

制造业CRM技术与应用发展的趋势 —CRM与销售管理

叶开

2008年04月

叶开

CRM工作经历

七年，专注于客户关系管理领域
专栏：信息周刊（美）、计算机世界、电子商务杂志、客户世界杂志、AMT、CTI论坛、天极网、支点网等媒体专栏作家
北大信息管理学院CIO班客座讲师
兼任“大中华客户关系管理（GCCRM）研究所”所长
兼任客户世界研究院（CCWorld）咨询合伙人，中国客户关怀标杆企业评审专家
北京信息产业协会专家委员会专家委员，万科地产专家资源库专家成员
目前著有《中国CRM最佳实务》《圈住客户》等书

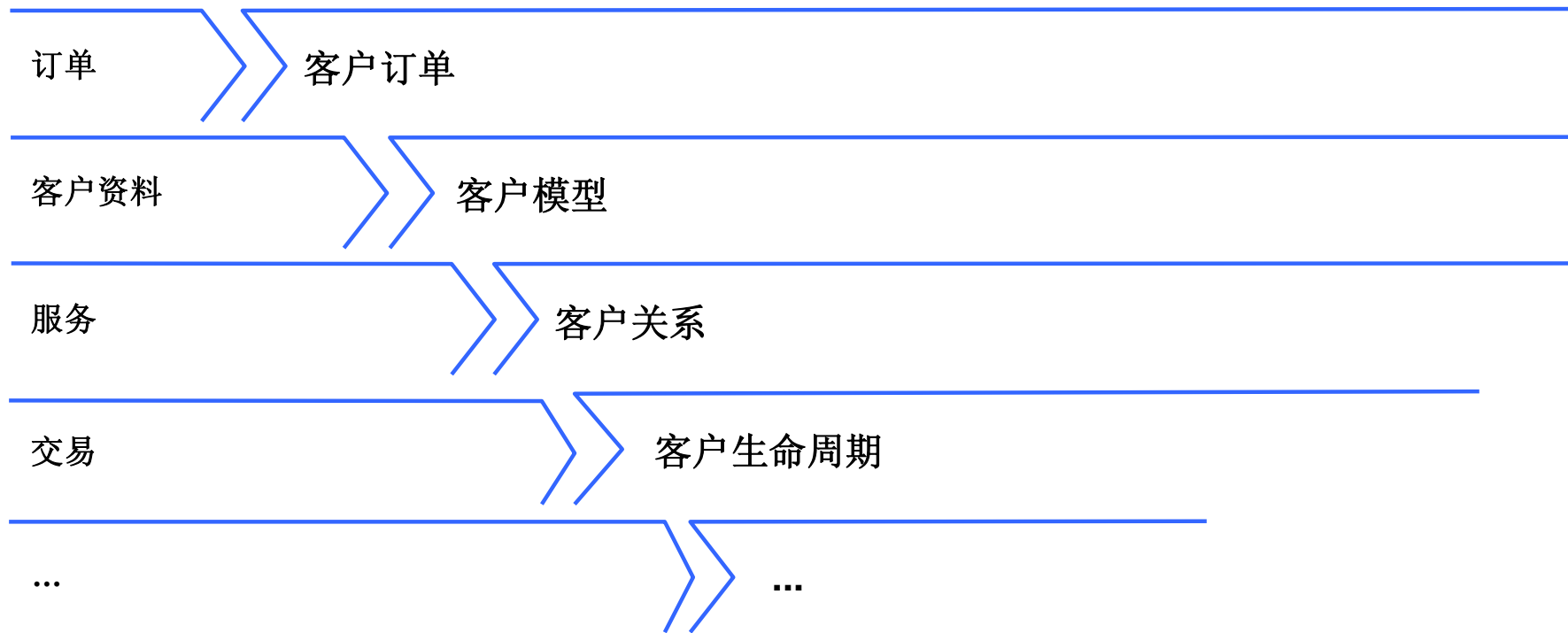
相关项目 (选摘)

海尔集团、南风化工、三九集团
迪瑞制药、丽珠医药、神威药业、河北网通、清华同方人环
深招商地产、深华侨城地产、济南舜华园地产、成都蓝光地产、深万科地产、西安天地源地产
一汽大众及全国奥迪与大众经销商、宇通客车、东风康明斯、赛特勒电子、宏正化工、大地通讯
财讯传媒、净雅餐饮集团、华泰证券、东方航空
联拓集团、青岛新闻网、烟台报业、博雅公关等

联系方式

MSN&Email: Ka.yeer@live.com

以变革的眼光看待现象



目录

- 4 制造行业CRM价值
- 4 制造行业CRM当前存在的问题
- 4 制造行业CRM的关键机会点
- 4 CRM技术与应用的趋势
- 4 制造行业CRM建议与展望

客户关系管理(CRM)概述

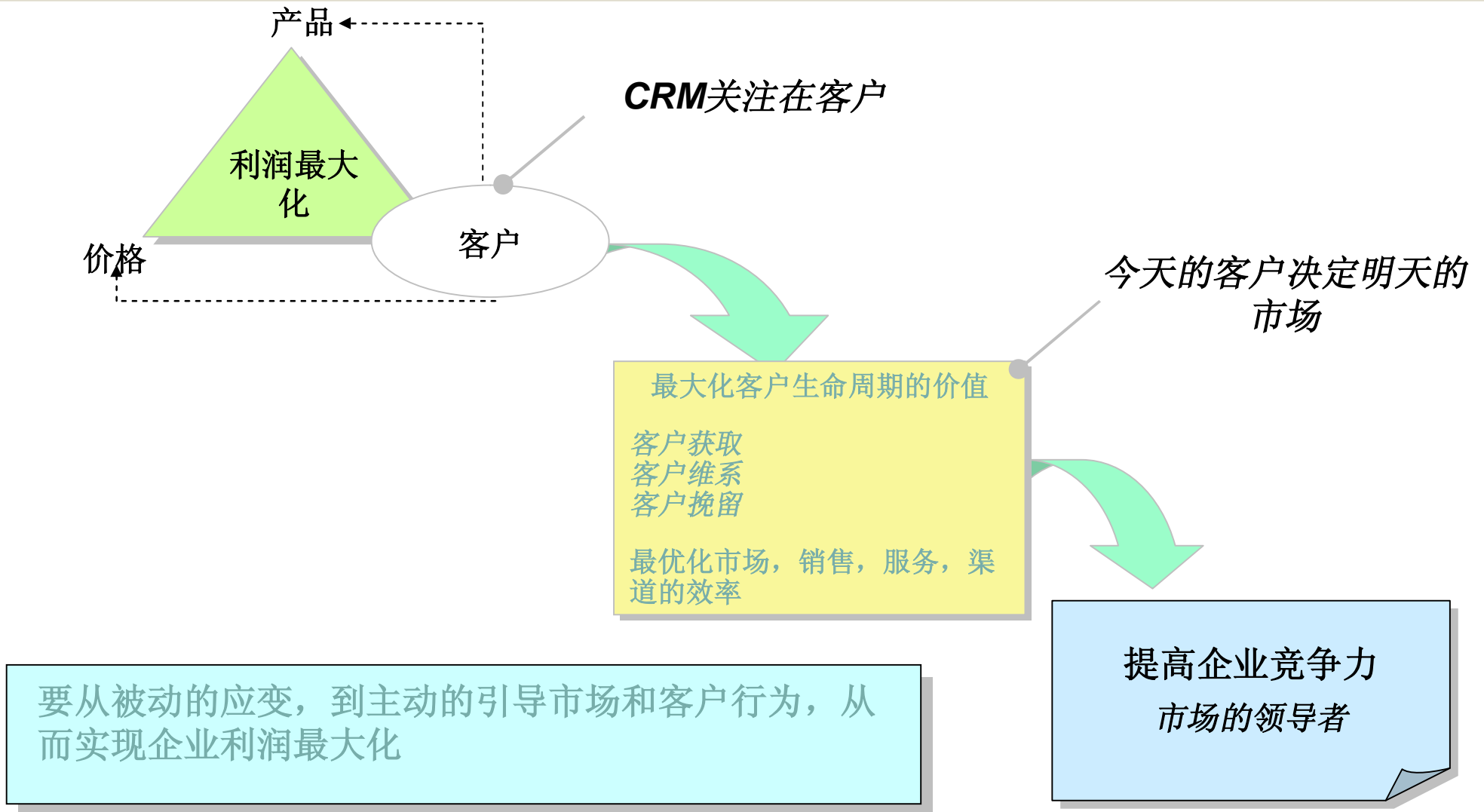
什么是CRM?



