

Research on Customer Relationship Management Issues and Countermeasures of A Cable Group

Xiaodong Su

Guangxi Fangchenggang Beitou Environmental Protection Water Co., Ltd., Fangchenggang, Guangxi, 538000, China

Abstract

Customer relationship management is very important for enterprises to improve customer satisfaction. In the environment of oversupply and the transformation of the seller's market, enterprises should properly handle the relationship with customers, which is of great significance to the development of enterprises. For customers with different levels, different industries and benefit contribution, enterprises should make a scientific and reasonable division, and provide differentiated services, so as to improve customer satisfaction and loyalty. However, many enterprises have problems in customer relationship management, which is obviously not conducive to improving their participation in market competition. The paper mainly studies the problems and countermeasures of customer relationship management in A Cable Group, briefly describes the theoretical basis of customer relationship management, analyzes the current situation of customer relationship management in A Cable Group, summarizes the problems and reasons of customer relationship management in A Cable Group, and finally proposes strategies for A Cable Group to strengthen customer relationship management.

Keywords

customer relationship management; problem; countermeasures; A cable group

A 线缆集团客户关系管理问题及对策研究

苏晓东

广西防城港北投环保水务有限公司, 中国·广西 防城港 538000

摘要

客户关系管理对于企业提升客户的满意度非常重要。在供大于求以及卖方市场转变的大环境下,企业应该妥善处理与客户的关系,这对于企业的发展意义重大。对于不同层次、不同行业及效益贡献度的客户,企业应该进行科学合理的划分,并提供差异化的服务,从而提升客户的满意度及忠诚度。然而,很多企业是客户关系管理方面都是存在问题的,这显然是不利于提升参与市场竞争。论文主要对A线缆集团客户关系管理问题及对策进行研究,简单叙述了客户关系管理理论基础,分析了A线缆集团客户关系管理现状,总结了A线缆集团客户关系管理存在的问题及原因,最后提出A线缆集团加强客户关系管理的策略。

关键词

客户关系管理; 问题; 对策; A线缆集团

1 引言

随着市场经济以及互联网技术的迅速发展,行业、企业之间的竞争逐渐激烈,各行各业提供的产品及服务的差异越来越小。以产品销售、利润为目的,以生产为中心的市场战略逐渐被以客户为中心、为客户服务的市场战略所取代。这就意味着凡是能够及时抓住客户的需求、不断加强与客户的关系、深度挖掘客户资源的企业在市场中更具有竞争力。在当前激烈的市场竞争环境中,企业只有留住客户、抓住客户,不断提升客户的忠诚度以及满意度,才能够持久保持市场竞争力。相关研究表明,妥善地处理好客户的关系是企业

生存发展的关键影响因素,这就要求企业要妥善处理和客户的关系。在经营理念方面,企业应该逐渐转变以前的“以产品为中心”,改而为之的是以“客户为中心”。企业要想在激烈的市场竞争环境中有持续的发展空间,就应该加大客户关系管理研究,深度挖掘客户关系管理的对策。及时与客户进行交流,并为其提供服务。可见,客户关系的管理对于企业经营发展非常重要。然而,现实情况是很多企业并不能够科学地处理与客户的关系,现实生活中对于客户关系的管理比较混乱,从而使得客户不断流失。综上所述,研究客户关系管理具有重要的现实意义及理论意义^[1]。

2 理论基础

2.1 客户关系管理

结合客户关系管理的内涵,笔者认为客户关系管理属

【作者简介】苏晓东(1990-),男,中国广西防城港人,本科,从事工商管理研究。

于商业管理,是信息互联网技术背景下企业妥善处理与客户关系的一种管理模式。企业应该不断创新客户关系管理策略,逐渐树立以客户为中心的发展战略及经营理念,努力向客户提供个性化。差异化的产品及服务,从而促使公司综合竞争实力的提升。客户关系管理强调的是以重点客户为中心,通过为客户提供优质的产品与服务,不断优化企业内部的业务流程以及组织架构,达到提升客户忠诚度以及满意度的目的。实践表明,妥善处理与重点客户的关系能够提升企业的利润水平以及经济效益^[2]。

