

第五章 物流与顾客服务

第一节 物流与市场营销

第二节 顾客服务的内容

第三节 顾客服务与顾客维持

第四节 物流服务设计

第五节 服务标准



引导案例

宝供案例



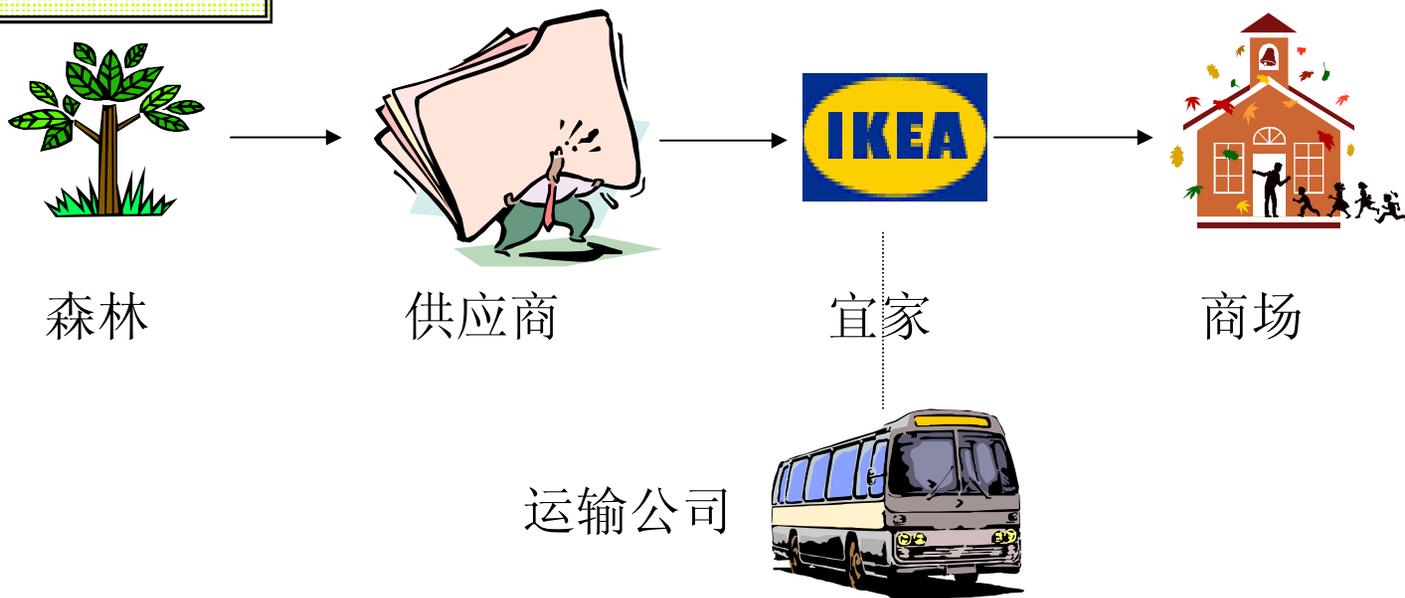
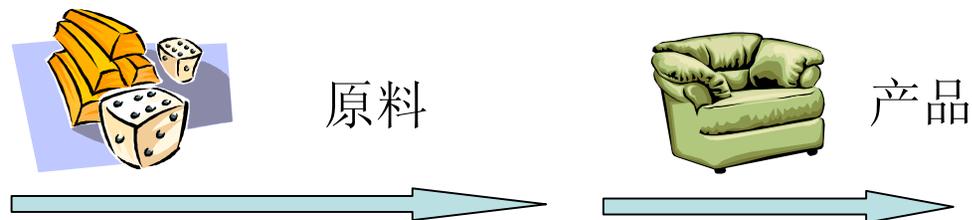
- 宝洁先后与广州的两家国有大型储运公司合作，委托把产品发往全国各主要城市与销售网点，但“蜜月”仅两个月就宣布分手。原因：官僚主义、管理混乱、服务质量差，常常误时误点，破损率居高不下。
- 可贵的第一次。整整一车皮的货发往上海，从来没哪家公司要托运那么多的货，时间、破损率要求都是相当苛刻的。当宝洁的货送到仓库后他们“好像是在照料一个婴儿，呵护备至”。刘武去上海现场督战，同时考虑物流的各个环节，能有最直接的感觉与印象，以保证以后业务的质量、管理和具体操作。
- 这一次运货，宝洁公司相当满意。带来了更多的订单

目标

通过案例学习物流在市场营销中的重要地位与作用

理解顾客服务的与物流的关系

5.1 物流与市场营销



从两条财经新闻谈起

Ø 凯玛特（Kmart）申请破产
美零售巨人要倒下

——人民网 2002年1月24日

Ø <财富>公布全球五百强沃尔
玛拔头筹

——大洋网 2002年7月8日

凯玛特（Kmart）申请破产 美零售巨人要倒下

Ø 2002年1月22日，凯玛特在芝加哥向伊利诺伊北区破产法院申请了破产保护，所列资产近163亿美元、债务约103亿美元，创下了美国历史上最大的零售业破产案。

<财富>公布全球五百强 沃尔玛拔头筹

- ❑ 美国《财富》杂志根据全球各大企业在2001年度公布的营业数字排出了最新的全球五百强名单，并在昨天(7.7)公布了这份名单。
- ❑ 在这份名单上，美国的连锁超市集团沃尔玛，以2198亿美金的营业收入，在名单上独占鳌头；排名第二的是去年的第一名埃克森石油集团，第三则是通用汽车公司。



凯玛特

1897年，塞巴斯蒂安·克雷斯吉和约翰·麦克罗瑞在底特律和孟菲斯创办了“五分一毛”杂货店。

1899年，两合伙人分家，克雷斯吉办起了克雷斯吉公司，从此一路发展成为美国最大的零售商之一。1962年，克雷斯吉公司开办了第一家凯马特折扣商店，1977年正式更名为凯马特公司。

在1979年，Kmart是零售业的霸主。他拥有1891家店面，平均每家每年有725万美元的收入。



沃尔玛

- Ø 1962年由山姆·沃尔顿（SAM WALTON）在阿肯色州创建
- Ø 1979年，沃尔玛只有229家店面，平均收入只有凯玛的一半，不过是南方一个小零售商。
- Ø 1989年他的税前销售额接近Kmart的两倍，股东权益回报率达32%，市场价值比其账面价值多至少十倍。
- Ø 日前《财富》杂志公布全球500强，零售业巨子沃尔玛连锁店终于将埃克森·美孚石油公司拉下马，以2198.1亿美元的营收总额登上了美国乃至世界企业的第一把交椅。





思考一个问题

- ❌ 沃尔玛如何从阿肯色州本顿维尔镇的一家小商店发展成为全球知名的零售业巨头？新经济时代，以传统的零售经营为主的沃尔玛究竟依靠什么力量来取得如此辉煌的业绩？
- ❌ 《财富》杂志记者不无惊叹地写道：“一个卖廉价衬衫和鱼竿的摊贩怎么会成为美国最有实力的公司呢？”

思考问题

一些解释



Ø 创建人山姆·沃尔顿的管理天赋——是他激励了他的员工，并且塑造了优质的服务文化。（在正门欢迎顾客，充分放权给员工各自管理业务的一部分以此激励他们）。

Ø 经营战略：天天底价（EDLP）

- 给顾客提供了更好的选择并且节约了企业交易和广告费用。
- 稳定的价格使得销售更具可预测性，因此减少了缺货和过度库存的情况。
- 每天的低价格吸引了大量的顾客，提高了销售收益

- 但是，以上的解释仅仅是重新定义了原问题：为什么WAL-MART能够不断地建立大型的商店？为什么WAL-MART能拥有如此低的成本结构足以支持它的天天低价？除了SAM WALTON本人的魅力个性以外，是什么使得公司能够继续发展？



还有其他解释吗

更深层次的解释



Stalk et al (BCG) 认为Wal-Mart在战略上与创新:

采取了一种基于能力的竞争战略 (**competitive based on capabilities**)

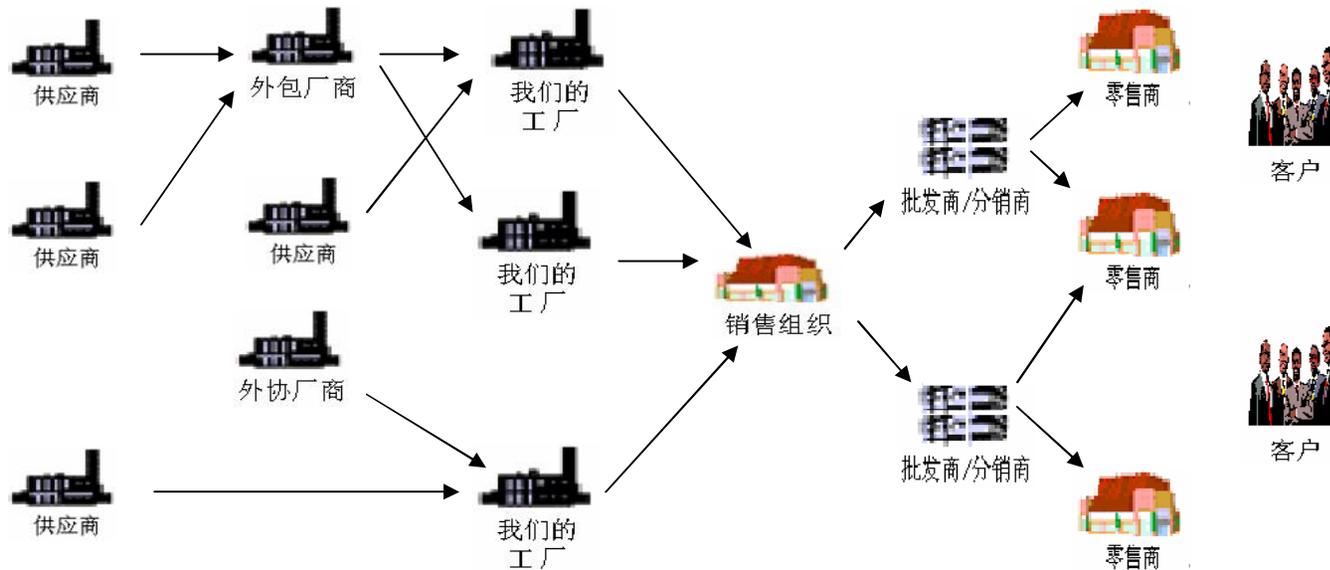
竞争能力来自于其对业务流程(Business Process)尤其是物流与供应链管理的创新。