CRM不是一种技术，也不是一种软件，而是一种策略，是以**客户为中心**的策略。

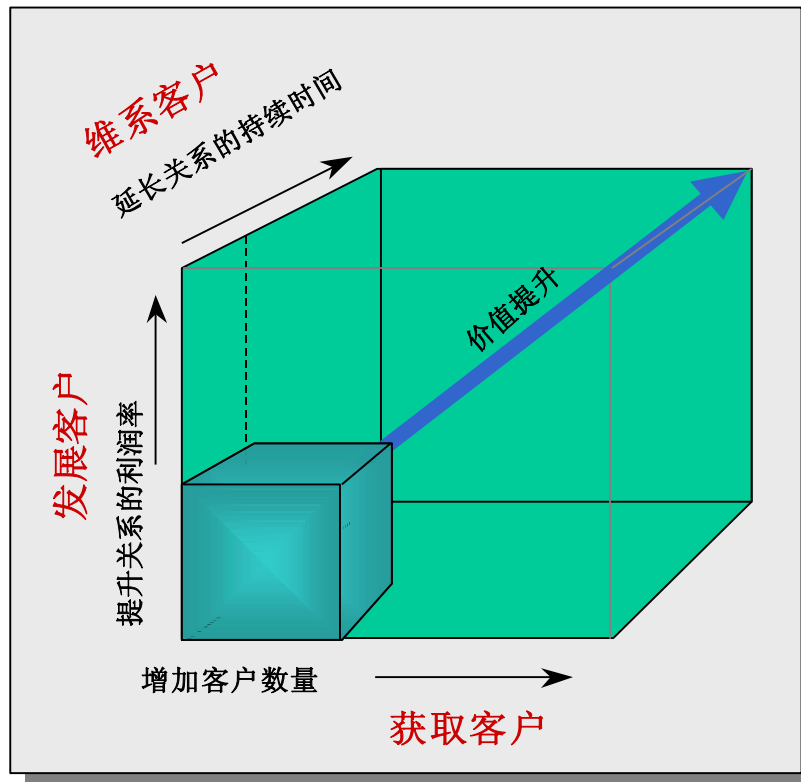
是公司的整体行为，需要**每一位员工参与**

CRM的作用—实现企业价值的最大化



CRM是什么？

企业对投资者的价值 =
客户平均利润 × 客户数量 × 客户为企业创造价值的时间长短



客户关系管理是通过维
护和客户

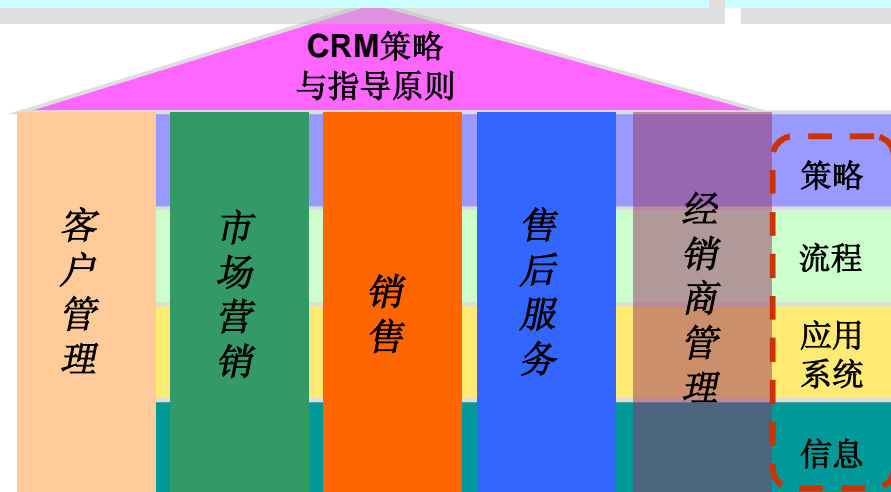
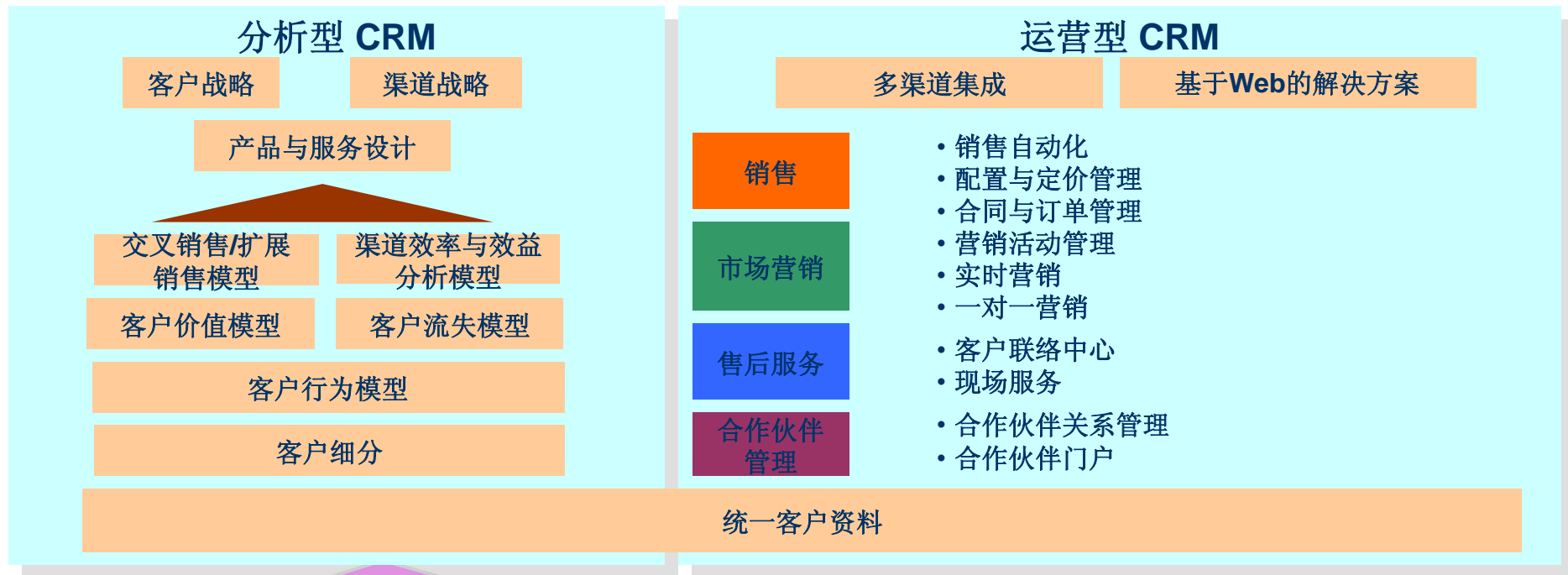
§ 更多、

§ 更长久、

§ 更大利润

的关系来实现企业利益
的最大化

CRM框架

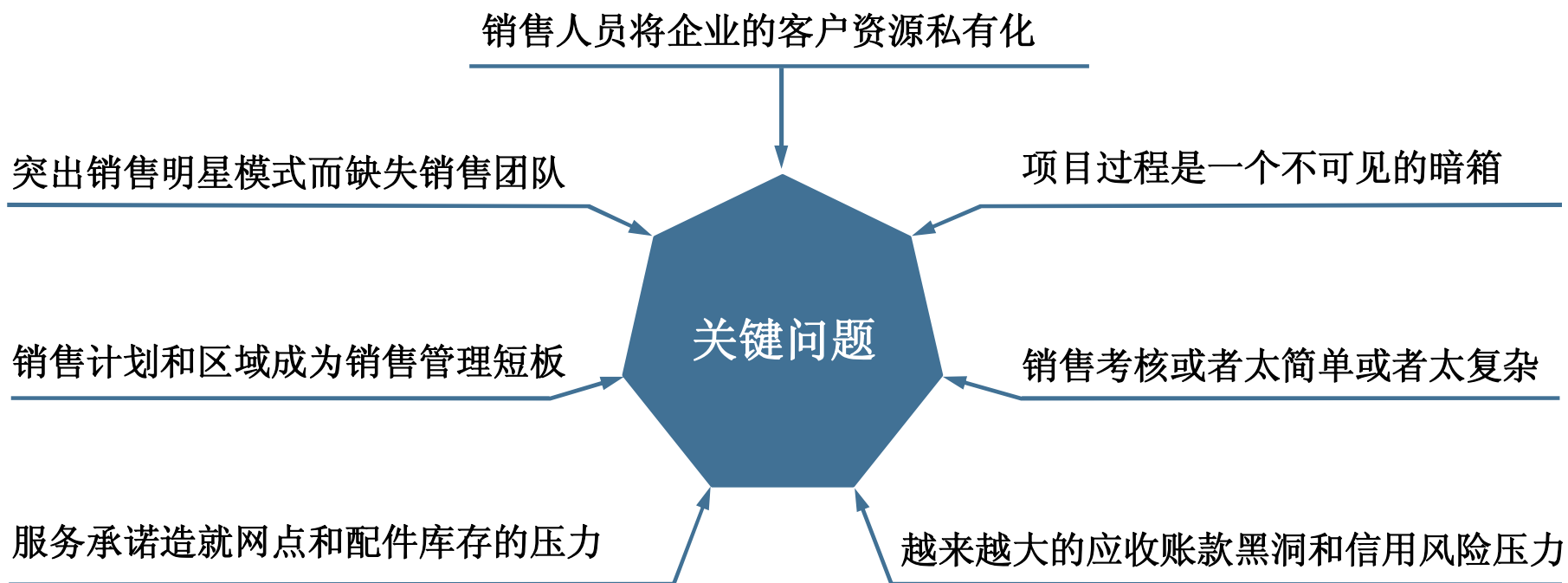


- CRM的理念贯穿在客户管理、销售、市场营销、售后服务、经销商管理等企业管理的多个方面
- 并通过后台系统与信息的支持来落实CRM策略、政策与流程

目录

- 4 制造行业CRM价值
- 4 制造行业CRM当前存在的问题
- 4 制造行业CRM的关键机会点
- 4 CRM技术与应用的趋势
- 4 制造行业CRM建议与展望

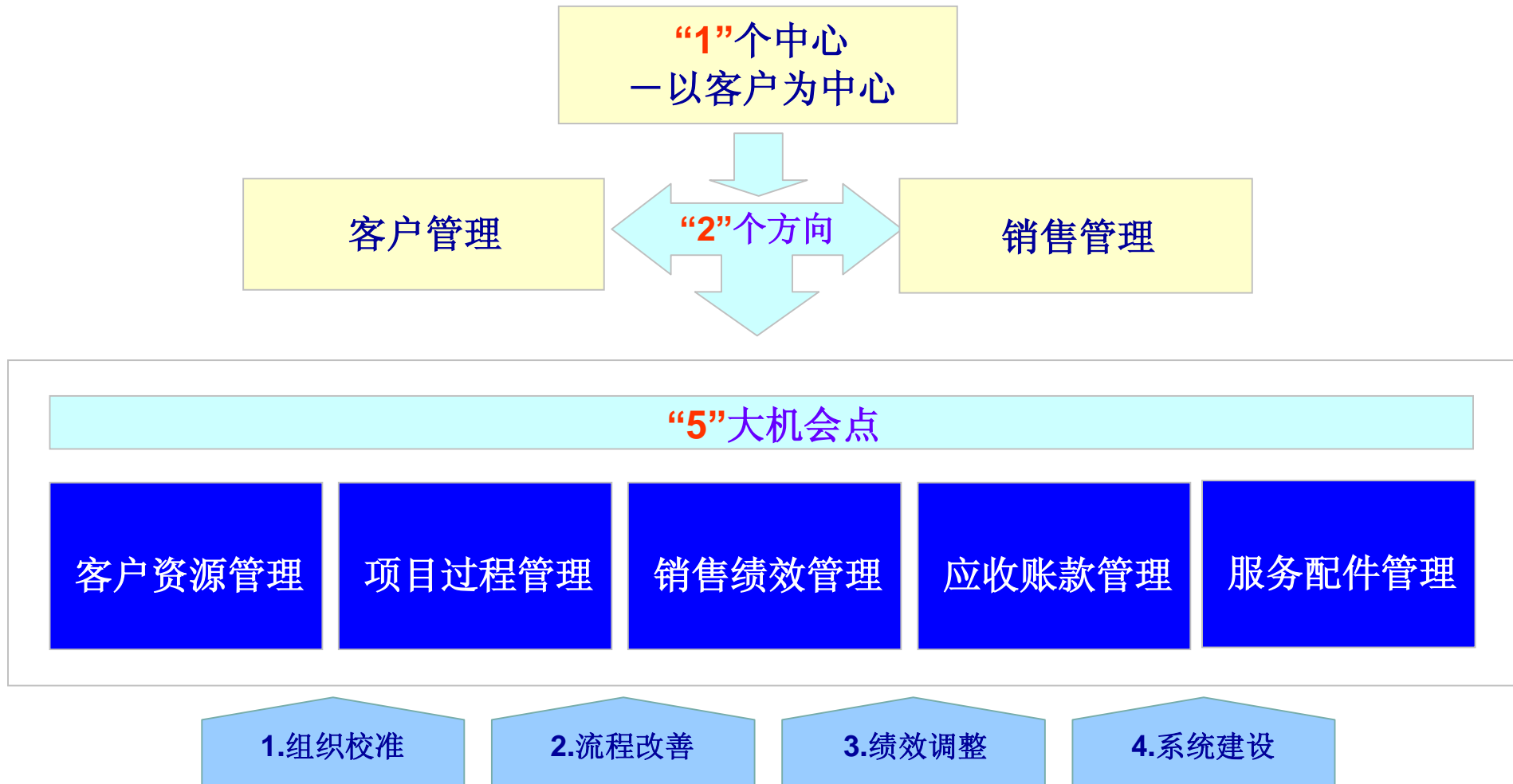
目前制造行业存在的问题



目录

- 4 制造行业CRM价值
- 4 制造行业CRM当前存在的问题
- 4 制造行业CRM的关键机会点
- 4 CRM技术与应用的趋势
- 4 制造行业CRM建议与展望

关键机会点：“一个中心、两个方向、五大机会点”



客户资源管理



描述

- § 创建统一的360度客户视图
- § 集成客户联系渠道
- § 基于统一的客户资料库，进行客户分析
- § 通过客户分析与日常业务操作的互动，提高工作效率并持续改善客户体验

对制造企业的意义和启示

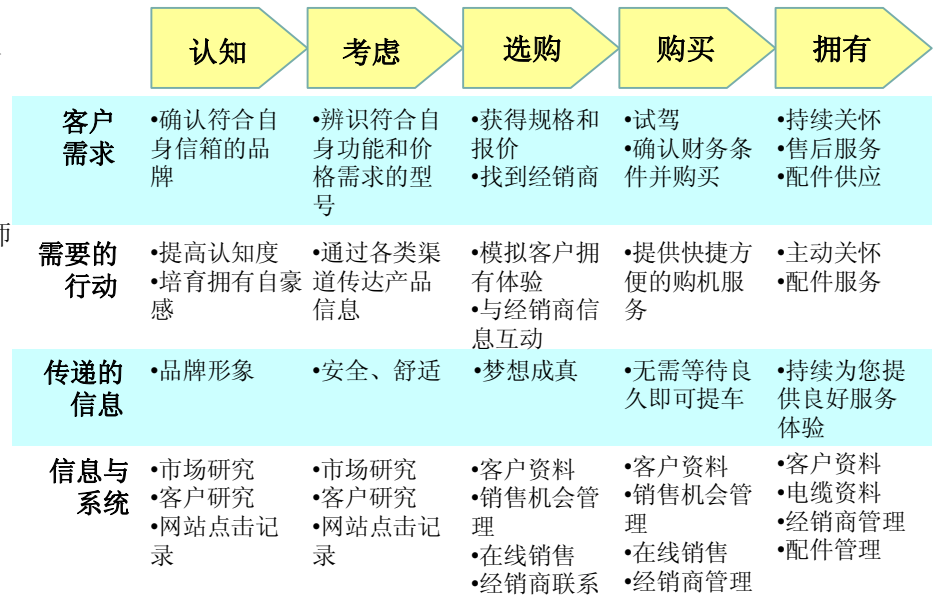
- § 目前缺乏企业级的统一客户资料库
- § 需要加强对静态和动态客户信息收集和管理，构建统一客户视图
- § 进一步完善客户细分，加强差异化对待、针对性营销、主动式服务

