

物流案例:著名企业的退货物流管理方式对比分析！PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/249/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_249423.htm

越来越多的企业认识到退货管理的重要性，他们采取积极的措施节约资金、提高客户满意度。没有人喜欢产品退货，但是这个供应链的不可避免的“肿瘤”正在引起企业的关注，企业已经认识到退货管理对客户关系、品牌忠诚度和净收益的重要性。特别是刚刚过去的这一年，我们注意到更多的执行主管关注这一领域，他们想了解为什么会产生退货、退货对财务的影响，以及如何降低退货。退货管理很复杂，不仅包括需要快速地再储存和再销售的产品，还包括需要修理、整修的产品，这些产品往往有保修卡，以及根据环保要求需要安全处理的产品。对于销售供应链，我们会根据不同的产品成倍增加销售渠道；同样地，逆向物流也需要增加渠道。但是，由于所有的退货不能以同样的方式处理，而且退货占有所有售出产品的20%，所以退货管理对大多数企业来说还是一个棘手的问题。

一、曼哈顿的退货解决方案 为了帮助消费者处理不同的退货，曼哈顿合伙企业美国亚特兰大一家供应链提供商与其他的软件提供商设计了新的解决方案。大多数企业都有自己处理退货的方针，要遵循许多的供应商规则，但是这些方案都不简单。据曼哈顿合伙企业逆向物流的高级总管David Hommrich介绍，其实每一个企业都会有自己的退货产品的处理政策，但是由于每一个企业的政策不同，加上操作人员对其不熟悉，使得处理退货的政策指南只能束之高阁，无人问津。因此，曼哈顿合伙企业的目标就是要使退货政策深入人心。

曼哈顿合伙企业的“退回供应商”模型能够把所有供应商退货管理的政策纳入计划。比如说，一个DVD制造商要求每次退回的DVD数量为20。那意味着企业必须搁置19件，直到第20件到来才能处理。然而，曼哈顿的“退回供应商”模型可以自动生成一个拣选票据，并且能够把票据传输给仓储管理系统。这样，曼哈顿合伙企业就可以避免退货管理中经常出现的问题。此外，曼哈顿合伙企业的退货政策还具有“守门”功能，可以防止不符合条件的产品的退回。例如，一个制造商可能与一家批发商签订协议，不管是否是质量问题，都只允许一定比例的退货。在这种情况下，企业就必须实时掌握退货的数量。一些企业只允许批发商每季进行一次退货，另一些企业的退货数量与产品的生命周期有关。不管哪种情况，都涉及“守门”功能。曼哈顿合伙企业按照退货处理政策，以关系、产品或环境为基础，动态地解决各种情况，自主决策。

二、CellStar退货解决方案 Yantra是美国马萨诸塞州吐克斯伯利镇的一家供应链执行商。该企业也使用退货政策来管理保修问题。保修问题只是Yantra的客户CellStar提供的诸多逆向物流服务中的其中之一。CellStar是美国德克萨斯州北部卡罗顿市的一家移动电话的物流服务提供商。CellStar提供的一项新服务Omnigistics，是专门为移动电话退货处理设计的。据CellStar副总裁兼总经理克里斯史密斯介绍，该企业的前向物流非常成熟，但是逆向物流非常薄弱，绝大多数使用电子制表软件和其他国产软件。另外，移动电话行业还有许多问题。不同的移动电话不仅结构、样式各异，所应用的软件技术不同，而且保修政策也各不相同。严格来讲，每月都有无数个移动电话从客户端退回。这些退回的移动电话都

