

服务供应链高额回报的源泉 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/37/2021_2022__E6_9C_8D_E5_8A_A1_E4_BE_9B_E5_c31_37979.htm 售后服务逐渐成为企业

提高竞争力的有力武器，以及企业高回报收入的主要来源。

换句话说，服务供应链逐渐成为企业具有战略意义的运营环

节。为了在现今竞争如此激烈的市场中取胜，跨国企业正在

组织和发展他们的差异化售后服务，以区别于竞争对手，并

最终获得更高的利润回报。例如，在汽车行业，一半的OEM

利润都来自于售后市场的运营。Aberdeen Group的标杆调查

《战略性服务管理最佳实践》显示：除了汽车行业以外，在

其它工业、服务型的企业中，售后服务大概占企业总收入

的10-40%。提升售后服务水平已经成为企业巨大的市场压力

：#8226.价格压力导致产品利润的缩水，迫使企业更加倚赖

售后服务的收益增长。#8226.终端用户不再愿意自行维修所

采购的设备，而期望供应商能够承担这一部分的责任。

•.“办大事，少花钱”已经成为共识。例如，朗讯技术

公司也曾经历过这样的发展历程。在通讯行业，朗讯的客户

已经不像增长时期那样，愿意增加新资产投资和基础设施建

设。他们在新设备投资方面更加谨慎，反而他们期望供应商

能提供更多的支持服务。他们更加关注设备的维修和运作，

获取更多的回报。规划工具 为了用最节省成本的方法来达到

“服务水平协议”的服务要求，朗讯公司启用新的规划软件

来完成服务备件的计划工作，以协助优化零部件库存数量分

布，实现最佳的成本效益。朗讯公司将所有的“服务水平协

议”、实物库存、客户分布、以及零部件的历史损耗率等数

据信息全部纳入规划系统，然后，由规划系统自动生成一系列的仓储库存水平，形成一个有效的物料计划工具。不同的零部件、不同仓储策略、不同仓储网点都需要不同的建模，其中最大的挑战就是如何在库存成本和客户服务水平之间取得最佳的平衡既要降低库存成本，又要保证达到服务水平协议所要求的客户服务水平。如果区域服务网络各自独立运作，结果是大量的重复作业和成本，与最小库存、最少移动相背离。服务备件规划工具的实施就是为了解决这一问题，平衡服务水平和库存持有成本，找出一个最佳的平衡点。其中，涉及到如何计算每个库存品项在各个仓储网点的缺货概率和缺货成本，以及相关的库存持有成本。这不仅仅只是一些简单的统计游戏，必须考虑所有的变量，获得这详细的数据信息并进行动态地规划。以前，库存分配仅仅遵循“先进先出”的原则。现在，通过计算所有仓储网点的缺货成本，了解详细的库存信息，在补货或者库存重新分配方面就能做到最优化。零部件与库存分布更加苛刻的服务要求，多元化的服务，以及服务全球化和运营外包都将使服务备件规划变得更加复杂。然而，零部件的品项数目、以及需要进行建模的仓储网点的数量很可能是导致复杂化的最主要因素。就拿汽车行业来说，一辆汽车的服务生命周期通常是20年。显然，如果我们考虑所有需要更换的部件以及它们的替代品，一辆汽车的BOM到底有多复杂是难于想象的。这就意味着需要进行大量的计算才能最终获得最优的仓储计划。最近5-10年间，计划工具的发展已经解决了这些庞大的服务网络的优化计算难题。PC行业也有同样的要求，Dell公司的计划解决方案需要对20万个“零部件仓储网点”进行部署，以支持两百万

个客户承诺(24小时内提供完整的服务),同时还能为了缩减成本创造更多的机会。由于这些解决方案的建模使用的是随机方法,解决了长期困扰零部件预测的难题,例如如何管理周转较慢的零部件等问题。物流枢纽中心 合同制造商面临的是制造完成后供应链物流的保障问题。计算机、移动电话、高端通讯和网络设备提高了终端用户获取信息的能力,使时间成为竞争的关键。构建物流和仓储网络已经成为企业的战略性重心,包括与物流企业发展合作伙伴关系,物流枢纽中心的选择等战略规划,从而确保产品和维修零件能以最低的成本、最快的速度送达目的地。第三方物流服务商成为您的供应链合作伙伴不仅是一种趋势,同时也是中国现代物流企业的重要课题。我们已经看到了行业性物流在中国的起步和发展,如汽车备件物流的发展。然而,整个物流行业的落后还需要获得进一步的思考和重视,最简单的例子就是第三方物流的概念,指的是第三方物流供应商提供的综合物流服务,是物流企业的一种服务模式,我们现在提到的供应链物流也是一种服务模式,而不是对物流企业本身的一种定位。汽车售后服务部门与制造组织正在分离。虽然制造工厂或者OEMs的采购组织可能不会从其它的制造商那里采购诸如汽车座椅套这样的零部件,因为不同的厂商都可能导致座椅套的颜色和用料的差异。但是,售后服务部门就灵活得多,他们对供应商的要求不需要和制造商一样严格,这更有利于全球化资源采购,追求更低的成本。全球化采购必然导致供应链管理变得更加复杂,服务供应链正渐渐地脱离企业的运营环节,并形成新的、利润颇丰的商业模式。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