

Discussion on the Customer Relationship Management Strategy of Electronic Component Distributors

Cheng Zhang

Beijing CLP Innovation Technology Co., Ltd., Beijing, 100102, China

Abstract

As a bridge connecting the B2B platform business operation mode between electronic component manufacturers and customers, electronic component distributors can better broaden the application category of electronic components, and have the role of reserve inventory, service support, logistics management and asset support for credit sales. At present, the development environment of electronic components distributors is bad, the degree of customer management difficulties is improved, and the large loss of customers. The research object of this paper is A enterprise of electronic components distribution in China, it further analyzes and discusses the environment where the enterprise is located and its own real situation, combined with the development of A electronic components distributor and its industry and the customer relationship management of A distributor company, it finds the problems existing in the customer management of the company, then it puts forward to continuously improve the enterprise's customer relationship management strategy and improve the customer management and service ability.

Keywords

electronic components; distributor; customer management; strategy

探讨电子元器件分销商的客户关系管理策略

张成

北京中电创新科技有限公司, 中国·北京 100102

摘要

作为电子元器件制造厂商和客户间B2B平台商业运营模式连接的桥梁,电子元器件分销商可以更好地拓宽电子元器件的应用范畴,有着预备存货、服务支持、物流管理和资产支持赊销的作用。目前,电子元器件分销商所在的发展环境较为恶劣,客户管理困难程度提升,客户大批量流失。论文研究对象是中国电子元器件分销A企业,探讨对该企业所在的环境和自身的真实情况开展进一步的分析和探讨,并结合A电子元器件分销商和其所处于的行业的发展和A分销商公司客户关系管理情况,发现该公司客户管理中存在的问题,进而提出不断完善该企业客户关系管理策略,提高客户管理服务能力。

关键词

电子元器件; 分销商; 客户管理; 策略

1 引言

客户管理对分销商而言是一项系统工程,它必须从企业本身、竞争者、客户个人行为及分销行业的总体状况等方面对客户流失问题进行分析,并提出对策策略。这一过程可以加强企业以客户为中心的部门人员对市场和客户有更深层次的了解,加强业务能力及客户体验水平,加强客户满意度和忠诚度,从而加强分销商的销售业绩水平、加强企业竞争优势。

2 电子元器件分销市场

2.1 电子元器件分销行业的发展

电子信息产业快速发展的前提就是电子元器件,而电

子元器件营销推广的主力军就是分销商,在电子信息产业链中,60%以上的业务基本都是分销商来完成的。无论是哪一种分销商,营销方式基本都是运用低价买进高价售出的方法经营。现阶段,电子元器件分销行业早已不再是原来的购买销售等简易业务模式,越来越多的增值业务、服务业务早已实现快速发展,企业的技术、货运、服务早已慢慢代替原来的业务,对电子元器件生产商与电子产品生产商的沟通也在不断加强^[1]。其中,中国分销商的类型如表1所示。

2.2 电子元器件分销行业的客户关系管理现状

现在的电子元器件的产业链主要有制造商、分销商、终端客户三部分构成:

①制造商:制造商是提供商品的源头,是提供商品给分销商的重要生产厂商,如INTxxL、AMD等。

②分销商:分销商的品种多样,主要有代理商、现货

【作者简介】张成(1980-),男,中国北京人,硕士,从事电子元器件行业管理与研究。

商等,如AVxxNT等。

表1 中国分销商类型

| 类型 | 来源 | 典型企业 |
|--------|-------------|---------------------------------------|
| 原厂授权 | 全部是原厂授权 | 安富利、艾睿、富昌电子、大联大、科通集团、北高智、中电器材、世强、周立功等 |
| 混合型分销商 | 一半以上来源于原厂授权 | |
| 独立分销 | 部分来源于原厂授权 | 英特翔、凯新达、美盛伟德国际 |

③终端客户:终端客户属于电子元器件商品加工的最终生产厂商或终端用户,如富士康等。

制造商作为制造电子元器件的始端,分销商作为中间纽带,承接制造商的商品往下售卖给终端客户,发挥节省多方资源的作用,而终端客户作为整体产业链的终端,完成整体产业链的发展。伴随着商品市场的需求量越来越高、客户需求的多元化发展,商品的生产也越来越多,但制造商运用直销的方式售卖自己的商品,成本费用会越来越大,不利公司发展,这时分销商的产生,正解决了上游与下游相互间出现的交易成本等问题,极大地节省了各自方的成本费用,更有利于企业的生产与生存。