必须经过检验和评估，以确定是否能保修、修理是否经济。特别是当客户退回在保修期内的电话时，企业又得给客户另外一部电话，新移动电话的平均销售价格为150美元，又是一笔昂贵的费用。CellStar提供的Omnigistics服务主张为客户修好那部移动电话，而不是换部新的，这样就可以降低30%到40%的成本。由于Omnigistics的诞生，当客户的移动电话出现问题并且在保修期内时，他们会直接打电话到电话中心。然后，电话中心记录下这部电话的信息，并通过电子数据传输给CellStar一份那个客户的资料。第二天，CellStar就会邮递给客户另外一部价格、型号相当的新电话。收到这部新电话的同时，客户会用刚刚收到的包装退回那部出现问题的电话。在最初客户给电话中心打电话时，有关这部电话的所有信息，包括产品序列号，都会被输入Yantra的系统。序列号也有助于Omnigistics确定产品是否仍然在保修期内。同时，当退回的产品在逆向物流链上流动时，也可以计算出它的劳动成本。Omnigistics不仅带来成本的降低和客户服务水平的提高，而且使企业获取了更多的信息。CellStar向零售商和制造商报告修理任务的总数，可以获取许多有关有价值的可靠信息，这可以使企业提前采取措施。另外，CellStar按照环保要求处理退货产品为公司的发展提供了很大的发展空间。因为2005年加利福尼亚州将实行一部新的法律，这部法律要求移动电话的运输商和零售商必须按照环保要求处理终端电话。

三、东芝的退货解决方案

东芝电脑的退货管理存在着不同的问题，因为客户想要他们之前使用的、存有所有资料的那个电脑，替代电脑根本不行。因此，客户满意的两个关键因素是速度和第一时间的修理。如果东芝忽略了这两个因素中的任意

一个，客户满意度就会降低。东芝采用六西格玛法寻找缩短修理时间的解决方案。东芝想要外包这项业务，起初对合作伙伴的选择犹豫不决选择修理企业，还是物流企业？实际上，对于大规模的退货处理业务，具备修理和物流服务双重功能的企业很少。最后，东芝选择了UPS集团旗下的供应链管理解决方案事业部(UPS Supply Chain Solutions)具备修理能力，更为重要的是在物流领域处于核心地位。在物流与修理服务两者之间，东芝更加注重物流，因为东芝坚信修理技能可以学习、改进，而物流模型难以模仿。UPS位于美国路易(斯)维尔的飞机跑道也是一个大的有利条件。东芝的零件存储和修理中心都位于路易(斯)维尔。结果，双方合作以后，库存竟然变得非常好，因为零部件不用离开工厂。而且，修理周期也大大缩短，由过去的10天降为4天。在修理周期缩短方面UPS发达的店铺网络贡献最大。现在，UPS再也不用花费几天时间，邮寄给客户一个替代的退回产品。客户可以去往任何一家UPS店铺，店铺会为客户包好产品并在当天送出。

四、Neiman Marcus的退货解决方案

能够很容易地使产品在供应链上逆向传输对退货管理非常重要。美国得克萨斯州达拉斯市的一家高消费阶层的零售商Neiman Marcus，采用Newgistics提供的“敏捷标签”(SmartLabel)解决方案，实现了小包装客户退货产品在供应链上的逆向传输。据Neiman Marcus的副总裁Greg Shields介绍，Neiman Marcus在运输一件产品的时候，会将运输标签和拣选单据放入包装箱(盒)中，这张标签记录了产品的信息。同时，拣选单据也附有一个便于退货处理的“敏捷标签”。敏捷标签的条形码上记录了装运的所有必要信息。如果客户决定退回产品时，他可以使用同样的包装材

料并再次使用这个敏捷标签。客户可以把包装好的退货产品送到任意一家邮局，或者放进家附近的邮筒。然后，Newgistics从邮局取出这些包裹，运送到自己的工厂进行拣选和拼装。Newgistics按照纸板箱的尺寸用托盘装运，这又降低了劳动成本。而且，Newgistics会送出运前通知，这使得Neiman Marcus能够及早行动，非常快地处理好退货。平均来讲，Neiman Marcus处理一件退货产品只需要3.77天。在退货产品的同一天，企业就能处理50%，这大大提高了客户满意度。在一项对客户满意度的调查中，超过90%的客户认为Newgistics的服务是五星级，这也是最高的等级。此外，这项服务使零售商也非常满意。退货物流正在成为企业竞争中的重要组成部分，尤其是欧盟又将对电子产品回收执行新的规则，其重要性更趋明显。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