



明天文库·广告系列



广告客户管理

乌嘉义 编著

上海交通大学出版社

明天文库·广告系列

广告客户管理

乌嘉义 编著

上海交通大学出版社

内 容 摘 要

本书结合国内外广告客户管理的实际,全方位地分析和阐述广告客户管理的基本理论、实施方法、关键技术及实践应用。为广告客户管理实践注入更新颖更完善的理念、观点和方法。

本书内容丰富,通俗易懂,做到理论联系实践,知识与技术有机结合,突出实战性。本书既可作为大专院校的教材,也可作为各种类型广告专业培训教材,同时也是各种类型广告经营管理人员的参考读物。

图书在版编目(CIP)数据

广告客户管理/乌嘉义编著. —上海:上海交通大学出版社,2008

(明天文库. 广告系列)

ISBN 978-7-313-05190-5

I. 广... II. 乌... III. 广告—销售管理
IV. F713.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第
043189 号

广告客户管理

乌嘉义 编著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

上海锦佳装璜印刷发展公司 印刷 全国新华书店经销
开本:787mm×960mm 1/16 印张:9.25 字数:171 千字

2008 年 5 月第 1 版 2008 年 5 月第 1 次印刷

印数:1~3050

ISBN978-7-313-05190-5/F·765 定价:18.00 元

版权所有 侵权必究

总 序

广告理论像我国很多理论一样,是舶来品,从西方引进的。西方广告理论始于 19 世纪末至 20 世纪初。1866 年, J. 劳活德和 C. 哈特编著了《路牌广告史》; 1874 年, H. 辛普森编著了《广告的历史》; 1900 年, 美国心理学家哈洛·盖尔(Harlow Gale)写成《广告心理学》; 1901 年美国西北大学校长、社会心理学家瓦尔特·狄尔·史科特连续发表有关论文 12 篇, 并整理成册出版《广告论》(又译为《广告原理》)一书; 1903 年问世的《广告论》为广告学的建立奠定了基础; 之后, 美国经济学家席克斯编著了《广告学大纲》, 对广告活动进行了较为系统的探讨; 1925 年, 由克莱普纳(Kleppner)主编了《广告教程》(Advertising Procedure), 该书被称为广告人的圣经。《广告论》、《广告学大纲》和《广告教程》被视为世界上最早的广告学著作。此后经过大卫·奥格威、克劳德·霍普金斯、雷蒙·罗必凯等广告大师在理论和实务方面富有创造性的开拓, 现代广告理论的构架和体系得到不断的坚实和完善。

我国的第一本广告学著作《广告须知》, 就是由甘永龙从美国的《How to Advertise》一书编译而成的, 1918 年 6 月由商务印书馆出版, 从学科史的角度看, 比姊妹学科新闻学的历史还要早, 因为我国第一本新闻学著作, 徐宝璜先生的《新闻学》1919 年 12 月才出版。随后《先施乐园日报》于 1918 年 8 月 22 日开始连载徐卓呆撰写的《模范广告术》, 《建设》月刊也在 1919 年第 9 期上发表了孙科的长篇论文《广告心理学概论》, 这些已经是理论原创为主的广告学研究了。到 1920 年代, 蒋裕泉编写了第一本高校广告学教材《实用广告学》, 意味着广告学真正进入了大学课堂。早期这些广告学著作几乎都出现在上海, 构成海派文化的一部分。

近年来, 广告类图书是热门出版物。2005 年广告学类图书共出版了 105 种, 其中年鉴类 8 种, 广告创意类 15 种, 广告制作类 5 种, 广告语言类 4 种, 广告设计类 37 种, 广告策划类 8 种, 广告法规类 4 种, 广告媒体类 2 种, 广告公司经营 2 种, 广告学理论 5 种, 广告心理 3 种, 广告摄影 4 种, 广告史、网络广告、公益广告各 1 种, 其他 9 种。2006 年, 广告设计类图书仍然是出版热点, 共出版了 131 种, 其中年鉴类 8 种, 广告创意类 6 种, 广告制作类 4 种, 广告语言类 4 种, 广告设计类 43 种, 广告策划类 13 种, 广告媒体类 6 种, 广告公司经营 13 种, 广告学理论 16 种, 广告摄影 1 种, 广告史 10 种, 其他 4 种。从这些类别来看, 应用类的占了绝大多数, 充分反映广告的实用性。广告类图书图文并茂, 视觉观赏性、资料文献参考性强, 市场性好, 但学术性不够。而真正具有学

