

新时期证券营业部核心竞争力提升路径

——基于客户满意度和客户关系管理视角

武优劭

(安徽工业大学 商学院, 安徽 马鞍山 243002)

摘要:随着佣金浮动制、商业银行业务多元化、QFII 的出现,证券公司面临着前所未有的激烈竞争,如何增强企业的核心竞争力成为摆在证券公司面前现实而紧迫的重大问题。在论证客户关系管理与客户满意度的关系的基础上,从证券营业部微观视角,分析在实施客户关系管理的过程中存在的问题,并给予合理化的建议。

关键词:证券营业部;客户关系管理;客户满意度;核心竞争力

中图分类号:F830.91 **文献标志码:**A **文章编号:**1671-1807(2015)08-0084-04

自 21 世纪以来,证券行业进入了买方市场,表现为行业间竞争的加剧和公司垄断业务或产品的消失,另外,消费行为越来越成熟,从感性消费阶段向情感消费阶段跨越,提升客户满意度逐步成为公司业务经营的目标。另外,证券行业正在规划全新账户体系,证券统一账户于近期推出。“一码通”账户不仅能打破一人一户的限制,而且可将不同证券账户进行关联,并用于各种证券产品投资交易。这将不仅给投资者带来管理多个账户的便利,而且给投资者增加了挑选不同证券公司服务的选择权,真正打破了证券公司之间客户流动的障碍,加剧了行业的竞争,并促使证券公司想方设法留住客户。当证券账户不只一个,当资金可以在互通互联,证券公司之间的客户流动将加速,而如何告别同质化、提高客户黏性,成为各家证券公司难以回避的问题。

此外,客户关系管理是在 IT 技术和营销理念基础上发展起来的一门新的理论科学,它强化了“以顾客为中心”的营销理念,实现了部门间的信息共享,提高了部门间的决策效率,增强了公司竞争力。但这种理论现在并不完善,在实务界也存在着质疑。另外,客户关系管理在最近几年研究的成果比较丰富,但就以证券公司下营业部为实体的研究很少,本文通过对证券公司营业部分析研究,将会进一步完善客户关系管理理论。

1 客户满意度与客户关系管理的关系研究概

述

客户关系管理(CRM)是基于营销管理学的一种新兴理论,该概念最早是由 Cartner Group 提出,其核心思想是“客户为中心”。Gartner Group 认为所谓的客户关系管理就是为企业提供全方位的管理视角,赋予企业更完善的客户交流能力,最大化客户的收益率^[1]。Jon Anton 认为客户关系管理是在整合内外部信息资源基础上,利用信息管理技术给客户提提供自助形式的产品营销服务,从而增加客户价值和提高企业利润率^[2]。Berry 首次提出关系营销的概念,将关系营销概括为开发、维护和加强客户关系^[3]。之后在客户关系的认识上,Crosby 指出一次交易和长期关系之间存在的根本差异在于长期关系中存在各次交易之间的相互关联性,也就是前期关系的结果是后期关系发展的基础和前提^[4]。Blattberg 和 Deighton 从资产的角度,提出了客户资产的概念,并从未来经济利益观角度来理解客户资产,强调客户在整个生命周期内所能产生的价值^[5]。田同生研究认为客户关系管理的目标在于改善公司经营况况,有利于减少营业成本、增加营业渠道和收入、提高客户满意度和忠实度^[6]。王广宇和刘紫伊认为虽然客户关系管理的实施,将会给金融类企业带来以客户为中心的现代化管理理念,有助于金融类企业打造出核心竞争力^[7-8]。

营销领域的客户满意的观念最早是由 Cardozo 于 20 世纪 60 年代提出,他认为客户满意会引发客户

收稿日期:2015-04-24

作者简介:武优劭(1991—),男,安徽亳州人,安徽工业大学商学院,硕士研究生,研究方向:经济与企业管理。

的购买行为。之后客户满意开始被深入研究,并成为客户关系管理体系中的一个重要组成部分。根据 Oliver, Richard L 的定义,客户满意是指客户在消费某种产品或服务的过程中因需求的满足而获得的一种愉悦的感觉,是客户对产品或服务本身特性对自己需要满足程度的一种主观评价^[9]。关于客户满意的概念,不同学者因研究领域的差异有不同的理解,但有一个共性那就是,客户满意主要受客户对产品或服务的感知评价与客户期望值两个因素的影响^[10]。客户满意度是指客户对产品或服务的满意程度,是客户感受的量化^[11]。它以产品或服务是否满足客户的预期为衡量标准,只有客户的预期心理被满足,客户满意度才能提高,较高的客户满意度能建立客户忠诚,进而购买更多的产品或服务^[12]。