运作管理在企业之中
具有战略地位

基本结论

有效的运作管理可以
帮助企业建立并增强
市场竞争能力

个人和群体通过创造并同他人交换产品和价值，
以满足需求和欲望的一种社会和管理过程。

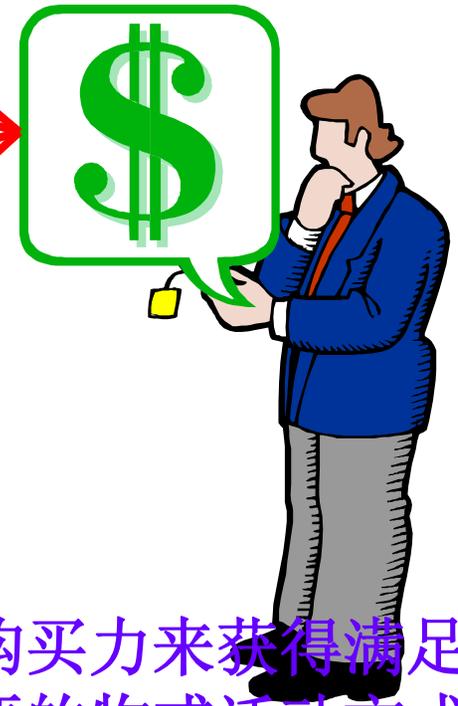


需要 Need

欲望 Want



需求 Demand

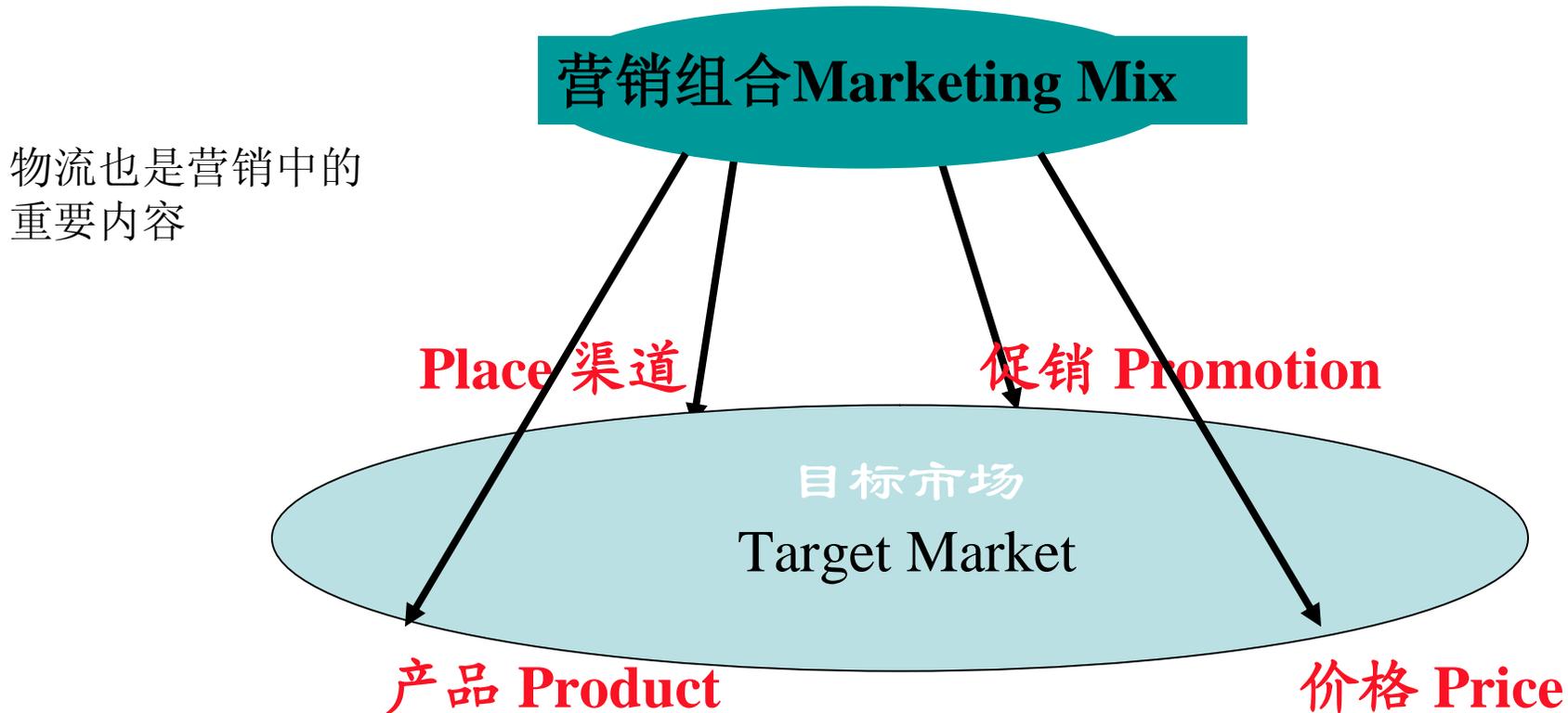


与生俱来的
是营销活动的出发点

满足需要的方式
可以是物，或一种活动方式

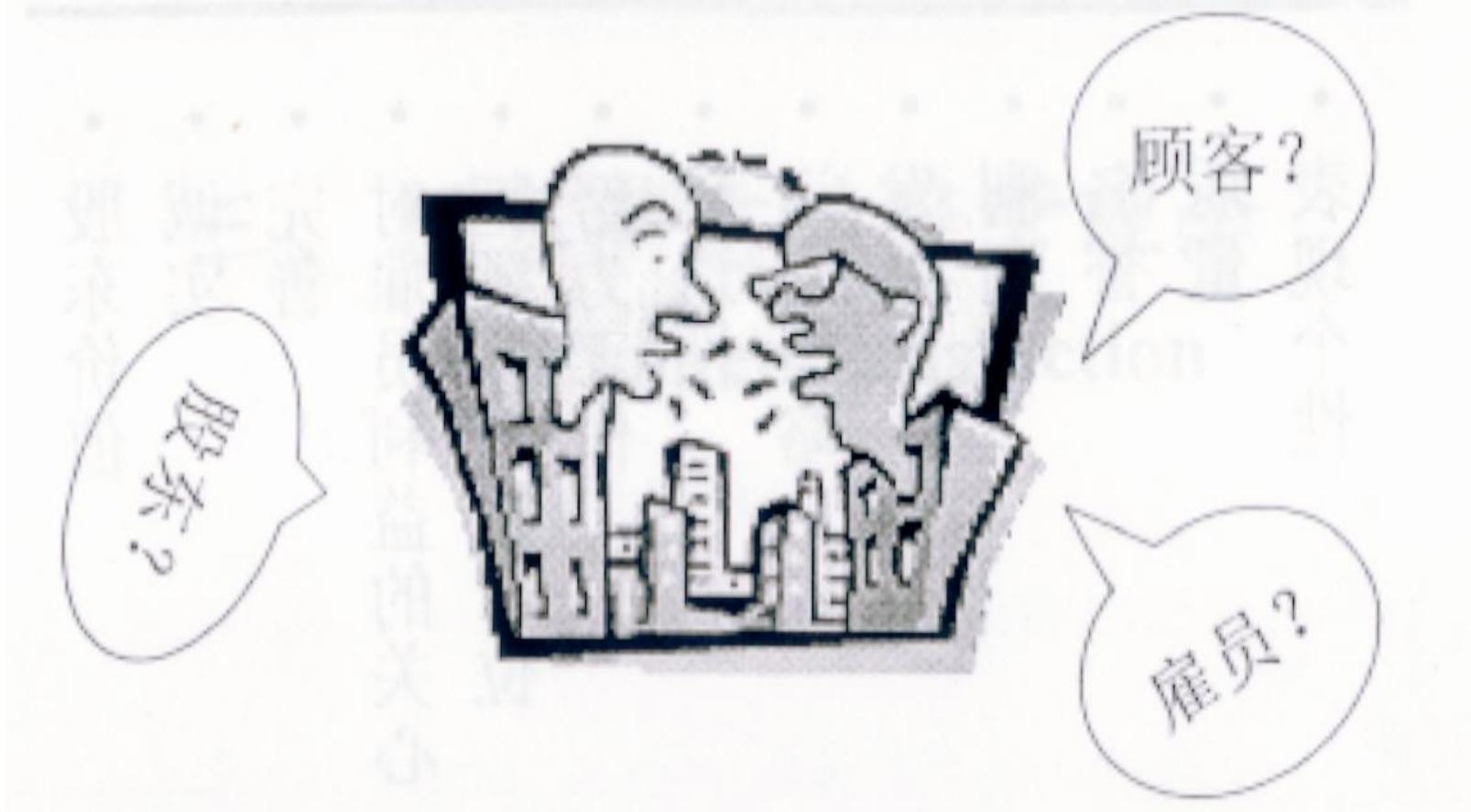
有购买力来获得满足
需要的物或活动方式

整体性的营销努力

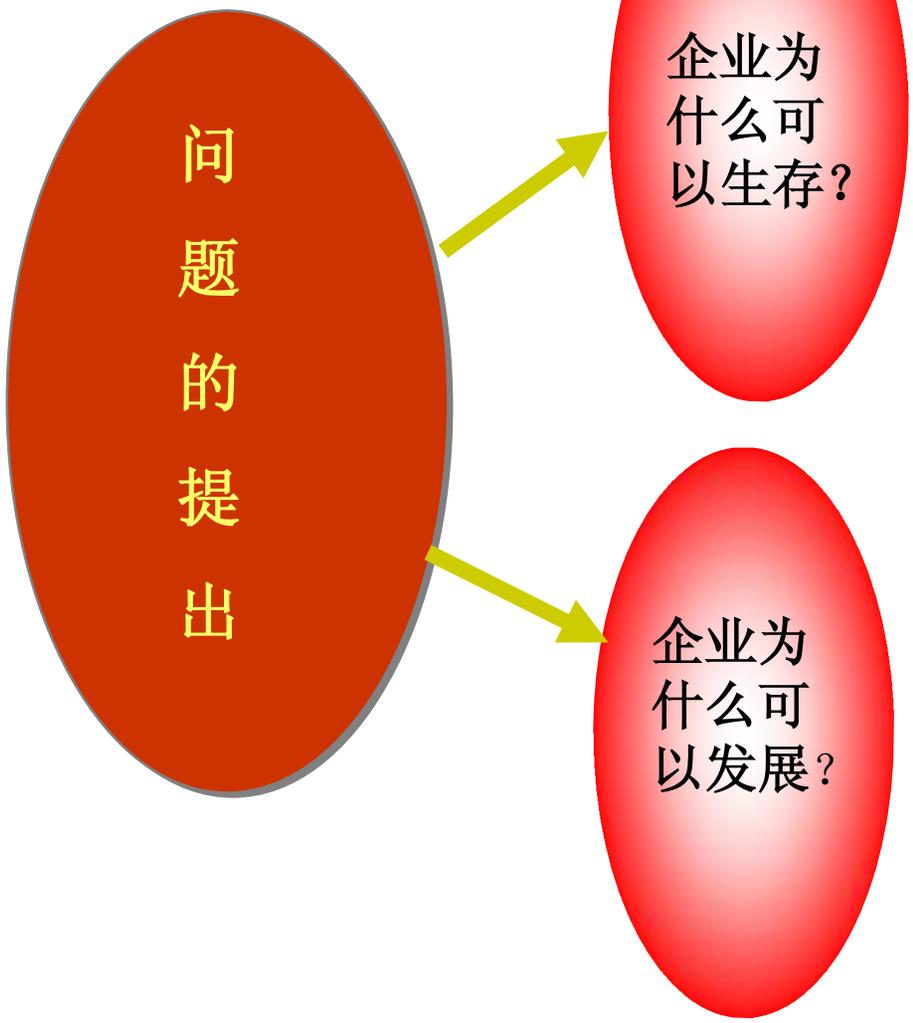
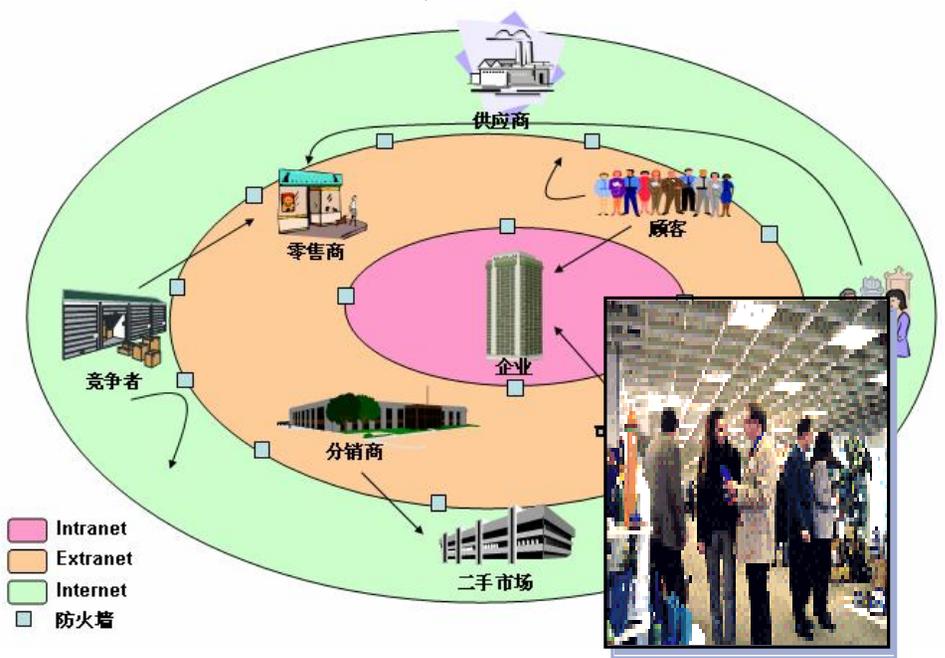