术内容的广告史论类著作却大多还只是教材,近几年这类著作包括实务类的广告策划与创意、广告经营类著作重复建设太多,同质化严重。

我们想在明天文库·广告系列中做一些积极的尝试:其一,将理论与实务并重结合起来。既要理直气壮地讲理论,又要重实际技能操作的培养;其二,尽可能反映广告理论研究的最新成果和广告实务的最新水平;其三,概述每一个相关知识领域的已有研究成果和国内外研究动态;其四,试图建立一个体系,涵盖广告业的基本构成环节和高校广告专业的核心课程。

总之,我们想通过明天文库·广告系列,希望重塑一种上海广告理论研究的文化精神,这种海派文化的风格就是前沿性、务实性、包容性、创新性、开放性等。本丛书是上海大学专业教师与诸多兄弟院校的同行友好合作的结晶,感谢上海交通大学出版社和复旦大学出版社对我们的大力支持。广告学是一个非常敏感的学科领域,虽然我们今天渴望将工作做到最好,但是可能永远无法定格,我们真诚希望得到广大读者和教育研究界同行的批评指正,让我们的工作不断改进。

许正林

2007年12月

前 言

以客户为中心的新的管理模式是 21 世纪全球企业界最关心的管理议题和发展方向。广告客户管理是一种全新的经营理论,它的核心思想是将客户资源看作广告公司最宝贵的资源。广告企业应该加强对客户资源的有效管理和挖掘。通过深入的客户分析和完善的客户服务,满足客户个性化的需求,增强客户体验,以保持客户的满意度和客户的忠诚度,保证实现客户终生价值,并勇于抢占广告市场竞争的制高点,加速广告公司利润和优势的提升。

广告客户管理的理论已经开始进入中国市场,但系统地介绍、传播这种理论的书却不多。广告公司必须对客户进行科学和有效的管理。

本书内容包括客户信息管理、客户开发管理、客户分层管理、客户忠诚管理、客户服务管理、客户促销管理、客户关系管理等方面,分别对广告客户管理的内容、方法、技巧加以详尽阐述。

本书是编者在多年来从事教学的基础上编写的。书中总结了教学中的经验和教训,并针对学生在学习过程中遇到的困难和提出的问题进行讲解。

本书深入浅出,理论联系实际,注重管理策略与技术的同步,以新的视角,阐释了对广告企业发展至关重要的客户管理问题。希望该书的问世能够让更多学生从一个更恰当的角度,全面彻底地理解广告客户管理的内涵,能将其更好地应用于实践。更希望国内广告企业能够借鉴这种先进的管理、营销理念,增强自身的竞争能力。

本书可作为高等学校广告专业教材,也可作为教师和学生的参考书。

本书在编写过程中,查阅了许多有关外交资料和书籍,现谨对这些书的作者和译者提供的帮助表示深切的谢意。上海大学影视学院领导金冠军教授、许正林教授,在本书编写过程中给予作者许多帮助,在此表示衷心的感谢。