通常认为,客户满意度是客户关系管理体系中的一个重要组成部分,也是一个企业客户关系管理实施的好坏的一个直观的测量标准^[13]。盈芳认为客户满意是客户购物后的一种愉悦的感觉,是客户关系管理的核心^[14]。张淼认为满意程度作为客户价值的一种重要行为媒介有助于 CRM 绩效的提升^[15]。客户是企业,尤其是服务类企业最有价值的资产,客户关系管理的最终目标是通过获得并维系客户,进而实现顾客价值和收益的最大化,而客户之所以愿意与企业建立并保持现有关系是因为客户对当前的关系感到满意,认为这一关系对自己有价值,也即对企业的服务或产品的满意度水平较高^[16]。另外,通过客户满意度的测量可以发现企业实施的客户关系管理具体存在哪些问题,有利于从客户角度去发现问题的根源,为客户关系管理的进一步改善提供方向^[17]。

2 证券营业部客户关系管理存在问题

2.1 经营理念落后

证券营业部经营理念较为落后,阻碍了客户关系管理的有效实施。目前市场占有率和利润指标还是证券营业部员工服务质量考核的主要依据,忽略了客户对资产增值保值的内心诉求。客户进入证券市场的初衷是为了在风险可控的前提下使自己的资产增值,而证券公司若一味强调成交量、佣金费率则会忽视客户的要求。客户服务观念没有太大变化,对“客户资产保值增值”的理解不能贯彻到客户服务的行动中去,既没有对客户需要及时反馈,也没有通过大数据分析客户潜在投资需求。证券营业部中仍然保留传统客户服务思想,不同星级客户一律“人人平等”,采取同样的服务模式,无论高净值还是低净值客户都没有享受差异化的服务。

2.2 业务流程不顺畅

证券公司各营业部主要依赖员工和经纪人通过一定关系和渠道吸引客户,在客户服务机制方面,客户服务一般都是由对应的营业部工作人员来完成相应的工作,各部门分工但不合作,这种分工刚开始能促进效率的提高,但也相应带来一些负面的影响^[18]。比如各部门更倾向于等待客户的主动要求,对与自己不相关的任务不感兴趣。这种传统等待模式使营业部未能提供及时、可用信息来满足客户,一定程度上削弱了客户对营业部的依赖,从而容易造成客户流失。

2.3 客户细分不合理

证券营业部对客户了解不充分,其内在原因是其不能对客户进行合理的细分,从而难以有效的识别客户的差异化需求。证券营业部虽然累积了庞大的客户数据资料,然而却没有有效利用信息挖掘系统对客户进行科学地分析。传统的观点认为资金量越大的客户为证券公司带来的利润也相应越多,然而根据对营业部数据进行分析的结果是往往那些从来没有受到过任何客户关怀的众多中散客户给证券公司带来可观的利润,而那些大客户带来的利润却非常少^[19]。证券营业部现有的中散客户数量占据很大比重,由于中散客户证券交易比较频繁,对证券产品和服务需求比较旺盛,所以给营业部带来大多数的利润。

2.4 绩效考核体系不健全

证券公司以往根据营业部当年完成的市场占有份额和利润折合成一定指数发放奖金,这导致证券营业部现有的绩效考核体系过分偏重于财务上的指标,在员工对客户态度、对业务熟悉程度、解决客户问题能力等方面没有得到应有的重视,也没有将客户反馈、评价作为一个考核标准,这很容易使员工为了实现自己的目标而不顾客户的需要和利益。传统的考核机制不符合证券营业部以客户为中心的客户关系管理的理念,员工刻意对奖金的追求会使客户关系管理系统的实施偏离预定的方向。另外,虽然证券营业部规定在客户打电话或者现场来找相关工作人员咨询或者办理业务时,都会在 CRM 里面留痕,服务记录和客户维护状况以后也会成为员工工作考核的一方面,但是证券营业部目前的状况是理财顾问太少,而客户又太多,客户服务很难做到位,客户数据又非常繁杂,所以真正意义上的考核是没有的。