2.2 客户关系管理的目标

企业要想妥善处理与客户的关系,就需要明白客户关系管理的目标。文中将此目标总结为三个方面:

第一,整合企业内部资源,提升企业在行业内部的综合竞争实力。企业较强的客户吸引能力是企业核心竞争力的关键,同时也是企业不断保留老客户的重要前提。

第二,不断提升为客户服务的水平,努力用优质的产品与服务提升客户的忠诚度以及满意度。企业作为产品及服务的提供者,客户作为产品及服务的消费者。可以说,客户就是企业重要的战略资源。企业只有不断提升产品的质量以及服务水平,尽最大可能满足客户的需求,才能够不断提升客户的满意度,从而为企业留住客户。

第三,尽最大努力提升企业的利润。企业经营的目的就是赚取利润,客户关系管理也是为此目标服务的^[3]。企业不断强化重点客户关系管理,目的并不是单纯向客户提供服务,而是要不断提升经营利润。企业实施的客户关系管理,它是企业与客户沟通交流的重要方式,企业只有充分了解客户,不断开发客户喜闻乐见的产品及服务,才能够持续获得客户的青睐,从而获得长久发展。

2.3 客户类型

按照客户的阅历、消费心理、价值观念以及性格特征等,每个客户的消费心理及消费行为都不相同。对于企业来讲,本身的资源是非常有限的,能够精准地识别客户,并进行科学合理的分类,进而采取差异化营销策略及资源分配,这对于提升企业的利润是很有帮助的。

按照客户终生理论,可将客户划分为潜在的价值及目前的价值两个维度。从高到低,可将客户划分为白金客户、黄金客户、铁质客户以及铅质客户。无论是潜在价值的客户,还是目前价值的客户,以及最低价值的铅质客户,他们对于企业的利润贡献都是比较低的,企业需要在合适的时机进行取舍。虽然目前能够提供价值有限,但潜在价值比较高的铁质客户,高成长性是比较显著的,未来很有可能成为企业新的利润增长点^[4]。

3 A 线缆集团客户关系管理现状

3.1 A 线缆集团概况

A 线缆集团成立于 1997 年 4 月 10 日,公司注册地点

在宁晋县工商局,法定代表人是齐晓良。公司主要的业务范围是电缆电线制造,以及销售等。公司目前拥有员工 780 人,销售人员 67 人。

3.2 客户关系管理现状

3.2.1 客户信息管理平台

A 线缆集团对于客户信息的管理,目前基本上是由文员将客户的信息录入到客户信息管理凭条中,然后再利用该平台查询客户信息,以方便在月末时利用该平台进行结账。客户进行首次交易,营业文员需要在信息管理平台创建客户档案。截至目前,A 线缆集团已经在平台上创建了 812 个客户。该平台的优点是,有利于客户信息的完整,以方便客户与营销人员进行沟通。

3.2.2 现有客户服务流程

A 线缆集团目前拥有 800 多家客户。对于这些客户,公司提供的都是统一的服务流程。当客户有订单需求时,公司直接将货物送给客户。然后,由文员填写《受理书》,确定具体的生产工艺^[5]。若是客户因事不能够过来,便给经营经理打电话,让营业部帮忙送货。营业部在填完《受理书》后,便交给客户。每月月末时,公司的文员需要与客户进行对账,账单的内容是通过客户信息平台产生的,平台中包含了客户的联系电话及信息,以及账单的编号,及交易时间。双方确认无误后,便可以签字确认。营业文员然后将账单统一打印,并装订好,交给财务部门审核,并开具增值税发票。

对于客户的投诉及日常问题,客户通常会给公司办公室打电话,接听的人员基本上都是营业文员。客户日常的问题,主要是涉及询问产品、通知取件以及何时送货等问题。营业文员对于这类问题,经常是需要与生产车间进行沟通确认的,然后再给客户回复。因为部门之间的关系,以及职级的划分,经常造成问题处理的效率较低。对于一些客户的投诉,并没有专门的人员进行处理^[6]。

