

2010 年 8 月

具有增强型数据分析功能的 SAP 客户支持销售 有效性流程和技术

在 Aberdeen 近期对销售有效性所作的一系列研究中，为销售和企业负责人提供实时、个性化的商务智能的重要性已经被反复证明是一流企业必不可少的素质。将多种现代技术和强大的分析功能相结合可以帮助这些一流企业获得更好的业务成效。本“分析师点评”着重研究了 SAP 客户在采取这些做法中的发展趋势。

研究背景

Aberdeen 的众多研究数据集显示，一流企业非常强调向销售负责人提供更好的信息，以便作出更好的决策。例如，在 2010 年 2 月发表的《销售智能：为更高明的销售作准备》一文中，运用仪表板和其他可视化工具、从而使客户关系管理 (CRM) 能够融合前景及客户数据的一流企业是落后企业的 2 倍之多 (67% vs. 33%)。在 528 个受访对象中，有 93% 的 CRM 供应商是 SAP，而他们的绩效 (如图 1 所示) 在一系列关键绩效指标 (KPI) 方面都强于其他企业。

分析师点评

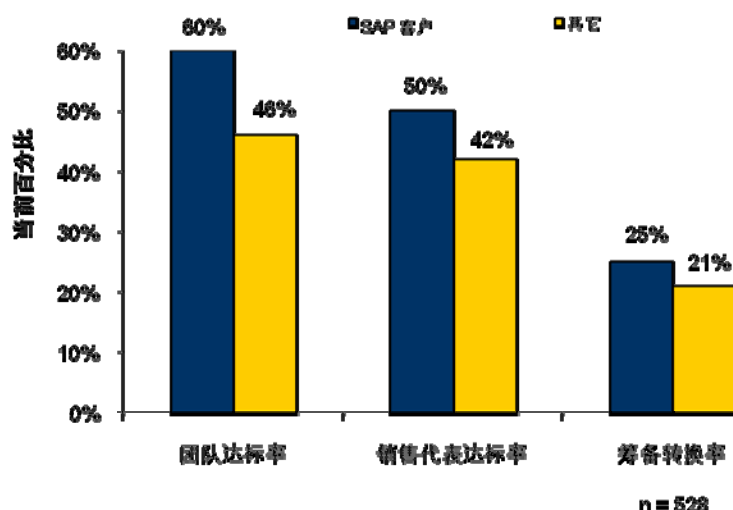
Aberdeen 视点为您提供分析师从调查研究、访谈和数据分析中所得出的综合观点。

一流企业销售预测

2010 年 4 - 5 月，Aberdeen 对 422 家终端用户进行了调查，以了解其中的一流企业是如何运用销售分析和预测解决方案来提高销售有效性的。一流企业所获得的成绩是：

- √ 整个团队达到销售指标的比率年均增长 12.6%，而业内平均企业和落后企业则分别下降 0.3% 及 7.9%。
- √ 平均预测准确率达 83%，而业内平均企业和落后企业则分别为 77% 和 44%。
- √ 销售代表的人均总销售

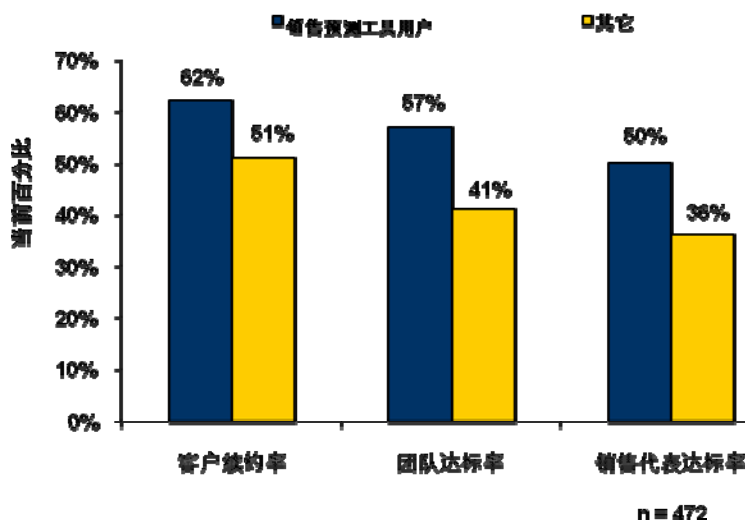
图 1：SAP 客户绩效



来源：Aberdeen Group，2010 年 2 月

在 2010 年 6 月发表的 [《销售预测：分析功能救援》](#) 一文中，SAP CRM 用户比那些未采用这些解决方案进行销售分析的公司要多出 23% (49% vs. 40%)，这已被之前 [《筹备优势最大化：压缩销售周期并注重将优势化为胜势》](#) (2010 年 5 月) 从而实现关键销售指标的定量化改进 (图 2) 方面的研究所证实。

