



聚焦客户 提升盈利

-----制造业CRM应用案例

TurboCRM咨询总监 段庆礼

2008年4月25日

每个企业的CRM的应用模式和应用重点都可能有所不同

- 制造业包括上百个细分行业
- 不同细分行业的企业，业务模式未必不相同
- 同一细分行业的企业，业务模式未必相同
- 每个企业的市场营销、销售、服务都可能存在差别和侧重

每个企业的CRM的应用模式和应用重点都可能有所不同

一、某专用车制造企业CRM应用案例

-----实现精细化的销售过程控制

CRM项目背景

- DM公司为国家级高新技术企业，主营高科技专用车辆的研发、制造、销售，目前已形成防弹运钞车、系统集成车和工程车辆三大系列产品，销售网络遍及全国。
- 目前公司的客户数量、人员规模、业务量等都在急速膨胀，寻觅CRM系统对业务管理的支持，已经成为公司内在的迫切需要。
- 贾总认为，目前，DM公司的成长瓶颈主要有两个：
 - 销售人员频繁跳槽带来的客户流失
 - 很难招到优秀的销售人员，销售人员的能力制约着公司的发展

CRM系统的实施主要解决三大问题

- § 客户信息整合
- § 销售过程管理
- § 销售人员考核



CRM中的销售漏斗管理帮助DM公司了解销售过程，提升执行力

- 通过应用销售漏斗， DM公司可以：
 - ü 对销售任务的阶段进行有效划分；
 - ü 实时掌控销售任务的进展情况；
 - ü 对项目的销售预期进行动态评估；
 - ü 考核销售人员的依据；
 - ü 形成体系化的销售方法；
 - ü 灵活制定客户资源计划及营销策略。



销售人员考核的“结果类”指标、“能力类”指标、“行为类”指标， “行为”规范“过程”，“过程”保证“结果”

“结果类”指标

- 销售额
- 回款额
- 利润额
-

“能力类”指标

- 机会的转化率
- 机会转化的平均周期
-

“行为类”指标

- 销售人员每天平均拜访次数
- 每次访问所用时间
- 访问的成功率
- 每天销售访问的平均收入
- 每百次访问平均得到的订单数
- 销售费用与费用率
- 一定时间内开发的新客户数：
- 一定时间内失去的老客户数
- 客户满意度
-

DM公司对CRM系统的认知

- “我们的销售人员就好比是下蛋的母鸡，销售人员签的单就是母鸡下的蛋，那我们上CRM系统的目的是什么呢？它不能代替我们下蛋，但可以记录每一个母鸡的下蛋过程，也就是全面记录我们每一个销售人员的签单过程。”
- “一个销售人员可能一年下来一个蛋也没下或只下了一两个蛋，但通过对他整个下蛋过程的了解，若他下蛋的方法很得当并且是也在努力的下了，我们仍会认为他是一个非常好的Sales；”
- 相反，若一个销售人员，他一年下了10几个单，但通过对他下蛋过程的全面记载，若他还应该能够下更多的蛋，我们对他的这些成绩也还是不满意的。
- “我们上这套系统的最终目的就是：通过对每一次签单过程的全面监控，我们就可以通过一个小的成功，复制更多的成功，提升公司整体的销售能力!”

二、某酒业集团CRM应用案例

-----固化渠道管理模式，实现“精确制导”

CBS酒业集团始建于1936年, 主要经营山葡萄酒, 是东北历史最长的山葡萄酒企业

集团简介

吉林省**CBS**酒业集团始建于**1936**年, 是一个以开发长白山野生资源为主、多元化经营的大型实业集团公司, 拥有山葡萄原料种植基地**1**万亩, 野生山葡萄、北五味子自然保护区**3**万亩, 近**2**万平方米全地下恒温橡木桶储酒窖, 是东北历史最悠久的山葡萄酒企业。年生产能力达**4**万吨。

主要业务

CBS系列酒曾获国家、轻工部、省、市各种奖项**40**余项并于**2003**年通过**ISO9000: 2000**质量体系认证; **2004**年获得中国名牌称号。

CBS酒业的三大核心业务是: 山葡萄酒(全国、渠道分销、中低端)、山葡萄冰酒(东北三省、直销、高端)、白酒及纯净水(东北三省、直销\分销、低端)。

CBS酒业集团从**2000**年起, 大力开拓红酒业务, 伴随着**2000**年后红酒消费市场的迅速增长, 集团红酒业务开始了突发性增长, 产能迅速扩大, 集团规模迅速膨胀。