营销组合包含四个营销工具，即称为：**4Ps**

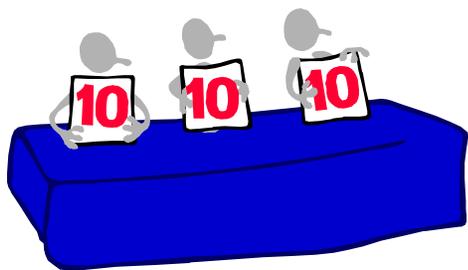
那么谁是顾客？应该如何对待顾客？



是因为企业拥有了顾客!
要通过物流核心竞争力来拥有顾客



顧客的期望



品質



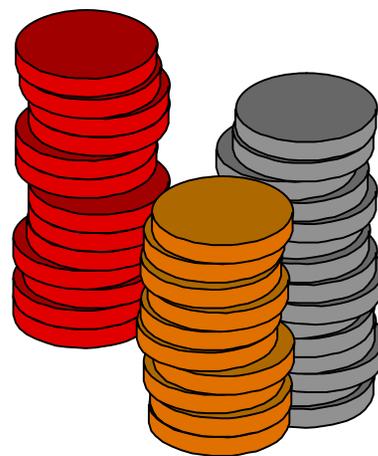
服務



更多選擇



新鮮

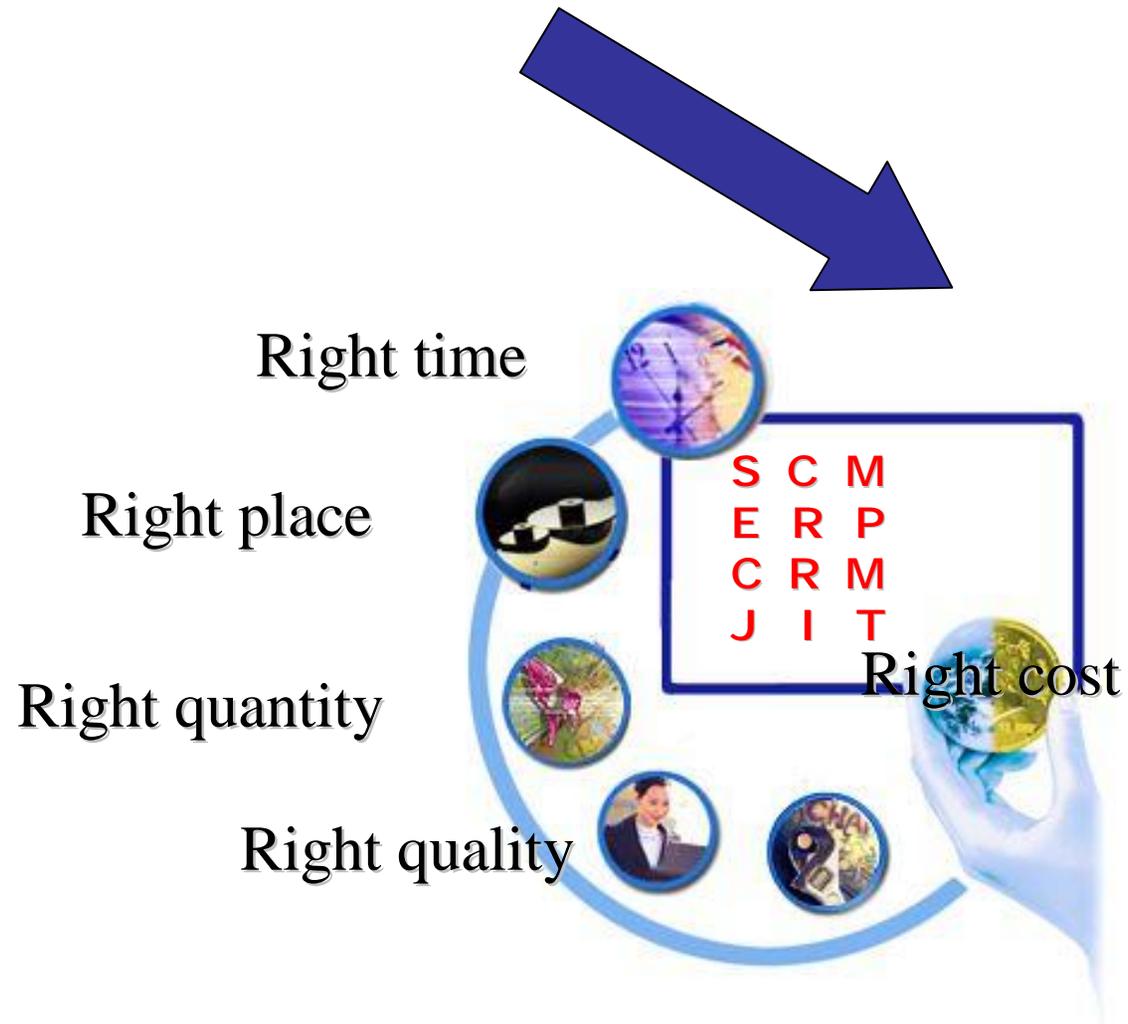


降低價錢



附加價值

物流服务的目标

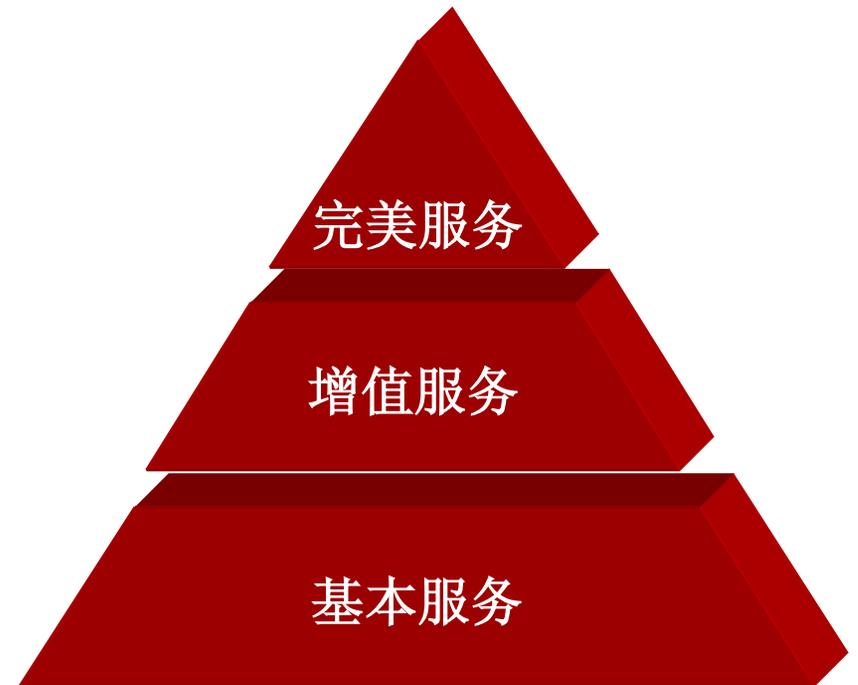


目标

可以根据企业发展的不同阶段决定物流服务策略

可以为企业确定服务策略中的服务内容

5.2 物流服务的内容



