

基于顾客关系管理的交叉销售研究

文/陈林 康会英

增加销售量,提高利润额,是每一个企业追求的目标。但是,在现实中很多企业都面临这样的困境:当产品的销售额和市场占有率达到一定高度后,很难再进一步提升业绩,似乎可能的目标市场已经开发完毕,顾客的购买潜力也已挖掘殆尽,发展前景堪忧。企业如何突破业绩瓶颈的困扰,实现销售和利润的突破呢?研究表明,在开展顾客关系管理的基础上,实施交叉销售是解决上述问题的最佳方案。

“交叉销售”(Cross-selling),是指借助顾客关系管理,发现现有顾客的多种需求,并通过满足其需求而实现销售多种相关产品或服务的新兴营销方式[1]。在最初的销售实践中,交叉销售仅仅被看作是销售人员应具备的一种技巧,或是为顾客提供的附加服务的一部分。他们在与顾客接触过程中,了解到顾客多种真实而独特的想法,在满足顾客对主要产品需求的同时,设法满足其对辅助产品的需求。

交叉销售从一种销售技巧发展成为营销哲学,其实质包含了顾客关系管理(Customer Relation Management)的思想和策略,将忠诚而稳定的顾客群作为企业最宝贵的资产,企业营销成功的关键是争取和留住顾客,满足他们多样化、个性化的需求,与顾客建立彼此信任的、稳定的、双向沟通的互动关系。

一 顾客关系管理思想是实施交叉销售的理论基础

交叉销售是顾客关系管理的一个重要应用领域,实施交叉销售的企业首先要转变传统营销观念,把客户作为企业最有价值的资产,将营销管理的重点转移到客户管理上来:

1、从不断追求新顾客转向想方设法保持现有顾客。交叉销售是一种发现顾客多种需求,从横向角度开发市场的营销方式。其核心是向一位顾客销售多种相关的服务或产品,这一位顾客必须是营销人员能够追踪并了解的单位顾客,而且这里的相关因素也可以有多种参数,如需求相关、产品相关、行为相关等。只有保持现有顾客,了解其消费属性和兴趣爱好,在彼此信任的基础上建立互动的关系,营销人员才可能有更多的客观参考因素去判断、发现交叉销售的机会。如;一位购买健身俱乐部年卡的人,很有可能是旅游产品的潜在购买者等等。

2、从取得市场份额转向取得顾客份额。扩大市场份额是企业的传统追求,但是扩大市场份额可能需要付出降低利润的代价,得不偿失。顾客关系管理要求企业不断扩大顾客份额。所谓顾客份额,指顾客对企业产品的购买支出占其整个购买支出的比重[2]。顾客支出的总量是一定的,购买本公司的产品越多,则在竞争者那里购买的产品就越少,这样,企业虽然没有增加顾客的绝对数量,但是通过占有相对较大的顾客份额,就可以实现花费较少成本来增加销售和利润的目的。交叉销售正是提高顾客份额的具体手段。

3、从发展短期交易转向开发顾客终身价值。顾客终身价值指假如顾客一生都购买某企业产品而给该企业带来的价值。传统营销观念的核心是实现交换,没有强调与特定顾客保持终身交往。而从顾客关系管理的角度看,强调开发并保持终身价值高的特定顾客,与他们进行高效沟通,并通过交叉销售,培养他们的忠诚度,来自银行的数据显示,购买两种产品的客户的流失率是55%,而购买4种或更多产品的顾客流失率几乎是0。

二 顾客关系管理方法是实施交叉销售的技术保障

实施交叉销售要解决“销售什么”和“向谁销售”两个基本问题,这两个问题的识别有赖于顾客关系管理系统对于顾客信息的集成管理。

1、找出最适合交叉销售的产品。企业利用顾客关系管理系统,把销售、市场和服务等部门整合起来,有效地把各个渠道传来的客户信息集中在一个数据库里,采用“数据挖掘”和“智能分析”手段,从历史数据中找到产品和产品之间的相关关系,从而产生出最恰当的交叉销售产品或服务。最典型例子就是啤酒和尿布的故事。数据挖掘人员通过对交易数据的分析,发现啤酒和尿布同时购买的相关程度很高。进一步调查发现,原来是有孩子的父亲在给子女购买尿布时,也常会给自己购买啤酒。根据以上信息,超市人员便及时调整了物品的摆放结构,既方便顾客购买,又增加了销售。又如中国图书集团采用顾客关系管理系统中的潜在客户管理、销售机会跟踪等手段提升销售额及利润。他们跟踪顾客的购买记录,分析顾客的购买特征,进而推荐符合这些特征的产品,实现定期的自动的个性化图书推荐。

2、找出最具潜在价值的顾客。企业利用顾客关系管理系统,还能了解人们购买行为之间的先后关系。如国外某银行经过顾客资料分析,发现有28.5%的VISA金卡用户购买了房屋贷款,它的购

买率是平均的10.7倍，根据这个发现可知，VISA金卡用户是一个最有可能购买房屋贷款的潜在顾客群体，银行应将他们作为最具潜在价值的交叉销售对象加以开发。通用电气公司的顾客管理系统能显示每个顾客的详细资料和每次交易记录。他们根据顾客购买公司家用电器的历史，来判断谁对公司和新产品感兴趣，确认谁是公司的大买主，并采取适当促销措施以换取他们对公司产品下一次的购买。

综上所述，交叉销售不仅能提升销售业绩，降低成本，增加利润，还有助于增强顾客忠诚度，企业应该在顾客关系管理思想和方法指导下，系统地运用交叉销售策略，使之发展成为一种新型营销方式(作者单位：石家庄职业技术学院)

相关链接

基于顾客关系管理的交叉销售研究
论经营观在管理中的运用
企业博客营销分析
道德与营销道德
“宁波帮”精神及其当代价值
我国金融业混业经营的发展趋势
树立现代成本意识，增强企业竞争能力
联合确定基数法在企业预算管理中的运用
论基于服务利润链理论的顾客忠诚度提升策略

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：(010) 65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心