案例 / 最佳实践

4 福特汽车 - 整合客户信息资源以创建统一客户视图。 福特将其通过各类渠道 (经销商、网站、呼叫中心、邮件、和安装在福特汽车上的小系统) 收集的客户端信息整合到一个新的用于在目标市场进行营销分析数据库之中。福特的市场营销人员通过对该数据库的数据分析和发掘，成功发现了如何将关于福特汽车和F系列卡车的确切信息传递给适合的客户的方法。**利用客户行为和价值分析、有效的营销活动设计和销售手段，新的营销有效性比以往提高了90%。**同时，福特的工程师也开始使用从数据库中获得的市场需求来更好地与市场营销部门合作进行产品改进。

4 日产汽车 - 通过不同的维度分析客户并制定与客户生命周期匹配的对待策略。

主要分析维度	信息获取难度
客户现有产品	较易
产品更新周期	易
客户收入	较难
客户行为偏好	难



制造行业的客户关系管理机制

客户关系管理：

1. 客户基本信息

- 详细描述客户的背景，
- 行业相关情况
- 该客户和企业的历史合作情况，近期购买情况

2. 竞争对手分析

- 整理客户拥有不同品牌轮胎的保有情况
- 不同厂家在此客户的地位以及销售政策
- 以及分析各品牌在此客户的优劣势

3. 联系人和网络分析

- 客户的主要联系人信息，主要的层次汇报关系
- 这些联系人在采购方面的影响力分析以及和企业的关系

4. 营销策略

- 分析客户的需求和业务发展目标
- 分析我们的重要关注点
- 进行具体的SWOT分析

5. 销售机会和预测

- 整理汇总1-2年内客户在产品购买方面的机会点和时间进度
- 更新不同机会点的进展情况

6. 行动计划

- 根据营销策略和销售预测，制定具体的行动策略
- 细化90天-半年内的具体行动计划，以及具体的进展情况

年度根据历史销售和对客户进行分析，对下一年的销售业务进行分析和预测，制定全年的客户行动计划

年度

每个季度，组织进行重要客户业务的回顾，找出行动差异，分析和制定下一步行动策略和具体的行动计划

季度

每月由业务人员细化和落实具体的行动计划，并根据实际业务运行对计划状态进行更新，

月度

销售预测与漏斗管理

描述

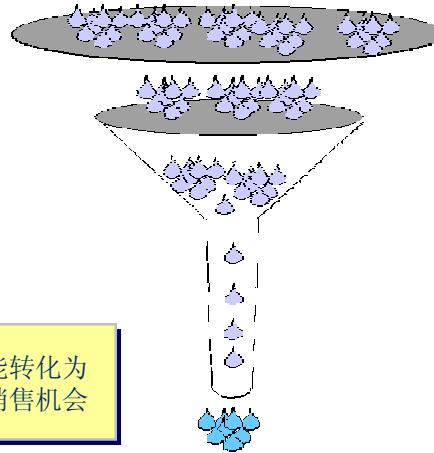
- § 通过对来自各个渠道的销售线索和销售机会进行有效评估和管理，提升销售力
- § 对于销售过程和结果进行定期的审阅和分析

对一般企业的意义和启示

- § 存在销售线索和机会遗失的现象，且分析总结不够充分
- § 需要加强对销售过程前期(销售线索和销售机会)的管理，以及对销售过程和结果的总结和分析

最佳实践

由客户、经销商、销售人员、市场营销活动等触发的销售线索



合格的、可能转化为实际订单的销售机会

剔除不合格的销售线索

需要考虑潜在客户是否
 § 存在坏帐情况/风险
 § 存在信用风险
 § 存在真实的购买意向

选择最准确的销售线索

若针对同一客户产生多条销售线索，需要辨识出最合适的那条

运用渠道规则

选择最合适的渠道进行跟进(某个经销商、呼叫中心、业务人员等)

分配销售资源

选择合适的销售资源进行跟进和支持

并进行定期审阅和分析

财务 (按月)

- 成功销售率
- 销售额
- 销售量
- 毛利
- 成本/销售机会

客户 (按月)

- 客户贡献评分

员工 (按季)

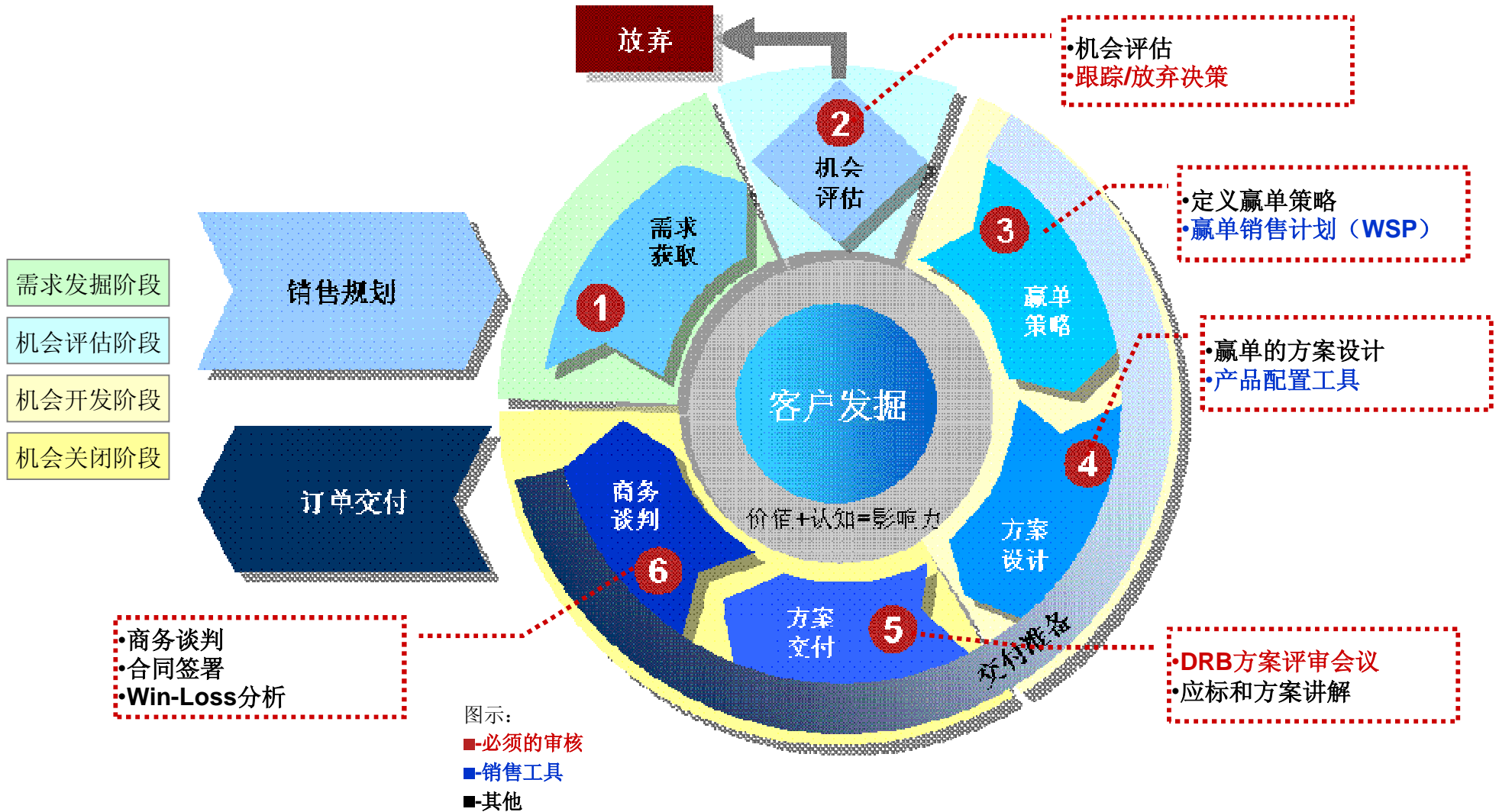
- 业务人员满意度
- 业务人员流失率
- 业务人员培训时间

运营 (按月)

- 销售线索质量/月
- 销售机会响应率
- 销售机会响应时间
- 客户接触成功率
- 销售机会/月
- 销售机会/业务人员
- 销售机会/渠道来源

帮助销售管理人员跟踪销售绩效、发现问题、激励销售队伍

建立对客户需求进行全周期管理，确保对客户需求的有效跟踪与转化

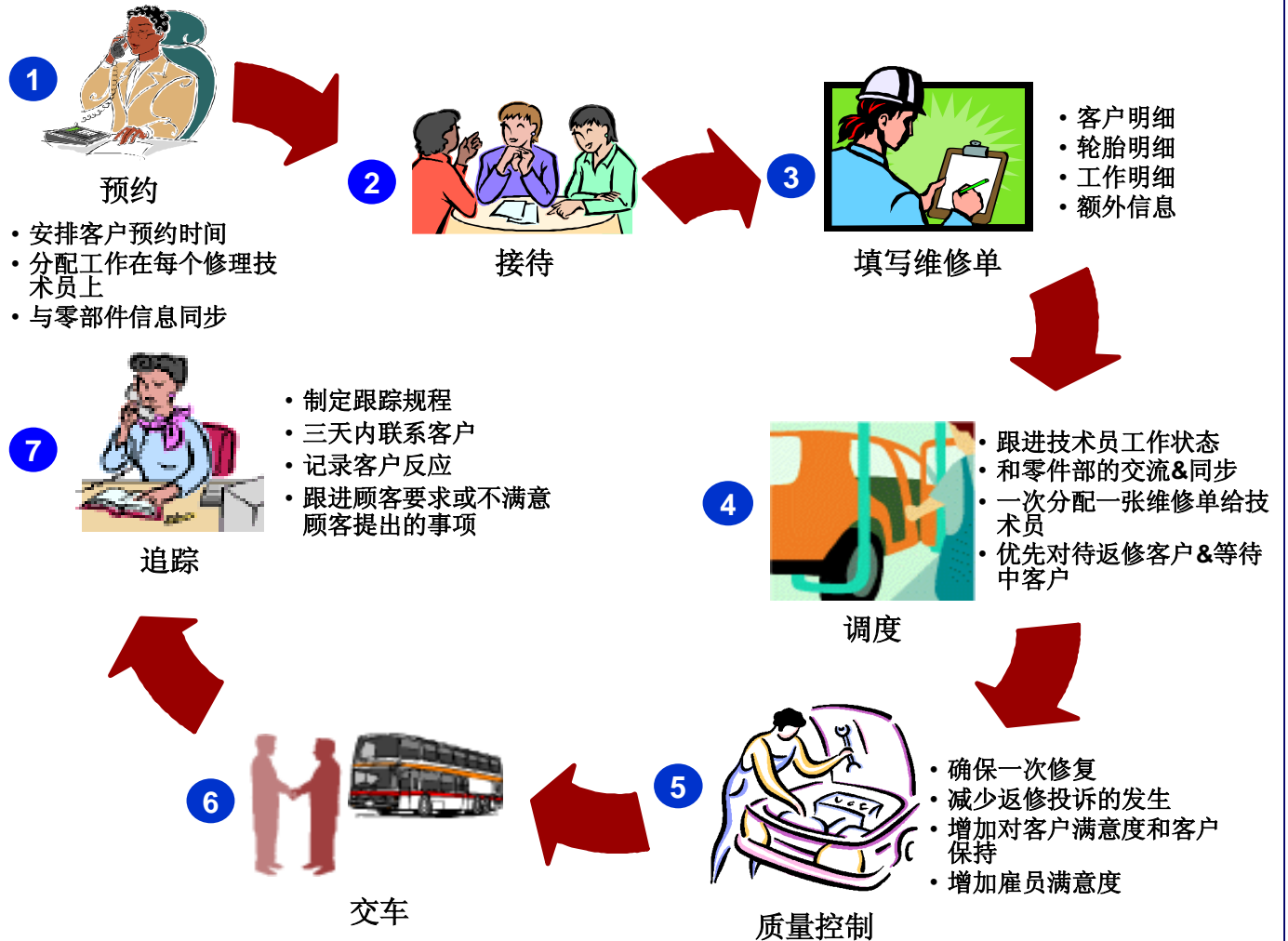


售后服务管理

描述

- § 通过预约服务有效分配服务工作，提高效率，并提高客户满意度
- § 详细记录精确的维修信息和有效的服务过程
- § 从预约到跟踪，实现有效的闭环

案例 / 最佳实践



对一般企业的意义和启示

- § 通过预约服务乃至主动式预约服务，提供更好的服务水平，从而提高客户满意度和忠诚度

服务水平管理

描述

- § 分层次、差异化的客户服务体系
- § 闭环的客户服务请求处理

对一般企业的意义和启示

- § 需要辨识大客户与普通客户，在此基础上提供分层次、差异化的服务
- § 目前大量客户服务请求缺乏有效记录汇总管理，也缺乏闭环的跟踪处理机制，需要改善从而提高客户满意度

