

讨论与建议

家具企业实施客户关系管理理论分析

李维梁

(山东大学经济学院, 济南 250100)

摘要: 中国加入 WTO 以后,家具企业面临着国内同行的竞争和国外企业的冲击,家具企业如何应对新的挑战,增强竞争力是一个现实问题。本文分析了客户关系管理系统在改善企业管理、改善家具企业零散特性中的作用,并指出了家具企业实施客户关系管理系统的键。

关键词: 客户关系管理系统;家具企业;零散型产业

中图分类号: TS6

文献标识码: B

文章编号: 1001-8654(2003)05-0022-03

Theoretic Analysis on Enforcement of CRM System in Furniture Businesses

LI Wei-liang

(Economics School of Shandong University, Jinan 250100, China)

Abstract: Customer relationship management (CRM) is a newly developed business management system. After presenting the current status of the furniture industry since China's entry into WTO, the author explored the functions of CRM in the Chinese furniture industry, such as improving the management mode, changing the scattered status, and hence helping the businesses increase their customer base and competitive ability. In the end, the key factors for enforcing the CRM system in China's furniture industry were pointed out.

Key words: Customer relationship management (CRM) system; Furniture enterprises; Scattered industry

1 家具产业的零散特性和现状

迈克尔·波特在其经典著作《竞争战略》^[1]中,将产业划分为零散型产业、新兴产业、转向成熟产业、衰退产业和全球性产业等五种类型,其中家具业被归入零散型产业,并提出了对付这种产业形态零散特性的竞争战略。改善产业零散就是要清除造成产业零散结构的基本经济因素,采取先进的信息化技术,收集顾客资料 and 消费偏好,设计顾客需要的产品,生产适合于长途运输的组合式、组装式家具,改变传统的生产模式。要实现生产模式的改变,就需要从产品设计、生产、销售、服务各个方面采取新的管理模式。

总体来说,我国的家具产业也处于零散型发展阶段,把握机遇,尽快改善零散型结构,提高管理水平和产品质量,是企业面临的一个现实问题。针对造成产业分散的原因,家具产业的改进应着重于以下方面:

(1)创造规模经济。我国家具企业是在改革开放后才大力发展起来的,家具企业上市可以集中发展大规模的生产和销售。近期还有家具企业向产业上游发展,出资兼并、购买林场或者木材加工机械生产企业,逐步形成综合性现代大型企业。

(2)使多样的市场需求标准化。在现代市场条件下,多样化成为满足消费者需求的重要砝码,但多样化势必造成企业成本的上升。实现产品的标准化和模块化生产不仅可以满足消费者的多重要求,还可以降低企业的生产和设计成本。

(3)收购、兼并异地生产企业和销售企业,就近为消费者提供服务,降低长途运输成本。通过收购可以使企业获得临界批量,从而得到竞争优势。

(4)采取严格管理下的个别经营的小规模企业并尽可能实现自治,可采用严格的中心控制和当地经理的业绩导向补贴政策。

(5)进行产品类型和顾客类型的细分或者专门化,以满足顾客个性化的要求。

2 客户关系管理对于家具企业管理的作用

客户关系管理 (Customer relationship management, CRM) 是为了应对新经济和新技术对企业的挑战而提出的管理理念, 目的在于建立一个系统, 使企业在客户服务、市场竞争、销售及支持方面形成彼此协调的、全新的关系实体, 为企业应对市场竞争环境提供可靠的管理和营销工具, 使其具有长久的竞争优势^[2]。客户关系管理系统包括业务操作、客户合作、数据分析、信息技术四个子系统, 其软硬件系统可以与软件公司合作建立, 同时需要企业内各个业务部门紧密配合, 才能达到实施客户关系管理的目标^[3]。实行客户关系管理可以有效地提升企业应对激烈竞争环境的能力, 改善行业零散特性, 实现家具企业迅速集中并占据竞争优势。

客户关系管理系统对改善企业管理的作用:

(1) 推动企业提升核心竞争力。客户是企业最重要的市场资源, 了解客户就是了解市场, 客户关系管理过程就是对客户信息进行处理并做出决策的过程。围绕客户进行信息搜集处理, 针对客户的资料进行生产、销售、服务活动, 企业在发展过程中将会形成独特的核心竞争力, 有利于家具企业的集中。