与此同时,因为分销商的运营模式逐步完善、不断进步,分销商的技术与服务现已完全可以支持企业在这个市场上进行运作,而且将制造商与终端客户密切联系在一块^[2]。

2.3 中国电子元器件分销市场现状

在国内,电子元器件行业中的分销商数目超过了近千个,他们的竞争者主要是分成两类类型,一个是国内分销商,另一个是其他国家的分销商。国际分销商的发展关键在于规模,而国内分销商的发展关键在于技术和服务。由于中国和其他国家分销商在国内的需求量是差异的,因此他们分别占据着国内的电子元器件分销行业。国际分销商主要是服务于OxxM和xxMS两类大型客户在国内本土的购入和产出,近些年,利用不停地收购国内分销商来开拓客户。而中国分销商则比较灵活操作,将核心竞争力汇集在技术服务和提供增值服务上来^[3]。由于供货商很多,因此相同的商品客户可以挑选差异的供货商,或是在中意的供货商家挑选特性相同的商品。从整体实力上来说,国际分销商有强有力的资金支持,其整体实力远高于中国的分销商,可是由于受中国政策的影响,国际分销商没法在当地自由灵活的发展,没法更好地搭建自己的仓库。

除此之外,由于中国和其他国家客户思维方式的差异,交流沟通困难重重。国际分销商的仓储遍布范畴很的广泛,也可以实现差异客户的要求,因此可以利用收购国内分销商的方法来补救自己的缺点和不足。国内分销商最大的问题和不足便是缺乏强有力的资金支持,因此他们的库存不能够实现客户对于商品的需求量。

分销商收入如表2所示。

表2 分销商收入(单位:万元)

| 年份 | 销售收入 |
|------|---------|
| 2017 | 1358900 |
| 2018 | 1884900 |
| 2019 | 2479400 |
| 2020 | 3058700 |
| 2021 | 5062300 |

数据来源:《电子信息产业统计公报》。

3 A 分销商公司客户关系管理情况分析

3.1 现有的客户关系管理策略

A企业作为国内老牌的电子元器件分销商,其在客户关系管理上有着显著的中国企业管理特征,由于业务开展起步较早,使其累积比较显著的市场竞争优势和资源优势,在资金、专业人才和技术等层面拥有了很强的实力。客户群体主要是包括电子设计工程师、维修工程师等。一般说来,客户的需要包括及时配送、高效率的库存、迅速处置紧急需要、产品较好的售后服务和毁坏品的妥善处理等。

此外,官网的建立使其拥有了线上处置买卖、产品快速查询、售前售后服务技术支持等相关业务的能力,可以为客户线上带来及时高效的客户服务。尽管A企业在内部基础设施的建设上走在制造业前端,客户服务种类在制造业内也是备受赞誉。同时,A企业的客户关系管理也沿袭了国内尖端电子器件企业的做法,就是以信息管理系统的方法为主要是管理手段^[4]。

3.2 现有的客户关系管理分析

为了能得到A公司客户关系管理的实际情况,选用调查问卷的方法,从公司职员、基础服务、差异化管理战略、客户举报与申诉等众多层面制定调查问卷的问题,充分考虑公司职员自身的认知具有局限,公司职员层面的问题依据客户关系管理理念和电子元器件分销行业中的特性,从服务主要内容、工作岗位权限和专业性方面制定了三个问题;基础服务层面的调研依据客户关系管理理念和客户满意度基础理论,从服务标准化水平、服务成效和增值业务方面制定了三个问题;差异化管理战略与关键客户管理层面依据客户价值区分基础理论和客户满意度基础理论,从客户区分、超越客户期待、选购方便和让渡使用价值等四个方面制定了五个问题;客户举报与申诉层面依据客户满意度基础理论,从处理组织、处理工作岗位和处理结果三个方面制定了问题^[5]。在公司职员调研方面得知,公司职员普遍认为自己的客户关系管理工作受到了过多的限制,自主发挥的空间比较有限,即使遇到了许多问题可以自己处理受制于自己的权限也不能积极主动处理。在工作能力上,公司职员绝大多数觉得在专业知识的把握上与客户需要具有一定的距离,给客户留下了许多不太专业的感觉。在关键客户管理方面的调研得知,A公司对关键客户的重视水平不足,A公司的资源并未朝这一部分客户进行倾斜,对关键客户的使用价值让渡也不大,