案例 / 最佳实践

4 SATURN汽车 – 分层的客户服务体系，闭环的客户服务请求处理。

- § Saturn的客户服务中心分为3个层次，1) 处理非关键客户服务请求 2) 处理关键客户服务请求 3) 处理大客户请求。
- § 当客户提出一个服务请求，接受到的客户服务代表记录该请求，并成为该请求的“发起者 (Originator)”。该服务代表将判断是否关键请求，如果是非关键请求，则该服务代表同时成为“拥有者 (Owner)”，进行解决并在解决后关闭该请求；如果是关键请求，则将该请求升级到更高一级的客户服务代表。
- § 高级客户服务代表或者客户服务经理收到升级的请求后，被分配为“拥有者 (Owner)”，负责调查该问题、提出解决方案、或发到其他支持部门进行处理。在解决后回复客户告知解决措施和结果，并关闭该请求。“拥有者 (Owner)”通常都比较资深，需要能判断问题的根本原因、具备与其他部门协调的能力、制定行动计划、并与客户进行良好的沟通。
- § 大客户(高价值客户)的服务请求由固定的大客户服务代表进行处理，并且与负责该大客户的销售人员保持密切联系。

4 中国移动 – 分层的客户服务接入，差异化的对待。



10086



短
等待
时间
长



固定大客户客
服代表受理

快速现场服务

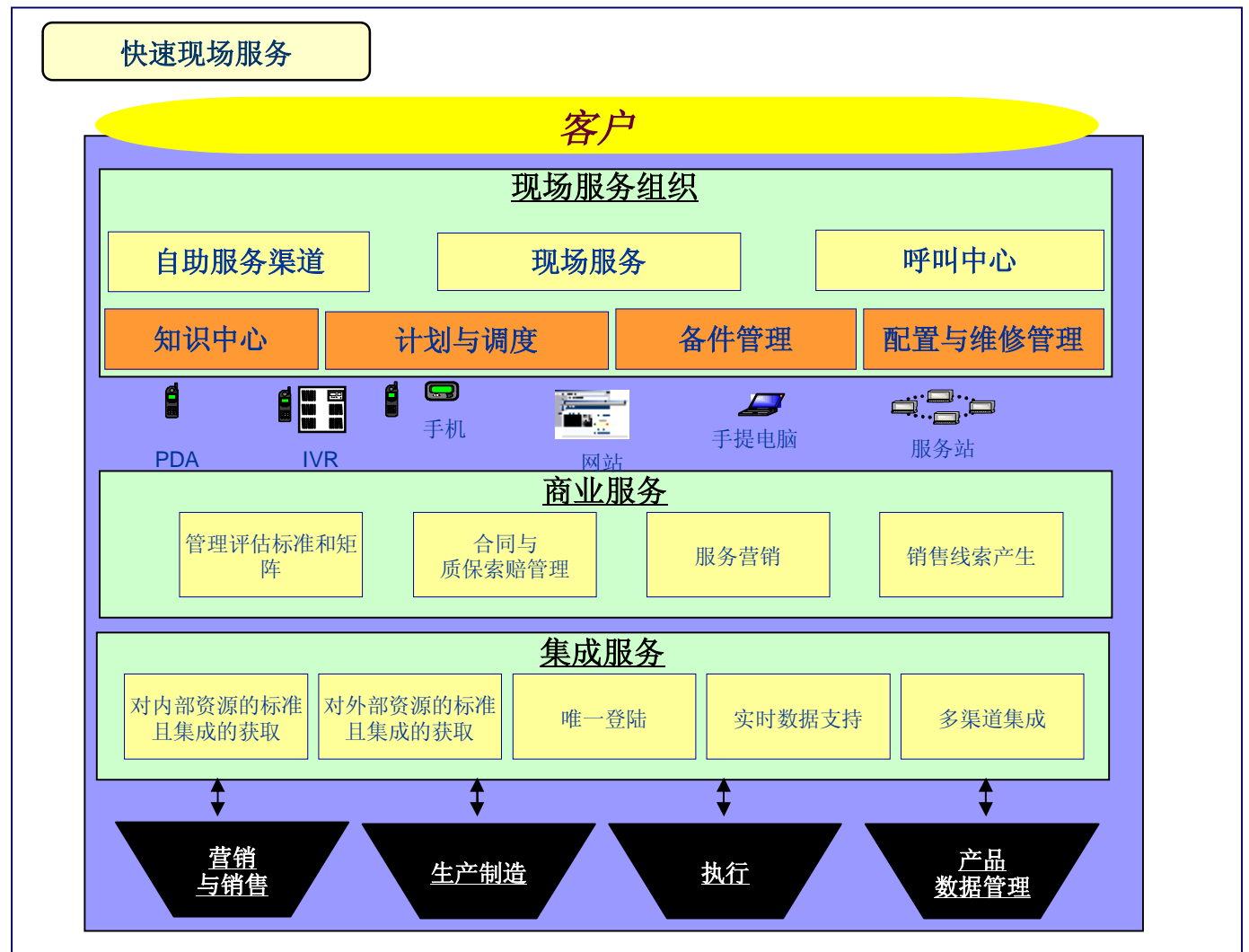
描述

- § 通过计划和各业务单元协同来实现客户服务的附加价值
- § 依靠多种手段和精准的信息，确保服务的高效执行

对一般企业的意义和启示

- § 通过改善服务流程和手段、提升服务效率，提高服务价值
- § 通过提高售后服务响应速度和质量，提高客户满意度与忠诚度

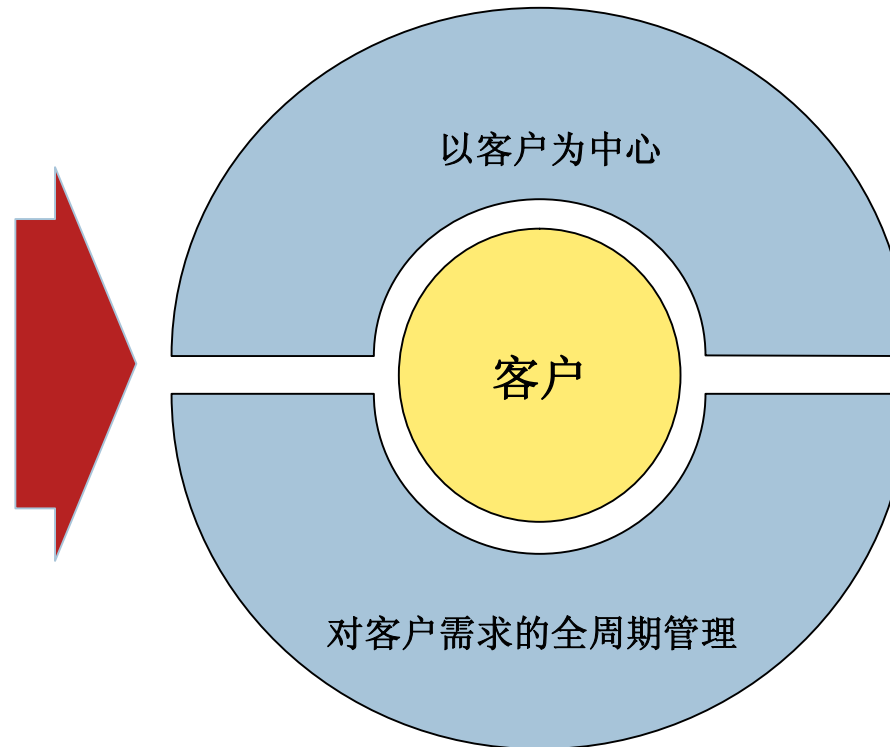
案例 / 最佳实践



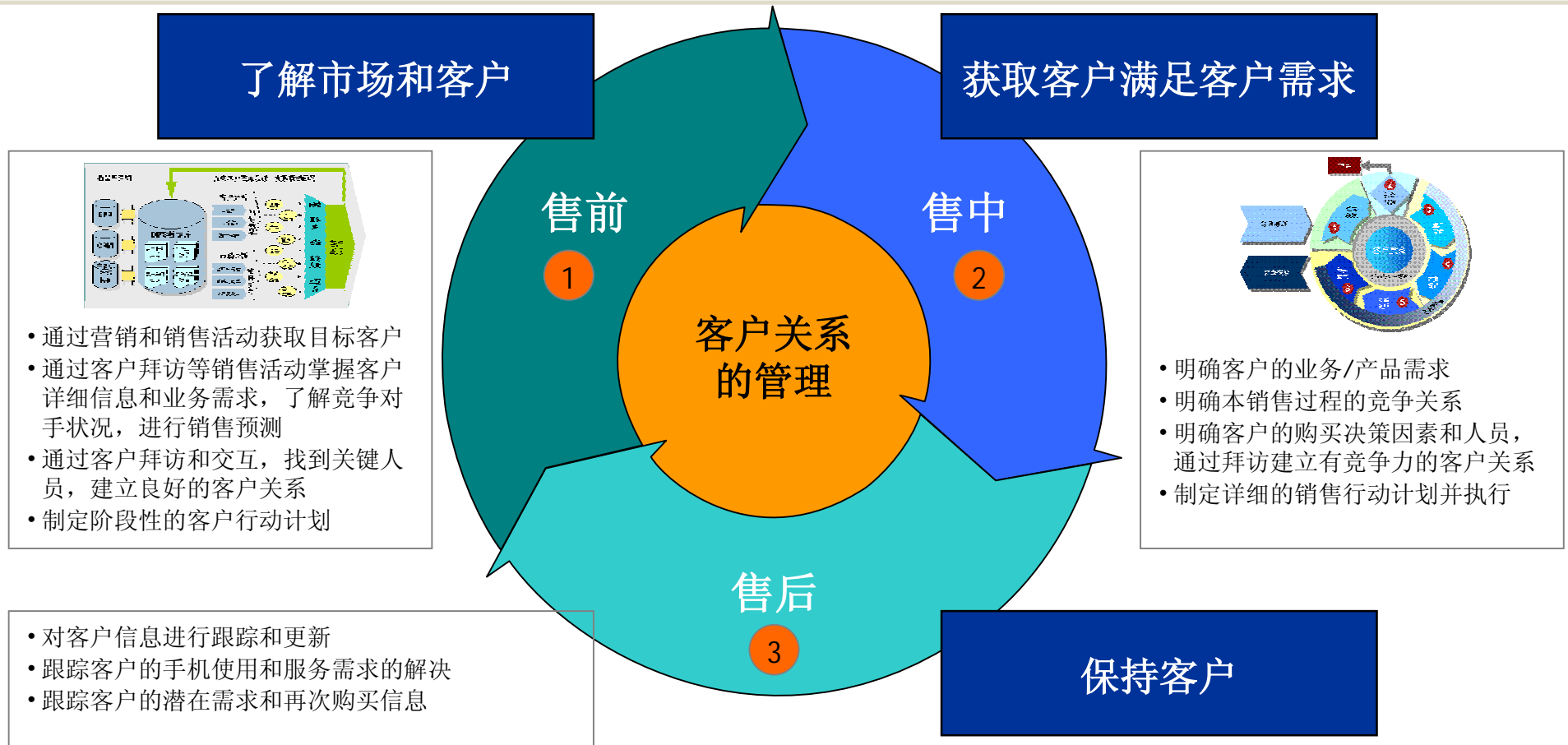
实现向“以客户为中心”，对客户需求全周期管理的销售管理转型

关键问题：

- 1、销售管理流程以订单为驱动，而不是以客户需求为驱动
- 2、对于新兴市场缺乏针对性的营销方法和支持；特别是对于新兴市场的开发，也缺乏一定的组织保障
- 3、销售线索的获取渠道有局限性
- 4、销售管理过程不明晰，侧重在结果导向，并且受后台供应链内部管理要求的影响
- 5、销售过程中的产品建议和配置引导的能力较弱

