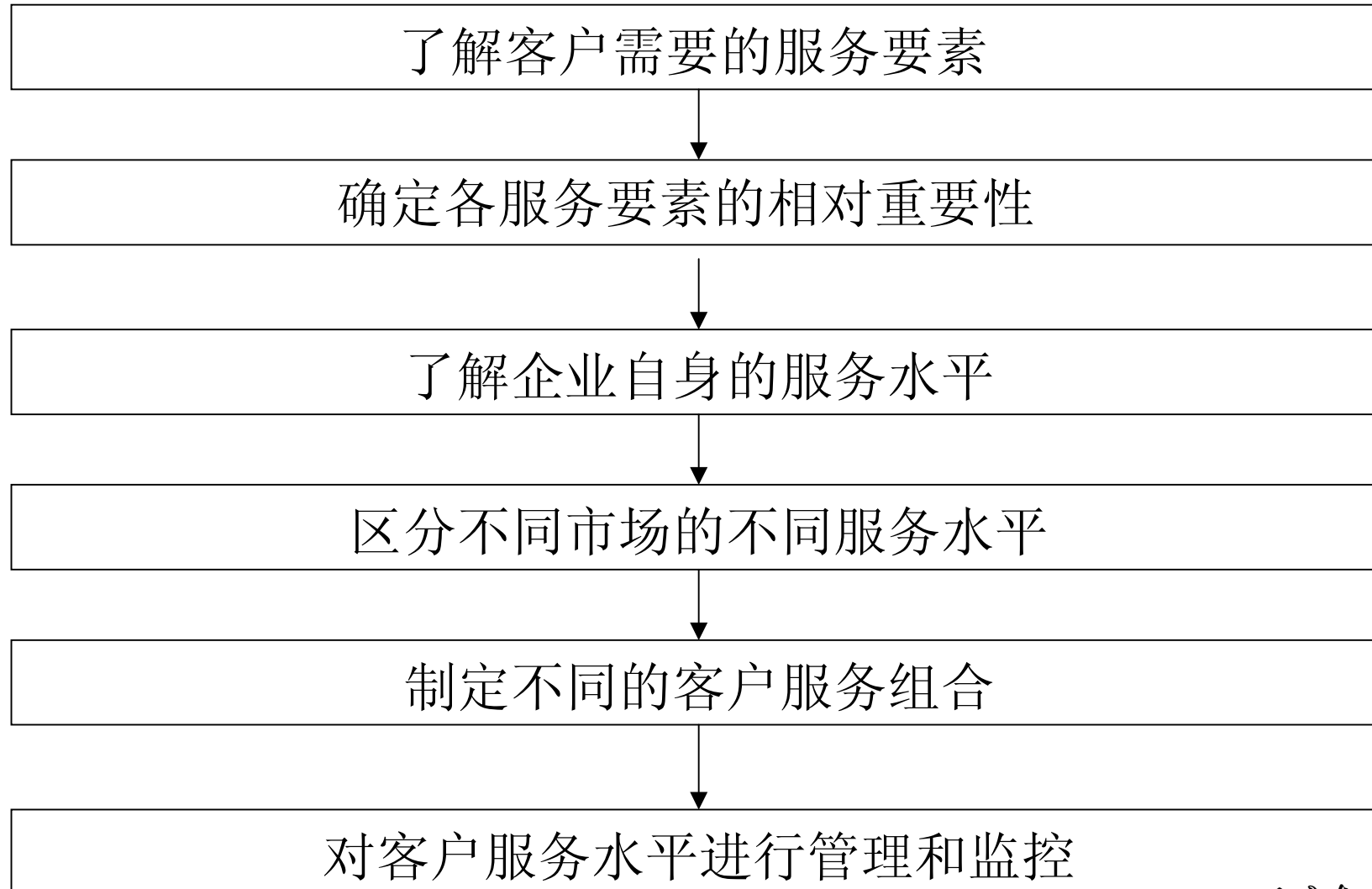


**Increasing logistics customer service level of a supplier to the best of its competition**

# 田口曲线



## 3.6 制定客户服务政策





## 第一步：了解客户需要的服务要素

---

- 了解影响产品需求的主要决策者或产品的主要买主
- 通过与客户相关人员的面谈了解客户所关心的主要事项（以及各要素的相对重要性）