图 2：运用销售预测实现绩效改进



来源：Aberdeen Group，2010 年 5 月

谁需要水晶球？

销售团队很早就使用 CRM 和销售力自动化 (SFA) 解决方案来支持组织内部各种按时间排序的问题：过去（客户购买了什么？），当前（我们的渠道内有什么？）和未来（当交易有可能达成时，成交价钱如何，以及敲定生意的可能性有多大？）。在销量增长能够影响营收业绩的同时，如何利用预测本身来实现更高的利润率以及可持续的业务增长呢？企业在从 2009 年的严重衰退中逐渐走出低谷的情况下，需要在预测未来营收流方面更加精准，这既是自身的需要，也是外部利益相关者的需要，例如公共或私有股权投资者迫切希望看到赢利。

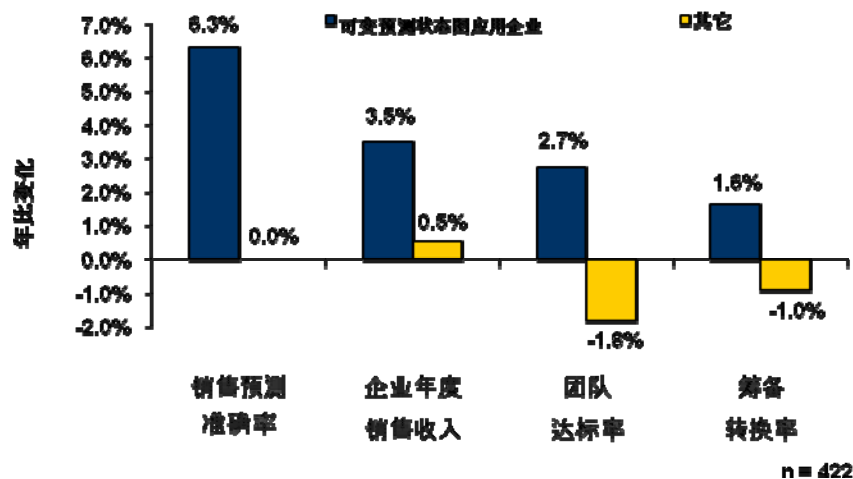
这种情况表明，至关重要的销售有效性问题可以通过更准确的销售预测和相关预测性分析得到修正。一流企业能够更好地了解其销售团队正在积极争取或正在商谈的对象的未来前景，这在销售智能研究中已被证实。研究显示，一流的销售企业运用触发警示、第三方信息归并和仪表板/可视化工具的频率始终高于其他企业。筹备转换率是一种需要迫切解决的关键业务问题，通过更好地分析历史销售数据，并且将所学到的经验教训运用于当前渠道以及未来更高的目标，也可以使之得到提高。

销售智能 一流企业

2009 年 12 月及 2010 年 1 月，Aberdeen 对 528 家终端用户组织进行了调查，以了解其中的一流企业是如何利用销售智能来提高公司绩效的。用于界定其中的一流企业（绩效前 20%）、业内平均企业（中间 50%）以及落后企业（后 30%）的衡量指标显示，表现最好的企业能够达到以下水准：

- √ 有 52% 的销售代表目前能够完成年度指标，而业内平均企业和落后企业则分别只有 44% 和 26%。
- √ 销售代表用于搜索相关公司/联系人信息的时间平均每年减少 9%，而业内平

