

第三方物流企业客户分类管理策略 ——基于供应链管理视角

罗 想

(武汉交通职业学院 交通服务与管理学院, 湖北 武汉 430061)

摘 要: 全球经济一体化发展给企业带来了机遇和挑战。客户是企业最终产生利润的源泉,由此带来的客户争夺异常激烈。在全球供应链发展的前提下,第三方物流企业为了提供精准化客户服务,必须要进行客户分类管理。基于当前供应链环境下第三方物流企业客户管理的新特点,第三方物流企业和客户形成了四种关系以及对应的管理策略。

关键词: 客户分类;客户管理;供应链管理;第三方物流企业

中图分类号:F253

文献标志码:A

文章编号:2097-0358(2021)3-0101-04

0 引言

在一个开放的市场竞争环境中,客户是企业生存和发展的基础,因此,如何做好客户管理、维系客户、满足客户的需要成了各大企业除了其核心工作外的又一大重心。企业应该细化客户分类,运用科学的手段对客户进行管理,提升企业服务和商品的市场占有率。第三方物流企业是专业的物流服务提供商,通过专业的管理和协调能力,为客户提供运输、仓储、报关、包装、装卸等物流服务。随着合作企业供应链管理的发展,第三方物流企业提供整合服务的需求越来越多,同时,供应链发展对第三方物流企业的要求也越来越高。客户分类是基于客户的属性特征所进行的有效性识别与差异化区分,而客户分类管理的目的是针对不同类型的客户进行个性分析,通过其特点和合作关系,分别制定不同的客户管理方案。在当前市场环境下,电信企业、航空公司和银行等都逐渐发展了一套适合自身行业发展特点的客户管理分类体系,对促进这些公司的发展具有一定的意义。^[1]目前,各大企业专注自己的核心产业,将其他业务进行外包管理,使众多的企业合作方逐渐形成一个庞大的供应链系统。第三方物流企业则是这个供应链系统中重要的物流服务和相关衍生服务的提供商,每个企业自身情况千差万别。在供应链环境下,他们应该考虑如何进行客户分类管理,更好地服务市场,获得第三方物流企业和合作企业的共赢。

1 供应链视角下第三方物流企业客户分类管理的必要性

1.1 合理配置企业资源

企业资源是有限的,因此,企业要把有限的资源集中到能够为企业带来受益的方面,而不是资源的平均分配。意大利经济学家帕累托提出的二八定律中指出,在任何一组关系中,最重要的占少数,不重要的占大多数,少部分具有重要和决定性的影响。在商业领域,该理论同样适用,商家 80% 的收益来自于 20% 的客户。在客户管理资源有限的情况下,第三方物流企业必须对客户进行分类管理,对 20% 的客户必须进行管理的倾斜和物流服务的优先权。^[2]第三方物流企业要积极发掘这些企业潜在的服务需求,避免客户服务的盲目性和资源的浪费。

1.2 提升客户管理效率

第三方物流企业通过对客户的分类,实现对自身的资源进行合理分配和储备。尤其是在当前多变的世界经济和市场局势下,第三方物流企业保障了优先客户应急项目的需要,第一时间满足了他们的需求,使客

收稿日期:2021-06-11

基金项目:湖北省教育厅科学技术研究计划指导性项目(B2017547)

作者简介:罗想(1983—),女,河南驻马店人,武汉交通职业学院交通服务与管理学院副教授,硕士。

户管理效率得到大幅提升,客户满意度和依赖程度显著提升。因此,分类管理有利于第三方物流企业及时了解客户的动向和要求,提高工作效率。

1.3 增强企业市场竞争力

第三方物流企业通过对客户的分类管理,让有限的资源得到充分利用,保证了企业和客户各项生产活动的开展,使第三方物流企业和客户双方都得到消费者的认可,双方的企业品牌实现捆绑发展,共同改进服务质量,树立和稳固企业市场形象,实现合作双赢。顺丰物流作为领军的快递企业,合作的重点客户可以将其用户对顺丰物流的体验收集整理,反馈给顺丰物流,顺丰物流更好地为这些企业服务,进一步增强该企业在快递市场上的竞争力和品牌形象。^[3]

2 供应链视角下第三方物流企业客户管理的新特点

2.1 客户管理复杂性加大

现代供应链管理模式下企业从原材料的生产、原材料的采购、企业生产、产品物流和产品销售渠道紧密串联成一个整体,通过对供应链的优化,降低整个产品供应链的成本,提升整个供应链管理的效率。第三方物流企业服务贯穿于整个供应链过程,但客户需要的服务种类各不相同,不仅仅限于单一某个环节的物流服务。当前,产品的原材料采购和销售等形成了全球性供应链系统,客户国际性程度的加强,使第三方物流企业面对不同客户的管理复杂性也相应地加大。