3.2.3 客户关系管理现状调查

截至 2021 年 10 月,A 线缆集团建档的客户是 812 家。从客户信息平台中筛选公司三年来的客户数量,并计算相应的客户流失率。

近一年来,与 A 线缆集团有业务交流的客户有 102 家。近半年来,因为疫情的影响,来往的客户是 98 家。近三个月来,进行业务交流的客户是 72 家。现如今,受到疫情的影响,发生交易的客户是 68 家。实际上,近一年来,A 线缆集团客户的流失率并不是很高。由此可见,受到疫情的影响,公司的营业额波动并不是很大。A 线缆集团客户的流失率始终维持在 87%~92%,这充分说明大约有 70% 的客户近三年来已经不与 A 线缆集团发生业务往来了。客户信息平台中,对于流失客户的信息,并没有任何的标注及分类。

调查客户对于 A 线缆集团产品质量及服务的满意度,产品质量方面包含有三个问题,服务质量方面包含有五个问题。对于 A 线缆集团客户满意度进行调查,共发出问卷是

165份,回收试卷是149份,问卷的有效率是90%。从调查的结果看,大约有149家的客户对于A线缆集团的产品及服务质量比较满意,对于公司的沟通态度及问题解决也比较满意。但是,对于问题处理的流程,以及处理的结果,很多客户还是不满意的^[7]。通过电话咨询,以及与部分客户进行交流沟通,部分客户反映出问题处理的效率低,处理的流程比较慢,经常出现投诉问题得不到解决,客户的满意度总体是比较低的。

4 A 线缆集团客户关系管理存在的问题与原因

4.1 A 线缆集团客户关系管理的问题

4.1.1 客户关系管理策略存在问题

客户关系管理策略,主要包括了企业要了解客户的需求、客户的信息、差异化战略以及识别客户潜在的价值。A线缆集团积极优化客户关系策略,但依然存在问题。第一,在收集客户信息方面,明显不够全面。集团收集客户信息比较粗糙,表面现象明显,收集的信息不能够为企业运营及后续服务提供支撑。客户的信息模块化现象明显,经常是多个部门分别进行收集,事后却难以实现数据信息的共享,各个部门独自掌握自己信息。第二,客户需求了解不够深入。A线缆集团的管理者平时在工作中较少与员工进行沟通交流,主动了解客户的意识比较欠缺,因而在这方面自然做得不够。集团在平时的经济交易活动中,并不会主动地询问客户的情况及需求,很多时候都是客户主动提出需求及要求,集团在根据客户的实际需求提供相应的产品及服务^[8]。第三,集团公司实施的差异化战略也比较单一,很多地方都需要进一步完善。在产品的差异化上,A线缆集团生产的产品同质性比较强,并没有按照客户的需求生产产品,与市场上已有的产品比较相似,缺乏核心竞争力。在市场化差异上,A线缆集团未能够深入地研究潜在的市场,对于市场发展趋势及消费者的喜好不甚了解。

4.1.2 缺乏 CRM 系统支持

信息技术快速发展,并已经融入了各项商业活动及生产中,其有利于企业提供优质的产品与服务,对于优化企业的客户关系管理也很有帮助。企业应该利用信息化技术,依托于CRM软件,科学合理分析客户的需求,努力为客户提供差异化、定制化的服务。然而,A线缆集团的信息化技术使用比较落后,CRM系统也未实现规模化应用。一方面,客户关系的管理基本上依靠人工,信息化处理客户关系程度比较低,结果是在客户关系管理中非常容易出现问题,平时工作的效率也比较低。另一方面,调查负责客户关系管理的岗位人员,能够发现A线缆集团目前基本上是使用OFFICE软件处理客户关系数据,以及相关的分析,处理技术比较的落后。目前,A线缆集团在使用CRM系统上,还是存在很多困难的。对于公司的质量管理体系,这是不能够满足CRM系统工作的需要,如客户关系数据的分析、深度

挖掘以及精准营销等,都未能够实现CRM系统处理。CRM系统的投入及运行费用比较高,投资回报周期较长,这对于A线缆集团而言,显然是会加重经济负担,因而很多管理者是不愿意推行CRM系统的。