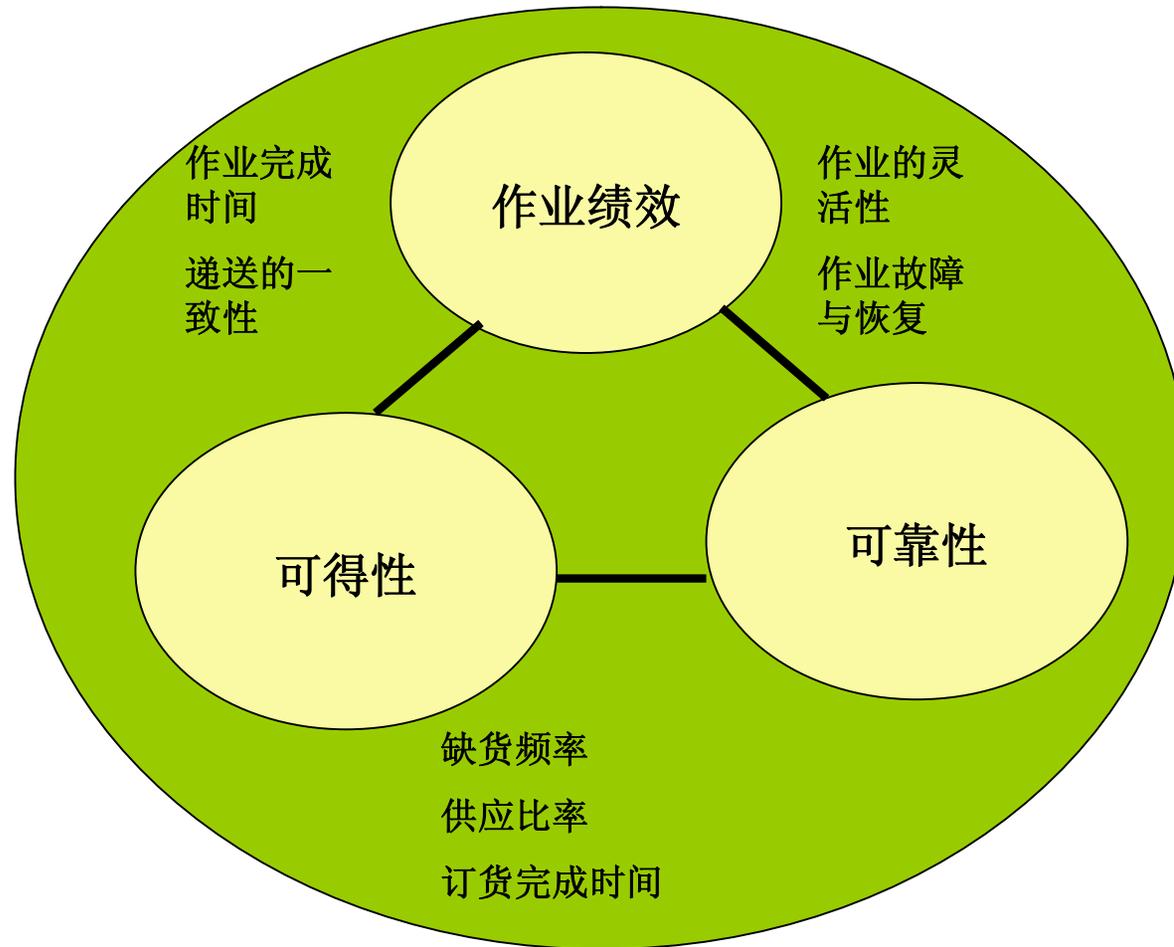
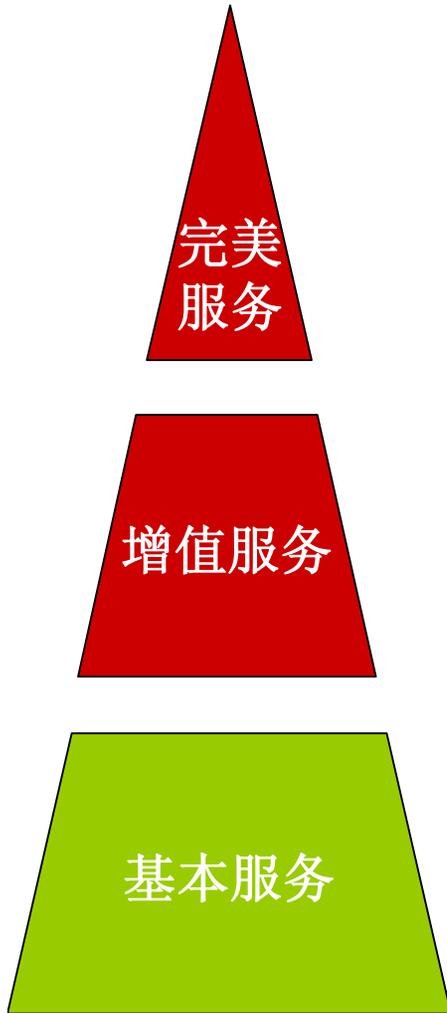
为哪些顾客服务？

是否向所有的顾客提供一样的服务？



还是针对不同的顾客提供不一样的服务？

指向所有的顾客提供的最低服务水准。
一旦接受了订货，连锁企业有义务按照
基本服务的承诺向各个顾客服务。



基本服务内容

增值服务是指在基本服务的基础上为特定顾客提供的的额外服务。它是独特或特别的活动，它建立在基本服务的基础上，只有先满足了基本服务才会考虑增值服务。

完美
服务

增值服务

基本服务

U P S



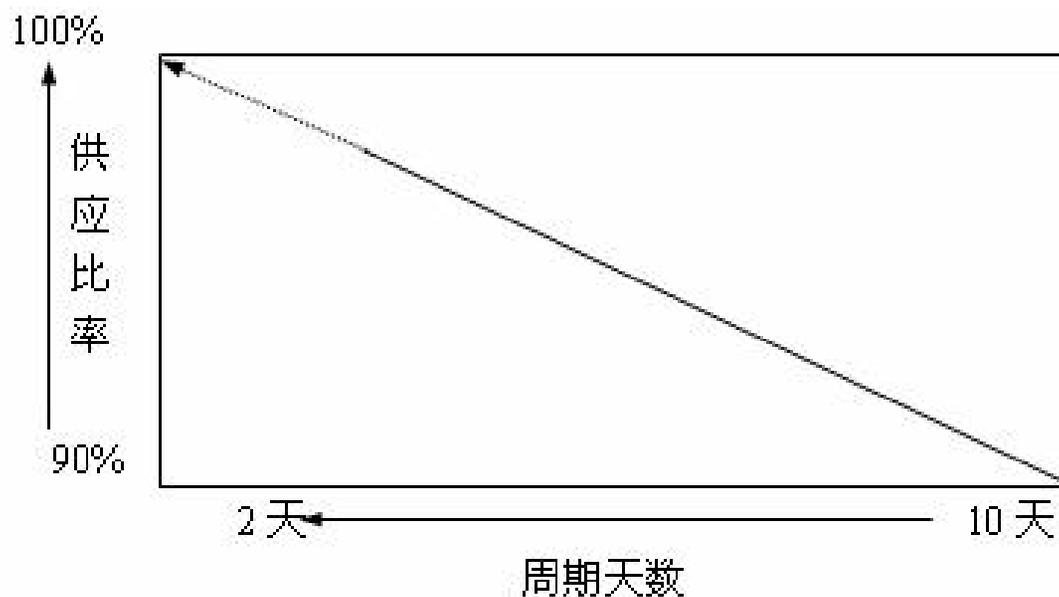
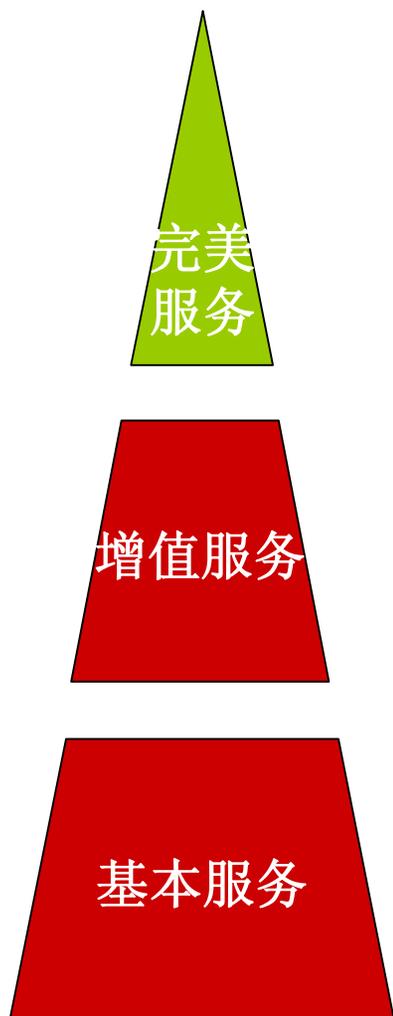
某运输公司