2.2 客户管理个性化增强

由于客户的物流需求不同,他们对第三方物流企业的服务评价标准也不一,因此,第三方物流企业要尽可能满足客户的个性化需求。譬如对于新上市的产品,第三方物流企业要在第一时间将产品送达消费者手中,并且通过联合销售终端企业将各地不同产品的运输和销售数据反馈给生产企业,便于生产企业根据最新的市场信息来安排后续的生产、销售和营销计划。对需求仓储配送服务的客户,第三方物流企业则要做好产品的仓储和配送计划,满足合理的产品需求调配,避免缺货情况发生。

2.3 客户管理信息化要求提高

供应链管理是基于信息技术发展实现的,没有信息化发展就没有现代供应链管理运作。供应链管理强调参与供应链的所有企业的信息要第一时间共享,尽量减少“牛鞭效应”等不良问题。目前,很多企业都非常重视信息化建设,力图通过信息化来提升企业生产效率,降低生产成本。客户的信息化发展态势,一方面倒逼第三方物流企业提升其信息化水平;另一方面,第三方物流企业通过更高的信息化建设水平,可以提供更好的客户服务和客户体验。

2.4 客户管理新型竞合关系紧密

传统的第三方物流企业和客户是竞争的关系,他们会对合作合同的价格斤斤计较,并且随意更换合作者的情况也较为多见。在供应链管理的新关系和管理理念下,他们合作的关键点不再是价格而是合作效率,双方形成了新型竞合关系。^[4]供应链下的第三方物流企业客户管理更强调企业之间的长期合作,第三方物流企业从长期合作中获得利益并不是为了眼前的利益,或许合作初期并没有给自身带来实质性的利润,目的是着眼长远发展和巩固双方的紧密合作关系。

3 供应链管理视角下第三方物流企业客户分类和管理对策

3.1 传统合同关系客户

这类客户还是传统的以合同缔结为基础的商品或者服务买卖关系,服务时间短、服务合同价格不高,价格竞争是他们合作的主要矛盾。这类客户多为中小型企业,数量规模庞大,对物流服务的质量要求不高。

这类客户在意的是价廉,如果其他物流公司给出低价,他们会放弃长久的合作关系,造成客户流失率高,对企业贡献率也较低。因此,对这类企业,第三方物流企业应该控制资源的投入,保持仅仅以完成合同基本的服务为主,坚守诚信,坚持物流服务的及时和完好原则,进行大众化的服务即可。当然,少部分中小企业有可能成为区域主流公司,因此,对那些重复购买第三方物流公司服务、相对忠诚度较高、具有一定发展潜力的企业,第三方物流公司应该重点关注,主动去服务,签订长期优惠合同,稳定合作关系,通过第三方物流公司的优质服务来提升客户产品的竞争力。此外,第三方物流公司还可以通过自身业务关系和企业运行经

验来帮助这些企业开拓新的市场和业务范围,甚至可以给予资金和信贷支持。

3.2 物流服务合同关系客户

物流服务合同较传统的关系服务范围更加广泛,客户对物流服务的产品质量有一定的要求,他们对物流服务产品组合、柔性、准时等方面的要求较高,这类关系服务时间变长,合同价值较高。^[5]客户期待第三方物流企业物料从供应链上游到下游的转换过程进行集成,对未来进一步合作有较大的兴趣。

这类客户是第三方物流公司稳定的客户,也是大客户,但是非关键客户。他们对第三方物流公司占据市场份额、企业生产经营的数据指标有着关键性的影响,稳步发展这些客户是企业客户管理的重要工作。这类客户合作时间长,双方非常了解,第三方物流企业为这些企业提供了全方位的物流服务,他们是重复购买物流服务的客户,依存度较高。为了更好地服务这些企业,帮助其早日实现战略化发展,第三方物流企业要为他们提供最为个性化的服务,除了传统的物流服务标准外,服务质量还要提升,使双方的市场认可和品牌声誉都在合作中得到提升。第三方物流企业还要随时关注这些客户的产品销量、支付能力、人事变动和企业改革,根据客户的变化随时提供服务支持,如提供产品的销量和配送信息给企业参考,让他们做好更适应市场需求的生产和销售计划;当企业资金流紧张时,第三方物流企业给予延迟付款的处理;当有新的人事变动时,应该派专人去对接,了解对方需求和企业未来的经营设想,主动帮助出谋划策,提供所有力所能及的服务。

3.3 战略发展关系客户

战略发展关系是企业之间长期合作,共同面对当前市场竞争,主动适应市场而转变成的企业之间高度的集成关系。第三方物流企业与其合作伙伴在信息共享、服务支持、并行工程、群体决策等方面合作,强调基于时间和价值的供应链管理。第三方物流企业的战略发展和客户完全一致,并且将对方的发展考虑到自身未来的经营策略之中,在必要的时候,通过双方合资成立新公司的模式,推动双方业务的发展。譬如A公司是一家制造型企业,在国内有长期合作的第三方物流企业B,如果A要进军海外市场,需将企业部分生产基地转移到综合生产成本相对较低的地区。B公司同时要根据A公司的要求,进军海外市场,设立公司的国际部,积极投身国际物流业务,如果B公司在资金方面有困难,可以考虑A、B合资成立专业的国际物流企业,除了服务A公司外,积极发展其他客户。由此,第三方物流公司和客户在新的战略关系中获得了更大的收益。

