



论客户关系管理（CRM）在烟草行业信息化中的应用

刘赫鑫

黑龙江省烟草公司绥化分公司，黑龙江 绥化 152000

摘 要： 首先分析了两层C/S结构和多层B/S结构的优缺点，然后在此基础上分析了J2EE的基本结构以及所涉及到的相关技术，最后给出了一个该结构在我省卷烟营销系统中的应用实例。

关键词： B/S结构，C/S结构，J2EE，营销系统

与以往相比，今天的卷烟零售业户既可以通过传统市场所提供的销售形式接触各类产品，也可以方便地透过电视、网络等新的信息渠道找到自己感兴趣的产品。他们的消费方式由被动接受变为主动选择，这一变化要求烟草企业必须接受这样一个事实：即业户有了比以往任何时候都多的对产品和服务进行选择 and 比较的机会与能力，业户成了真正的上帝。这种变化了的市场环境，对烟草企业而言既是挑战也是机遇。企业如何实现对多渠道销售与服务的集成、统一管理，就需要有一套完整的客户关系管理（以下简称为CRM）的理论与技术实现手段。

一、CRM系统的实施目标

CRM系统的实施在一定程度上改变了企业对市场以及业户的看法。过去，烟草商业企业把管理控制已有业户、发展新业户看作是发展市场的关键因素。现在，企业不但要重视新业户的发展，更要注重对原有业户的保持和潜力发掘。通过对业户交往的全面记录与分析，不断加深对业户需要的认识，开发现有业户存在的购买潜力，达到进一步提高销售额，降低成本，增加利润率，提高业户满意程度的目标。

●提高销售额。利用CRM系统提供的多渠道的业户信息，确切了解业户的需求，增加销售的成功几率，进而提高销售收入。

●增加利润率。由于对业户的更多了解，销售人员能够有效地抓住烟草公司与业户的利益共同点，有效进行销售，避免盲目的以促销等手段取得交易成功，从而真正提高销售利润。

●提高业户满意程度。CRM系统提供给业户多种形式的沟通渠道，同时又确保各类沟通方式中数据的一致性与连贯性，利用这些数据，销售部门可以对业户要求做出迅速而正确的反应，让用户在对购买卷烟商品满意的同时也认可并愿意保持与烟草公司的有效沟通关系。

●降低市场销售成本。由于对业户进行了具体甄别和群组分类，并对其特性进行分析。使各类卷烟的定价和市场分配等销售策略的制定与执行避免了盲目性，节省时间和资金。

二、CRM的实施阶段

目前，实施CRM管理系统的企业都不约而同地将市场、销售与售后业务的集成作为项目实施的目标。从客户关系管理的长远目标来看，这一步骤是十分必要的，但它不是CRM实施的全部内容。市场、销售与服务的高度集成化确实可以带来业务部门工作效率的提高，但集成化的系统本身并不能加强企业对市场的认识和了解程度，也不能因此密切与业户

关系。CRM实施成功更为重要的阶段在于对数据的有效处理和分析。通过分析，使企业理解业户对卷烟商品的需求特点和趋势，发现适合不同业户的多样化的销售品种；进而以分析结果为依据实现烟草公司的货源组织、卷烟的销售结构等业务过程的调整。因此CRM项目的实施可以分为三步：应用业务集成，业务数据分析和决策执行。

1、应用业务集成

将独立的市场管理，销售管理与售后调查进行集成，提供统一的运作平台。将多渠道来源的数据进行整合，实现业务数据的集成与共享。这一环节的实现，使系统使用者可以在系统内得到各类数据的忠实记录，代表目前真实发生的业务状况。如：烟草专卖部门调查取得的业户管理信息与销售部门的业户销售信息进行结合和共享，可使各部门获得更加全面有机的工作状况。

2、业务数据分析

对CRM系统中的数据进行加工、处理与分析将使企业受益匪浅。对数据的分析可以采用OLAP (OnlineAnalysisProcessing) 的方式进行，生成各类报告；也可以采用业务数据仓库 (BusinessInformationWarehouse) 的处理手段，对数据做进一步的加工与数据挖掘，分析各数据指标间的关联关系，建立关联性的数据模型用于模拟和预测。这一步所取得的结果将是非常重要的，它不单反映业务目前状况同时也对未来业务计划的调整起到指导作用。如：专卖部门使用整合的信息可以对业户业绩进行真实的考核，而销售部门也可利用此信息调整对业户的供货政策。