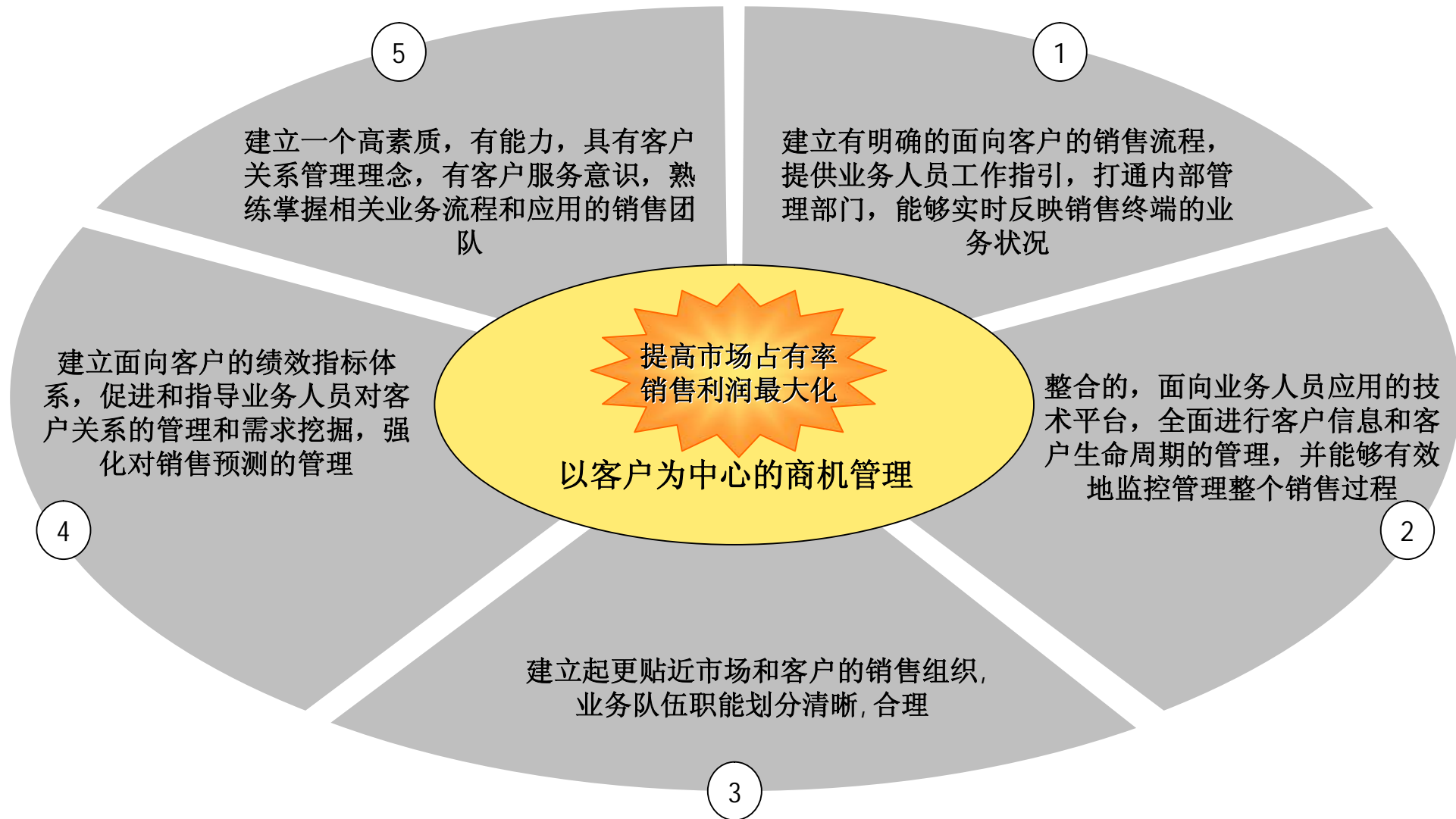


以客户为中心的销售

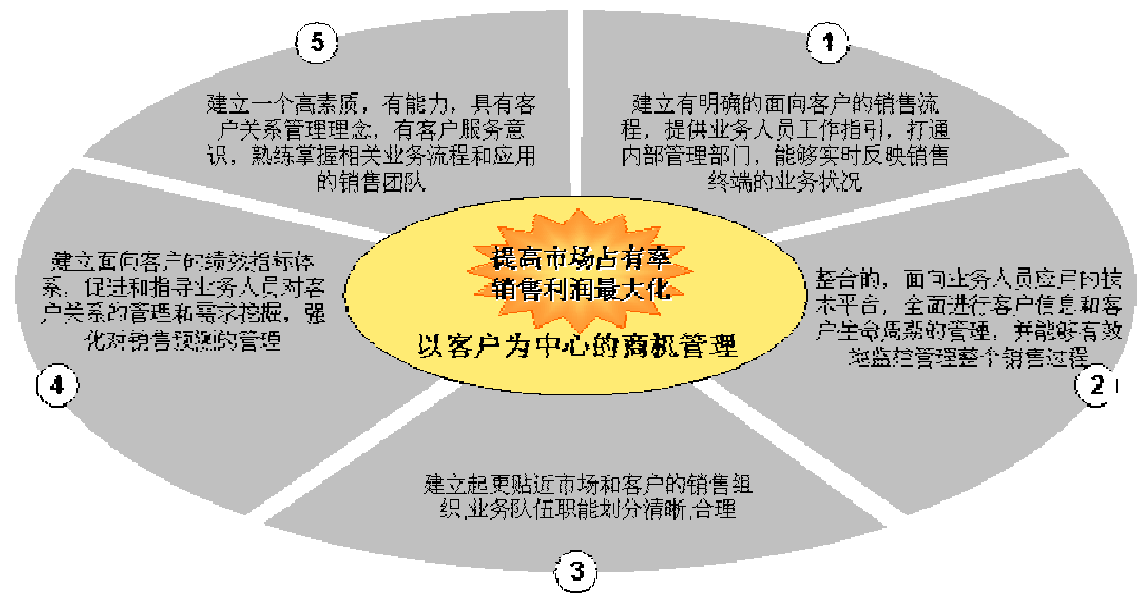


- 客户关系的管理贯穿在整个面向客户的销售服务业务过程中
- 在客户每个生命周期阶段，我们都需要深入了解客户，了解客户的需求，了解影响客户需求实现的方方面面，及时调整和强化我们的产品和销售服务政策和工作方法，以满足客户的需求
- 客户关系的管理是一个持续跟踪维护和改善的工作

企业销售管理变革实现目标

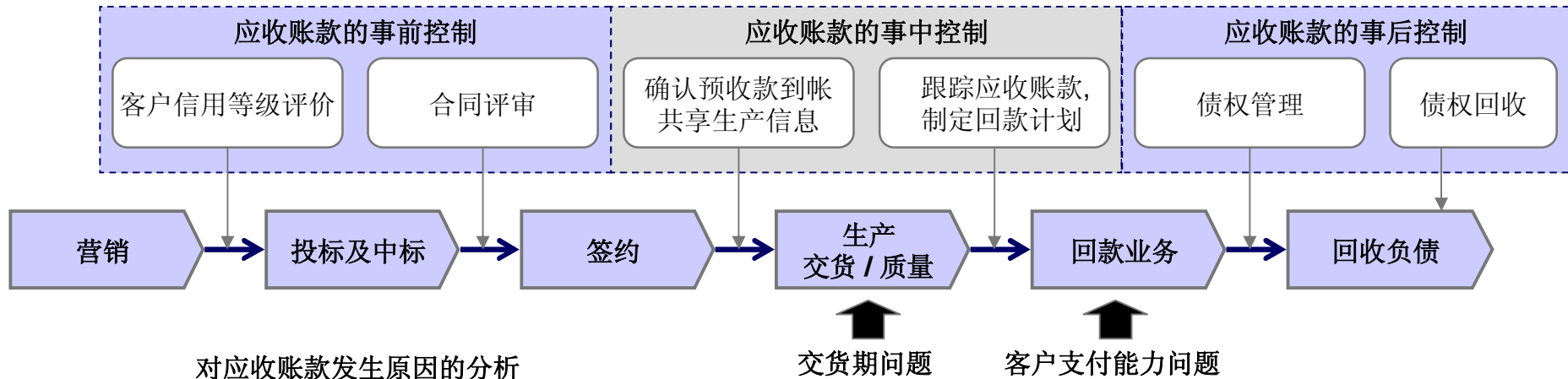


销售管理变革实现目标需要从流程、平台、组织、绩效、人员这几个维度共同努力



应收账款管理

基于制造行业的应收账款管理模式的应收账款发生类型如下：



对应收账款发生原因的分析

问题	A企业	B企业
质量	5.7%	1.3%
交货期	28%	1.4%
售后服务	-	2.8%
客户资质	8.3%	84.5%
销售管理	-	10%
其它	58%	-

[此表为基于案例客户分析的资料]

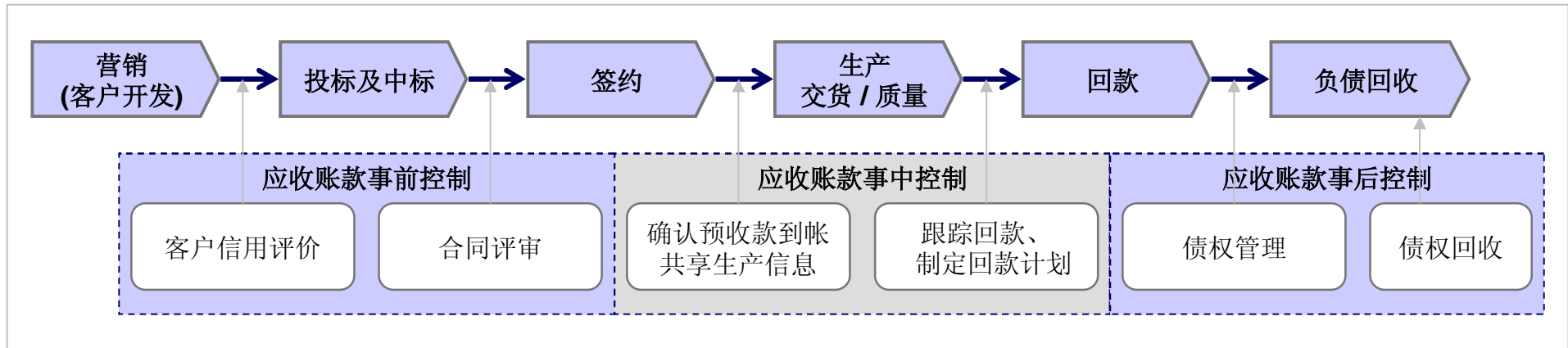
- 虽然对于很多企业，应收账款都是经营方面的大问题，但是其发生原因是不同的(这可能是因为分析的角度不同)。
- 大部分制造企业都把产品交货期和客户的货款支付能力看做发生应收账款的重要原因。
- 交货期问题可能是生产计划及排产方式、一时的订单饱和等原因引起的，也有一部分是销售人员与客户协调能力不足等原因引起的。
- 客户货款支付能力问题贯穿整个应收账款控制阶段如发现客户、信用评级、合同评审等。同时还存在诸如客户关系不够完善、不恰当的销售方式等客户管理疏忽的问题。

从制造行业的应收账款发生原因来看，虽然表面上是交货期、客户资质等原因导致应收账款，但根本原因还是相关制度没能在应收账款的整个控制阶段中执行到位、相关部门之间信息断层、销售理念歪曲等。

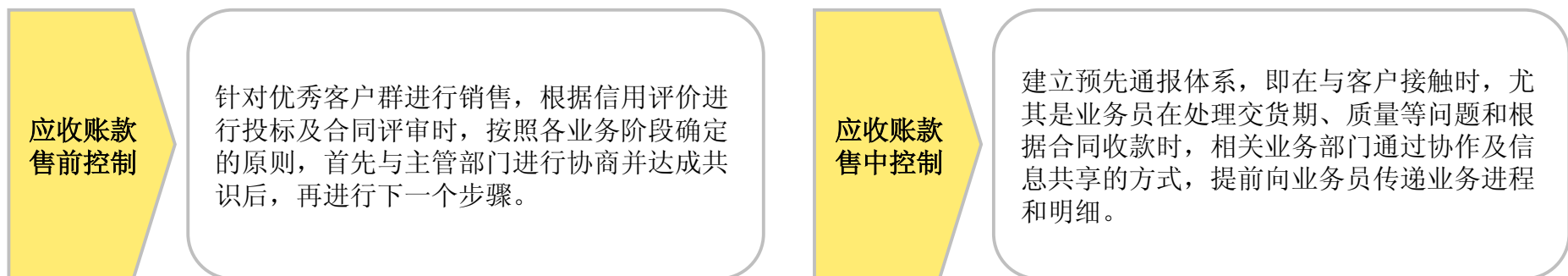
应收账款控制流程

目前对各阶段的应收账款控制有相应的制度存在，但是其执行力度不到位，仍然有拖欠应收账款问题发生。为了改善这种状况，应不断修改和完善应收账款制度，并采取措施以加强执行力度。