3 证券营业部优化客户关系管理的具体措施

3.1 优化组织结构,再造客户服务流程

组织的构建必须有助于实现企业的战略目标,能

充分调动员工的积极性,并与企业生产经营的特点相吻合。总之,一个能适应市场变化的组织是证券营业部成功实施客户关系管理的基础。该组织结构应当将企业各职能部门和相关运营系统紧密地耦合起来,以最大化地提高组织运作效率。只有在组织和流程上消除原有部门间的壁垒,将优质的产品和服务通过便捷的渠道提供给需要的客户并满足不同客户的差异化需求,才能让客户满意。

流程再造涉及到营业部的业务工作流程和部门之间协调的业务流程等,证券营业部需要在实践经营摸索中积累经验,以“规范管理、简化流程”为方向进行流程再造,制定统一化、标准化、明细化的管理架构,从而实现高效优质的经营服务。顺畅的业务流程应当能够整合营业部的信息资源,加强营业部内外交流沟通,实现各部门在工作上协同管理。为了使业务流程更加清晰化,证券营业部应当清楚客户需要什么,应从客户角度去优化业务流程。随着竞争加剧以及金融产品的多样化,证券营业部必须根据自身发展目标来识别相应的目标客户,根据目标客户的投资需求特征建立不同内容的客户关系,进而组织相应的产品、服务、渠道等。

3.2 以价值为标准细分个人客户资源

细分个人客户有助于识别客户的真实需求,有利于实现个人客户的差异化管理,也是个人客户关系管理的一项重要内容。客户价值可认为是企业从客户的购买中所实现的企业收益。从企业的角度讲客户价值大小的主要依据是客户盈利性,即在特定时期内维系特定客户给企业带来的利润,在数值上等于特定客户给企业带来的收入减去企业维护特定客户关系的成本。另外,客户关系的生命周期也是在分析客户价值时需要考虑的因素。因此,客户价值可以通过根据客户个人特征、消费行为和消费特征等变量所测度出的客户能够为企业创造出的价值来衡量。

关系营销有一个很重要的原则,那就是按企业应该至于那些能够为公司带来高额利润的客户加强联系。因为只有这样,企业才能在营销成本最小的情况下,实现预期的利润目标。国际通行的“二八定律”认为,公司80%的收益是20%的客户带来的,因此这20%的客户是最有价值的客户资源。为进一步向客户提供具有针对性的服务,还应依据客户特点对客户进行多维度分类,据此为客户提供差异化和适当性服务。另外,要强化对客户实行分级分类管理,充分发掘客户潜在价值,以更好地将公司有限的资源得以合理配置。要依据市场变化和公司产品服务能力对客

户分类分级标准进行动态的调整,以保证客户资源能够得到合理的细分。

3.3 完善绩效薪酬体系

证券营业部应当将员工对客户态度、对业务熟悉程度、解决客户问题能力等方面纳入到考核指标当中,并将客户反馈、评价作为一个考核标准。另外,工资制度实行“基本工资+财务绩效公司+客户关系绩效工资”模式,并以绩效工资为主,基本工资为辅,把企业目标与个人利益相结合,以激励员工更加努力为客户服务,赢得客户的忠诚,进而增加企业的利润。

另外,应建立和完善绩效考核机制,在客户打电话或者现场来找相关工作人员咨询或者办理业务时,在CRM里面留痕服务记录和客户维护状况。通过相应的数据分析软件对繁杂的客户服务留痕数据处理,并将服务质量评价可量化处理,并在月末进行评比考核。对评价较高的员工进行物质或精神上的奖励,对评价较低的员工进行批评教育,并帮助其找到自身原因。

3.4 塑造适宜的企业文化

企业文化是企业的灵魂,是推动企业发展的不竭动力,价值观是指企业或企业中的员工在从事商品生产经营中所持有的价值观念,这些价值观念决定了他们对客户的认识以及对工作的态度^[20]。要想减少客户关系管理实施过程中的阻力,就必须在思想上对员工进行改造,而改造思想最好的方式是培育企业文化。

