

解析金融行业CRM项目成功的关键 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/64/2021_2022__E8_A7_A3_E6_9E_90_E9_87_91_E8_c41_64923.htm 在欧美，过去很多银行所提供的服务几乎是相同或相似的，其业务同质化倾向一度非常严重。但经过多年的发展，市场发生了明显的变化，部分银行成了市场上的赢家，而另一部分却沉寂了。“这些最终得以脱颖而出的银行，有一个共同之处，就是其把客户细分为不同的领域，然后针对各个领域提供不同的服务，并基于这种细分市场，制定非常明晰的战略和业务运作模型。但仅此还远远不够，对他们来说，制定战略只是其整体工作中的一小部分，而80%的工作（包括项目管理、整体的变革管理等）都需要具体的执行才能达到目标。”埃森哲组织发展部门的合伙人Piercarlo Gera认为。金融业客户管理面临细化挑战客户细分一般分为“组织机构的细分”和“市场营销的细分”两部分。金融机构进行客户细分的目的，在于保证其对销售人员的投入低于营销成本。对于银行来说，为某个特定客户群服务需要投入多少资源，究竟能为其提供多少服务，银行又能从中取得多少收益等，这些信息都可以从内部指导银行对其客户进行细分。比如，某个客户经理需要与某客户进行2个小时的会晤，那么在这段时间内，如果该客户经理能打4个电话，然后推算每个电话需要花费多少时间，该客户经理在这段时间最多能为多少客户提供服务？这样估算出来一个数字，如果估算的结果对银行有利，然后这个客户经理就可以为这类客户服务，因此对客户进行合理细分反过来可以帮助银行对其组织机构进行细分。从市场营销角度来看，

各银行会采用不同的渠道、不同的互动方式进行营销。比如，按照年龄细分，把客户分为12岁~18岁、18岁~20岁、28岁~60岁、60岁以上的老年人等几个群体。而28岁~60岁的群体又可细分为金牌客户、银牌客户和铜牌客户。很明显，对银行来说，这个群体的价值最高。西班牙的一家银行通过收入和年龄两个纬度对客户加以细分。整个银行从最高层的行长到下面的员工都清楚该客户所在的等级。从市场营销的角度来说，各家银行对此采用的方法不尽相同，但对聪明的经理人来说，市场营销的细分要尽量简单。这样可以使分支机构的工作人员能够顺畅地与客户进行互动；反之，如果客户细分得过于复杂，员工就会感到迷惑，甚至最终造成总行及分支机构的工作人员在经营上发生混乱，这样不但产生不了更多的收入，反而会使细分失败。把客户细化贯彻到底在整体的CRM变革管理过程中，金融机构内部从上到下（包括行长、部门总经理和销售人员等）的所有相关人员都应参与进来。在很多情况下，总行的想法或思路必须要与分支机构的部门负责人进行沟通，分支机构的部门负责人也必须要与其一线销售人员进行沟通，而且这种沟通应该非常清晰。为此，金融机构内部必须要有相应的激励机制来促成这种沟通，从而加速金融机构内部完成变革管理。埃森哲曾提出对CRM的另外一种表述，就是使企业最终实现“有机成长”，这会涉及到三个不同的维度。金融机构在推动有机成长和CRM应用的过程中，必须同时考虑将市场营销、IT和人力资源三个方面进行有机整合。也就是说，在任何行动中都要考虑其他两个方面对另一方面工作的影响。更重要的是，金融机构每隔三四个月都需要对这三个方面进行评估，考察其效果如何