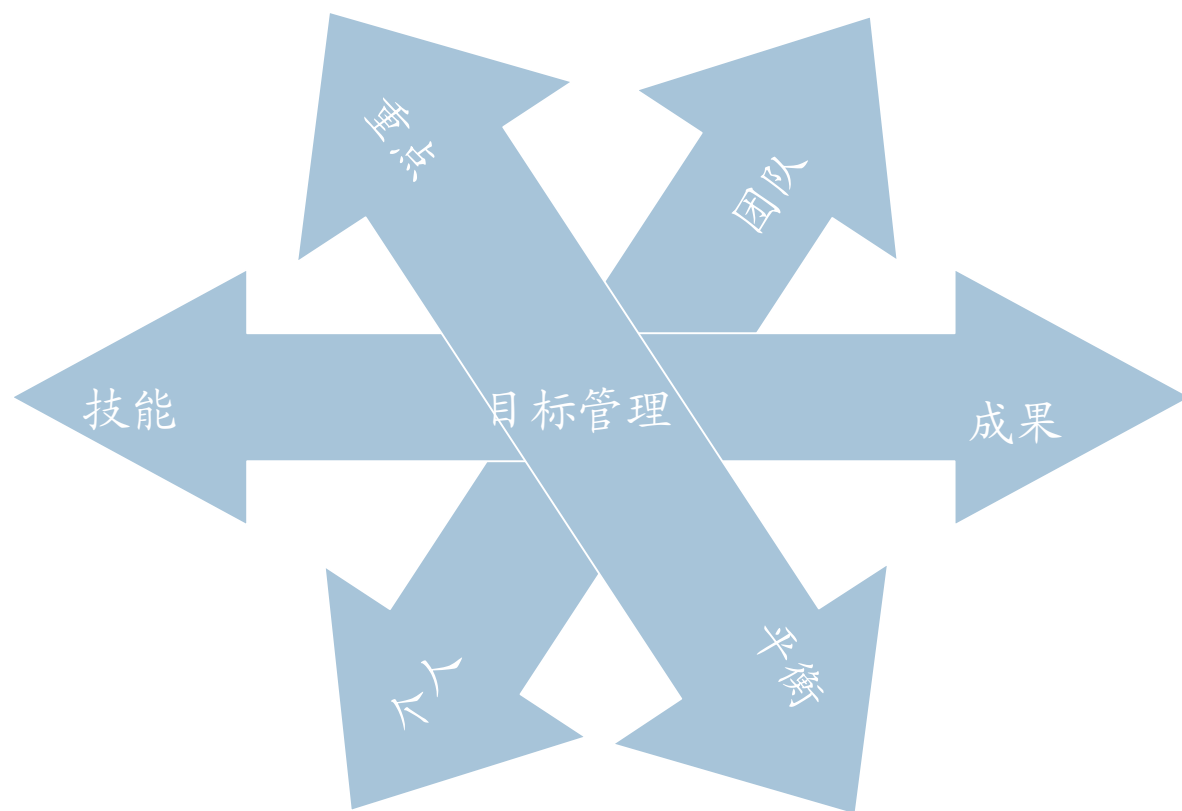
[制造企业的应收账款控制模式]



在应收账款三个阶段的模式中，应收账款的事后控制属债权管理及回收方案，是财务部或者法律事务所专门负责的部分，因此，将应收账款售前控制部分和应收账款售中控制部分作为完善制度及加强执行力度的对象。



制定绩效目标管理的指导原则



目标管理涵盖的层面

- § 目标管理原则可以通过以下三个基本的方面评估员工的行为，态度和价值观来得以体现
 - § 团队/个人：激励团队合作或个人绩效之间的平衡
 - § 侧重/平衡：绩效标准，可能是一个有所侧得的方法例如纯财务的或是涵盖一系列方面（例如，客户，质量、成本）的平衡的标准
 - § 输入/输出：根据个人技能（输入）或工作成果（输出）衡量个人绩效
- § 该原则也许是单一的或是综合的（例如，团队绩效和个人技能）
- § 对各个方面的评估将会根据每个组织层面上不同的行为要求有所不同
- § 适当增加和完善其他绩效：
 - 团队绩效
 - 正激励
 - 技能激励

参考目标管理所涉及的这些方面来制定一套灵活的绩效目标管理指导原则。这些方面将会有助于制定一个单一的或综合的可以利用公司优势和劣势的目标管理方法

销售经理应能利用数字对销售人员的业绩表现进行量化考核

销售效率检查表

姓名：小王 : 时间2007年10月 (单位：元)

示例

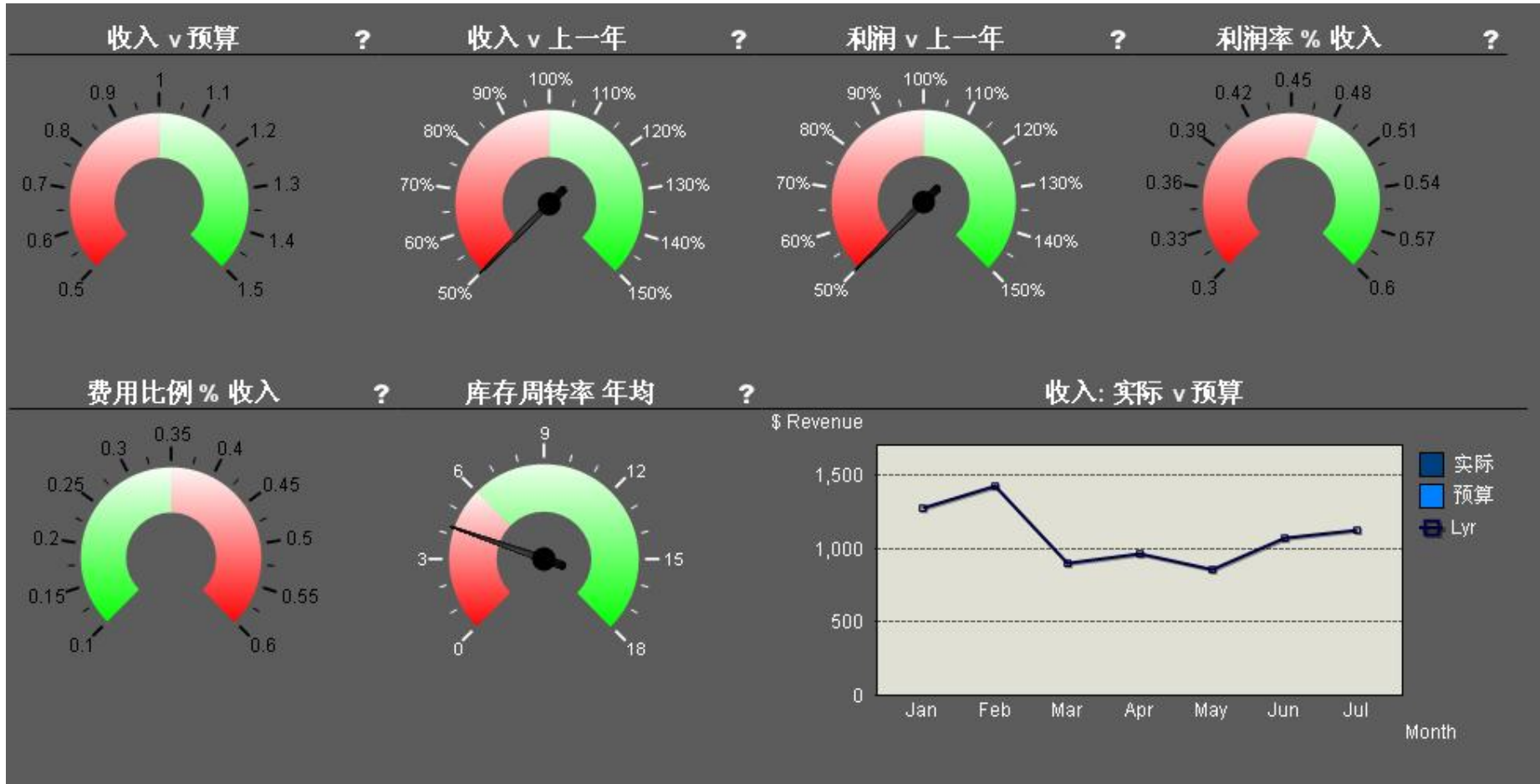
项目	总计	备注
销售额	1,540,000	目标为1,375,000
毛利润	584,500	目标为412,500
回款	1,000,000	目标为1,200,000
访问次数	174	
签约户数	43	
销售费用	20,700	

考核方法

- 每天平均访问户数 = $174/25 = 7$ 户
- 每户平均成交量 = $1,540,000/43 = 35,800$ 元
- 每户平均访问费用 = $20,700/174 = 119$ 元
- 平均每次访问销售额 = $1,540,000/174 = 8,850$ 元
- 销售目标完成率 = $1,540,000/1,375,000 = 112\%$
- 销售回款完成率 = $1,000,000/1,200,000 = 83.3\%$

说明：虽然每天平均访问户数和每户平均成交量较低，但完成销售目标较好

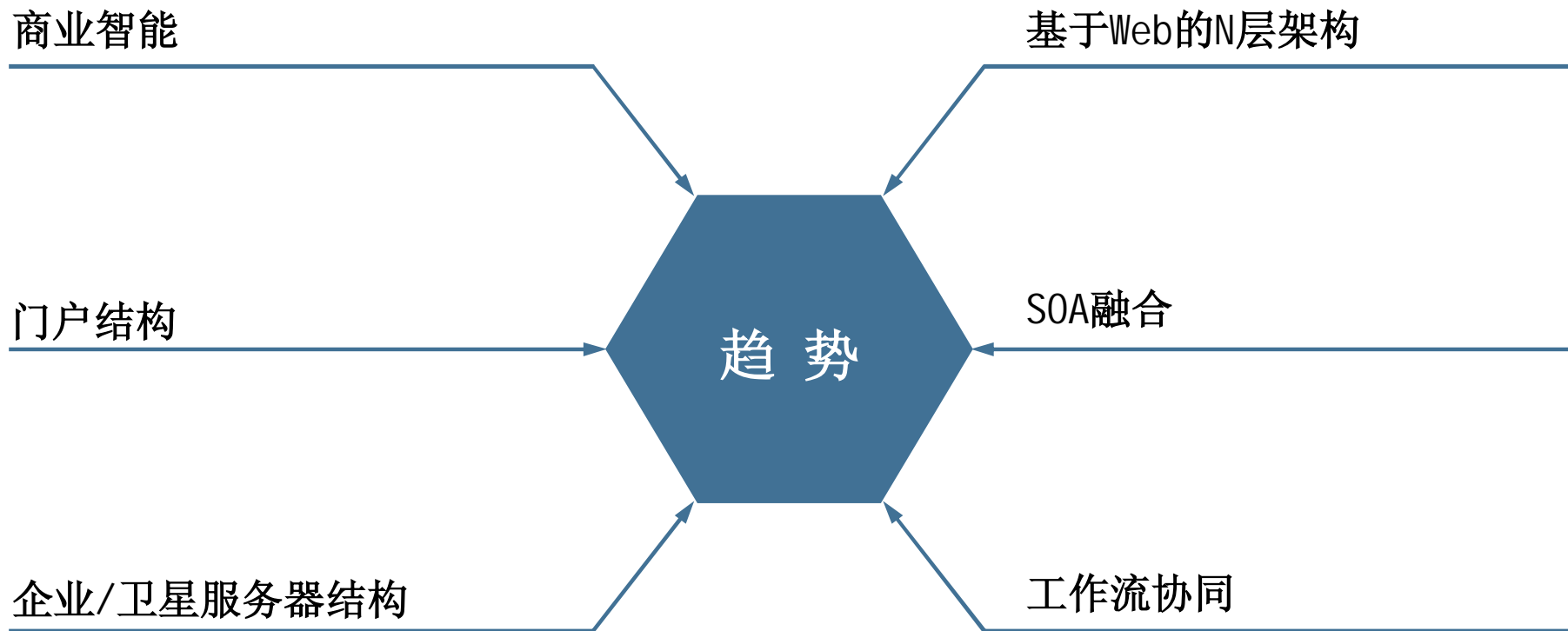
KPI仪表盘/客户指标



目录

- 4 制造行业CRM价值
- 4 制造行业CRM当前存在的问题
- 4 制造行业CRM的关键机会点
- 4 CRM技术与应用的趋势
- 4 制造行业CRM建议与展望