4.1.3 客户价值识别不当,客户满意度不高

A线缆集团习惯性采用的客户价值评级方式是经验描述法。公司管理者按照长期积累的经验,并结合当下的经营现状,据此对客户进行分类。公司目前并没有对潜在价值的客户及当前价值的客户进行细分,也没有细分的标准,因而对于不同生命周期及价值的客户无法实现分类管理,结果导致公司服务资源的配置效率比较低,经常耗费大量的人力及精力维护低价值的客户,这显然是不利于公司参与市场竞争。而对于高价值的客户,因没有享受到对应的服务,时间长了便退出去了。以A线缆集团与C公司的合作为例,前期已经制定了优惠价格,以及技术支撑,但是因为A线缆集团简单地将C公司划分为铁质客户,并没有及时处理C公司的诉求。合作一段时间后,C公司提出了终止合同。由于A线缆集团对于客户价值的识别不恰当,客户的满意度普遍比较低。从回收的数据看,对于公司提供产品及服务比较满意的有1个厂家,加权分值超过4.5分,占比是4%。加权分值在4~4.5的,表示对于公司提供的产品及服务比较满意,但依然存在不足,占比是74%。加权分值小于4分的,表示不满意,这部分客户占比是22%。综上可见,客户对于A线缆集团的服务满意度评价一般,未来尚有很大的前进空间^[9]。

4.2 A 线缆集团客户关系管理存在问题的原因

4.2.1 对客户关系管理重视度不够

A线缆集团的管理者及员工普遍认为,公司生产的产品及服务在市场上占有重要的份额,具有不能够替代的作用,因而对于客户关系的管理并不够重视。一方面,对于A线缆集团而言,领导者不够重视客户关系管理,这使得公司客户管理的方式比较落后,问题比较多。部分管理人员和客户沟通的方式比较简单粗暴,经常注重的是情感交流,客户深层次的信息并不了解,企图使用业务人员与客户的关系维持长期的合作,缺乏系统的客户关系管理。公司目前的客户关系管理信息零散化现象明显,并未形成完整的管理模式。客户数据经常是多个部门收集,分散进行储存,并未实现客户资源的统筹整理,结果是不能够全面了解客户的需求。另一方面,对于公司的员工,基本上是不了解行业及市场的变化,依靠的是多年的经验,依然沉浸在卖方的市场,片面地认为,没有优质的客户资源也无所谓。这种过时的观念,显然是不利于公司维持客户关系,长期看自然也是不利于公司发展的^[10]。

4.2.2 缺乏对不同客户的个性化服务

按照A线缆集团目前的客户关系细分方式,公司对于行业内部的客户基本上是一视同仁,注重的是客户的采购数

量,并按照数量将合作客户划分为大中小三类。但客户的价值是存在高低之分的,需求也存在差异。企业要想不断地提升利润,就需要持续提升竞争力,努力采取各种措施满足客户的差异化需求,特别是高价值的客户。然而,A线缆集团目前并未对客户进行细分,因而自然也不能够为客户提供差异化的服务。可见,A线缆集团的客户细分标准还是存在很多问题的。A线缆集团对于客户的细分过于粗放,并未制定详细的客户价值差异划分标准,因而公司并不能够针对不同生命周期及价值的客户进行差异化对待。如此的客户划分标准,使得公司难以实现高效的分配资源,不能够实现资源的最大化,极大地浪费了公司的资源,不利于企业参与市场竞争。另外,A线缆集团的客户划分标准。使得公司难以为客户提供个性化、差异化的服务。

4.2.3 内部组织架构设置不合理

客户关系管理中需要以客户为中心,因而A线缆集团的组织结构也需要围绕着客户的需求开展,并建立客户关系管理责任部门,及时吸纳优秀的人才,加强各个部门之间的合作,不断优化重整公司内部的资源。在公司组织结构建设方面,A线缆集团依然是以前的金字塔结构,并未建立以客户为中心的扁平式组织结构。一方面,鉴于工作职责的要求,公司的技术服务部门、销售部门及项目管理部门等需要与客户进行沟通联系,因而他们都是掌握着客户的信息。但各个部门之间的权限不同,因而在客户关系管理上的职责划分便不明确,统一领导比较欠缺。例如,营销人员不能够准确地划分主次,既需要不断地开发新客户,也需要维护老客户之间的关系,这造成营销部门的职责也不明确。另一方面,层层汇报的组织结构,使得对于客户需求的满足存在时间差异。对于A线缆集团而言,传统的组织结构显然是不能够满足市场环境的需要。因此,公司需要结合市场现状,不断地优化内部的组织架构,提升客户关系管理的水平^[11]。

