



客户关系管理在烟草行业中的应用

曹春玲

(新郑烟草(集团)公司, 河南 新郑 451150)

摘要: 客户关系管理传入我国已十年有余,但在烟草行业中的应用还不是十分广泛,本文从烟草行业的特点分析了客户关系管理在烟草行业导入的必要性及成功实施经验。

关键词: 客户关系; 管理; 烟草行业; 应用

1 客户关系管理思想

1.1 客户关系管理概念

客户关系管理(Customer Relationship Management, 简称CRM),是指以客户为中心的包括销售、市场营销和客户服务的企业业务流程自动化并使之得以重组。它起源于八十年代初提出的“接触管理”(Contact Management),即专门收集整理客户与公司联系的所有信息,为公司营销服务。随着信息技术的发展,使得大规模客户资料、市场资料的搜集、整理、分析成为可能。到九十年代初期,客户关系管理则演变成为包括电话服务中心、销售管理、市场分析、客情维护、数据挖掘分析在内的客户关怀服务(Customer Care)系统,经历了近二十年的不断发展,客户关系管理不断演变发展并趋向成熟,最终形成了一套完整的管理理论体系,日益成为企业管理战略的重要组成部分。

CRM不是产品,也不是一个产品组合,它实际上是一个概念,触及到企业内许多独立部门的商业理念,需要一个新的“以客户为中心”的业务模式,并被集成了前台和后台办公系统的一整套应用系统所支持。这些整合的应用系统确保了更令人满意的客户体验,而客户满意度直接关系到企业能否获得更多的利润。资料显示发展一个新客户要比保留一个老客户多出5倍的投入。投资于现有客户,使其满意度增加会对客户忠诚度有直接的影响,进而影响到企业的最终效益,因而对现有客户和潜在客户的培养和挖掘被认为是企业获得进一步成功的关键。

1.2 客户关系管理的核心思想

a. 客户是企业最重要的资产之一。

在以产品为重心的商业模式向以客户为中心的商业模式转变的今天,客户的选择决定着一个企业的命运,因此,客户已成为当今企业最重要的资源之一。尤其是烟草产品同质化越来越明显的情况下,树立这一理念显得尤为重要。CRM系统中对客户资产的整合集中管理体现出将客户作为企业资源之一的管理思想。在很多行业中,完整的客户档案或数据库就是一个企业颇具价值的资产。通过对客户资料的深入分析并应用销售理论中的2/8法则将会显著改善企业营销业绩。

b. 对企业与客户发生的各种关系进行全面管理。

企业与客户之间发生的关系,不仅包括单纯的销售过程所发生的业务关系,如合同签订、定单处理、发货、收款等,而且要包括在企业营销及售后服务过程中发生的各种关系。如在企业市场活动、市场推广过程中与潜在客户发生的关系。在与目标客户接触过程中,内部销售人员的行为、各项活动及其与客户接触全过程所发生的多对多的关系。还包括售后服务过程中,企业服务人员对客户提供关怀活动、各种服务活动、服务内容、服务效果的记录等,这也是企业与

客户的售后服务关系。

对企业与客户间可能发生各种关系进行全面管理，将会显著提升企业营销能力、降低营销成本、控制营销过程中可能导致客户抱怨的各种行为，规范销售人员工作行为，这是CRM系统的另一个重要管理思想。

2 烟草行业实施CRM的必要性

2.1 社会化大环境的要求

在高度竞争的现代买方市场条件下，客户已成为企业最宝贵的稀缺资源。愈来愈多的企业在历经价格战、质量战、广告战、品牌战之后，开始将生存和盈利空间寄托于客户资源开发和客户关系整合上，力求通过客户关系的优化管理来实现客户资源价值与企业利润的最大化。由此，客户关系正在成为决定企业生存和发展的关键性要素。CRM作为现代企业客户关系管理的最新模式，实施于企业的市场营销、销售、客户服务和技术支持等与客户直接相关的部门和环节，能够通过深入开发和管理客户资源，来建立和维持最佳客户关系，从而为企业带来不断增加的客户价值。