图 3：基于岗位的可设置的销售预测状态图有助于实现可持续的业务成果



来源：Aberdeen Group，2010 年 6 月

现在我们来分析一下一流企业在销售分析研究中所提到的运用在销售预测和分析平台中的两项具体功能，以便最大程度地挖掘其投资价值，并实现更高盈利。在那些“为销售代表、经理以及公司高管提供不同预测仪表盘状态图”的企业中，其预测准确性以及实际绩效 - 即营收、绩效指标和筹备转换实现率 - 的年比增长见图 3 所示。图中的对比显示，未运用这一功能的企业的绩效要稍逊一筹。的确，后者在绩效指标达标率以及销售渠道有效性方面出现了年比下降的情况，这些企业没有认识到为不同层面的员工提供专门的销售预测状态图，使其能够进行快速分析和决策，从而根据各人在销售组织或公司内部岗位要求灵活应变的重要性。有 60% 的 SAP 客户将这种方法进行了合并，而其他 45% 的企业则没有这么做。

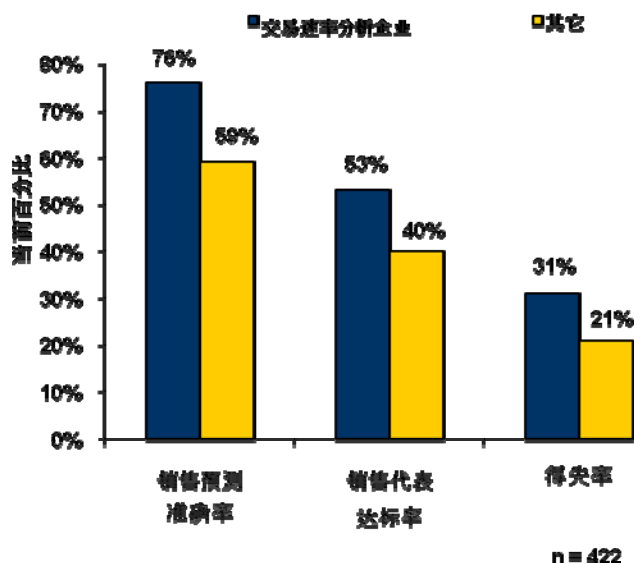
在图 4 中，我们看到了类似的结果，该图所反映的是那些注重“发现‘交易速率’问题 - 即在销售未进入下一阶段前耽搁太久的机会 - 的销售阶段分析”的受访企业当前的业绩。有 30% 的 SAP 客户（相对于另外 22% 的企业）拥有这项一流企业的利器，总体而言，对将这一流程整合到销售运营 workflow 中的同行经验更为关注的企业能够从中受益。

一流企业 360° 全貌

2010 年 1-2 月，Aberdeen 对 400 多家终端用户进行了调查，以了解其中的一流企业是如何运用统一的客户观点来提高总体绩效的。一流企业所获得的成绩是：

- √ 客户维持率平均达 91%，而业内平均企业和落后企业则分别为 78% 和 62%。
- √ 客户满意率平均达 88%，而业内平均企业和落后企业则分别为 71% 和 32%。

图 4：分析销售阶段过程中的交易速率的好处



来源：Aberdeen Group，2010 年 6 月

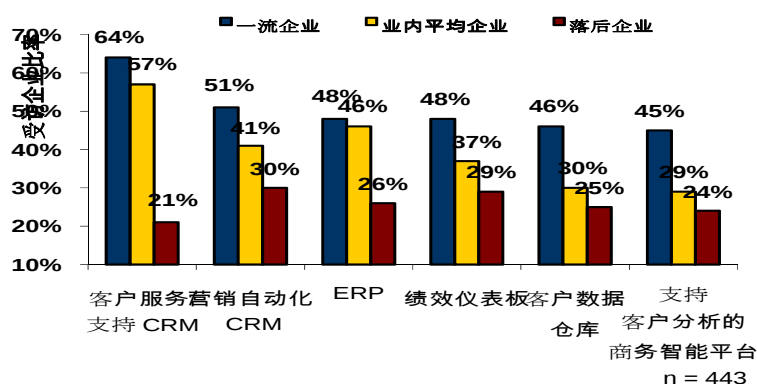
这些企业了解销售机会通过销售渠道快慢，并运用了能够产生可设置的触发警示，从而当交易在预定交易阶段“停滞”超过正常时间数天或数周之后，能够提醒销售代表、经理和公司高管，因而可以从中受益。由管理层采取纠正行动 - 如为销售团队提供更多的高层支持，给犹豫不决的买家提供折扣或批量优惠，提供同行参照 - 来推进销售机会更容易被当成是对销售代表、团队和公司整体的销售成功的及时、有价值的有益因素。以下部分着重介绍了一流企业在成功的销售流程一旦被认定之后，是如何创建客户的全貌的。

