

大客户不盈利你该怎么办？PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/458/2021_2022__E5_A4_A7_E5_AE_A2_E6_88_B7_E4_c71_458010.htm 多企业被客大欺店的大客户谈判到没有什么利润的地步，比如一些给耐克、阿迪达斯代工的工厂就面临这种窘境，而这些大客户有时是他们的撑门面而难以割舍的。许多研究也发现，大客户往往在所有客户中要么是最具盈利性的，要么是最不具盈利性的。对于那些最不盈利的大客户，要是花更大力气来提高服务质量以增加客户满意度，期望可以改善盈利，这样做就错了。许多研究认为提升客户满意度可以增加企业利润，即提高满意度能够增加客户花费的份额，并将由此带来更高的客户消费额和利润。真的是这样吗？在一些不同行业中的研究结果同时支持这样的结论：客户保持率和利润之间存在着关系。《哈佛商业评论》中有一篇研究报告被经常引用：即客户保持率提高5%，会使公司利润增加25%到85%。由于客户满意度和客户保持率紧密相关，客户保持率又和利润密不可分，因此，很多研究人员已经试图在客户满意度与企业业绩、客户满意度与客户保持率，客户保持率与企业利润之间的联系上建立模型。与此不谋而和的是，越来越多的研究者和企业管理人员明确地将客户保持率作为客户忠诚度的最终测量指标，或作为推算提高服务质量所能带来的利润增加的最佳指标。所以，企业加强管理客户消费结构（增加单个客户的消费份额）会比仅仅提高客户保持率制造更多的商机。麦肯锡公司也同样指出，如果公司既注重客户花费份额，又提高客户保持率，所产生的利润比仅仅注重客户保持率要高出10倍都

不止。也正因此，目前在满意度研究领域十分盛行“花费份额”这个概念。根据这些基本的逻辑，我们做出以下几种假设：假设1花费份额与客户消费额正相关；假设2客户消费额与客户可盈利性正相关；假设3客户满意度和客户消费额的关系可以被客户的花费份额所调节；假设4客户花费份额和客户可盈利性之间的关系可被客户消费额调节。分析结果证明了这些链效应中每个环节都和其之前的环节确有关联，同时调查结果还有令人意想不到的研究发现。花费份额与客户消费额存在正相关，花费份额对于客户满意度和客户消费额有调节关系。然而，虽然客户满意度和消费额存在统计学上的显著性关系，但是实际上这种关系非常微弱，相关系数为0.05。尤其是对于管理层最为关注的结果客户盈利性这一方面，原来所提出的假设并没有得到验证。分析指出，客户的消费额和客户的盈利性的确相关，然而却是负相关！换句话说，客户消费额越多，客户所带来的亏损也越厉害。另外，花费份额和客户盈利性之间也不存在相关关系。因此，假设2和假设4不成立！研究发现，大型客户往往在所有客户中要么是最具盈利性的，要么是最不具盈利性的。我们在上述的研究中加入盈利性变量，把客户分为盈利的和不盈利的两种。针对具有盈利性的客户，上述假设均成立。对于无盈利性客户，客户满意度和花费份额的关系很微弱。对于有盈利性的客户而言，相关系数为0.38，而对于无盈利性的客户而言，仅为0.07。满意度和盈利性之间的关系并没有人们一般想象的那么直接。对盈利性客户来说，消费额的增加的确提高了盈利性，而对于非盈利性客户来说，情况恰恰相反。对于非盈利性客户而言，其他因素对于花费份额所起的作用比服务

水准提高更为重要。因此，如果公司希望通过提升满意度增加非盈利性客户的消费额，不仅会使这些客户更不具备盈利性，而且也不能有效地提高这部分客户的花费份额。通过这些调查结果我们不难发现，了解客户的盈利性水平非常重要！如果企业对不具备盈利性的客户投入资源来提高满意度和花费份额，以期增加客户消费额，这样做的实际结果反而可能减少公司的利润。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