本书全部内容由本作者编写,由于时间仓促,水平有限,书中有缺点和错误之处请广大读者提出宝贵的意见。

目 录

第一章 现代客户管理与广告客户管理创新	1
第一节 现代客户管理与广告客户管理	1
第二节 广告客户管理的服务创新	10
第三节 广告客户管理的增值创新	16
第四节 广告客户管理的关系创新	17
第二章 广告客户信息的收集	22
第一节 广告客户信息的内涵及收集要点	22
第二节 广告客户信息收集的方法	26
第三节 广告客户信息收集的改进	30
第三章 广告客户信息的整理与分类	32
第一节 广告客户信息整理的内容及目的	32
第二节 广告客户信息的分类	36
第三节 广告客户信息的人工整理分类	39
第四节 广告客户信息的计算机分类整理	43
第四章 广告客户满意度管理	48
第一节 广告客户满意与客户满意度	48
第二节 提高广告客户满意度	51
第三节 有效地实施客户忠诚管理	54
第五章 广告客户价值和广告客户让渡价值	65
第一节 客户价值的含义和客户价值管理	65
第二节 客户让渡价值的含义和构成	72
第三节 客户关系价值分析	75
第四节 广告公司高价值客户理念的探讨	78

第六章 开拓广告客户的途径	80
第一节 建立良好的广告服务体系	80
第二节 进行精准的广告市场定位	84
第三节 推进忠诚的广告市场营销	87
第四节 开展多样的广告公司促销活动	94
第七章 广告客户的巩固方法	100
第一节 建立广告服务品牌	100
第二节 提高广告客户满意度	106
第三节 开发广告服务新项目	108
第四节 强化广告公司内部客户管理	113
第五节 改进广告服务质量	117
第八章 CRM 在广告客户管理中的运用	124
第一节 CRM 的理论框架	124
第二节 CRM 系统的建立与实施	130
第三节 广告公司运用集成化 CRM 进行客户分析	133
参考文献	138

第一章 现代客户管理与广告客户管理创新

广告业是国民经济发展状况的晴雨表。改革开放以来我国经济的发展带动和促进我国广告业的发展,并已确立了广告业在整个国民经济发展中的重要地位。中国广告业以近 20% 的年平均增长速度,成为全球广告业增长最快的市场之一。随着我国经济对世界经济的融入,中国广告市场的全面开放,我国广告公司面临着前所未有的严峻挑战。一方面,有更多的外资广告公司进驻中国市场,意图争占中国广告业市场的一席之地;另一方面,我国本土的广告公司的迅速崛起,也为广告业的发展注入了新的活力。因此广告公司之间的竞争会日益激烈,市场将会越来越凸显其优胜劣汰的规律。

广告公司经营的核心是销售,销售的核心是客户管理。客户是广告公司的动力,是广告公司利润的来源,是广告公司赖以生存的根本。在广告公司的经营管理中,尽管具有创新性的策划创意是广告公司的核心竞争力,但是如果失去了客户管理与维系,整个广告的运作就会成为无本之木,无源之水。因此管理和维系广告客户是保证广告公司业务来源和持续发展的前提。

广告客户管理以现代客户管理理论为基础,它包括广告公司相关的部门和外部客户——业务伙伴之间发生的从广告策划、广告调查、广告计划的制定、广告预算、广告媒体的选择、广告定位策略制定、广告文案写作、广告功能设计直到广告效果测评全过程的客户服务的管理。

广告客户管理从松散到紧密,从混乱到规范,逐步形成完整的管理体系和运作系统。

第一节 现代客户管理与广告客户管理

一、现代客户观念

客户是世界任何一家企业生存的根本、发展的动力和企业利润之源。“客户”可解释为经常拜访、光顾企业的客人。站在经济大潮前沿的企业家,深知客户的多寡是衡

量一个企业兴衰的晴雨表。在变化万端的新经济时代,企业求得生存和发展的唯一之路,就是要站在客户的立场上,想客户之所想,急客户之所急,把为客户提供服务提高到战略高度来认识。在为客户服务方面,不断追求高目标,提高服务品位,创造服务特色,完善客户服务反馈系统,从而培育客户信任度。

1. 客户的内涵

现代客户管理中的客户,其内涵有所扩大,它将营销学中的客户、公司内部上流程与下流程的工作人员皆称为客户。为了更好地理解客户的内涵,我们要准确地把握住:

(1) 客户不一定是产品或服务的最终接受者。处于供应链下游的企业是处于供应链上游企业的客户,他们可能是批发商、零售商或物流商,而最终的接受者是消费产品和接受服务的个人或机构。