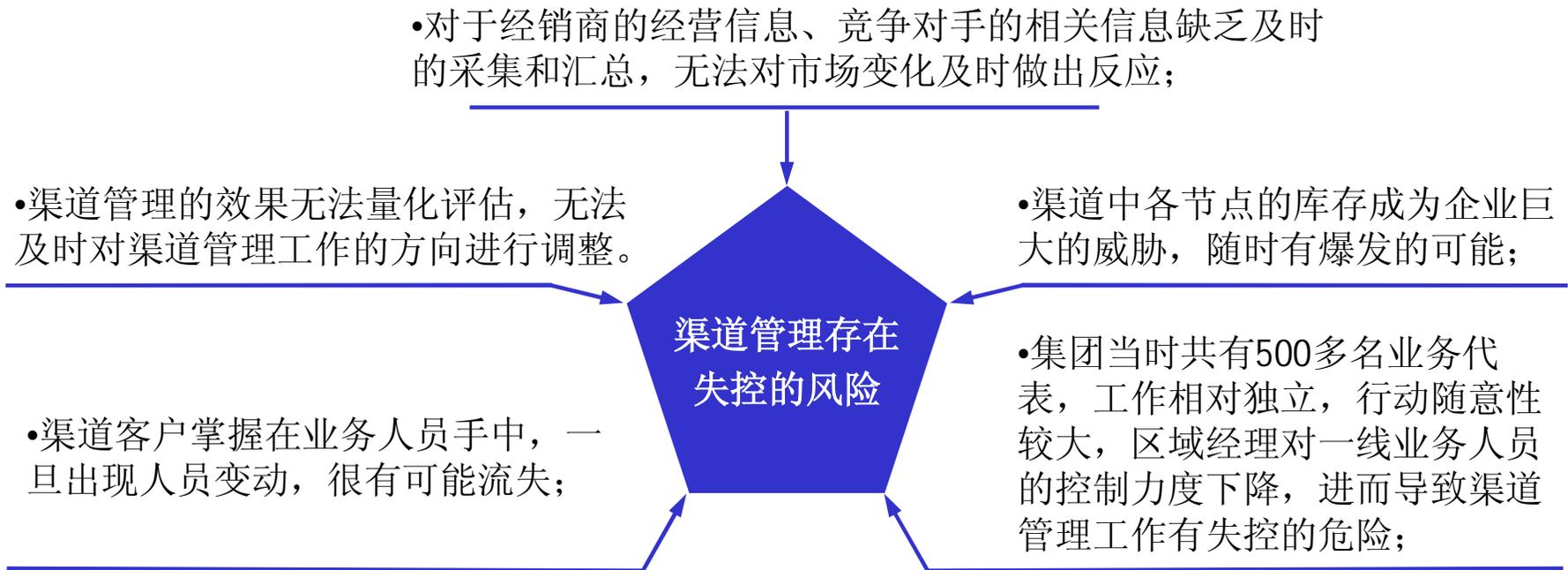
伴随着销售队伍、企业规模的迅速扩大，企业必须建立与之相 适合先进的管理平台，提高渠道管理水平

- CBS酒业从2000年起，大力开拓红酒业务，伴随着近年来红酒消费市场的持续升温，集团业务开始了爆炸性增长，产能迅速增加，企业规模也随之快速扩张。
- 为适应企业的高速发展，CBS酒业建立了全国性的营销网络，渠道管理分为大区——省——市——县四级，全国业务人员500多名，渠道客户有经销商、商场、超市、酒店、夜场等，其中每个县级市设经销商1-2个，每个经销商下面有20-30个终端店铺，商场、超市、酒店、夜场等客户则由CBS酒业直接维护。
- 伴随着销售队伍、企业规模的迅速扩大，管理压力日益增大，企业必须建立与之相适合先进的管理平台，固化业务流程，彻底根除“人治”管理的诸多弊端。



如何提高渠道管理水平？

到2006年，CBS酒业的渠道商及终端客户已经几千家，渠道管理存在失控的风险，主要表现在：



借助CRM系统，CBS酒业集团进行了一次渠道管理手段的“革命”

1. 维护良好的渠道客户关系

- CRM系统帮助CBS维护良好的渠道客户关系,并且,借助CRM系统, CBS可以直接管理各级渠道,实现渠道管理扁平化.还可以加强与经销商的业务合作,提高效率;可以透过渠道,了解终端客户

2. 渠道库存的透明化管理

- 渠道各节点的库存信息,直接影响产品的真实销售情况,是集团制定经营决策的重要依据,渠道库存信息包括各级区域自备库存、经销商库存、终端店面库存,商场、超市、酒店、夜场库存等。
- 通过CRM系统定期将渠道各节点的库存信息上报,实现了整个渠道库存的透明化