3、决策执行

依据数据分析所提供的可预见性的分析报告，企业可以将业务过程中所学到的知识加以总结利用，对业务流程和销售计划等做出调整。通过调整达到增强与业户之间的联系，实现烟草公司与零售业户的利益共同体。从而有效地控制卷烟市场。

三、CRM系统的功能构成

CRM系统的核心是业户数据的管理。我们可以把业户数据库看作是一个数据中心，利用它，企业可以记录在整个市场与销售的过程中和业户发生的各种活动，跟踪各类活动的状态，建立各类数据的统计模型用于后期的分析和决策支持。针对烟草商业企业，一套CRM系统应具备市场管理、销售管理、业户销售支持与服务的功能。

1、市场管理

●现有业户数据的分析。识别每一个具体业户，按照共同属性对业户进行分类，并对已分类的业户群体进行分析。如酒店类、超市类、食杂店类等等。

●提供个性化的市场信息。在对现有业户数据的分析基础上，发掘最有潜力的业户并对不同业户群体制定有针对性的市场宣传与促销手段，提供个性化的、在价格方面具有吸引力的产品介绍。如针对酒店类业户的卷烟销售类别，可着力培养重点品牌。

●提供销售预测功能。在对市场、业户群体和历史数据进行分析的基础上，预测产品和服务的需求状况。如根据超市类卷烟零售业户的所处居民区的购买力，适时调整供货品牌。

2、销售管理

●提供有效、快速而安全的交易方式。一般的CRM系统均会提供电话销售 (Telesales)、移动销售 (MobileSales)、网上销售 (E-commerce) 等多种销售形式。并在每一种销售形式中考虑实时的订单价格、确认数量和交易安全等方面的问题。

●提供订单与合同的管理。记录多种交易形式，包括订单和合同的建立、更改、查询等功能。可以根据业户、产品

等多种形式进行搜索。

3、销售支持与服务

- 呼叫中心服务（CallCenterService）。
- 订单与合同的处理状态及执行情况跟踪。
- 实时的发票处理。
- 记录产品的报损及退货。

不难看出，一套CRM集成系统的功能构成不应当是独立存在的，它必然与企业后端的供应链管理（SupplyChainManagement）紧密相关，从而保证CRM系统中每一张订单能够在保证利润的前提下有效及时地得到确认并确保执行。每一笔销售交易的达成都有赖于企业后台的支撑平台，其中包括分销与配送管理、购进计划、成本与利润分析等功能。

四、成功实施CRM的关键因素

对于卷烟商业企业而言，CRM系统的实施与应用是以卷烟销售业务和管理为核心的，其成功存在着一定的风险因素。如何能够引导CRM的项目实施走上成功的道路需要管理者和项目发起者在项目启动前对以下几方面进行思考：

1、确立合理可行的项目实施目标

在确立目标的过程中企业必须自省建立CRM系统的初衷是什么？是由于市场上出现了采用了有效的CRM管理手段的竞争对手吗？还是因为要提高烟草行业面临的加入WTO的挑战，所以考虑引入CRM来进一步把握和控制市场？抑或是为了加强业户服务的力量所以考虑CRM中的呼叫中心服务，进一步提高烟草公司与卷烟业户的利益共同点？这些问题都将是企业在建立CRM项目前必须明确给出答案的问题。

作为CRM项目的发起者或未来项目的负责人，必须将已经形成并得到企业内部一致认同的明确的远景规划和近期实现目标落实成文字，明确体现业务目标，实现周期，预期收益等内容。这一份文件将是整个项目实施过程中最有价值的文件之一，它既是项目启动前企业对CRM项目共同认识的文字体现，也是实施进程中的目标和方向，同时也是在项目实施完成后评估项目成功的重要衡量标准。