技术工具支持 360° 客户全貌

真正的 360° 客户全貌是一种各方共赢的情况，它涉及到：买家能够受益于更好的服务和效率；它可以提供更多有用/量身定制的转换，鼓励销售人员只向每个客户介绍与之相关程度最高的解决方案；且卖方可以从稳定的客户群获得更高的忠诚度，自然就有更多的回头生意。2010 年 3 月的研究报告 [《提供 360° 客户全貌：服务更好 - 销量更高》](#) 一文中，377 家受访企业中只有不到 4% 的企业称他们从现有客户中获得了

所有的潜在生意，即传统说法中的“荷包份额”。的确，有 26% 的企业称自己的渗透力较强，他们还能够从向上销售和交叉销售中受益，而 58% 的企业则对唾手可得的钱视而不见，或者很少能充分挖掘客户净价值 (NCV) 的潜力。所有这些因素加在一起，就组成了每个客户的 360° 全貌，这是所有企业的当务之急。

图 5：一流企业获得 360° 客户全貌所运用的技术工具



来源：Aberdeen Group，2010 年 3 月

任何整合多种数据来源的企图都会受到其支撑技术架构的影响：旧系统以及过时的架构会限制产生易于导航的合并视图的能力。理想的情况是，面向客户的员工应当能够接触到综合数据，并能进一步深入了解详细的后续层面。图 5 详细列出了一流销售组织最常用的技术手段的范围（与业内平均企业和落后企业作比较），这些手段通过将客户信息更完备地提供给销售人员，从而在客户维持率和满意度、客户平均花费的增加以及减少非销售时间方面都达到了理想的效果。客户数据仓库以及主数据管理 (MDM) 解决方案的运用和绩效的改善密切相关；通过在营销和销售活动 - 即所谓的客户管理渠道的顶部和底部 - 方面运用 CRM 并同时结合具有强大数据搜集和透明度支持的 ERP 支柱，一流企业就用这些工具更稳定地实现目标。

一流企业的移动 SFA

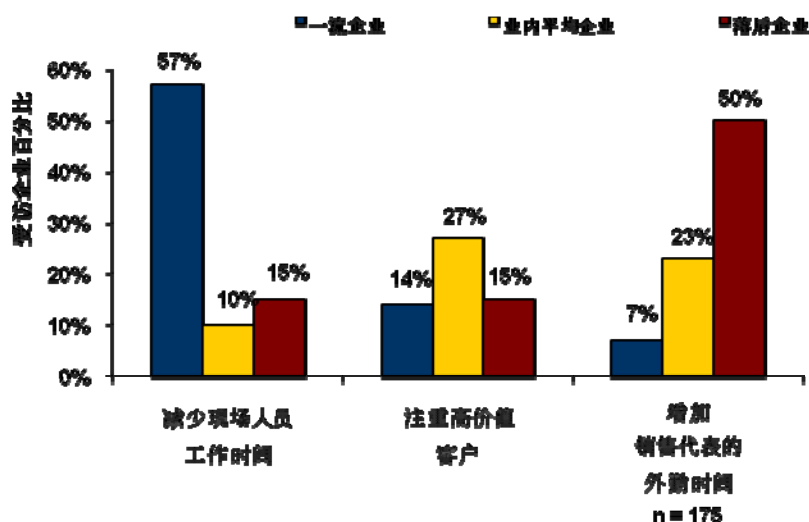
2008 年 1-2 月，Aberdeen 对 175 家终端用户进行了调查，以了解其中的一流企业是如何运用移动 CRM 和 SFA 来提高总体绩效的。一流企业所获得的成绩是：

- √ 中标率达 58%，而业内平均企业和落后企业则分别为 30% 和 8%。
- √ 销售绩效达标率达 85%，而业内平均企业和落后企业则分别为 73% 和 60%。