存货管理
订货处理
开票
回收商品处理

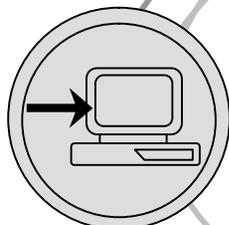


零缺陷服务又称为完美订货。它是物流质量的最高标准，就是从订货开始正确地做每一件事。从收到订单到交付货物的各个方面，连同开票，都没有一点错误。



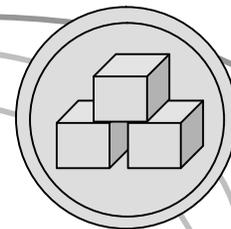


0 缺陷服
务的目的



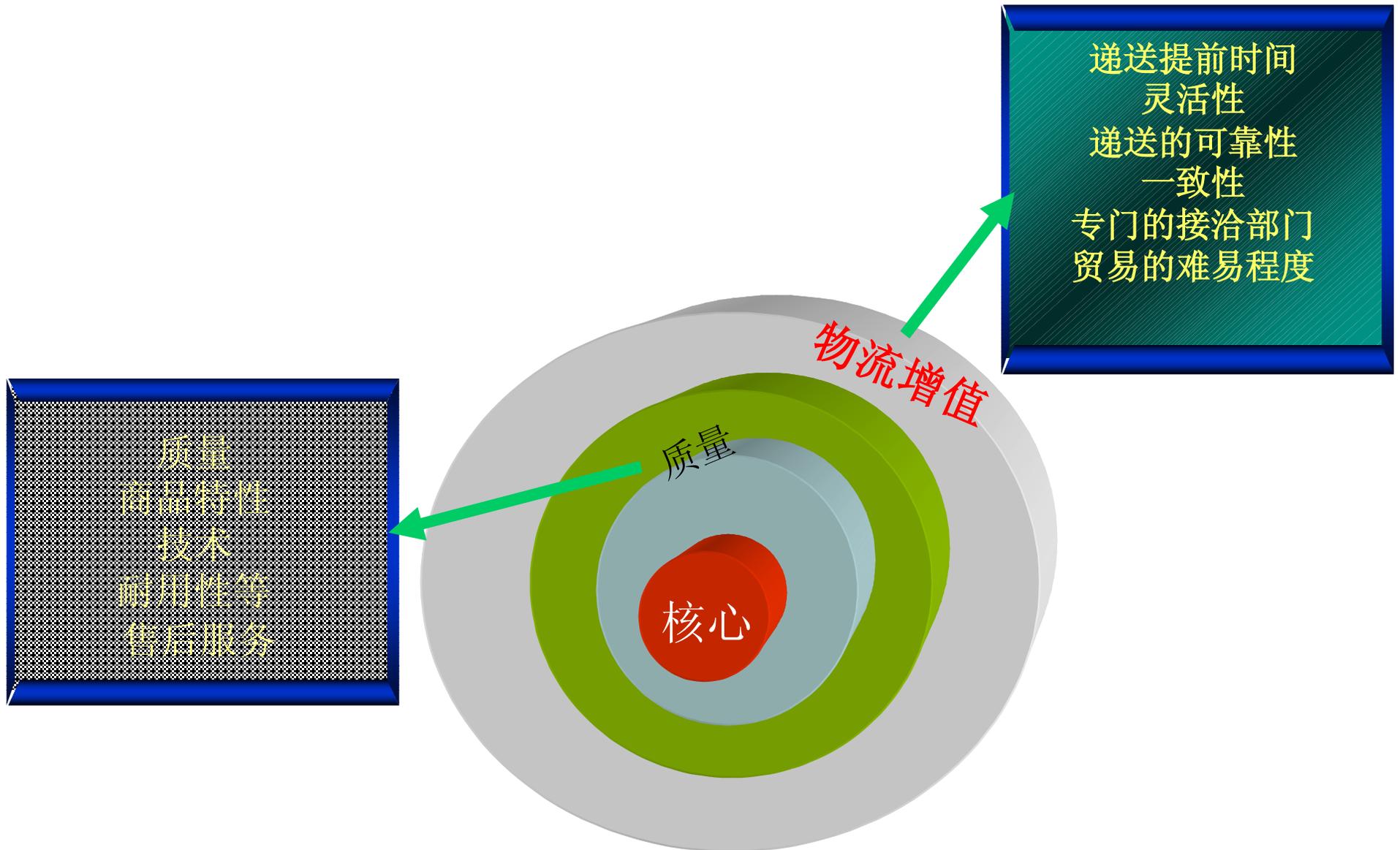
顾客忠诚度提高
5%，企业的利
润就 可能增加
25%—85%。

满意度能带来 忠诚度吗？



许多企业的满意
度达到**90%**，但
实际 再次购买
的只有**30%—
40%**。

5.3 顾客服务与顾客维持