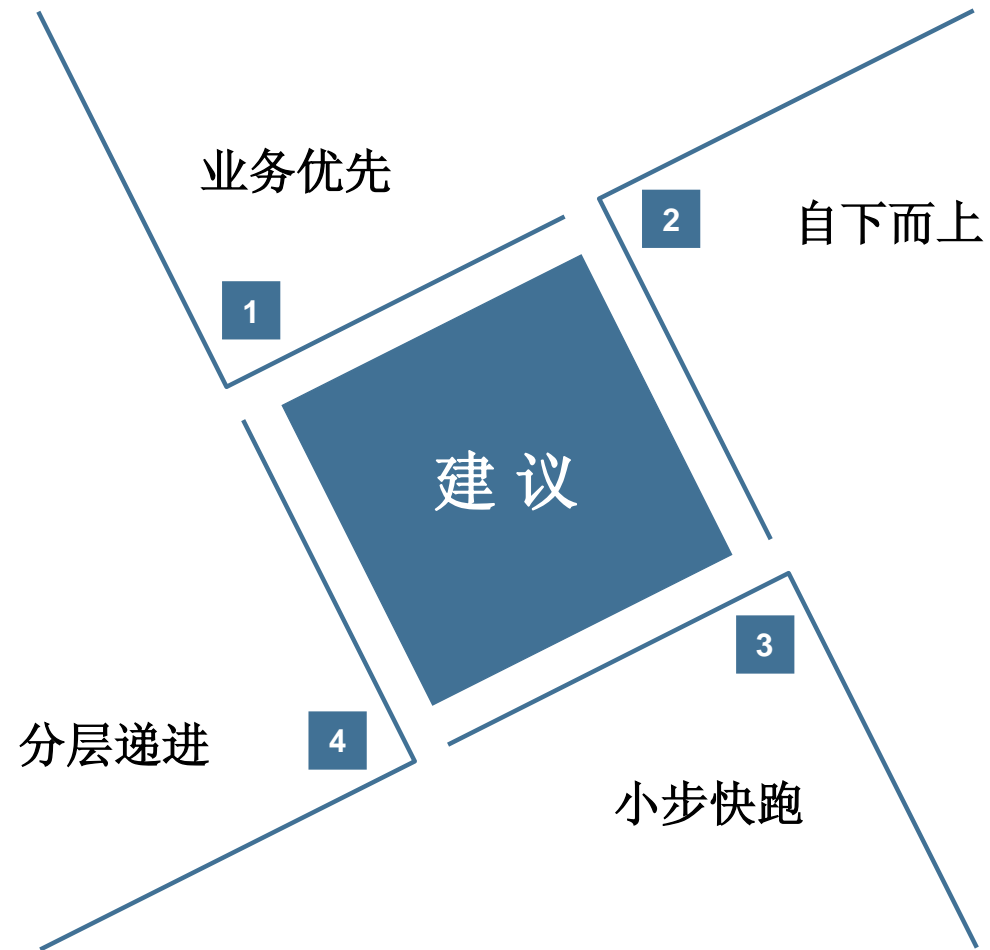
CRM应用与技术的趋势



目录

- 4 制造行业CRM价值
- 4 制造行业CRM当前存在的问题
- 4 制造行业CRM的关键机会点
- 4 CRM技术与应用的趋势
- 4 制造行业CRM建议与展望

制造行业CRM建议与展望



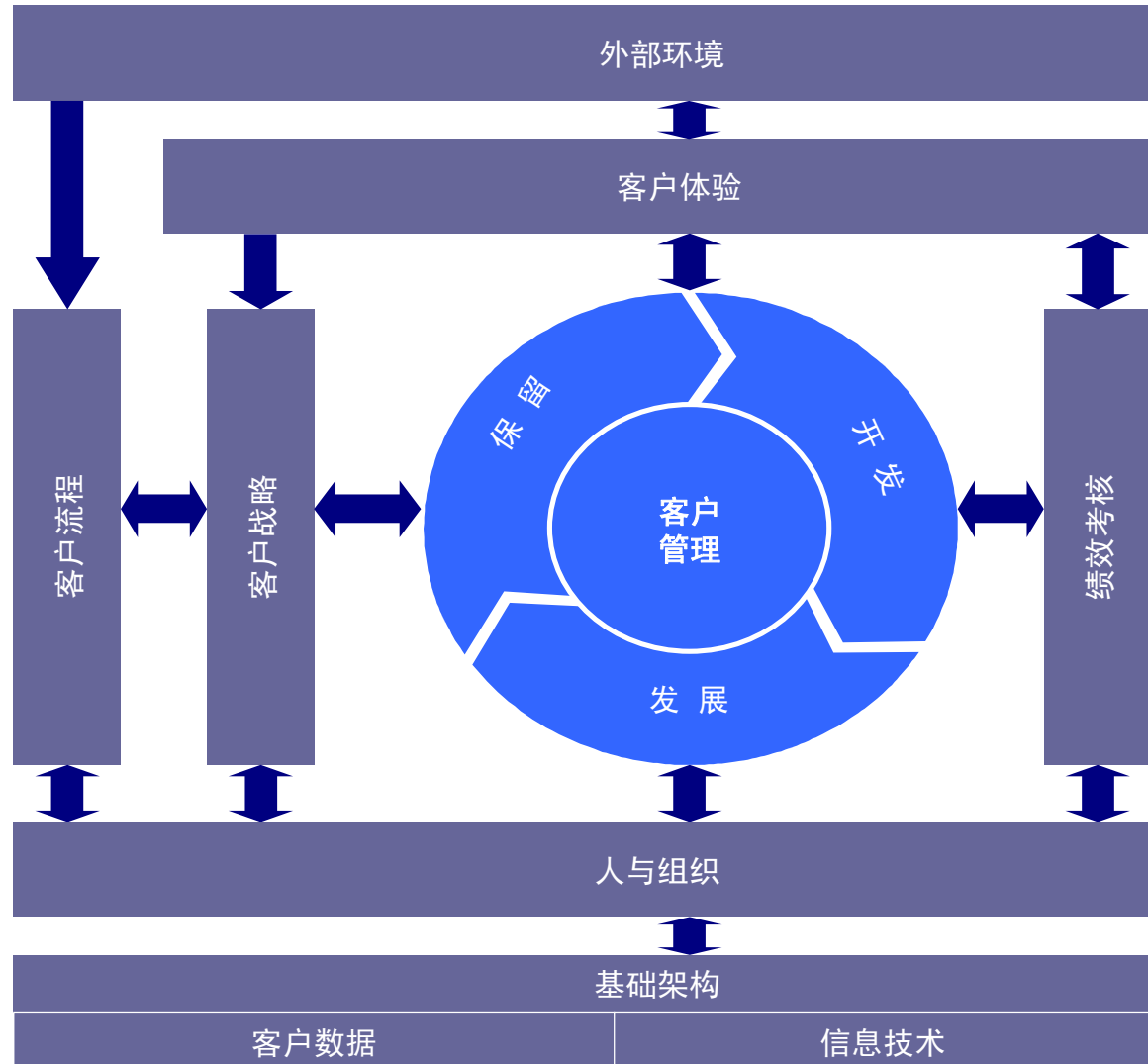
客户关系管理能力模型

企业CRM能力模型

客户战略
客户流程
人与组织
信息技术
客户数据
客户管理
客户体验
绩效考核

专为大会会员企业提供：

免费的CRM能力评测机会！
免费的CRM需求评估机会！



1. 总体评估图

制造行业客户评估案例

框架基本完善 执行继续深入:

已经有比较完善的**客户战略规划**和业务策略设计，但企业文化和员工意识需继续加强

在各个业务部门已经有详细设计**客户流程**，但在企业整体的跨部门协同的客户流程方面还比较弱，目前处于分割状态

人与组织方面已经进行了客户导向的部分调整，如客服中心、大客户管理员等相关岗位

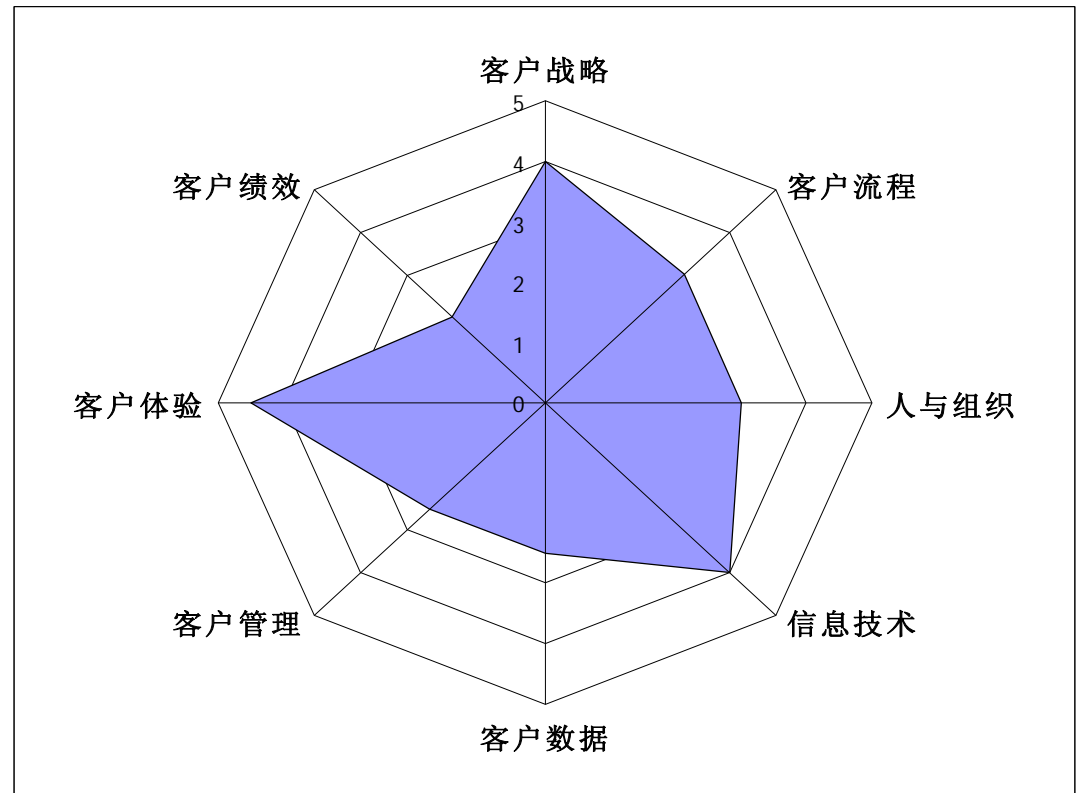
信息技术已经搭建了比较完善的系统体系，还需要加强系统的逐步推广与应用

缺乏融合各个业务模块需求的统一的**客户数据模型**，目前客户数据还没有统一的集中管理和同步机制

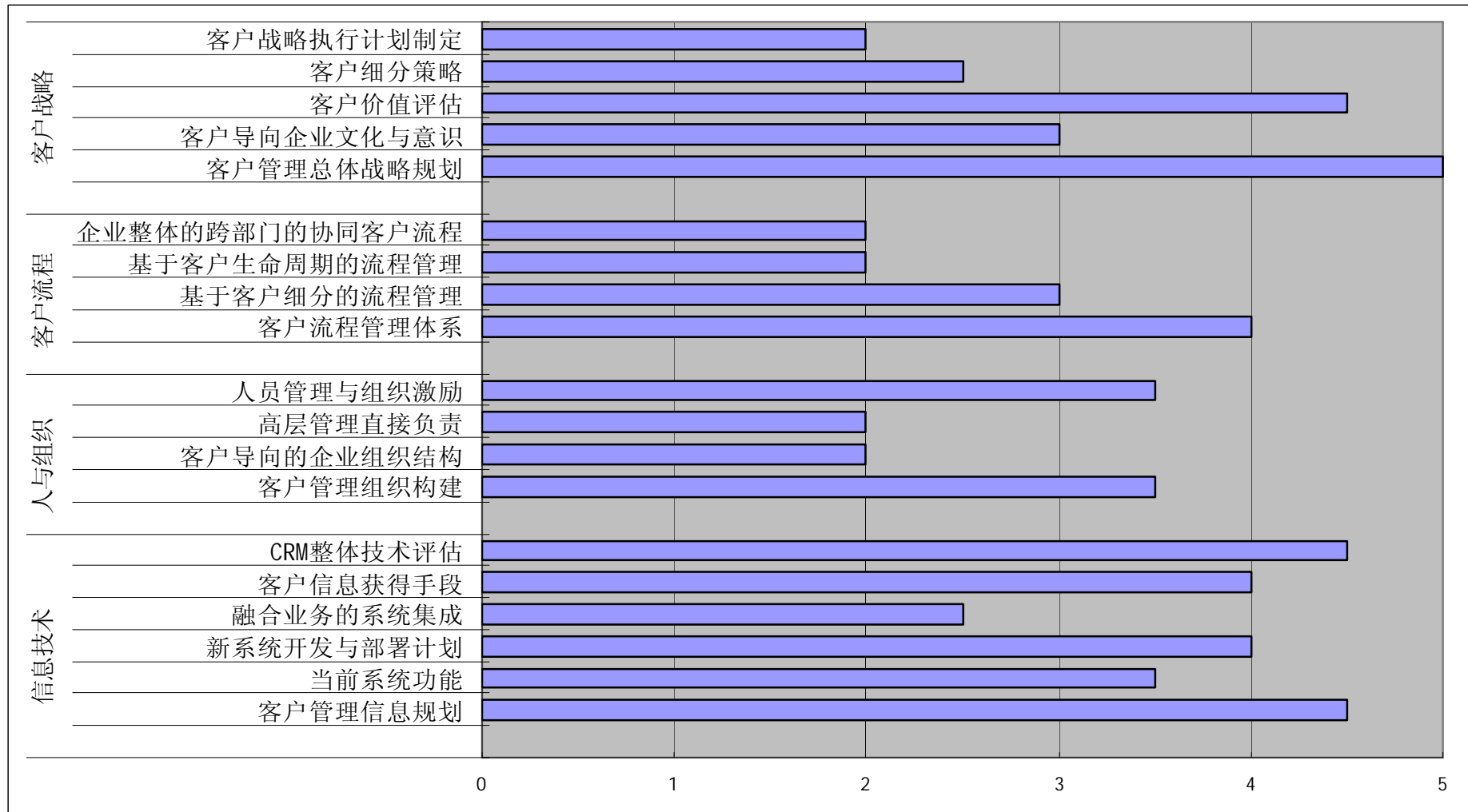
已在各个业务部门开始推动**客户管理**，售后服务和客服中心启动较早，市场部和大客户稍晚

由于客服中心和现场接待管理、大客户管理等的推动，**客户体验**有较大的提升

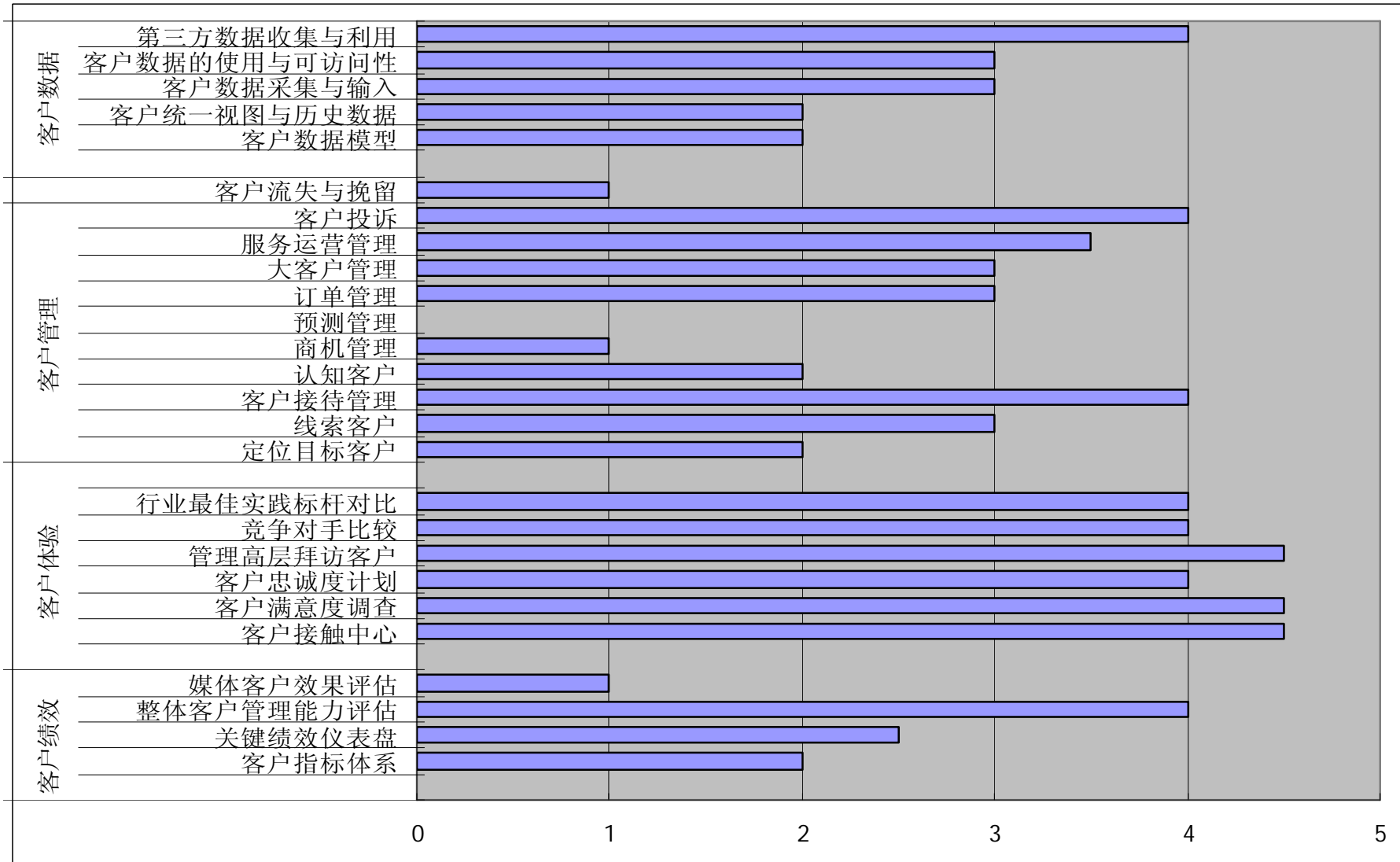
部分部门已经增加与客户相关的**绩效考核**指标，但还没有集团层面统一的客户指标分解



2. 评估要素图 I



3. 评估要素图 II



4. 关键提升

客户战略和客户意识有了长足的提升

- 构建了完善的客户管理总体规划，并已经设计了详细的业务策略，满足了中长期的CRM战略规划需求
- 同时已经建立客户价值评估策略及客户细分策略，以及商机管理等业务策略

信息技术比较全面的涵盖了业务需求

- 从呼叫中心到CRM系统、现场接待管理、售后服务网、BI分析系统、网上配置等逐一构建部署的信息系统，已经涵盖了大部分的业务需求
- 基于SAP、Netweaver平台、J2EE、InfoBuider等先进的信息技术，能够在较长的时间内确保信息技术不处于更新落后的状态

客户体验方面有了很大的提高

- 基于客服中心、现场接待管理等的流程以及系统应用，更好地提高了客户端的满意度
- 基于网络部署的售后服务网可以快捷的处理客户的售后服务和配件等需求，从而提高了服务的及时率和响应时间，从而也更好地提高了客户体验

逐步实现了完整的售后服务管理网络

- 从网上结算到配件管理、库存管理等，实现了库存透明化、物流电子化和配件的灵活调拨等
- 与呼叫中心、SAP R3以及CRM的整合，更好地实现了信息共享和流程协同

5. 突出问题

客户细分

- 目前宇通的客户细分策略只是在大客户部建立了基于客户价值评估的ABC客户细分，还迟迟没有推动，同时基于客户细分的差异化策略以及企业整体内共享客户细分比较薄弱
- 客户细分不是唯一的，也不是一成不变的，而是需要动态的在细分与反馈中不断调整的，所以建立了初步的客户细分策略后最关键的是尽快在整个企业进行全面部署，让每一个部门在进行工作的同时会先在客户细分的角度上去考虑应该如何细化流程和差异化流程，比如市场部门针对A类客户的营销策略，售后服务部门针对A类客户的服务策略等等
- 目前大客户部的ABC客户细分仅仅是基于价值（客户份额和客户收入贡献两个维度）的细分，这只是客户细分的第一阶段，还需要逐步引入客户需求和客户属性的细分，这样就可以更进一步的进行有针对性的差异化策略和措施，比如市场部门针对团体A类客户再分教育系统、传媒系统的营销策略等等

客户生命周期管理

- 目前几乎没有基于客户生命周期的流程管理，在价值评估还是其他业务管理方面暂时没有考虑在不同客户生命周期阶段的针对性管理
- 宇通的主要市场群客运客户，具有典型的周期性采购，因此客户生命周期管理可以不仅仅评估客户当前的贡献价值，还可以从时间轴来纵向评估历史平均价值和未来的潜在价值，更可以从在客户的生命周期内的价值波动等来实时跟踪客户的状态变化
- 在客户的生命周期中的不同阶段，比如意向客户阶段、新客户阶段、老客户阶段、流失客户阶段等，营销策略、服务策略以及相对应的行动计划也要有所差异，同时结合价值评估，对高价值的客户要加强流失阶段的流失预警和挽留计划

商机管理

- 目前商机管理的模式虽然已经有了框架性的模式，但还没有可行的实际执行方案，预计部署难度比较大
- 基于SAP最佳流程、XX最佳实践以及XX制造的部分模式结合而成的“六步法”，具体操作的可行性较弱，需求进行详细的细化，尤其是对不同客户细分群、不同客户价值以及不同客户生命周期阶段，需要的商机管理流程和细节也是不同的
- 建议对不同细分的客户如A类客户、B类客户，对不同阶段如新客户的商机和老客户的商机，各自设计详细的商机管理流程和措施

客户绩效指标

- 虽然在客服中心、现场接待管理等环节已经初步建立了一些客户指标，但是在企业层面还缺乏统一的客户绩效指标，比如新客户开发率、老客户流失率、客户平均价值增长率、客户流失可能性、客户满意度等
- 从CRM到平衡计分卡，都强调客户方面的绩效指标是推动企业向客户导向转变的指挥棒，逐步在各个部门引入客户指标作为辅助考核指标是必需的，比如业务员的绩效考核中如果还是以业绩为主导，而没有部分客户指标作为辅助考核的话，那么只通过宣导来推动业务员关注客户、关注客户需求是很困难的

6. 评估建议

企业高层领导直接参与客户管理

- 能够认识到CRM是一项长期而持续的工作，能够有足够的投资在改变企业的文化和意识方面，设计渐进式的优化和改进
- 设立类似CCO（客户总监）等高层角色，专职能够更确保企业整体的客户关系管理的推动和协调

战略和系统框架比较完善 执行和实施比较薄弱

- 过于追求CRM战略的完美，把客户管理过程复杂化，而在执行和实施上投入薄弱
- 脱离针对真实客户所设计的客户管理策略，为了应付复杂情况设计的流程往往很难实现或者落地

职能/产品结构与客户矩阵结构

- 虽然与客户相关的流程和应用越来越多的部署覆盖整个企业，但是客户管理仍然按照职能部门和产品线来实施，没有从客户群组、客户生命周期阶段等客户导向驱动，从而不能实现跨部门的针对客户细分群的协调一致的管理。

更多的教育和培训

- 需要更多关键的理念、客户价值评估、客户服务能力、大客户关系技能等教育、培训和宣导来不断的加强和灌输到员工的意识和行为习惯中

强大的IT并非万能钥匙

- 虽然已经部署开发了强大的IT系统应用，但相应的变革、数据的积累等等才真正影响客户价值创造，更多的效果来自于业务上的改进和变化



Look to the
Future



拥有客户 才拥有世界！