证券营业部要塑造企业文化就必须有一定的章程规则,把抽象化的理念融入到具体的业务流程和行为规范中去,制度文化建设需要具有完备的工作标准、管理标准、考核标准,并明确各项工作对应的责任部门和责任人,做到“事事有人做”。而且每年须定期制定年度工作计划,并将企业文化建设纳入其中。另外,要建立健全企业文化建设考核机制,把具体的员工企业文化建设执行情况纳入到员工绩效考核体系中,定期或不定期对企业文化建设的成效进行考评及奖惩,并逐步形成一个完整的稳定的制度体系。使员工对“以客户为中心”的理念的认识从被动的接受到真正的认可转变,为客户关系管理的有效实施打下坚实的思想制度基础。

参考文献

- [1] GARTNER GROUP. Align financial services analytics to capture wallet share[N]. New York Times, 2002-10-29.
- [2] JON ANTON. The past present and future of customer access

- centres[J]. International Journal of Service Industry Management, 2000, 11(2): 120-130.
- [3] BERRY L L. Relationship marketing[M]. AMA, 1982: 25-25.
- [4] CROSBY LAWRENCE A, EVANSKENNETH R, COWLES DEBORAH. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective[J]. Journal of Marketing, 1990, 54(3): 68-81.
- [5] BLATTBERG ROBERT C, DEIGHTON JOHN. Manage marketing by the customer equity test[J]. Harvard Business Review, 1996, 74(4): 136-144.
- [6] 田同生. CRM重在管什么[J]. 互联网周刊, 2001(4): 102-104.
- [7] 王广宇. 客户关系管理[M]. 北京: 清华大学出版社, 2010.
- [8] 刘紫伊. 证券公司客户关系管理的研究与实施策略[J]. 辽宁工业大学学报: 社会科学版, 2014, 16(3): 23-26.
- [9] OLIVER RICHARD L. Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer[M]. Boston, MA: McGraw-Hill, 1997.
- [10] 周赵宏, 熊曙初. CRM中客户满意度分析[J]. 中国管理信息化: 综合版, 2007, 10(12): 20-22.
- [11] 谢馥谦. 浅析商业银行客户满意度的测评及其运用[J]. 现代商业银行导刊, 2007(3): 27-30.
- [12] 巩红. 电力企业客户满意度测评[J]. 统计与决策, 2008(12): 181-183.
- [13] 潘庆丽. 贵港工行客户满意度对客户关系质量的影响研究[D]. 南宁: 广西大学, 2010.
- [14] 盈芳. 论企业客户关系管理与客户满意[J]. 现代商贸工业, 2014(3): 29-30.
- [15] 张森. 客户价值对客户关系管理绩效的影响研究[J]. 价值工程, 2014(13): 180-181.
- [16] 刘凤琴, 马俊海. 企业客户价值和客户关系价值分析方法探讨[J]. 经济问题, 2004(5): 33-35.
- [17] 单友成, 李敏强, 赵红. 面向客户关系管理的客户满意度指数模型及测评体系[J]. 天津大学学报: 社会科学版, 2010, 12(2): 119-124.
- [18] 杜懋蕾. 华西证券公司客户关系管理的分析与研究[D]. 成都: 西南交通大学, 2010.
- [19] 赵爱琴, 罗琳. 证券公司客户生命周期价值评估与客户区分[J]. 2011(14): 58-61.
- [20] 卢德武. 浅论企业文化与企业竞争优势的关系[J]. 魅力中国, 2014(11): 1-2.

The Upgrade Path of Core Competitive in Securities Business Department During the New Period: Based on the Perspective of Customer Relationship Management and Customer Satisfaction

WU You-meng

(School of Business, Anhui University of Technology, Ma' anshan Anhui 243002, China)

Abstract: With the advent of the floating commission system, business diversification of commercial banks, QFII, securities companies are facing the fierce competition of the hitherto unknown, how to enhance the core competitiveness of enterprises has become a major problem and the urgency of the securities companies in the face of the reality. Based on demonstration of relationship between customer relationship management and customer satisfaction of the securities business department, analysis of the existing problem in the process of the implementation of customer relationship management from the micro perspective, and give reasonable suggestions.

Key words: securities business; customer relationship management; customer satisfaction; core competitiveness