，是否出现了问题。这样做的一个最重要原因是，金融机构应该知道在整个过程中，自己的投资究竟产生了怎样的效果，即使是在投资的第一年，投资者也应该对投入和产出进行分析，而不能只单纯投入而不顾效果。如果在市场营销、IT和人力资源三个方面出现不平衡的话，将会导致整个CRM项目实施的不平衡，进而有可能会最终导致项目实施的最终失败。CRM工具的成功安装并不是企业的目的，通过这一工具实现市场营销的成功才是最终目的。国内很多金融机构的误区之一，在于他们往往只关注安装CRM工具的过程，而并没有真正将CRM工具与实际业务相结合，这必然会使效果大打折扣。银行总行应该负责控制整个客户分类的进程。Gera强烈建议由部分来自分支机构的人员参与其中，其目的是使CRM最终也能够在分支机构中顺利实施。总行的任务是对客户进行区分，并保证分支机构的人员将这种区分结果合理反馈到总行。比如，尽管目前有些客户还不是一个有价值的客户，但其仍可能是潜在客户，所以也应该作为CRM特别关注的客户群之一。分支机构的人员如果能够将实际情况准确、及时地反馈到总行，让总行进行调整和安排，就能够保证科学合理地客户划分，从而保证成功的实施。确立“心理里程碑”目前，全球各大银行都已引进了CRM系统，其中不少取得了成功，但也有很多失败案例。Gera分析，很多CRM项目的失败原因有三点：第一，银行内部或其部分分支机构对整个CRM目标没有很清晰的认同，也就是说，银行的内部员工或相关的CRM人员没有按照CRM所规范的行为去完成动作；第二，很多CRM项目过多地依赖于IT而不是业务。埃森哲的一些优秀银行客户的成功经验表明，这些银行最终能够成功

的一个关键的因素是，其把业务、技术和人员三个方面整合在一起，来共同推动整个CRM项目的发展；第三、很多金融机构事先没有定义好其CRM建设的阶段性成果和进度里程碑，导致了CRM项目最终失败。因为，整个CRM项目的实施可能会持续2~3年，因此，每过一段时间（如半年或一年时间）设立一些项目实施的里程碑式成果至关重要。否则如果在前半年或前1年时间内，企业根本看不到CRM建设的阶段性成果，就会产生一些心理上动摇，从而导致项目实施风险。Gera分析，CRM项目成功的最关键的一点是，银行必须实现“全行统一视野”（也叫“单一客户视野”），也就是说，要保证同一个客户在该金融机构内部的信息一致。目前，包括德意志银行在内的一些著名银行都已经实现了“单一客户视野”。第二个成功因素是，在内部人员的CRM行为上取得成功。这里需要强调的是，银行内部员工必须知道如何利用一些已有的工具。在做CRM市场分析时，埃森哲曾提出过“市场营销工厂”这个概念。“市场营销工厂”可以将所有与市场相关的功能和工具（包括一些统计分析手段和一些其他的市场营销手段）整合在一起，为客户提供更好的市场营销活动。西班牙第七大银行便在其内部员工行为规范方面做得非常好。这家银行建立了“市场引擎”，或者叫“CRM引擎”以后，每周能产生24000个潜在的销售机会。其内部机制保证销售人员必须靠CRM引擎里的一些工具来获得自己的客户，否则，即使销售成功，也不能得到绩效奖金。这家银行强调的是激励机制，希望内部员工的行为与其CRM系统能够紧密地结合在一起。另外，不同的渠道需要统一分享客户关系管理信息，包括呼叫中心和互联网里的信息都能够被很好

地集成在一起。比如，客户通过呼叫中心寻求服务，那么呼叫中心就能够给该客户安排某一位客户经理或销售经理，在某一个时间段与这个客户进行沟通。而之所以能够作出这样的安排，便是依靠呼叫中心的系统预先了解该客户经理的整个日常安排，以完成销售机会的相互转移。对CRM软件工具的选择，必须基于企业有清晰的业务模型和明确的实施方法基础上。Gera强调，在进行CRM项目建设时，企业应该优先考虑如何通过规范金融机构内部相关人员的行为来推动CRM；其次，还要考虑如何在不同的时间段达到不同的效果，分阶段地实现项目目标；再次，金融行业的最大特点是其必须通过分支机构来吸引客户和发现潜在客户，并开展具体业务。因此，如何在分支机构实现CRM的转型，把分支机构变成以客户为导向的机构或者组织非常关键。一般而言，没有任何一家软件公司能够满足客户提出的所有要求。因此，金融企业在做CRM之前，首先要搞清自己的目标是什么、到底有什么需求、能够借业务管理分析的方法来完成哪些事情，最后再考虑该选怎样的软件。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