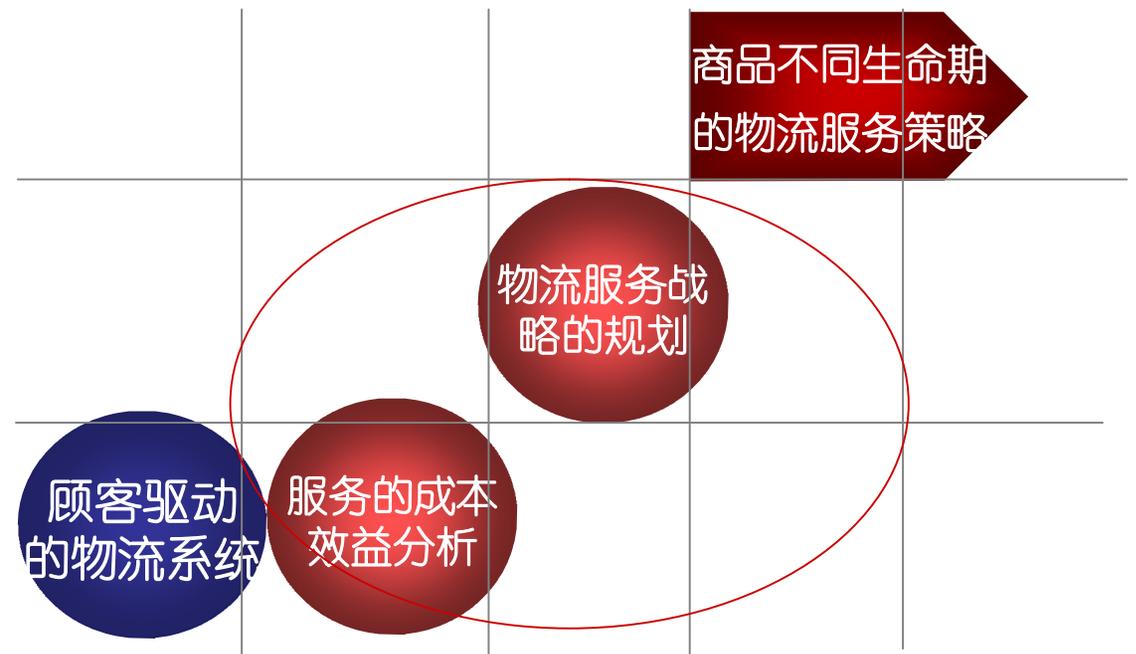
目标

能够根据顾客需求识别的基本理论，调研顾客的物流服务需求

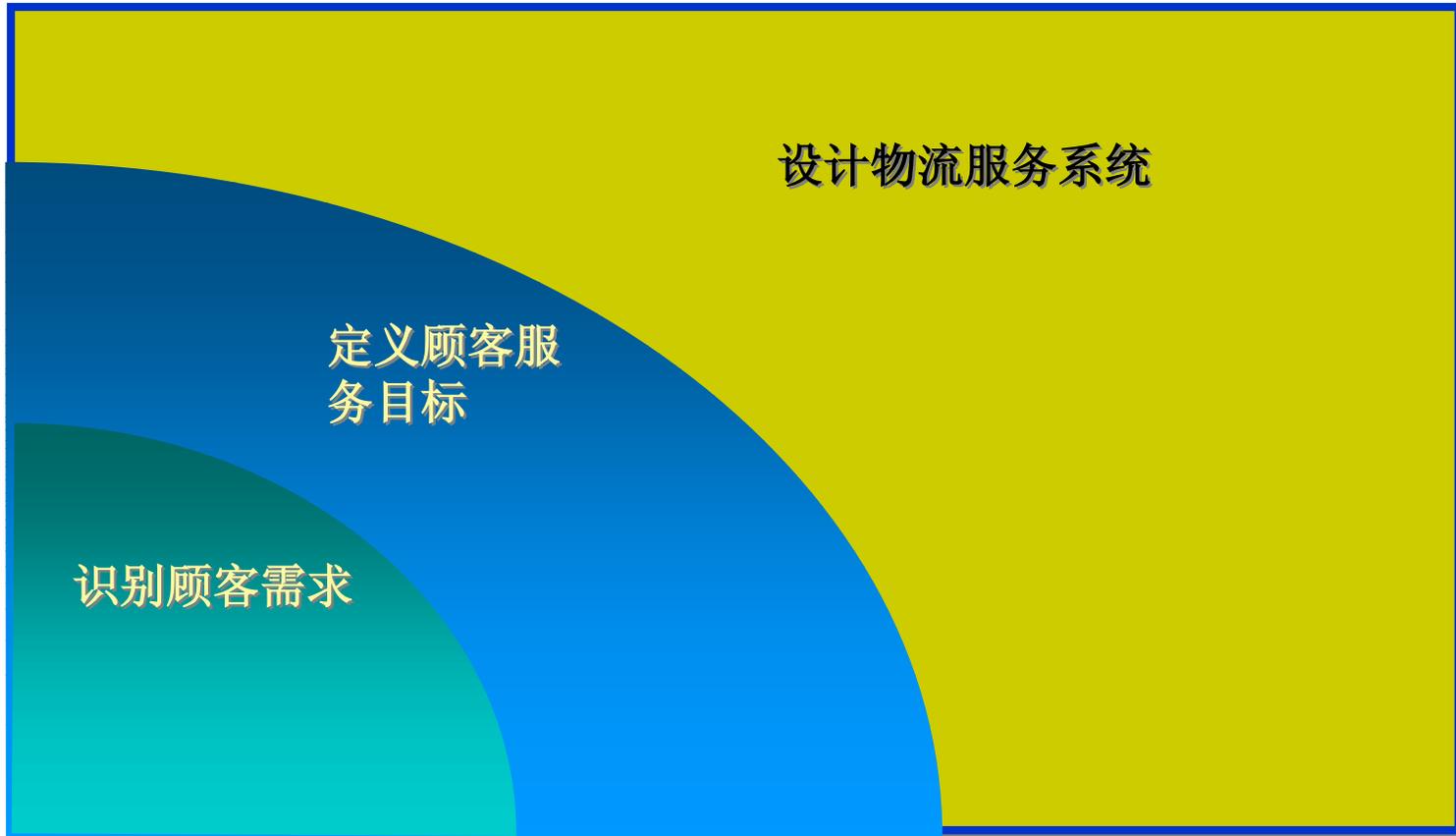
能够运用服务与成本效率的理论对企业的物流服务战略进行选择 and 判断

能够针对商品不同生命阶段制定不同的服务策略

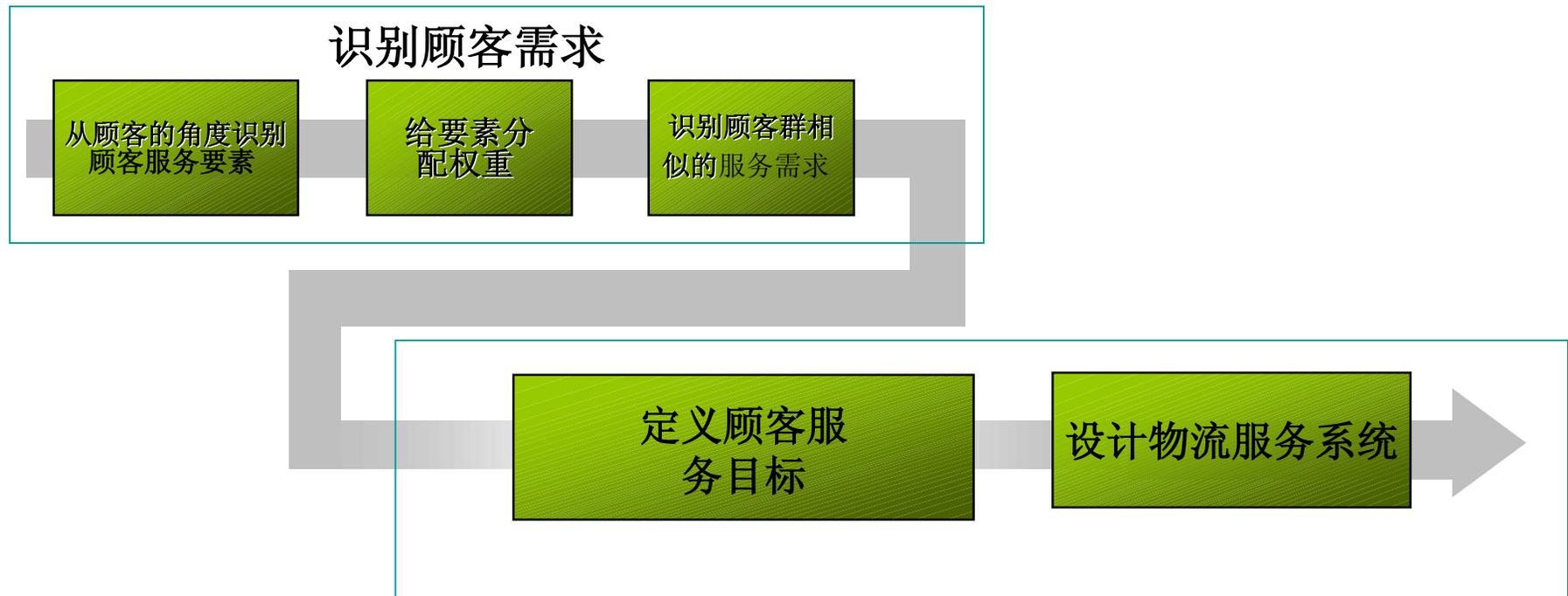
5.4 物流服务的设计



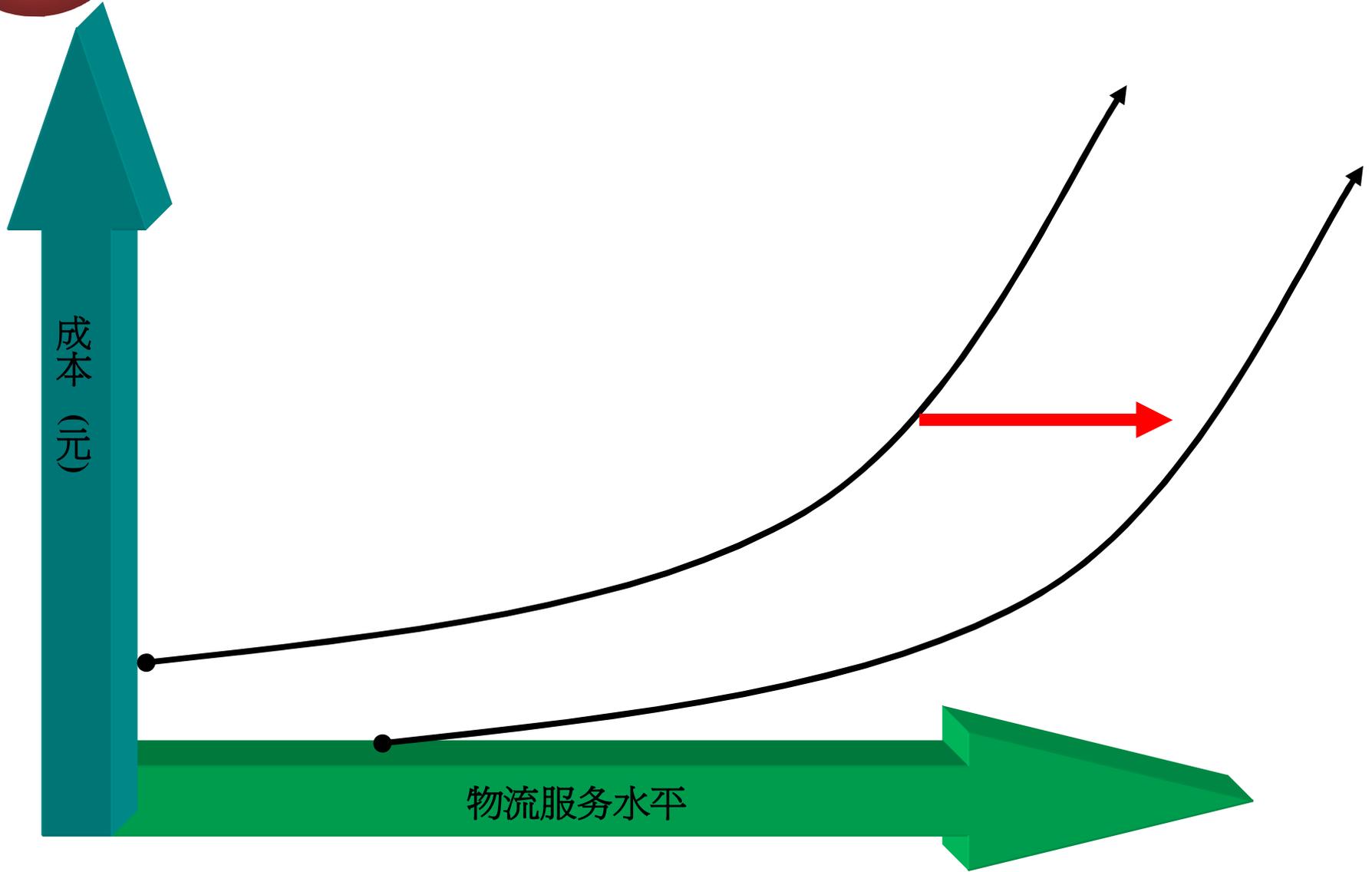
顾客驱动的
物流系统



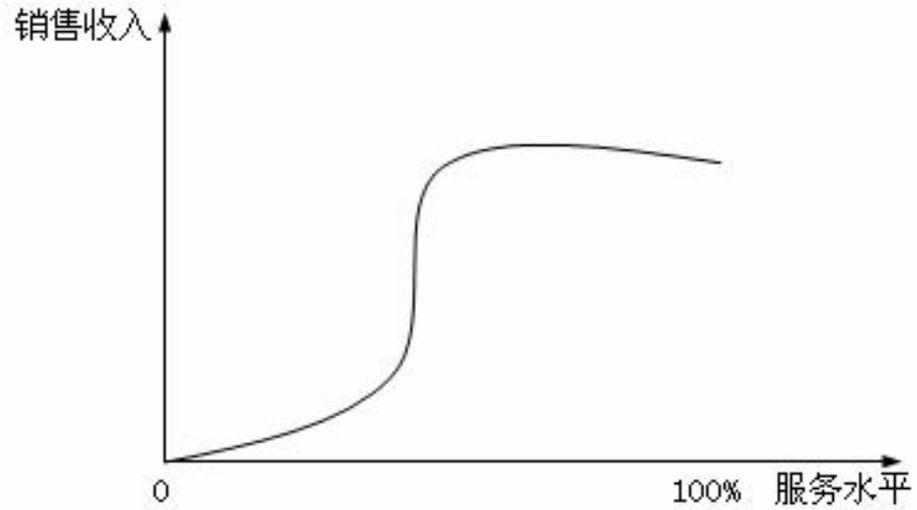
顾客驱动的 物流系统



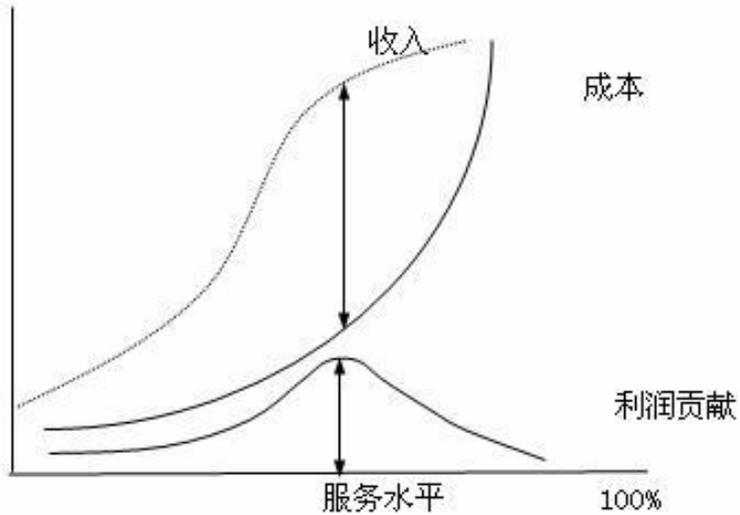