(2) 客户不一定是用户。处于供应链下游的批发商、零售商是生产商的客户,但只有当他们消费这些产品和接受服务时,他们才是用户。

(3) 客户不一定在公司外部。如今内部客户日益引起了重视,因为只有公司内部员工齐心合力才能使企业的服务无缝地连接起来。一般人们习惯于将企业之外服务的对象称为客户,而把企业内部上下流程的工作人员、供应链中上下游的企业看成为同事或合作伙伴,而在无意中淡化了服务的意识,容易造成服务的内外脱节和不能实在落实。

由于历史背景、经济地位、文化意识的差距,往往使企业内部客户对不能按期达到或不能保质保值的服务,通常不给予正面抵制、抗议,而将服务责任或服务不便轻易地转嫁给企业之外的客户,直接导致企业客户管理水平的低下。因此,在现代客户观念指导下,个体客户和组织的客户都统称为客户,他们都是接受企业产品或服务的对象。如果从最终的结果来看,“客户”的下游还是客户。我们讲,客户是相对于产品或服务提供者而言的,所有接受企业产品或服务的组织和个人都称为客户。

2. 客户的分类

从不同角度出发,客户群有许多种分类。如按客户的地理位置分类、按企业类型分类、按企业规模分类及按客户所购买的产品类型、特色性分类。

(1) 从市场营销的角度出发,客户可以分为以下四类:

经济型客户:客户考虑的是经济实惠,这类客户希望投入较少的时间和货币,而得到最大的价值。他们往往只关心价格。这类客户这次在这个企业购买该产品,理由是该产品便宜。下次就会在另一个企业购买另一种品牌产品,理由是这个企业的促销价更为便宜。他们是“便宜”的忠实客户。这类客户只愿意购买便宜的商品,所以企业销售给他们的商品利润要比其他客户低。但是,因为他们也是企业的客户,企业对他们

的服务一点都不能少。

道德型客户:客户的责任性较强,他们觉得自己在道义上有义务光顾信誉好的、社会责任感强的企业,他们是那些社区服务质量方面极为上乘的优秀企业的忠实客户。

个性化客户:这类客户需要人与人之间真诚的沟通和尊重,更愿意追求人际交往间的满足感。

方便型客户:这类客户对要反复比较后再选购服务不感兴趣,他们追求的是方便快捷,他们往往愿意为个性化的方便服务支付额外费用。

(2) 从管理的角度来看,客户可划分为以下类型,如表 1-1 所示。

表 1-1 客户层次分类表

客户类型	比重/%	档次	利润/%	目标性
关键客户(头顶客户)	5	高	80	财务利益
合适客户(潜力客户)	15	中	15	客户让渡价值
常规客户(一般客户)	80	低	5	客户满意度

常规客户:常规客户又称为一般客户。他们一般是经济型客户。其交易讲究的是实惠,具有一定的随机性。特别看重价格的企业主要通过让渡财务利益给客户,从而增加客户的满意度,而客户也希望从企业那里获得直接好处,能得到满意的客户价值。这些客户是企业与客户关系的最主要部分,他们可以直接决定企业短期的现实收益。

合适客户:合适客户又称潜力客户。这些客户希望从与企业的关系中提高自身价值,能获得附加的财务利益和社会利益。这类客户通常会与企业建立一种伙伴关系,或者“战略联盟”。这类客户是企业与客户关系的核心。

关键客户:关键客户又称头顶客户或大客户。这些客户除了希望从企业那里获得直接的自身价值外,还希望从企业那里真正得到社会利益。如成为客户俱乐部成员等,从而获得一定的精神满足。这些客户是企业比较稳定的客户,虽然人数不占多数,但对企业的贡献率却高达 80% 左右。

(3) 按客户的性质可划分为:

政府机构及非营利机构类型的客户;

与企业有着特殊业务的企业,如供应商类型的客户;

普通业务联系的公司类型的客户;

交易伙伴及客户个人类型的客户。

(4) 按交易过程分类:

按交易过程分类,可以分为曾经有过交易业务的客户,正在进行交易的客户和即将进行交易的客户。

(5) 按时间顺序可划分为:潜在客户、新客户和老客户:

潜在客户是企业组织争取的对象,是企业客户管理关注的重点之一,及时调查、分析、研究和把握潜在客户的需要是企业应该时常实行的必不可少的活动。不断把潜在客户变为现实客户,正是企业组织兴旺发达的标志。一般来说,地区性的潜在客户可能比较容易开拓,单个的潜在客户难以使其成为现实客户,阶层性的潜在客户可能居于两者之间。在当今经济全球化的时代,企业更应不断去开拓潜在客户。

3. 客户分类的意义

我们将客户分为常规客户(一般客户)、合适客户(潜力客户)、关键客户(头顶客户)有深远的意义。

我们知道任何一个企业的资源都是有限的,特别是稀缺资源,有限的企业资源限制了企业根本不可能为所有的客户提供同等的产品和服务。企业只能够将有限的资源用于主要满足或集中满足关键的客户和合适的客户的需要,追求“双赢”,求得最大化的客户让渡价值与最大化的企业客户价值的平衡。这就是企业营销管理的杠杆。

一个企业的有限资源能不能为所有的客户提供满意的产品或服务,从而扩大合适客户和关键客户的范围,使常规客户也能得到更广泛的服务,从而促进企业客户整体价值的提高,这是企业营销管理的社会责任所在。

一个企业的有限资源应该根据关键客户和合适客户的需要进行个性化设计、制造和服务,使客户个性化需求得到充分满足,有力地提升客户让渡价值的最大化。这既是企业客户的追求,也是企业营销管理的动力源泉。

4. 客户需求的新特点

在市场环境发生深刻变化的背景条件下,企业客户的需求也发生了新的变化,具体体现在以下两个方面:

其一,客户对自身的关注热情持续高涨,个性化需求渐渐成为新潮流、新时尚。其二,从卖方市场到买方市场的显著变化使得企业客户有了更大的选择权力,掌握了主动话语权。

现如今客户完全可以根据自己的好恶来进行交易,只要自己的需求得到满足就行了。在他们看来,交易是自己的事,是个性的张扬和标榜,个性化就是价值化。这种变化对企业的改变是彻底的。

企业可以大量生产的产品越来越少,客户化的定制产品越来越多,过去单靠一个企业、一个拳头产品就能为客户提供满意的服务,现在却需要许多企业的齐心协力才能真正做到。

精神满足式交易显得日益重要。过去客户由于交易选择权的限制,消费的满意就是有东西可用,仅仅追求满足生理和生活的需要。现在的客户更追求精神上的满足,

追求消费的优越感,追求消费享受。别人没有我要有,追求名牌优质的全方位服务。

需求感性化趋势明显,客户需求根本不需明确的理由,感性色彩极其浓厚。在理性消费时代,客户不但重视价格,而且更重视质量,追求的是物美价廉、经久耐用,选择的标准是“好”和“差”。在感性消费时代,客户更注重产品的品牌、企业的形象,关注产品使用的方便性和服务的价值。选择的标准是“喜欢”和“不喜欢”,同时他们也越来越重视心理上的满足感。其价值选择是“满意”与“不满意”。

消费的即时性要求越来越高,由于替代消费品种类繁多,技术指标相差微小,产品品质趋同,客户要求随时得到满足。

客户对产品和服务的期望越来越高,客户是在货比三家中选择产品和接受服务的。

客户对服务的要求是即时性的,对企业的要求是零距离的接触。客户希望在他们需要时,能随时与企业联系沟通,拉近彼此的距离。

企业面对客户需求的新变化,继续采用传统的方法显然不能令客户满意。因此,企业要改变观念,采用积极的供应链一体化营销管理思想来理解客户,来应对这些新变化。

二、现代客户管理

随着市场竞争的加剧,越来越多的企业意识到客户的重要性,并将关注的重点逐渐转移到企业与客户的关系上。今天,客户管理已经成为企业的一种战略选择。经营好客户关系,不仅是保护资源最有效的战略,也是实现企业利益最大化的有效方法。客户管理的目的是通过企业不断改进与客户之间的关系的流程,千方百计提高客户的满意度和忠诚度,从而提升企业的管理效率和利润水平。客户管理能帮助企业从竞争对手那里吸引并留住客户,帮助企业提高客户满意度,追求最大化的客户价值,从而获得更大的企业利润。