2.2 烟草行业的特殊性要求

由于受传统计划经济惯性的影响和卷烟行业政策的限制，我国烟草行业形成了有别于其它行业的营销渠道和营销方式，现阶段实行的是以行业垄断为特点，以行政三级管理为主体的销售模式。该模式在营销上主要弊端是分割了工业企业对其销售网络的控制权，随着烟草商业网络改革的深入，电话访销、电子结算的模式推广，这种分割呈加剧之势，从而造成了对客户特别是销售终端客户在管理上的缺乏，进而丧失在营销的主动权。

工商分离后，工商关系由以前以行政为主，利益为辅的合作关系转为单纯以利益为纽带的合作关系。商业网络对品牌的运作，保证及忠诚度等不确定因素有所加大，工业企业从一方面宏观上加大对渠道的投入，建立战略同盟，另一方面必须从微观入手，建立忠诚于自己的终端销售。目前，国内零售业正在进行革命性的变革，大卖场、大超市、连锁店、便利店正逐步成为城市零售业的主要形式，随着这些零售商对市场控制能力的增强，作为供应商的卷烟工业企业的营销重心必须随着下移，有必要建立一套以重点零售商户管理为中心的营销模式，去适应随时发生的销售管理模式的变化。

2.3 行业战略发展的要求

中国加入WTO以后，全国都在学习日本烟草“不是专卖，胜似专卖”的营销模式的时候，烟草专家断言：在专卖体制仍然保留相当长的一段时间内，美国烟草业的营销模式可能才是国内烟草工业企业最大的威胁。

目前，我国烟草行业有两大营销趋势，一种是以第一梯队为代表的，从宏观入手，以大品牌为纽带，以大市场投入为手段来占领渠道的策略。例如，昆明烟厂的市场买断策略；另一种是以第二梯队为代表的“决胜终端”策略，例如CRM的导入，目前厦门、龙岩、滁州、蚌埠、芜湖、成都等烟厂都已陆续导入，这些企业在品牌优势不强的情况下，把CRM导入作为赶超第一梯队的契机和手段。

3 成功实施CRM的关键因素

CRM是一种用于改善企业与客户之间关系的管理机制。目标在于通过提供快速、周到、优质的服务来吸引和保持更多的客户，通过优化面对客户的工作流程以减少获取客户和保留客户的成本。解决如何留住老客户、争取新客户，如何获取市场和客户的消费信息，挖掘和分析这些数据，从中得出有用的、正确的结论，来为市场和客户提供更好的产品和服务等问题。

CRM系统的实施，对于企业来说，是一个系统化的、需要周密计划的一个工程。烟草行业的特殊性决定了成功实施CRM有别于其他行业。

3.1 转变管理思想，建立新的管理理念

实施CRM是一项复杂的系统工程，它能否发挥预期效应不仅仅取决于CRM软件系统本身的好坏，而在很大程度上取决于系统运行的环境，以及系统能否有机无缝地嵌入到企业的整个经营体制中。因此，系统应用之前，企业首先要接受CRM系统中的管理思想，建立以“客户”为中心的管理理念，辅以形式多样的客情服务，不断提升企业的客户满意度，最终抢占有限的市场资源。

3.2 高层管理者的足够重视

由于客户关系管理的导入是经营理念转变的策略性计划，其导入必将对企业传统的工作方式、部门架构、人员岗位、工作流程带来一定的变革和冲击；同时为配合客户关系管理推广的各种业务规范、业务流程，必须有好的行政和规章制度加以配合，保证各项制度的顺利实施，这些都需要高层管理者予以大力支持，一旦缺乏高层管理者的长期一贯的、强有力支持，导入客户关系管理只能是心有余而力不足。