(2) 更新企业管理理念。客户关系管理系统可改变企业过去由内而外的业务流程, 目前, 核心竞争力强的企业已经进入到“客户驱动”阶段, 即充分调动企业所有的资源, 设计生产符合客户需要的产品, 做到按客户要求定制和提供个性化服务, 追求占有最大的客户份额。客户关系管理系统理念为满足客户要求, 甚至做到超越客户自身满意度, 让客户在与企业交易过程中得到愉悦感, 形成企业特有的属性, 提高上游和下游企业对本企业的依存度和转换成本。

(3) 帮助企业识别客户购买力、贡献度和消费行为。意大利经济和社会学家帕累托的 20/80 法则^[3]也表明, 企业 80% 的产值或利润是由 20% 的客户提供的。客户关系管理系统可帮助企业改变传统的营销观念, 通过数据信息处理识别客户的购买力、对企业的贡献度和消费行为, 有针对性地提出对 20% 黄金客户和大客户的产品营销方案, 提升客户忠诚度和价值, 营销部门集中力量关注大客户, 实现销售的集中。

客户关系管理系统导入家具企业以后, 可以有效降低家具企业的分散性, 建立行业的防护壁垒, 有效阻止现有相关企业扩大生产和非相关企业进入家具生产行业, 获得家具设计、生产、销售、服务的集中效

万方数据

应, 提高经济和社会效益。

3 家具企业实施客户关系管理系统的核心

客户关系管理的实施是一项复杂的系统工程, 涉及到家具企业内部与外界进行物质和信息交流的各个部门, 从物资采购到产品设计, 从市场营销到售后服务, 其关键在于如何形成以客户为中心的理念。我国家具企业规模普遍较小, 全面实施客户关系管理系统有一定难度, 因此, 企业可以结合自身实际情况实现部分实施, 随着企业逐步壮大和经验积累, 最终完全实施客户关系管理系统。

3.1 建立企业内部的合作体系, 以客户满意为标准

客户关系管理系统首先是一种管理理念, 只有取得企业管理层和职员的一致支持, 在企业内部形成从上到下以客户为中心的经营理念之后, 客户关系管理系统才可能成功实施。

企业管理层的任务是提出实施客户关系管理要达到的目标和实施的领域, 依据目标分配企业的资源, 决策采用何种系统软件, 指定项目实施人并对其进行考核和监督。由于家具的时尚化和个人偏好的分散化, 家具企业建立客户关系管理系统的目标应为以具有本企业特色的高质量产品来赢得顾客, 提高客户满意率和合同成交率, 实现企业持续健康发展。建立按客户分类的产品合作开发小组, 集中调查研究、产品设计制造和市场营销人员, 负责新产品的开发和老产品的维护和服务。

3.2 建立客户档案, 进行客户数据整合

客户关系管理系统可以帮助企业改变传统的营销观念, 使企业识别出对企业做出重大贡献的销售金牌客户和公关客户, 并积极地服务客户, 提升客户对企业的忠诚度和价值。企业可利用多种渠道搜集不同类别客户资料、终端客户消费偏好和企业与中间商历史交易资料, 依据市场变化改进产品和服务质量。家具企业的客户类型包括以下几类^[4]:

(1) 终端客户, 包括最终的个人用户和批量购进客户。随着居民生活水平的提升, 特别是随着城镇人口住房流动性加速, 个人用户的购买周期缩短, 更新速度加快, 购买重复性与日俱增, 家具企业详细记录个人用户的资料, 统计识别个人用户购买周期, 可以提升客户满意度。批量购进客户购买量大, 客户数据记录收益高、成本低, 企业易于建立此类客户档案。