现代市场学的发展历程已由传统的生产导向、产品导向、销售导向过渡到以市场和社会为导向的商业运作模式。现代市场学的核心理念是以客户为中心,客户及其需求是企业建立和发展的基础,千方百计满足客户的需求是企业成功的关键,使客户满意成为现代企业的经营哲学,以客户为中心的新的经营方式正得到广泛的认同。为客户提供卓越服务的能力决定了企业竞争的优势。了解客户的需求,善待客户,就是企业营销的关键。全新的经营理念就把客户管理提到了一个新的高度,要求企业不仅要重视客户的开发、开拓工作,更要重视客户的管理工作,彻底改变了过去那种重开拓、轻管理的客户管理方式。客户是任何营销活动的终极元素,客户资源是企业最宝贵的资源,企业的经营活动应该以客户为中心来开展,企业应该加强对客户资源的有效管

理和挖掘。

1. 客户管理的含义

客户管理是指企业在对客户信息全面收集和精心分析的基础上,对客户的情况进行把握,拉近企业与客户之间的距离,加深企业对客户需求的了解,使企业为客户提供产品和服务更有针对性,满足客户的个性化需求,提升企业对客户的让渡价值,提高客户对企业的忠诚度。

2. 客户管理的基本内容

客户管理归根到底就是对客户信息进行分析处理并做出科学决策的过程。其最主要的管理内容包括以下三个方面:

(1) 管理营销过程。目前营销管理过程中普遍存在的问题是轻过程、重结果。重结果的管理以销售最终业绩“成败”论英雄,只要有了好的结果,没有人过问其销售过程,片面强调个人英雄主义,削弱团队精神的作用。假如有一天这个英雄跳槽,换了另一条跑道,英雄“成功之道”即时消失,留给企业的只是几张名片或几份合同以及残留在头脑中的点滴客户印象。在现代客户管理中,营销过程管理是非常重要的部分,营销过程决定营销结果,没有过程的结果是毫无现实意义的。一般来讲,营销过程分为四个阶段:兴趣需求收集阶段,方案设计阶段,营销运作阶段和跟踪反馈阶段。在企业销售全过程中,企业采用非常个性化的、一对一的销售方式,提供了统一的业务平台,使用 workflow 技术将各种业务紧密联系起来,实现了业务信息的共享。它为企业及企业员工提供了全面、及时的数据,以了解每位客户的需求和购买历史、咨询需求、产品购买、服务请求、满意状态,理解客户并为之提供服务,及时发现和总结销售和服务中的问题,调整销售和服务战略模式,进行客户关怀,从而更加容易地维系有实力的客户。

(2) 管理客户状态。企业要明确企业的目标是市场和客户,企业通过与客户之间不断互动,为客户提供各种信息,在科学的客户分析中制定针对性的战略决策,影响客户的行为,建立健全客户静态和动态的信息,实现合理共享,便于协同有效的工作,提高市场竞争力。企业通过实现客户全程管理,提高市场竞争力,及时调整营销和周到服务策略,充分挖掘市场机会,提升盈利能力,并且建立稳定有效的客户关系,提升企业扩张和全球竞争的核心能力。通过清楚了解不同客户的利润贡献度,使企业能针对性地在合适的时间,通过合适的渠道,以合适的价格,为客户提供合适的产品。

(3) 管理“客户成本”。现代客户管理所创造的全新的商业模式,将彻底改变客户服务机械的作用。企业要真正准确地预测客户服务的成本,认真估算出每一元钱的投入的回报值。预先知道每一个客户能为企业带来多少量的业务,可能主动购买企业的什么产品和接受什么服务,企业答复客户的成本是多少。因此使得企业能根据每个客户对企业利润贡献率的潜能来决定提供相应水平的服务。