不能与关键客户产生共赢局面。这说明在关键客户的管理方面，A公司必须进行大力改进。

4 A 分销商公司客户关系管理情况中存在的问题

4.1 未能对客户进行差异化管理

在差异化管理战略层面的调研得知，企业并没有对各种类型的客户开展差异化管理，导致企业难以对客户开展精确的划分，更没有办法根据服务来推动客户进步，企业的经营业绩受到客户的周期影响比较显著。这意味着在客户的差异化管理方面，A企业存在着提升空间。电子元器件分销商完成客户资源企业化的分类整理，在一定的程度上，可以规避因经营范围的调整或企业的员工波动等因素，而导致客户资源流失和客户关系管理上盲区的产生。分销商完成客户资源企业化，并对其开展分类整理。最重要的是，要确立起以客户为中心的有关销售业务数据（如拜访频次 MM、出货订单 SO、机会条数 DIT 等），根据健全全面的客户全面视图数据，支撑分销商销售业务上有关角色的工作任务，最后实现对销售业务行动、项目阶段的监控指导作用，这也是 CRM 客户关系管理对电子元器件分销商产生的核心变化。根据深入分析分销商的客户等级、购买力水平、购置情况、客户行为等数据，完成对客户的反复、交叉和向上销售^[6]。

4.2 服务内容没有特色和亮点

在基础服务调研层面得知，服务项目内容和 workflows 的标准化程度很高，任何一个客户都可以享有到平等的服务项目，可是服务项目并没有特殊的闪光点。不同的客户针对服务项目的需求并不是完全相同，A公司在服务项目的针对性还存有一定的不足，提供增值业务所形成的经济效益比较有限。

举个实例，客户 A 与分销商 B 相互合作多年，A 从当初几人的创业公司，稳步发展到今日的百人或上千人的规模公司。A 在初建几年，B 给予了客户大力的服务支持（含技术咨询、商务咨询等），A 与 B 关系十分和睦。但伴随着 A 在企业规模上的持续稳步发展，与此同时 B 的竞争对手也在迅速稳步发展，其客户服务水平慢慢迎头赶上 B，从而使 A 对 B 的依赖性在慢慢变弱。从这一实例描述中我们可以看得出，针对分销商的 B 正面临着客户流失的隐患。这是由于客户 A 对分销商 B 的电子元器件服务项目需求在持续提高，而 B 相对于当前 A 可选择的分销商的服务项目内容来说，并没有很大的优势，伴随着市场环境的变化，如果分销商 B 不做很大提高改进，特殊是技术咨询中电子元器件方案设计层面的支持，B 最后可能被抛弃^[7]。

4.3 客户管理细则有缺失导致客户投诉率较高

在客户举报与投诉方面的调研发现，A公司尽管具有

这样机制，可是还存在着很大的问题。最先是管理体制和实施细则存在着很大的缺失，处置这种工作的员工并非是专人专岗，内部联动机制也并没有创建，给出的处理方式和结果也难以令客户满意。分销商所代理的电子元器件产品品质是客户真正需要展现的一个关键方面，也是为客户提供持续发展的根本。假如因分销商的电子元器件产品品质的问题，造成客户利益遭受直接危害，这便会提供客户挑选其他的供应商的可能，从而使客户在逐渐减少；假如电子元器件产品自身欠缺创新性，难以能够满足客户逐渐变化的需要，也会使客户逐渐减少，挑选其他供应商。因为信息技术迅猛发展，促进其电子信息产品更新换代的速度逐渐变快，使电子信息产品的全生命周期愈来愈短，通常工业电子的全生命周期为 36 个月，通信电子器件 12 个月，消费品行业电子器件 6 个月等。随着电子元器件市场的逐渐完善，产品自身能带给客户的价值往往会愈来愈小，这就需要分销商所代理的电子元器件产品的产品质量比较稳定，并能按时创新性提供新层次的元器件，来能够满足客户对元器件产品质量的需要。客户会按照自身对电子元器件产品质量需要，型号选择适用于自身的分销商，客户关系管理不好表现在分销商出货订单数量在不断减少^[8]。