这类企业是第三方物流公司的核心利益所在,直接关系到企业的战略发展。为了更好地促进与核心企业的合作,第三方物流企业可以将客户管理和供应链进行有效的整合,推动他们共同开发市场和消费者,形成统一的战略联盟,进行捆绑营销和市场开发,譬如有些商品品牌和电商物流企业合作,一起宣传,以整合的形象面对消费者。第三方物流企业应同客户一起联合生产企业共同解决问题,调集一切可利用资源进行优先服务和精准化个性服务。企业间的定期会晤要成为常态,第三方物流企业未来战略发展的制定也应考虑合作企业未来的发展动向。

3.4 现代网络资源高度共享关系客户

随着移动互联技术和企业信息系统建设,供应链下的企业合作关系趋于虚拟化,他们通过建设信息管理平台,以信息共享的网络资源来实现高度集成化战略合作伙伴关系。^[6]因此,供应链管理视角下的第三方物流企业和客户间的合作关系最终集成网络资源关系。

由于供应链在运作过程中风险的存在,使得供应链的诸多企业在追逐自身利益最大化的进程中,选择了信息压缩和隐藏。诚信共享是现代网络共享关系的前提,最终客户是合作企业共同的客户,因此,为了给客户满意的产品和服务,多个合作企业的信息平台数据共享将成为常态。第三方物流企业内部人员应建立这种客户信息共享的理念,意识到信息作为联盟企业之间一种共享资源存在。合作企业都应围绕“客户准则”本质要素进行管理活动,将相互间的合作更多地依托供应链平台,设立多个虚拟的跨企业职能部门进行联合办公,共享彼此的生产信息和客户信息,共同维护和管理供应链平台,目标直接指向最终的市场和客户。

4 结束语

分类客户管理是第三方物流企业管理水平提升的重要表现,是实现从粗放经营到精细化管理的必经之

路。基于供应链理论的客户分类有利于充分挖掘客户价值,同时将第三方物流企业资源合理分配,实现企业合作共赢。第三方物流公司做好客户分类管理并非一蹴而就,需要有力的保障条件支持才能实现。因此,公司管理层要有大局观,具有前瞻性的供应链发展意识,将客户分类管理纳入企业未来的发展战略中去,全面推动信息化建设和服务水平实现质的提升,并做好复合型客户管理人才的培养和储备,为客户分类管理提供良好的条件支撑。

参考文献:

- [1]杨红燕.客户管理与分类方法的研究与实现[D].大连:大连理工大学,2017.
- [2]伍康.基于综合价值评估的ZH物流公司客户分类管理研究[D].大连:大连理工大学,2018.
- [3]朱新雪.基于客户关系管理的企业市场营销策略及应用研究[J].企业导报,2015(7):89-88
- [4]何鹏.第三方物流企业基于客户价值的客户分类研究[D].武汉:武汉理工大学,2008.
- [5]徐驰.基于物流公司大客户管理优化创新[J].现代经济信息,2017(5):134-135.
- [6]李砚琢.基于客户关系管理的企业市场营销策略及应用研究[D].天津:天津财经大学,2015.

(责任编辑 范可旭)

Customer Classification Management Strategies for Third-party Logistics Enterprises

—Based on the Perspective of Supply Chain Management

LUO Xiang

(School of Transportation Service and Management, Wuhan Technical College of Communications,
Wuhan 430061, China)

Abstract: The development of global economic integration has brought opportunities and challenges to enterprises. Customers are the source of profits for an enterprise, which causes fierce competition for winning customers. Under the premise of the development of global supply chain, third-party logistics enterprises must carry out customer classification management in order to provide precise customer services. Based on the new characteristics of customer management of third-party logistics enterprises in current supply chain environment, third-party logistics enterprises and customers have formed four relationships and corresponding management strategies.

Key words: customer classification; customer management; supply chain management; third-party logistics enterprises

本刊声明

为了适应我国信息化建设的需要,扩大本刊及作者知识信息交流渠道,实现期刊编辑、出版工作的网络化,本刊已加入《中国期刊网》《中国学术期刊(光盘版)》全文数据库、《万方数据——数字化期刊群》和《中国科技期刊数据库》。本刊录用的文章,在上述数据库中的著作权使用费,已包含在本刊稿酬内一次性给付,不再另付。如作者不同意,请在来稿时特别声明,本刊将作适当处理。

《江苏航运职业技术学院学报》编辑部