传统的理念认为,“客户就是上帝”,而现代客户管理的理念认为“客户并非都是上帝”。有关统计数据表明,有相当比例的客户会让企业产生亏损,如服务费用过高的客户,造成企业呆账、坏账的客户,给企业带来司法诉讼的客户等。在有些企业里,其20%的客户即合适客户与关键客户带来的营业收入是平均所花费成本的6倍以上,而对金字塔最底层的常规客户的20%,企业所花费的成本却是他们所带来的营业收入的3~4倍。

三、广告客户管理

现代客户管理是指导广告客户管理的理论基础,广告客户管理是现代客户管理的延伸,现代客户管理是客户管理的大纲,而广告客户管理是客户管理理论在广告行业领域中的具体运用。

广告客户管理是以现代客户管理为基础,把广告运作的各个环节作为一个整体,从整体的角度进行系统化客户管理。这样就可以超越广告活动各个环节的局部利益,排除各个环节极限的约束和目标冲突来协调各个环节的活动,从而得以实现广告实体运动的优化管理。

广告客户管理是指在广告客户需求的拉动下,为了使广告竞争力最强而借助信息技术和管理技术,将广告的业务伙伴的业务流程相互集成,从而实现广告的策划与决策,广告整合营销的沟通,广告文案的创作,广告计划的制定与实施,广告作品制作,广告媒体的选择,广告效果的测评的集成化,并进行优化管理,进而实现客户价值最大化的管理模式。

这种管理模式实际上是一种客户拉动的管理模式,也是以客户服务为价值取向的管理模式。客户需求是广告公司的起点和动力,客户需求的满足是一个过程的终点和企业目标的实现,客户的价值远远超过了广告产品的本身,广告客户管理就是协调广告活动中企业通过积极合作经营而共同赢得利润。搞好广告客户管理首先就要了解并适应客户的需求,给客户自己选择广告产品的权利,让客户得到自己真正想要的东西。广告客户管理的核心是客户关怀,只有在这个主题下,客户管理才会变得更有效、更成功。

广告客户管理是从“以产品为中心”向“以客户为中心”转变过程的必然产物。广告客户管理使广告公司的关注焦点从企业内部运作拓展到与客户的关系上来。它能帮助企业广泛获得客户的真实信息,在客户需求的拉动下,重组企业内部资源以及发挥业务伙伴的优势资源,通过个性化的客户服务,为客户提供便利的交易条件,从而赢得了客户,留住了客户,实现了客户舒心满意和企业有利可图的双赢效益。

1. 广告客户管理的流程

广告客户管理是基于产品流、资源流、信息流,通过合作伙伴关系,实现信息共享、

资源互动和客户让渡价值最大化,并以此提升企业竞争力的一种管理系统。广告客户管理并不是单纯的管理技术和管理软件,而是真正融入企业经营理念,以及以生产管理,市场管理和客户服务诸内容为中心的管理方法。

广告客户要求首先应当对广告客户进行识别和选择,以支持广告公司在合适的时间和场合,通过合适的方式方法,将合适价格的广告产品和广告服务提供给合适的广告客户。

广告客户管理流程如下。

第一,客户信息资料的收集。该项工作主要收集、整理相关客户资料,分析谁是广告公司的客户,客户的基本类型,客户需求特征和客户购买愿望,在此基础上进一步分析客户的差异对广告公司利润的影响力。

收集、整理和分析广告客户信息的目的是分辨常规客户、合适客户和关键客户。它是客户管理的基础,广告公司要善于与合适客户和关键客户建立深入关系,根据客户信息制定客户服务方案,来满足客户的个性化需求,提高客户的让渡价值。随着广告公司对每一个客户认识的加深,能精确衡量每一个客户所代表的财务机会,便于制定广告公司绩效目标。