5 改善 A 线缆集团客户关系管理的对策建议

5.1 改善企业文化建设

企业要不断优化客户关系,加强客户关系管理,就需要构建和谐的企业文化。第一,企业经营管理中要坚持以客户为中心。A线缆集团各项工作中都应该树立以客户为中心的理念,围绕着客户中心理念进行管理改革。公司从管理层到基层员工,都应该深刻认识客户中心的重要性。企业的管理者,要树立科学的客户关系管理理念,客户关系的管理需要企业努力维护,更是各项制度建设的前提,努力将服务客户、细分客户群体等落到实处。在企业管理者思维的引导下,员工应该主动地提升客户服务意识,企业应该对员工开展客户关系管理能力提升培训,并将其纳入员工的绩效考核之中。通过员工的努力,以及公司客观的映带,有利于员工努力践行客户中心理念。第二,构建让客户满意的企业文化。A线缆集团要努力地构建让客户满意的企业文化,不断地提

升为客户服务的水平,提升公司的综合实力。公司在制定未来发展理念、经营理念时,应该适当地融入客户中心实现,将客户的满意作为企业发展目标之一。在企业与客户沟通方面,应该建立多种沟通渠道及方式。这样有利于客户存在问题时,及时地与企业进行交流,以方便及时地解决客户的疑问,提升客户的满意度^[12]。

5.2 实施客户分类管理

A线缆集团的客户群体比较大,这就要求集团需要精细化划分客户,为各层级客户提供针对性的服务。第一,构建客户评价体系。A线缆集团应该逐渐地摒弃以前的客户划分经验,积极利用互联网技术,采用AI智能软件进行客户的评级。评价的标准可依靠外部属性、内部属性以及具体的交易情况等。内部属性,主要是年销售额、生产规模、利润比例等。外部属性主要是,行业发展状况、上下游状况以及地理位置等。交易情况是,集团与客户交易的频率、交易的金额以及合同执行的情况等。按照这一标准,以及集团的经验,可见客户划分为白金客户、铁质客户、黄金客户以及铅质客户。第二,按照客户的评级开展管理工作。A线缆集团要按照客户的划分,实施对应的管理。对于公司的白金客户,应该全力进行维护,可见公司的80%精力及资源应用于白金客户。要为每位白金客户提供服务人员,并主动地与客户进行联系,及时了解客户的各方面需要。对于黄金客户,公司也需要维持良好的关系,并按照客户评级区别化对待。对于有发展潜力的黄金客户,公司是投入精力去发展,维持良好的合作关系。对于铁质客户,公司是不需要提供大量资源用于维护双方的关系。这类客户,可在公司货源充足时进行发挥。对于铅质客户,公司可在合适的时机,解除双方的合作关系,不令其占有公司的资源^[13]。

5.3 推进企业信息化建设

A线缆集团要加强客户关系管理,应该充分利用信息化技术,不断加强客户关系管理的信息化水平。从目前A线缆集团的操作水平以及经济状况看,直接使用CRM软件都是存在难度的。因此,A线缆集团应该结合自身条件、经营状况等,科学规划未来信息化建设目标,尝试性地引入SaaS模式下的CRM系统。该系统并不需要客户端,只需要联网的电脑,便能够进行CRM系统的操作,流程比较简单,成本也比较低。SaaS模式下的CRM系统强调的是以客户为中心,这就意味着A线缆集团与客户的关系从买卖方转变为客户服务关系,这种认知产生的变化,自然会逐渐渗透到员工及管理者的思维中。为此,A线缆集团应该加强员工的培训,不断提升员工操作CRM系统的水平以及熟练程度,这对于加快公司的信息化建设是很有帮助的。