## 第二步： 确定各服务要素的相对重要性

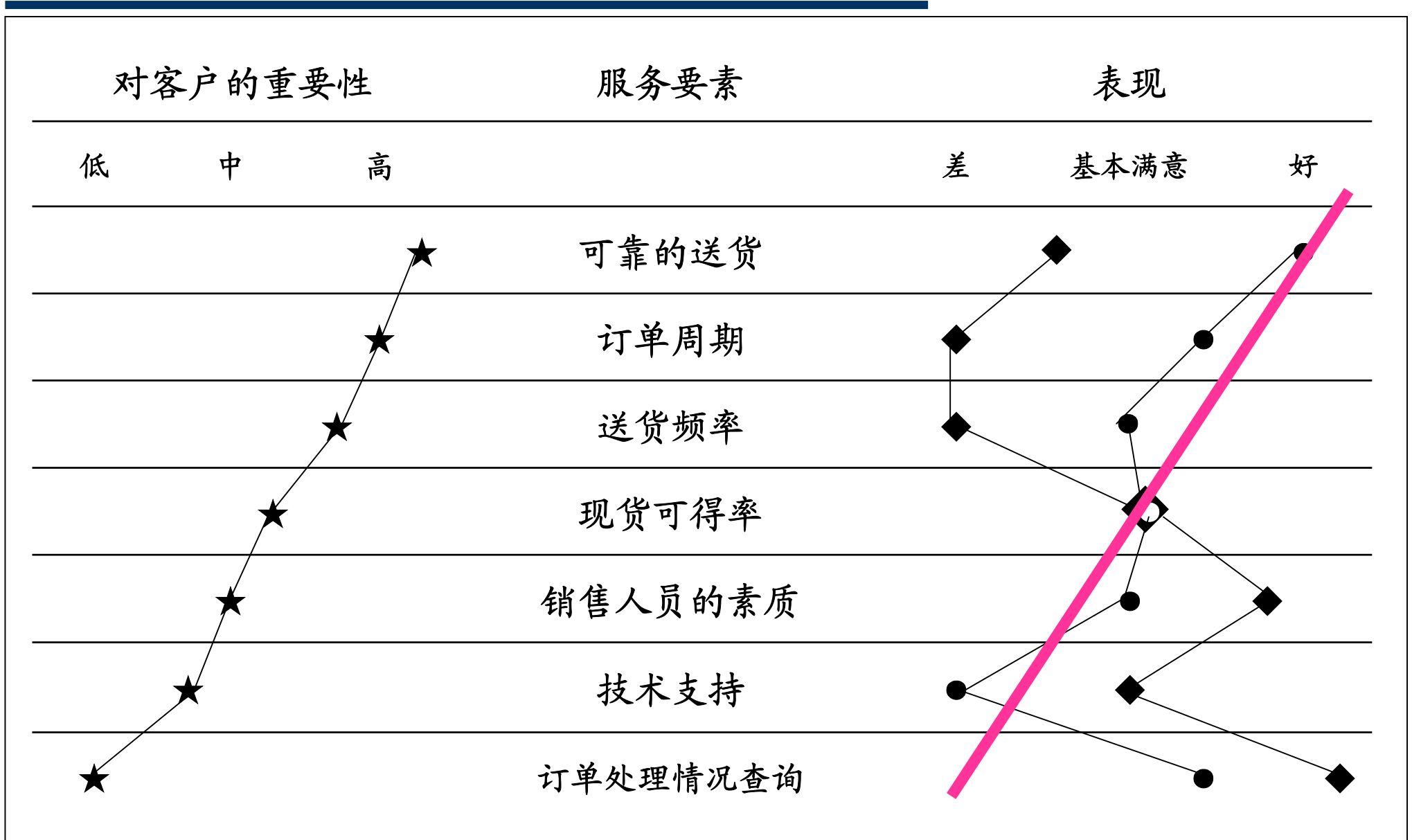
对下述服务事项，您认为的相对重要性如何？							
(评分为1-6分; 1=毫不重要, 7=极其重要)							
	请在您选择的分数上画圈						
送货频率	1	2	3	4	5	6	7
送货可靠性	1	2	3	4	5	6	7
现货可得率	1	2	3	4	5	6	7
供货的连续性	1	2	3	4	5	6	7
订单完全履行率	1	2	3	4	5	6	7
发票的准确性	1	2	3	4	5	6	7
对客户问讯的处理情况	1	2	3	4	5	6	7
...							