3.3 找准CRM切入点

CRM成功的关键在于对成功占有客户的个性化信息，提供有效的差异化服务。根据二八原则，即80%的利润来自20%的重点客户。所以，对烟草行业而言，实施CRM首先要从选择重点零售商户开始，实际工作证明，开发一个新客户的成本是留住一个老客户的5倍，而流失一个老客户的损失，只有争取10个新客户才能弥补。这就要求我们在选择客户时一定要慎重，在最初选择时就从长远角度考虑。尊重重点零售户，围绕他们开展工作是重点零售商户管理的基础，重点零售商户管理的导入实质上是营销理念中“以客户为中心”的具体实践，它是我们从目前的大量化营销，到目标营销、到客户需求导向营销，最终到一对一营销的实施过程。

3.4 选择合适的CRM合作伙伴

CRM最早是从国外引入中国的，当时的客户关系管理理念更多的是采用国外应用比较成熟的理念。国内厂商一味的在此基础上，单纯从软件功能本身进行效仿，而对中国企业的行业特点理解、分析、结合的不够，从而导致研发出的产品闭门造车的意味比较浓烈。如何将国际通用的客户关系管理理念与中国具体的行业特点相结合，形成独特的中国行业客户关系管理应用，是所有国内CRM厂商、咨询公司、企业需要深入思考的问题。

目前国内的主流CRM产品（譬如：MyCRM、TurboCRM）均是较为标准的商品化软件，这些CRM产品为了更广泛的适合企业用户的需求，往往把产品做得看起来应用点很多、覆盖面很广。但实质上，这些CRM产品，都存在有各自的优势强项、劣势弱项，并非适合烟草行业的业务和管理特征。只有对烟草行业的管理现状充分了解，才能推出符合客户需求的独特的客户关系管理解决方案，所以，在选择合作伙伴时，最好选择有烟草行业实施经验的服务商，这样可以达到事半功倍的效果。

3.5 与ERP系统的紧密结合

CRM系统作为管理软件的一个子集，和ERP有着密切的关系。二者作为管理软件系统，都体现一定的管理理念，ERP侧重与企业内部的资源整合，中心在产品 and 成本；CRM侧重于企业前台的销售市场的资源整合，中心在客户。对于专卖体制下的烟草行业来说，只有二者实现全面的集成，才能使CRM系统收集来的市场信息、客户信息、产品和服务的反馈信息通过系统的处理分析，及时地传递给ERP系统和领导决策层，使企业内部对市场需求做出快速响应，迅速满足客户个性化的需求。同时，ERP系统中产生的产品信息、生产进度、库存情况和财务结算信息可以及时地传递到CRM系统中，为销售提供整个交易过程中全程跟踪服务，提高客户满意度。

3.6 制定相应的考核措施。

CRM的实施对于营销系统而言，应该是大有益处的。但是，大多数人习惯了没有CRM系统的传统工作方式和手段，当一切在CRM的应用下，变得更规范、更透明时，人们往往会表现得不适应甚至无法接受。这也是很多已经实施了CRM系统的企业，为什么会出现一些不良反应（譬如：业务人员抵触、输入虚假信息）的根本原因。烟草行业CRM的导入实质

上是卷烟工业企业对市场粗放型管理向精细型管理的过渡，对业务人员来说，营销理念发生了变化，工作重心相应改变，工作量也成倍增加，因此，根据不同的人员出台相应的操作与应用考核措施是有意义的，包括对业务人员信息传输的及时与否、客户量的增减、客户满意度的调查等，都应纳入考核范围。

作者简介：曹春玲，本科毕业，河南新郑烟草（集团）公司企业管理部工作。从事信息化工作10余年，开发过新郑卷烟厂生产管理系统、质量管理系统、公积金管理等应用程序，参与新郑卷烟厂ERP的规划、开发与实施，目前负责新郑烟草集团客户关系管理的选型及开发协调工作。

www.tobacco.org.cn All Rights Reserved.

版权所有 中国烟草学会

本网站由中国烟草物资电子商务网提供技术支持