利用销售机动性

2010 年 11 月，Aberdeen 发表了《销售机动性：未固定的指标》的最新研究成果，对《移动 SFA：赋予烈火战车全天候的威力》（2008 年 3 月）一文中的内容进行了更新，其中“销售生产力”的定义对于一流企业和落后企业有较大差异（图 6）。一流企业注重减少现场人员的无效时间，而落后企业则认为增加销售代表的外勤时间就等于生产力（50% vs. 15%）。Aberdeen 的研究显示，与其重视现场代表工作地点，还不如考虑如何让他们的日常工作负荷达到最大。

图 6：企业如何定义和衡量销售力生产力



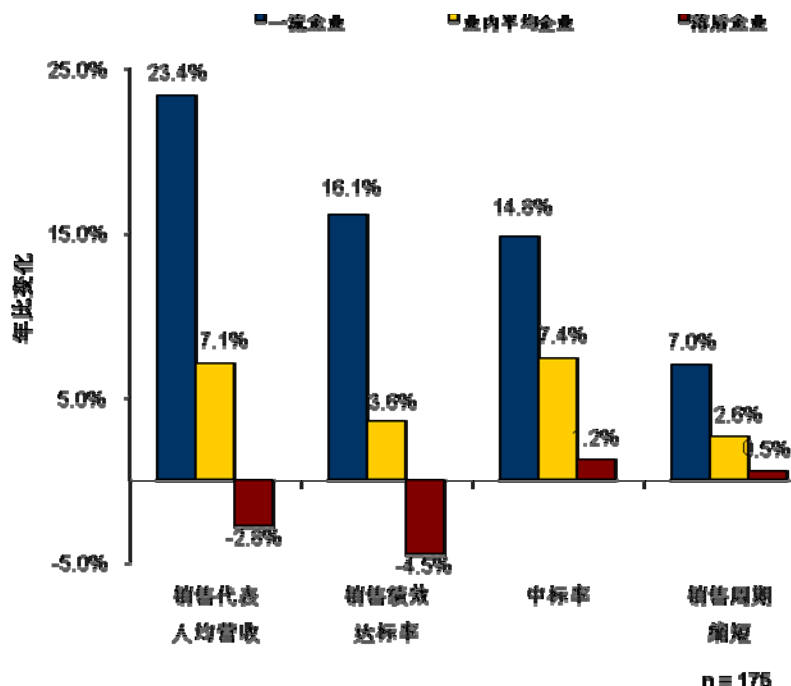
来源：Aberdeen Group，2008 年 3 月

支持移动 SFA/CRM 成功运用的最常见的策略有：

- 创建一个独立的现场代表销售环境
- 具有 360° 客户记录状态图
- 通过移动设备上的分析销售工具所启用的通讯功能，加强总部和现场销售人员之间的沟通

因此，一流企业在关键指标方面呈现出逐年改善的情况（图 7）。随着 iPad 于 2010 年问世，远程销售人员所用工具的形体尺寸一定会给远程销售生产力带来革命。

图 7：移动 CRM 对年度业务绩效的影响



来源：Aberdeen Group，2008 年 3 月

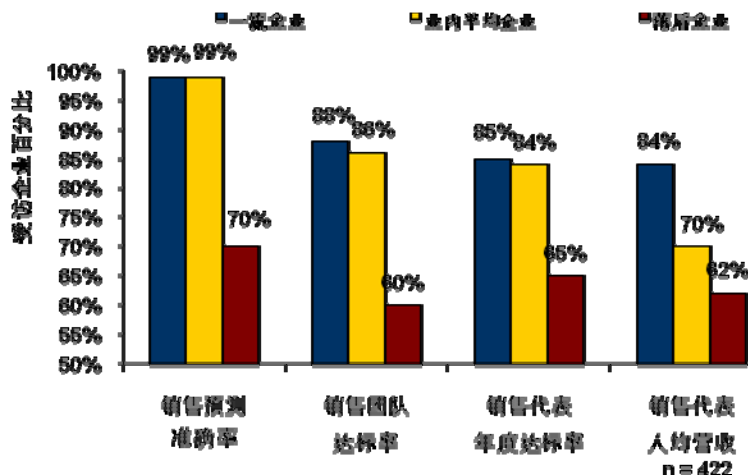
“不知道”+“不衡量”=失败

最后，Aberdeen 对市场研究数据的一项有趣的分析提出了这样一个问题，当企业不知道或没有衡量用于理解一流企业表现的绩效指标时会发生什么情况。

如图 8 所示，销售分析研究中得出了一个明确的趋势，显示了企业理解、衡量和管理代表整个企业绩效的 KPI 的必要性。衡量四项关键性 KIP 的一流企业比竞争对手更多。常言道，“如果不能衡量，就不能管理”，当然，与其他将这些指标排除在外的企业相比，一流企业更能够代表趋势。

