

浅谈客户关系管理和价值创新

尹涛

(河南农业职业学院 郑州 451450)

【摘要】 客户关系管理是一种旨在改善企业与客户之间关系的新型管理理念。价值创新战略正是基于客户对价值的感受,通过提供附加值高的产品,为客户带来更多的价值享受,从而赢得客户。可以说,在企业客户关系管理过程中运用价值创新战略可以为其增加竞争的砝码。

【关键词】 客户关系 管理 价值创新

一、客户关系管理

1. 客户关系管理的内涵。IT 分析公司 Gartner Group 提出的客户关系管理(CRM)定义是:客户关系管理是企业的一项商业策略,它按照客户的分割情况有效地组织企业资源,培养以客户为中心的经营行为以及实施以客户为中心的业务流程,并以此为手段来提高企业的获利能力、收入以及客户满意度。而笔者认为客户关系管理是一项企业经营战略,企业据此赢得客户,让客户满意,且留住客户。因此,如何通过技术手段增强客户关系,并进而创造价值,最终提高利润增长的上限和底线,是客户关系管理的焦点问题。

2. 客户关系管理战略简述。鉴于我国客户关系管理的现状,我们有必要将其作为一种企业战略来研究。

(1)客户关系管理是企业决策的基础,涉及企业的各个层面,团队协作是实现这一战略必不可少的条件。当前,有些观点认为客户关系管理是营销范畴的概念,或者说它就是一对一营销、关系营销或数据库营销。笔者认为,客户关系管理不等于传统的企业营销,企业营销只是客户关系管理战略的一部分。实施客户关系管理就是要实现信息共享,消除由于信息不完全、信息盲点造成的成本。这样做的目的是让企业以一个整体的形象面对客户。

(2)客户关系管理的核心是价值。在对客户的识别、保留和发展的整个生命周期里,对价值的评判始终是贯穿其中的核心问题。这种价值评判包括两个方面的内容,一是对企业为客户提供价值的评价,一是对客户对企业的价值贡献的评价。客户关系管理的实施过程是一个使关系增值、价值创新的管理过程。

(3)对长期价值的关注是客户关系管理的重要特点。客户关系管理强调的是企业与客户长期的价值互动关系、最大化长期互动关系的效用和实现客户与企业的双赢。

(4)客户关系管理是集中于对价值客户的识别、保留和发展的动态管理。由于客户关系管理关注的是长期价值关系,因此,对客户的选择应以价值作为衡量标准。客户关系管理并不是对所有客户不加区别地对待,而是不断为价值客户提供优

质的价值服务,并从价值客户那里得到卓越回报的一种有目的的价值交换战略。

二、价值创新战略

1. 价值创新的内涵。价值创新是美国的战略专家理恩·莫博杰恩提出来的,是指企业使自己的价值链与竞争对手不同,另辟蹊径,绕开竞争,达到无竞争境界,实现超额价值,是超竞争理念的具体化。传统战略逻辑——竞争与利润是一对矛盾,前者削弱利润增长,同时击垮对手,又可以获得更大市场份额,进而增长利润。按新的战略逻辑——价值创新则完全可以解决这一对矛盾,因为企业最主要的目的是:利润和增长,而根本所在是获得越来越多的客户;以竞争为理念的利润模式尽管可以获得与前者同样多的客户,但可能达不到应有的效果。采用价值创新的利润模式,则可以在获得客户的同时,避免竞争成本,又由于创新所带来的更多价值或超额价值使企业达到目的。

2. 我国企业在认识价值创新战略上存在不足。我国企业在价值创新战略的认识和应用方面还存在很多不足。最主要的是观念上还不重视,很多企业还是将价格竞争作为基础,而忽视价值创新战略在提高企业竞争力上的重要性。

当企业把竞争对手作为设计战略的惟一参照时,竞争对手之间针锋相对,刻意相互模仿,以求在同样游戏规则下打败对手的行为就在所难免,低水平的价格竞争、广告竞争会不断发生,这往往会造成两败俱伤的结果,最多也只是一场“零和”博弈。世界领先的公司已意识到任何产品的价格优势如果没有价值创新作支撑,往往很快就会消失。企业要走出低水平竞争,就必须探索新的道路。

三、客户关系管理与价值创新战略的结合

作为对传统战略逻辑的突破,价值创新战略为企业如何在动态竞争环境中获得竞争优势提供了新的思路。可以说,价值创新战略运用于客户关系管理是为其增加了砝码,开辟了另一条增强企业竞争力的道路。

1. 客户关系管理为实施价值创新战略提供了平台。对于未来企业来说,客户定位远远不只是倾听客户的声音以及获

取由此带来的利益,它还包括以积极的态度介入客户的生活方式,了解其价值偏好,从而创造其喜爱的价值,拉动消费。我们还应该看到,价值越来越少地体现在经济上,而是更多地体现在社会心理上。客户与企业交往中的积极正面的体验即满意度会促使他们再次与企业合作。客户关系管理通过对客户的研究、数据的收集为实施价值创新战略提供了一个很好的平台。主要表现为:

(1)提高企业收益,增强企业抗风险能力。通过客户关系管理,企业细心了解客户需求,专注于建立长期的客户关系,并通过基于价值创新的客户关系管理来强化这一关系,强调与客户多渠道多领域的接触与沟通,维系与客户的良好关系,为客户提供全方位个性化的产品服务和客户关怀。在以产品质量作保证的前提下,优质的服务是提高客户满意度的关键。利用客户的忠诚以及由此带来的对价格敏感性的降低,使企业得以在一定程度上规避竞争。

(2)高效率地为客户提供超值服务。企业针对细分客户群提供定制服务,按照客户需求进行个性化设计和客户化定制,按照客户需求实现快捷配送,让客户觉得在交易中获得了更多的消费者剩余,即企业为客户创造了更高的价值,从而提高客户的转换成本,构成竞争对手的进入壁垒,实现企业与客户的双赢。

(3)客户是企业学习与价值创新的资源。客户是重要的学习与价值创新资源,因为他们拥有建立在满足需求和解决问题基础之上的观点。客户能够判断出企业从什么时候起不再能满足他们的需求,因此是促使企业进行价值创新的催化剂。与客户建立起对话关系是企业保持竞争优势的基础,因为通过对话可以了解保持可持续竞争优势的机会存在于何方,在哪些方面存在价值创新的空间,最重要的是可以指导企业拥有持续的竞争优势。

2. 以价值创新战略为客户关系管理扩大空间。通常将客户关系管理的重点放在识别客户、留住现有客户和提高客户忠诚度上,通过减少客户流动带来的成本而获取利润。但从发展的角度看,客户关系管理不仅仅要做到这一点,我们需要占有更大的客户份额。价值创新战略以客户为中心,利用价值曲线分析,使企业在更广阔的市场空间里获得更多的客户。归纳起来,价值创新战略在战略思想上有以下几个方面的突破。

(1)重新定义市场与行业,拓宽企业的市场空间。新的战略思想强调,追求同一利益的一组客户同属一个市场,向市场提供同一组利益的企业同属一个行业。因此,根据新的市场与行业定义来思考,企业可以争取的市场还很大,有不少潜在的客户还处于现有市场之外,在传统的行业之间,还有很多未被占领的市场空间。由于接受更宽的市场与行业定义,采用价值创新战略的企业就能打破传统的行业观念进行创新活动,提供新的产品和服务,它们的行动模糊了传统行业间的差别,带来了传统行业的重组,同时也有助于它们获取更多市场机会,不断成长。这就为客户关系管理提供了更为广阔的发展空间。

(2)重新设定竞争战略,从创造差异转向创造消费价值。运用价值创新战略的企业重视提高消费价值,它们通过业务

活动的积极创新,一方面增加给予客户的利益,一方面降低成本,降低售价,从而大幅度提高产品和服务的消费价值,让更多的客户能够获得消费,企业则通过为更多客户提供产品和服务获得满意的利润。

(3)重新思考竞争观念,以不争赢得竞争。新的战略思想不再局限于在现有市场内求发展,企业要想获得更多的客户,就应该重视通过扩大现有市场或创造新市场来获得成长。这样减少了与其他企业的正面冲突,能集中精力研究如何提高产品和服务的消费价值。

(4)重新确定企业与市场的关系,从以市场为导向转向驱动市场。企业应了解市场,但不应成为市场的奴隶,应该发挥主观能动性,驱动市场,创造价值。企业通过价值创新活动创造出产品和服务后,要引导潜在市场的客户,使他们充分认识企业产品和服务的消费价值。创造需求,将成为价值创新企业主要的任务。

四、将客户关系管理与价值创新战略相结合的一些建议

制定策略要从实际出发,鉴于我国现状,我们建议注重以下两点:

1. 重视人员的配合:组织再造,重构适应客户关系管理的组织体系。我国大部分企业的组织体系都是基于职能部门来建立的。各部门行事往往从部门利益和短期效益出发,部门间合作很少,致使市场响应滞后和客户服务不到位,很难适应快速变化的市场竞争环境。客户关系管理就是要解决这一问题,是否能做出快速反应是衡量一个企业的客户关系管理质量好坏的标准之一。企业主要领导人必须考虑基于客户关系管理的组织再造问题。使公司内部各部门,甚至分布于各地的分公司或办事处协同工作,以取得使整个企业流程达到最优的运行效果。

2. 技术上的支持:信息集成,建立贯穿客户关系管理全程的数据库管理。当第一步做好以后,即人的关系处理好以后,我们就应该辅之以技术支持。客户信息的零散分割导致客户服务效率低下。对企业客户关系的有效管理要求将分散于各部门的关键数据进行集中。所谓关键数据,指的是客户基本信息、客户资信度、生产计划、生产量、订货情况、库存状况、缺货情况、销售额和利润率等信息。同时要进行必要的数据交互,以提高整个企业的工作效率,使企业的生产更加面向用户的需求。

主要参考文献

1. 彭相如.竞争战略新选择.管理科学文摘,2002;4
2. 汪存孝.价值创新.商业经济文萃,2004;4
3. 谭树利,吴中伦.客户价值创新:企业营销创新的先导.北方经济,2003;10
4. 白长虹,吴永红.基于客户关系的价值创新途径研究.科学与科学技术管理,2002;12
5. 齐佳音,韩新民,李怀祖.我国客户关系管理研究的紧迫性和方向分析.管理科学学报,2002;8
6. 罗纳德·S.史威福特.客户关系管理.北京:中国经济出版社,2001