## 第三步：了解企业自身的服务水平设定企业的目标



# 与竞争对手相比较

★客户的评分 ◆公司的水平 ●主要竞争对手的表现



第六步：对客户  
服务水平进行管  
理和监控

第四步：区分不同市场的不同服务水平

对客户的要求进行定位，  
包括：产品质量、订货方式、  
服务水平、所包含的不同服  
务要素

第五步：制定不同的客  
户服务组合

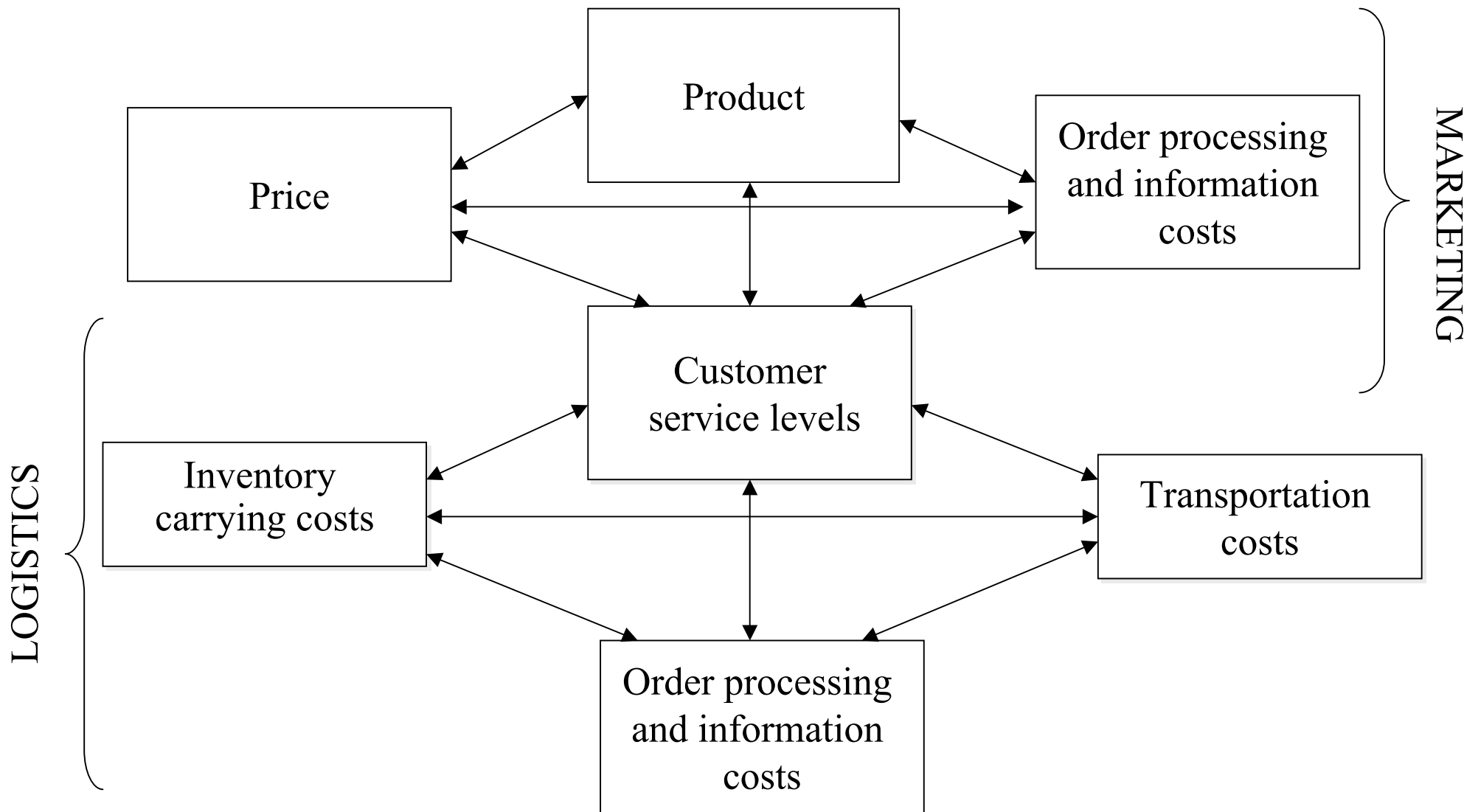
每一服务组合针对不同的  
客户群体。

# Assignment

---

- ❑ **Textbook pp57 question 2, 3.**
- ❑ **What is the Pareto Curve? Please interpret its application in logistics management.**
- ❑ **Use data on slice 45, evaluate the improvement of customer service in grocery manufacturer industry.**

# 营销和物流中的成本悖反



# 思考題

---

- 什么是客户服务？为什么说所有的商品都是有形的产品和无形的服务的有机结合？
- 客户服务主要包括哪些因素？
- 物流客户服务与产品类别、生命周期和产品特征的关系怎样？
- 什么是帕累托法则？有什么重要意义？
- ABC分类法在物流管理中有哪些实际应用？
- 常见的衡量客户服务的指标有哪些？
- 订单周期是由哪些内容组成的？
- 如何制订合适的物流客户服务政策？