(2) 经销商, 包括零售客户和批发客户。大型家具企业应构建自身的专卖店, 并逐渐成为销售主渠道, 而一般规模的家具企业销售渠道则以特约经销商

为主。家具企业建立详细的经销商客户资料,包括经销商和负责人的基本状况、信用等级、与本企业合作历史、经销范围和社会影响以及经销商拥有的终端客户数量等。

(3) 公关客户,包括职能部门和媒体。企业在满足自身经济利益的同时,也要考虑和满足整个社会价值观需要,形成社会认同的企业文化,因此,公关客户的作用渐显重要。记录公关客户资料,一是有利于宣传产品和服务,二是有利于更好地服务于终端客户。终端客户对于政府职能部门和媒体有比较高的信任程度,家具企业赢得了职能部门和媒体的青睐,在顾客的心理定位中就会占据有利位置。

企业将以上客户的资料建立档案并整合为统一数据库在企业内共享,每一部门都可得到客户资料,了解终端和经销商客户处于整个购买过程中的具体位置,提高服务速度和质量,促进营销方式的转变,并建立和公关客户的良好合作关系。

3.3 建立客户消费模型

在数据库建立以后,依据客户购买频率、数量和偏好将客户分类,针对每一类别客户建立客户消费模型,描述客户行为模式,了解客户在每一种变化发生时的可能反应。终端个人客户的类型分为:单身族家具、新婚购买家具、儿童家具、搬迁新居购买家具,还有老龄化社会对老年家具的需求等。企业对各类终端个人客户对促销的反应,对收入变化的反应,甚至对整个宏观环境变化的反应都应做出分析,依据分析结果,针对每一个类别的客户的不同需求进行活动。

在细分市场环境中,数据库分类归纳细分市场特征,围绕目标市场,企业设计人员可依据客户和经销商的建议进行产品设计,针对客户的需求大规模定制生产,制定满足细分市场的营销计划和活动,通过与客户进行有效沟通挖掘客户购买潜力和提高对客户服务水平等,节省成本、增加收益,更好地为客户创造价值,提高客户的忠诚度。

3.4 改造业务流程,实现与客户的自动化沟通

目前,我国大部分的家具企业需要进行业务流程再造,即围绕客户需求来设计企业业务流程,以符合客户关系管理的思想,满足客户期望。符合客户关系管理理念的业务流程设计一般分为如下阶段:

(1) 数据获取阶段 家具企业与外界进行信息交流的部门将客户信息汇集到客户数据库中,企业设计部门通过数据库了解客户需求;

(2) 方案设计阶段 依据客户需求,企业设计和生产部门组建多功能小组寻求满足客户需求的方案;

(3) 方案评价阶段 营销部门对产品进行试销,获得客户评价信息并进行数据加工;

(4) 方案修改阶段 客户评价信息反馈到多功能小组,在此基础上修改产品设计方案;

(5) 方案实施阶段 进行生产、销售和服务,获取客户使用数据;

(6) 数据更新阶段 根据客户使用数据进行再反馈循环,以求更加满足客户需要。

通过六个阶段的业务流程再造,客户关系管理系统可以有效保障企业资源使用是以满足客户需要、提高客户满意度和企业利润率为导向。

4 结语

市场经济条件下,企业一切经济活动都是以经济效益为中心,实施客户关系管理也是基于这个原因。开拓市场占领市场的动机,利用先进技术占据客户心灵的动机、企业利润最大化和社会利益最大化的动机,使企业争相引入新的管理方式,而客户关系管理系统可以构筑新的基于长期客户关系的竞争优势。

企业所有人员应具备以客户为中心的理念,尽管这一理念的确立是个长期的过程。理念建立以后才可能获得实施客户关系管理所带来的提高企业效率、拓展产品市场、获得和保留客户的竞争优势。建立客户关系管理系统以后,企业还需要随时监控、随时反馈、随时依据客户需求的变化而变化,以增强应对国内竞争和入世挑战的能力,与客户建立长久持续的商务关系,不断提高企业的市场竞争力和持续发展。

参考文献:

- [1] 迈克尔·波特. 竞争战略[M]. 北京: 华夏出版社, 1997.
- [2] 杨永恒, 王永贵, 钟旭东. 客户关系管理系统的内涵、驱动因素及成长维度[J]. 南开管理评论, 2002(2): 48-52.
- [3] 田同生. 客户关系管理系统的中国之路[M]. 北京: 机械工业出版社, 2001.
- [4] 孙曰瑛. 区域市场-精确营销[M]. 北京: 经济科学出版社, 2001.