5.4 构建以客户为导向的组织架构

A线缆集团要加强客户关系管理,就需要以客户为中心,构建相应的组织架构,需要按照此原则优化组织架构。第一,A线缆集团应该以白金客户为中心,这些客户可由公

公司经营副总直接领导,销售部门具体负责,主要工作是定期收集客户的信息,了解客户的动态,并制定差异化的服务策略、营销策略。客户服务中心,应该有小销售部门主管负责,服务的对象主要是黄金客户及铁质客户,主要工作就是拓展销售的渠道,挑选优质的客户,并将分析结果及时传递给公司领导。第二,采用外部招聘或者是内部选拔的方式,为客户关系管理提供充足的人员保障^[14]。客户关系管理实施中,仅依靠传统的组织架构及管理制度是不够的,必须挑选了解A线缆集团产品工艺技术营销的复合型人才。在内部员工挑选上,可结合工作岗位,组织员工到高等院校进行学习,提升员工的专业能力。人力资源部门需要帮助员工树立职业生涯规划,努力为员工提供奖励机制及晋升机会。外部招聘方面,可聘请高级专家,指导员工开展客户关系管理^[15]。

6 结论

市场经济环境下企业之间的竞争异常的激烈,交易的双方已经转变为了卖方市场,这就要求企业要加强客户关系管理,不断地维护客户,提升客户的满意度及忠诚度。论文主要以A线缆集团为例研究客户关系管理,通过研究主要得出以下几点结论:

① A线缆集团客户关系管理的问题,客户关系管理策略存在问题,缺乏CRM系统支持,客户价值识别不当,客户满意度不高。

②改善A线缆集团客户关系管理的对策建议,改善企业文化建设,实施客户分类管理,推进企业信息化建设,构建以客户为导向的组织架构。

参考文献

[1] 林江云,雷良桃.聚类算法在证券公司CRM中客户细分的应用[J].心智与计算,2010,4(4):265-270.

- [2] 孙洁丽,闫嘉庆.数字图书馆企业化的探讨和思考[J].数字图书馆论坛,2006(6):37-41.
- [3] 王艳,廖莹,文学锦,等.医院客户关系管理在口腔专科医院手术室护理管理中的应用[J].国际护理学杂志,2020(1):11-12-13-14.
- [4] 沈崇德,申俊龙.数字化条件下医院客户服务体系构建的总体构想与实现策略[J].中华医院管理杂志,2012(5):364-367.
- [5] 许萍,许正红.我院建立客户关怀系统的实践与体会[J].中华医院管理杂志,2007(11):766-767.
- [6] 孙屏蹇,孙希明,周仁,等.医患关系管理系统的基本构架[J].中华医院管理杂志,2007(3):205-206.
- [7] 沈崇德,王彬夫,童思木.医院数字化客户关系管理平台的研发与应用[J].中华医院管理杂志,2008(12):816-818.
- [8] 唐兰,张元贤,曾凡玲.客户关系管理在大型综合性医院体检中心的应用[J].中华医学教育探索杂志,2011(8):986-988.
- [9] 余丽芳,程瑞娜,皮燕燕,等.住院病人客户关系管理的实施策略[J].国际护理学杂志,2008(6):573-574.
- [10] 杨树平.健康体检学科客户关系管理(CRM)探讨[J].国际医药卫生导报,2007(22):120-123.
- [11] 路健,王立坤,李晓玉.数据挖掘技术在客户关系管理信息系统中的应用研究[J].中国管理信息化,2020,23(24):103-104.
- [12] 安娜.现代企业客户关系管理分析[J].中国管理信息化,2021,24(1):151-152.
- [13] 张薪禹.数字媒体时代短视频信息流广告研究——以抖音短视频为例[J].视听,2021(1):161-162.
- [14] 王顺意,陈非,张远雄,等.基于数据挖掘的电力客户关系管理系统的设计[J].微型电脑应用,2020,36(12):86-89.
- [15] 赵艳丰.解读东风日产4S店的售后服务优化(下)[J].汽车与驾驶维修(维修版),2020(12):14-17.