对于 SAP 的客户来说，在某些 KPI 方面均超出其他企业，如当前销售预测的准确性以及年比营收变化，但他们将会从这种方法的持续运用中获益。

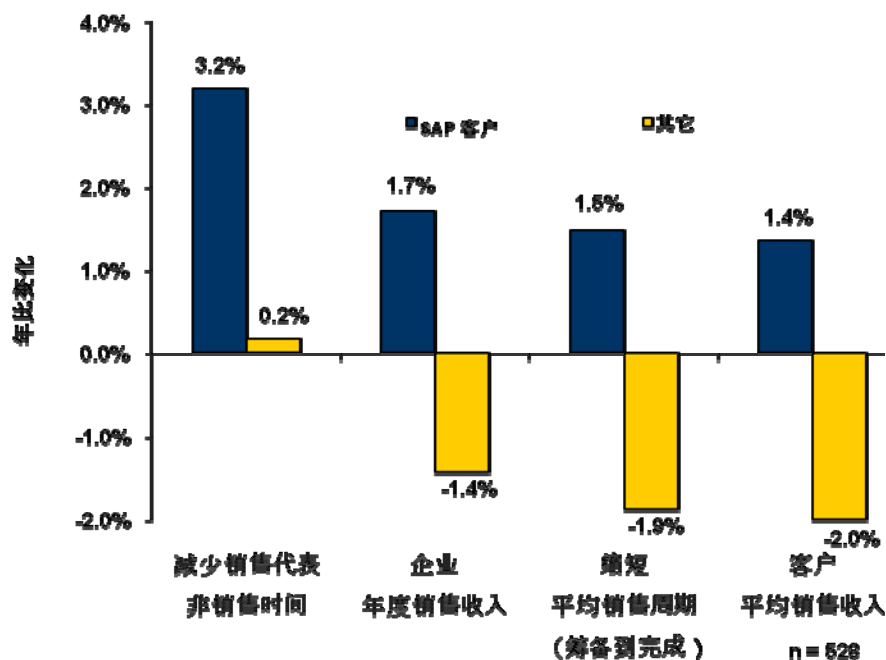
图 8：一流企业对销售 KPI 的衡量更主动



来源：Aberdeen Group，2010 年 6 月

不过通常来说，正如我们所看到的，SAP CRM 客户群所采用的一流企业的功能的手段使得通过衡量得到的年度绩效的提高程度要高于其他企业，如图 9 所示，这与销售智能研究中的内容相吻合。

图 9：SAP 客户的年比绩效改进



来源：Aberdeen Group，2010 年 2 月

案例聚焦

我们来看看 Televerde 的案例，这是一家 B2B 外包需求创意机构，主要为技术型客户提供市场观点和揽客服务。按照该公司销售、营销和服务副总裁 Donna Kent 女士的说法，在 2009 年 3 月前，该公司在销售预测和财务方面很难有清晰的前瞻。“我们花费了相当多的时间来论证不同数字的有效性，”她解释说，“试图理解反映我们总体业务健康程度的差异和‘不同版本的真实性’的存在原因。”Kent 继续说道，“我们还有一些非常复杂的客户，他们需要我们的团队在绩效方面作更好的报告和预测性分析才能进行决策。”如公司品牌和推广战略及解决方案实践总监 Larry Fleischman 所说，“Televerde 需要能够用更连贯的状态图来搜集、查看和显示数字，并将目前未用到的销售数据加以整合。”

随着 SAP 的商务智能解决方案 Business Objects 的运用，Televerde 能够用工具将离散的数据结合成一份整体状态图，用于其客户活动的报告。Kent 解释道，“现在我们可以为他们提供关键性指标来查看我们的绩效，这样他们就可以知道我们是否能够达到设定值和 SLA 目标。”此外，由于具备了预测性分析功能，Televerde 就能够及时发现客户产出