2、高层管理者的理解与支持

CRM系统实施所影响到的部门和领域的高层领导应成为项目的发起人或发起的参与者，CRM系统的实现目标、业务范围等信息应当经由他们传递给相关部门和人员。企业信息化是“三分技术、七分管理”，烟草行业也是如此，管理者公开表现的对项目的理解与支持对推动项目的进程是十分必要的。

3、让业务驱动CRM项目的实施

CRM系统的项目实施是以业务和管理为核心的，是为了建立一套以卷烟零售业户为中心的销售服务体系，因此CRM系统的实施应当是以业务过程来驱动的，而不是IT技术。应当将CRM系统的实施作为改善烟草商业企业经营管理水平的一次机遇，在实施过程中主动思考现有的销售、市场和服务机制存在的问题与长处，将业户可能与企业发生关系的连结点做以全盘考虑，保留自己的优势与长处，去除业务环节中没有效率，对改善业户关系不能起到帮助作用的环节，而不要以简单替代的形式实施CRM系统或者只将CRM系统的实施看作是一个自动化的实现过程。这就要求企业在蓝图设计阶段对现有业务流程和未来流程进行认真比较和分析，并进行优化升级，在保留原有优势前提下实现进一步提高。

4、有效控制变更管理

项目实施不可避免地会使业务流程发生变化，同时也会影响到人员岗位和职责的变化，甚至引起部分组织结构的调整。如何将这变化带来的消极影响降到最低，如何能够使企业内所有相关部门和人员认同并接受这一变化是项目负责

人将面临的严重挑战。不仅如此对于新系统的实施还需要考虑对业务部门用户的各种培训，以及为配合新流程的相应的外部管理规定的制定等内容，这些都是成功实施项目所要把握的因素。

变更管理所包含的内容相当广泛，企业必须以积极的态度来分析、处理系统实施带来的变化，对系统上线会影响的人员和部门以及需要协作配合的部门，及时通报实施进展状况，最大程度上争取他们的理解和支持，使企业实现系统上线的平稳过渡。

五、项目实施组织结构的建立

CRM系统的实施是需要大量的人力来完成的。只有保证人力资源的充足才能保证项目按期、按质、按量地完成。

一般的，项目组成员会由企业内成员和外部的实施伙伴共同组成。按照角色分配可以分为项目经理、应用模块小组、技术支持小组、项目领导小组等，其中内部人员的来源主要是企业高层领导、信息和业务等相关实施部门的业务骨干和技术人员。

保证项目组成员的稳定性也是项目成功的关键因素之一。人员的流动会对项目实施带来负面影响。最常见的问题是离开的人员曾经参与系统的各类培训对系统的实现功能十分了解，且参与了新系统的流程定义过程，了解流程定义的原因和理由，以及新流程与现有流程不同之处和改变原因。而新加入项目组的成员不但要花很长的一段时间熟悉系统，同时对新系统流程定义的前因后果也缺乏深入理解，由此可能会带来项目实施的拖期和企业内其他人员对项目实现结果和目标的怀疑。

六、软件供应商及实施伙伴的选择

CRM的软件系统有不少，各自间存在着不同程度上的差异，很多单位在选型过程中经过一轮又一轮的产品演示与讲解仍难以做出最后的抉择。针对上述情况，在此有几点建议仅供参考：

- 对软件的选择要依据企业对CRM系统的远景规划和近期实施目标来进行。比较哪一个产品更能贴近自己的要求。如考虑烟草商业企业的访销配送改革、专卖的户籍化管理等。

- CRM系统的最终拥有者是业务部门，因此选型工作必须有业务部门的紧密配合而不能简单地将工作分配给信息化部门完成。

- 考虑系统的投资保护，在选择软件供应厂商时应注意其产品的开放性、技术支持能力和可持续发展性。

综上，个人认为客户关系管理软件的开发的应用是现阶段烟草企业信息化的主要发展方向，是各部门信息化的重点，而且要在本着改革创新、实用适用的原则下，在管理层的大力支持下开展工作，才能真正实现信息化的优势，提高烟草行业的竞争实力。

作者简介：刘赫鑫，男，黑龙江省烟草公司绥化分公司信息中心工程技术人员，主要从事基层计算机系统的开发维护工作。