3. 监控渠道管理业务流程

- CBS酒业的促销、入场等常规业务流程中,每一个步骤的工作和沟通内容,都记录在CRM系统中,可追踪,可分析.同时,决策所需的各项材料都必须通过CRM系统上报并备案。
- 此外,市场工作中的活动、方案的审批流程管控流程,由CRM系统进行规范和固化.审批流程所提交的协议、方案、发票、照片、申请、评估等文件,必须在CRM系统中存档。
- 渠道合作伙伴的市场调研、规划营销促销方案、甄选加盟商等流程的进展、各个阶段的工作内容、发生的费用都在CRM系统中记录,并由管理层负责监控

4. 精细化控制渠道管理费用

- CBS酒业需要与各地的商场、超市、酒店、夜场签各种形式的入场协议,谈判流程复杂,涉及到大量的费用支出。
- CRM系统可以管控每笔费用的明细去向,具体用途,投入成效,可以动态的评估费用与销售额比率,提高资金的使用效率。

CBS酒业集团领导审时度势，借助CRM系统，进行了一次渠道管理手段的“革命”

5、加强渠道人员管理

- CBS酒业通过多年来的实践，创造性地提出了适合当前企业发展的营销理念和管控流程。
- 在采用CRM系统后，系统固化了CBS自身独特的营销管理流程，保证企业的各环节，尤其是业务人员不折不扣地按照既定流程执行，依照公司制定的方案开展工作，在CRM系统的支持和约束下完成工作任务，实现业务目标。

6、量化考核渠道绩效

- CRM系统帮助CBS酒业实现了对业务人员绩效的量化管理。CRM系统改变了传统的工作记录+工作总结形式，使管理层全面掌控业务人员的工作情况，对业务人员的考核，通过员工填写工作记录的方式，量化评估，包括效费比，利润率，出勤率等。
- 此外，CRM系统记录了经销商、终端的销售量、销售单价、折扣、回款周期、回款额、平均库存等重要经营信息，能够实现对经销商、终端绩效的量化考核。
- CRM系统还记录了经销商、酒店、超市、店铺等不同渠道的业绩信息，CBS酒业可以对不同渠道的绩效进行评估，并加以比较。

7、建立渠道管理决策指挥系统

- 通过实施CRM系统，CBS酒业可以及时获取来自全国各地渠道客户的经营信息，精确量化分析每一个员工、每一家渠道客户的投入产出，详细统计各地域的产品结构、利润率、库存、反馈等，从多个维度评价渠道客户价值，为未来的渠道管理工作提供决策支持，及时找出和奖励那些业绩优良的渠道客户，及时发现并清理业绩低劣的渠道客户，甚至开辟新的渠道。

CRM系统应用的效果

1. 快速的渠道拓展

- 自从2006年11月起，CBS共拓展了900余家经销商，建立了30余个省级办事处，外派了20余名经营销售人员担任区域经理，同时，基层销售人员超过1500人。
- 这些人员能够按照规范的销售方法辅助渠道营销，并直接或间接的在CRM系统下进行管理

2. 数据集中管理

- 实现总部30名销售内勤管理全国5000余家终端客户和渠道经销商，管理成本大幅降低，订单执行过程一目了然，基本实现无纸化订单管理。
- 各区域销售订单、库存数据、市场费用、谈判进度、市场消息、竞争情报等信息，即时反映在总部的CRM系统中，管理层可随时掌握任何信息。

3. 量化的决策支持

- 由于CRM系统对区域销售预期和区域库存的准确管理，CBS酒业在2006-2007的元旦春节销售高峰期间，30余个区域无一发生断货现象。
- 通过区域内部和区域间的库存平衡调拨，同比节约运费30%，提升销售额5%。
- 同时，基于各经销商和销售人员的销售额和市场费用的全面数据，CBS在进行奖励/处罚、制订销售计划、市场费用比例等方面的管理难题迎刃而解。

4. 渠道经验分享

- 渠道经验分享。在东北地区积攒多年的行销经验，结合在南方主要城市的重点渠道建设取得的经验和方法，形成CBS渠道建设的独特经验；
- 这些宝贵的市场开拓经验借助CRM系统的任务管理积累下来，并快速在其他省份复制，渠道建设在短短的3个月时间内，取得飞速进展。

总之，TurboCRM系统帮助CBS酒业实现了两个目标

- 全方位的了解渠道管理状况，规避了经营风险
- 固化了渠道管理模式，实现了“精确制导”