服务的成本
效益分析



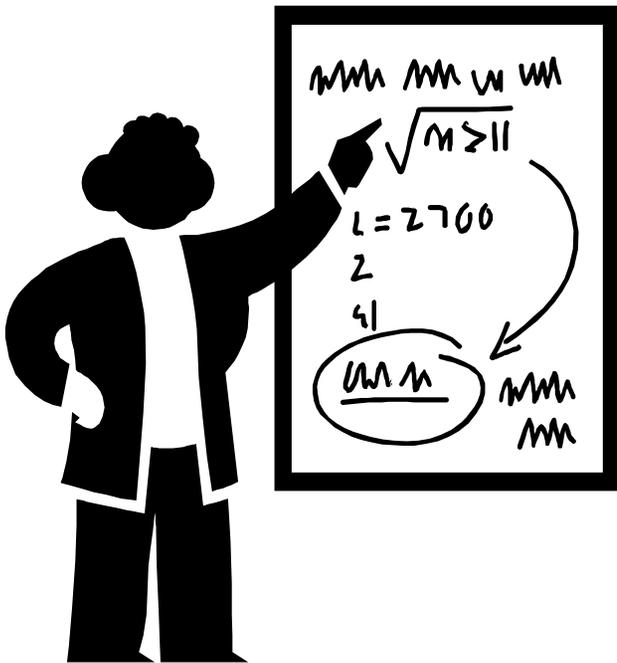
服务的成本 效益分析



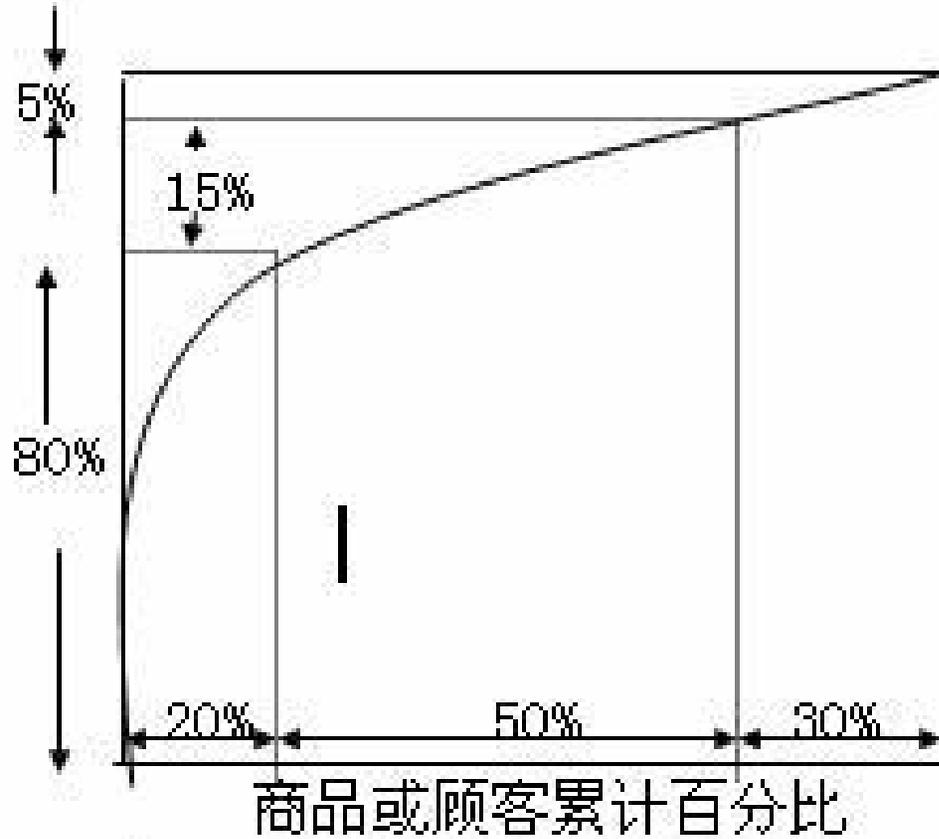
成本收入与
利润贡献



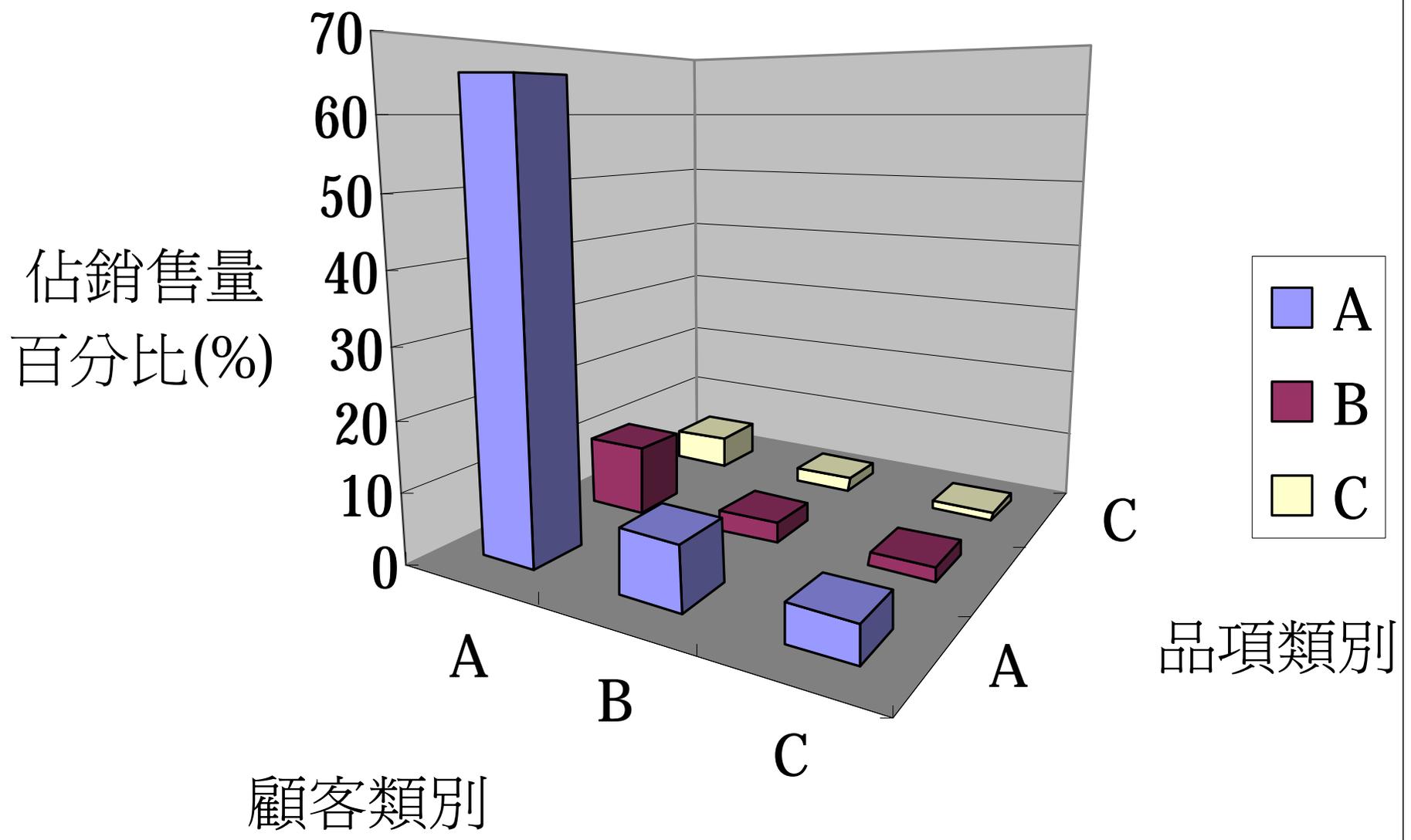
物流服务战略的规划

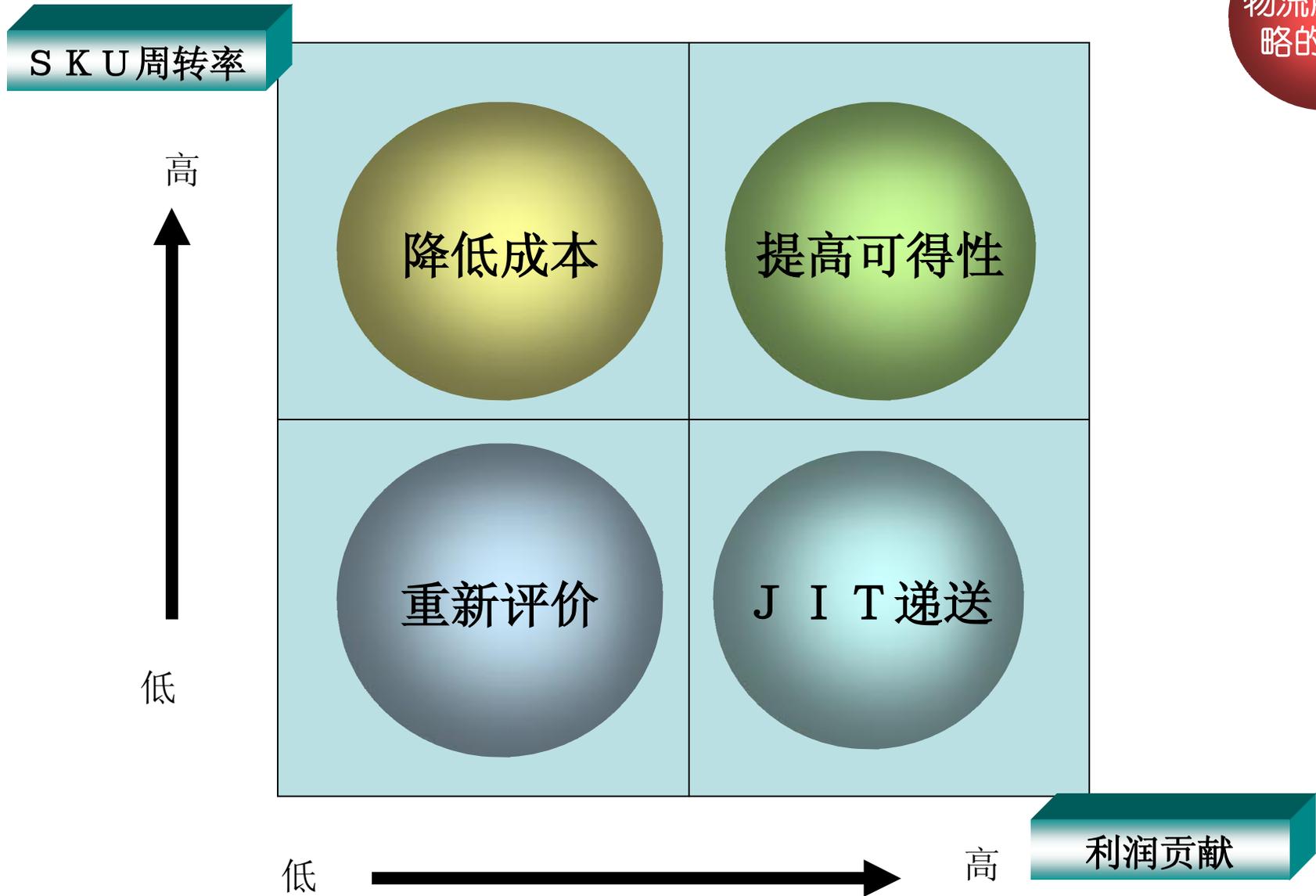


销售收入或利润



顧客/品項銷售作業剖析範例





物流服务战略的规划

商品 A	关键	发展	
商品 B	发展	维持	
商品 C			重新评价
	门店 A	B	C

服务决策分析

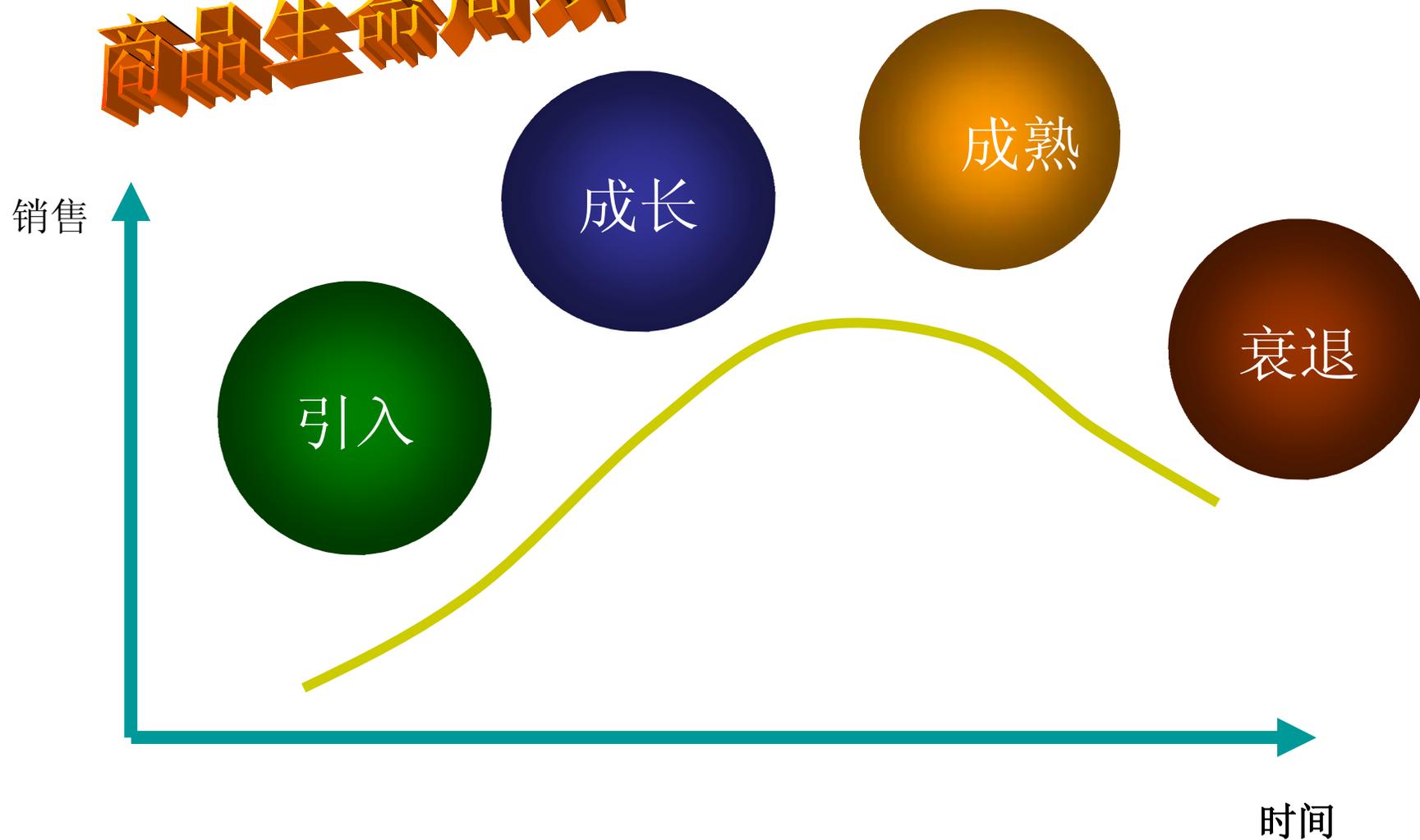
中

商品 ①	利润 ②	交易情况 ③			得分 ②*③	服务的优先级 ④
C	1			3	3	1
P	2		2		4	2
R	3		2		6	5
B	4	1			4	2
X	5	1			5	4
Y	6			3	18	8
Z	7		2		14	7
H	8	1			8	6
J	9			3	27	10
K	10		2		20	9
交易情况： 1=交易失败 2=轻微延迟 3=较长时间延迟						

□

商品不同生命期
的物流服务策略

商品生命周期



商品各生命阶段的物流策略

新品的引入需要高水准物流活动和灵活性，以适应销售量的迅速变化

生命周期的成长阶段和饱和成熟阶段中，重点就会转移到服务与成本的合理化上

衰退阶段，需要对物流活动进行定位，使风险处于最低限度

5.5 物流服务标准