“Televerde 需要能够用更连贯的状态图来搜集、查看和显示数字，并将目前未用到的销售数据加以整合。”

~ Donna Kent，Televerde
销售、营销即服务副总裁

结果的不足，并随时进行改进，甚至能够建立起自己的内部平台来发现与每个客户之间合作的好坏和可能性。

因此，Televerde 在销售生产力方面有了很大的进步。“我们再也不用为 6 个呼叫中心和多个现场客户服务的数据表发愁了，”Fleischman 说，“我们生成报告的成本只是原来的 40%，而且交付给客户的速度也提高了 35%。”Televerde 甚至还通过为客户发掘和提供更多的市场核心数据创造了新的营收流。Kent 补充道，“我们还通过从务虚的业务指标转向对每项合作实实在在的投资回报的讨论，对销售/营销团队的积极性起到正面的影响。”

结论

Aberdeen 的研究再次探索并证实了选择和测量意义重大的 KPI 的价值，它们应当被用来了解相关技术是如何通过让营销和销售专业人员变得更有效率来实现投资回报的。继续保持“不知道”或“不衡量”做法的企业会继续犯错，且无论从部门或企业层面，均无法达到一流企业的绩效水平。另一方面，一流企业和 SAP 客户对销售预测/分析工具的使用，将 ERP 和 CRM 的运用、移动 CRM/SFA 和功能强大的仪表板界面整合在一起，从而在应对 2010 年及今后充满挑战的销售环境中，能够支持他们实现最高绩效。我们鼓励读者效仿这些优秀企业对相关功能和手段的采用。

更多有关本文或其它研究课题的内容，请访问 www.aberdeen.com。

相关研究	
<u>《销售预测：分析功能救援》</u> ； 2010 年 6 月 <u>《筹备优势最大化：压缩销售周期并注 重将优势化为胜势》</u> ；2010 年 5 月 <u>《提供 360° 客户全貌：服务更好 - 销 量更高》</u> ；2010 年 3 月 <u>《销售智能：为更高明的销售作准备》</u> ；2010 年 2 月 <u>《行销秘诀：“让他们去喝咖啡吧！”</u> ；2009 年 12 月	<u>《客户分析：利用客户数据完成一对 一营销任务》</u> ；2009 年 12 月 <u>《销售培训：将微不足道的销售知识 转变为赢利生产力》</u> ；2009 年 9 月 <u>《胡萝卜还是大棒？销售有效性的竞 争战略》</u> ；2009 年 7 月 <u>《移动 SFA：赋予烈火战车全天候的 威力》</u> ；2008 年 3 月
作者：Peter Ostrow，销售有效性研究总监 (peter.ostrow@aberdeen.com)	

自 1988 年起，Aberdeen 的研究成果帮助世界众多企业迈入了一流企业行列。通过对 644,000 多家企业的绩效研究，Aberdeen 在为企业提供发展精要方面独树一帜，这些成果是企业领先他人并获得成功的法宝。这就是我们的研究成果吸引了全球 40 多个国家的 220 万读者的原因，他们中有 90% 是财富榜 1,000 名的企业，93% 是科技 500 强企业。

作为 Harte-Hanks 旗下的公司，Aberdeen 在为全球化营销公司出谋划策方面发挥着重要的作用。Aberdeen 的分析及独特的 Harte-Hanks“客户优化”流程观点（信息 - 机会 - 洞查 - 接触 - 交流）延伸了客户价值，并突显出 Harte-Hanks 作为市场策略者的形象。更多内容请访问 Aberdeen 公司网站 <http://www.aberdeen.com> 或致电 (617) 723-7890；如欲了解 Harte-Hanks 的更多内容，请致电 (800) 456-9748 或访问 <http://www.harte-hanks.com>。

本文为 Aberdeen Group 的基本研究成果。Aberdeen Group 以客观事实为依据进行研究工作，并提供最符合当时出版情况的分析结果。除非另有说明，否则本出版物的全部内容属于 Aberdeen Group, Inc. 的版权，任何人未经 Aberdeen Group, Inc. 书面许可，不得擅自复制、散布、存档或以任何形式进行传播。