第二,客户信息分析。客户信息分析不仅只停留在对广告客户信息数据的分析上,更重要的是对广告客户的态度、广告客户的能力、广告客户的信用,以及广告客户社会关系的评价。

对广告客户的基本分析(6C):

(1) 分析客户品德(character)。广告公司根据以往的记录来分析客户的地位和声望是否良好,广告客户经营方针是否稳健,违约现象是否发生,及其还款愿望的强烈性。

(2) 分析客户能力(capacity)。主要分析广告客户的经营能力,管理能力,有效运用资金的能力,从而最终决定客户按期偿还债务的能力。

(3) 分析资本(capital)。广告公司对广告客户能否有足够现金归还应付账款的能力进行评估。一般来讲,如果广告客户盈利能力下降,财务状况恶化,外部资金来源将变得极不可靠。企业的财务风险将会增大。

(4) 分析抵押物品(collateral)。欠款的抵押物品可由广告客户的多种有形资产组成,广告公司特别关注抵押物品的适销性。当广告客户的现金流量不足以偿还其债务时,抵押物品就成为其偿还欠款的第二资金来源。这相当于给广告公司提供了一种保护,相应地减少了广告公司承担的客户信用风险。

(5) 分析客户经济状况(condition)。经济状况主要指广告客户运营的环境。广告公司不但要根据广告客户的经营特点、经营方针、技术水平等因素来判断广告客户微

观运营的状况,而且要根据社会环境、经济周期、同行业竞争等因素分析广告客户宏观运营环境。微观和宏观经济因素的波动极可能直接影响广告客户债务的按期归还能力。

(6) 分析客户连续性(continuity)。连续性主要是审查广告客户持续经营的前景,审查其在变化的形势下,迅速作出调整的适应能力。如果广告客户的事业不具备连续发展的后劲,广告公司的应收款项风险也随之增加。

第三,信息交流与反馈管理。广告客户管理过程就是广告公司与广告客户交流信息的过程,实现有效的信息交流,是建立和保持广告公司与广告客户融洽关系的途径。广告客户的反馈能衡量广告公司承诺目标实现的程度,又能及时发现客户服务过程中存在的问题。

第四,服务管理。广告公司规范化服务系统的建立,优质客户服务标准的制定,根据广告行业岗位的特点,分解服务过程,找出每个服务环节的关键点。在为广告客户服务的流程中,方便客户联络,帮助客户作出正确的选择,方便客户购买,改进客户接待,尽快答复客户的问询,随时通知客户服务的具体进程,完善售后服务,积极利用客户投诉,提供客户帮助热线,提高内部管理效率,以优质服务来吸引和保留客户。

第五,时间管理。为确保广告制作项目按时完工,广告公司与广告客户联系沟通开展的一系列管理活动。包括广告项目活动的分解与界定,广告项目活动的确认,广告项目活动的排序,估算广告项目活动工期,制定广告项目工期计划,对广告项目活动顺序、项目活动工期和项目活动所需资源进行分析。

2. 广告客户管理的实现

广告客户管理的实施主要体现在市场营销、销售实现、客户服务和决策分析四大业务领域。

这些都是广告客户与广告公司产生联系的重要方面。我们只有从这几方面入手才能保证广告客户管理业务的实现,从而实现广告服务资源的整合与协调,确保广告服务内容与客户亲身体验的一致性。

(1) 市场营销。广告客户管理中的市场营销包括对传统市场营销行为和流程的优化,通过建模技术、数据挖掘、数据仓库等手段,对广告市场活动和任务进行全面分析和管理的,并产生各种统计报表。主要包括广告工作流程自动化、广告活动和任务跟踪管理,以及广告预算和广告公司营销收入分析管理等内容。此外还包括高价值客户的挖掘,针对性的市场活动,广告促销设计任务进展和调整。广告公司最初在与客户接触中,需实际测量客户的需求,针对具体服务对象开展集中的营销活动。广告公司营销既要符合互动的规范,又要针对客户的喜好和购买习惯。实时营销的方式转变为电话、传真、Web 网站、E-mail 等的集成,目的是使广告客户以自己的方式,在方便的时间