5 A 分销商公司客户关系管理策略的提升建议

5.1 对客户进行差异化管理

客户资源类别的管理，可以按客户的全生命周期做好管理，如分成待识别客户、潜在用户、客户；也可按客户行业或服务来类别，客户资源类别越细致入微、有效，对后期管理就越方便快捷，类别分得好，前端搜索到相应数据信息就很容易。针对类别的客户必须制订相应的管理方案，如对潜在用户主要是培养、老客户主要是关心、对待识别客户是辨别区分、销售机遇是销售推动与客户追踪等，从而让服务井然有序发展。针对任何产生的客户机遇，需建立完善的分配机制和处理流程，如客户机遇通过客服人员辨别后是销售机遇，就需要按管理规则转至给销售部门；销售部门须在规定时间内做跟进策划；针对销售人员的变化须有处理流程，应制订以客户为中心的统一入口，并将客户与相应的服务员工做好关联，这样就规避了因客户无人处理或销售人员辞职的工作交接不良影响，而造成公司盈利的亏损。

5.2 重点建设具有特色的服务内容

分销商要想可持续性发展，就需要全方面提高客户服务工作能力水平，从而留下客户。客户价值指的是未来数年很有可能努力争取到的业务总量，是引导大家跟进客户、科学合理分配任务的依据，客户若没有客户价值，所有的一切将无从说起。准确地分析客户价值的大小，不断发展扩大价值客户的规模，依据客户价值大小分配任务，发掘机会，

加强服务；构建大客户战略关系从而获得销售业绩的长期迅速发展；用较好的产品、较好的技术和较好的服务让客户获得成功；系统销售是最容易的扩张销售和提升客户服务的方法，提高客户的价值。有业务来往的客户（包含项目跟进、拜访活动、订单签署等）需要有客户价值才可以进行有关的业务活动。全方面提高客户服务和粘着度，连续不断地做进新的产品线，加强新型产品信息服务，提高客户服务的投入，提高全部销售和客户人员发展客户、发掘机会的积极性，彻底解决历史积弊。

5.3 完善客户管理实施细则

客户是分销商的生存发展之本，需利用新市场拓展增加价值客户总量。在客户中深层次发掘和把控产品研发时机，扩展长久业务。区别核心客户和海量客户。核心客户重点服务项目，海量客户集中服务项目。确立客户管理制度及标准规范，在无客户价值下访问的客户发生的任何费用将不得报销；没有客户价值，将难以在系统内建立时机并跟进新项目；没有客户价值，将难以提交与客户相关的任何 OA 流程，如设计方案登记、报价及特价申请、客户信用申请、样品申请、销售订单签署更改、服务项目登记、会议报告等。根据客户的关键基础信息，评估客户价值，即未来几年可能向分销商下单的总金额，根据整机制造商客户价值的大小，对其进行分类分级管理，更好地为客户真实需求提供专业统一分类服务项目，客户的任何基础数据，必须完全基于事实

提供，准确评估客户价值。

6 结语

随着电器元器件市场竞争日趋激烈，和分销商建立互利共赢的关系成为拓展销售金额和发展潜在市场的重要举措。论文先对电器元器件分销行业和与分销商的客户关系管理等情况进行分析，接着以 A 分销商为公司深入分析与客户关系之间的管理情况，根据现状来分析与客户关系管理中存在的问题，最后根据问题来提出客户关系管理提升策略。

参考文献

- [1] 沈依泉.中小型IC分销企业客户关系管理研究[D].天津:天津大学,2016.
- [2] 关荣华.电子元器件分销客户流失分析与对策研究[D].北京:北京交通大学,2015.
- [3] 王松.SA公司电子元器件渠道销售管理研究[D].桂林:广西师范大学,2016.
- [4] 丛慧芝,王金坤.有关供电企业电力营销中的客户关系管理的研究[J].百科论坛电子杂志,2018(19):448.
- [5] 张立志.电子元器件企业战略客户关系管理研究[J].大科技,2016(6):246-247.
- [6] 姜艳静.电子商务中的客户关系管理研究[D].武汉:武汉大学,2004.
- [7] 葛新,李全.电子商务环境下运营型客户关系管理的实施[J].2021(2010-1):58-59.
- [8] 员雅萍,冯海燕.客户关系管理[J].有色金属工业,2005(1):2.