三、某中央空调生产企业CRM应用案例

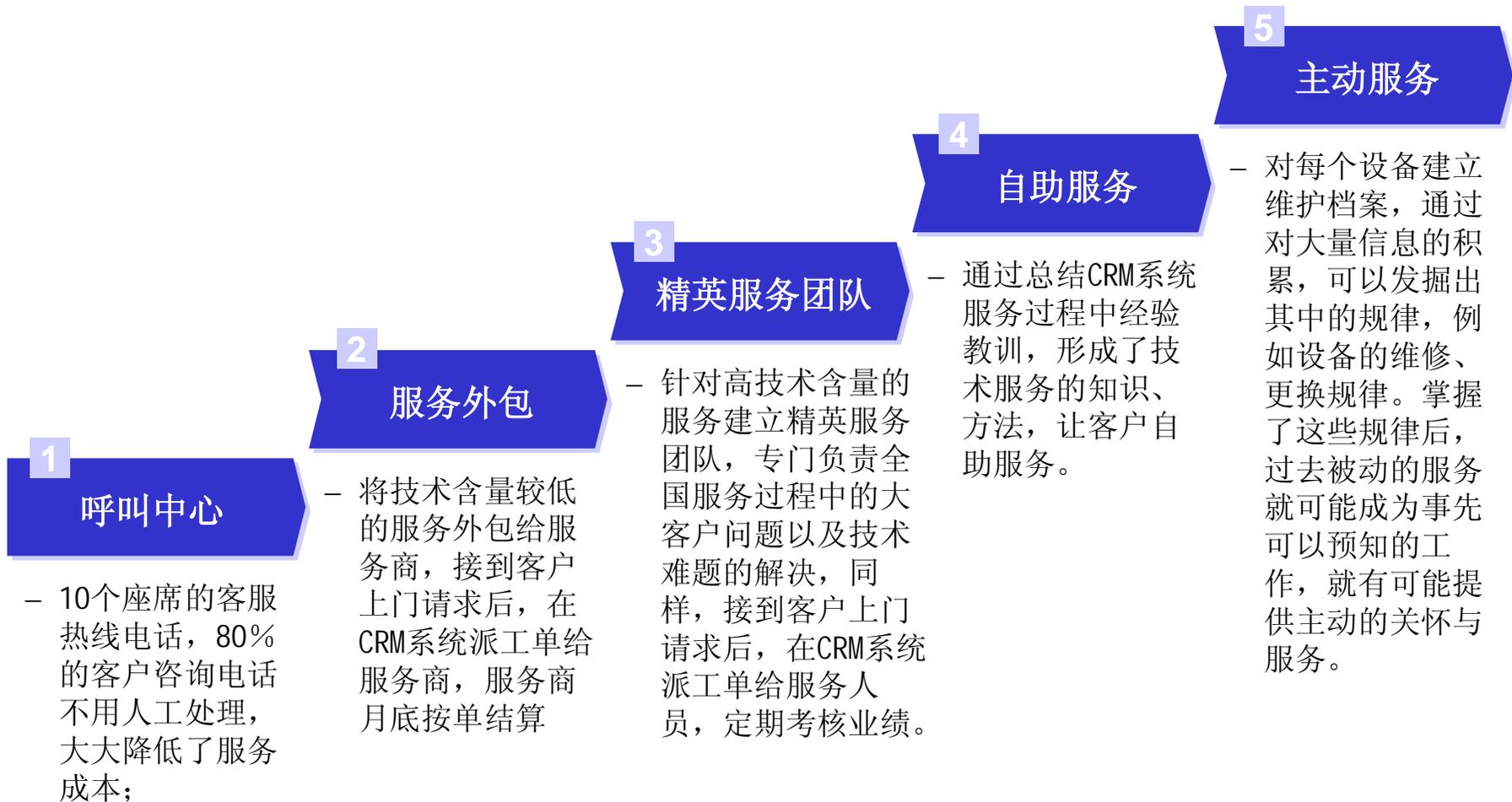
-----建立适合自己的低成本服务体系

CRM项目背景

- TF公司主要从事中央空调的生产、销售和服务。在过去的几年，中国高速发展的建筑业为中央空调提供了巨大的发展空间，尤其是1999年户式中央空调的出现，更是成就了企业的高速发展。
- TF长期以来客户服务水平不高，服务成本节节攀升。如果不能改变现有的服务方式，为客户提供有针对性的、个性化的客户服务，就会阻碍企业的进一步发展，丧失市场先机。
- 公司的管理格局产生了变革的迫切需求，TF越发地感觉到需要一套CRM系统，来提高客户服务水平，降低服务成本。



通过CRM系统的实施，TF建立适合自己的低成本服务体系



CRM系统实施效果

实施前

- 以前，TF客服体系在各大区域共有十九个驻外客户服务中心，需要200多人的庞大技术队伍来负责客户服务。
- 被动式服务
- 客户满意度低

实施后

- 现在，30多人的客户服务团队。
- 主动式服务
- 客户满意度高



We thrive by the success of our customers.

客户的成功是我们生存的根本！