

弹性客户的识别与选择策略

乔 阳,陈静宇

(重庆大学 经济与工商管理学院,重庆 400044)

摘 要:科学地解决好对弹性客户的管理是客户关系管理(CRM)的重要内容。弹性客户的价值形态分为经济价值和战略价值两类,根据价值形态识别出了5种弹性客户。这5种弹性客户对不同的企业来说意义是不一样的。根据企业的实力、目标和性质选择出重点的弹性客户。

关键词:弹性客户;客户关系管理;识别;选择

中图分类号:F731.50

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2005)12-0076-02

0 前言

客户关系管理(CRM)作为一种新型的管理理念正越来越多地被企业界所采纳和实施,已经成为企业创造竞争优势的一种方式。它要求企业根据客户的价值贡献对客户进行细致的分类,从中选择出最有价值的客户作为重点客户加以保留和对待^[1]。目前最典型的选择方法是:首先统计出客户在单位时间内的历史平均利润贡献,然后再根据帕累托“20/80”定律,将单位时间内的历史平均利润贡献大的黄金客户作为重点客户^[2]。

这种选择重点客户的方法只注重了具有显性货币价值的客户,而对具有价值可变性的弹性客户关注得不够。为了充分发挥CRM的作用,本文针对消费者客户,在明确弹性客户的价值形态的基础上,对弹性客户的识别方法与选择策略进行了探讨。

1 弹性客户的价值形态

1.1 经济价值

(1)消费潜力的实现。目前利润贡献低的客户并不意味着将来利润贡献也低。客户收入的改善,比如就业、加薪,会使客户的消费水平大幅提高。客户通过增值购买、交叉购买等方式实现对企业利润贡献的大幅度

提高。

(2)提价空间的存在。客户的价格忍耐力使企业具有利润增长的空间。客户对价格的不敏感保证了企业即使对客户抬高要价,客户也会接受,并不会因为不满而终止与企业的关系。

(3)关系恢复创造的价值。当客户与企业的关系出现倒退时,客户的消费幅度会不断缩水,为企业带来的利润随之下降,但客户与企业的关系是可以恢复的。恢复关系的成本很可能要比关系恢复后客户带来的收入低,同时也很可能比重新争取一个新客户的成本低。关系的恢复促成了客户生命周期的重新开始,必将使客户为企业带来可观的利润。

(4)带来的新客户创造的价值。口碑宣传的力量是巨大的,相对于大众媒体的广告宣传更具有说服力,是企业获得新客户的一个重要途径。一般来说,由口碑效应带来的新客户不容易中途转换,从而保证了企业价值的获得。

(5)规模经济的产生。客户的大量购买即使在不直接产生利润的情况下,也会为企业带来经济上的收益。最直接的表现就是促成规模经济的形成,降低单位成本,使企业享受规模经济带来的好处,有利于尽快达到

收支平衡点。同时,大量购买也支撑了企业能更好地为量小利大、需要特别照顾的客户服务,从而间接地保证了企业高价值的获得。

1.2 战略价值

(1)支撑企业的生存与发展。客户的大量购买不仅具有经济上的价值,同样也具有战略上的价值。企业的生产规模往往是生存的基础。大量购买在促成生产规模形成的同时,实质上起到了支撑企业生存的作用,对实施总成本领先战略的企业和固定成本高的企业来说,更具有深远的战略意义。此外,在保住企业已有的市场份额,遏制竞争对手方面,作用也是巨大的。企业在发展过程中,首要目标往往是市场份额,而不是利润最大化。购买量大的客户可以被企业用作对付竞争对手的“滩头阵地”^[3]。

(2)塑造企业形象。口碑传播除了能带来新客户,还能塑造企业的知名度和美誉度^[4]。客户的真心赞美胜过任何广告,效果也比单纯由企业自己举办的公关活动要理想。知名度和美誉度的提高事实上帮助企业进一步开拓了市场,对企业的长远发展具有不可估量的作用。

(3)新知识的创造。企业的发展离不开新知识的创造,新知识的创造可以通过客户

收稿日期:2005-04-11

作者简介:乔阳(1979-),男,重庆人,重庆大学经济与工商管理学院企业管理专业硕士研究生,研究方向为营销管理;陈静宇(1963-),男,黑龙江宁安人,重庆大学经济与工商管理学院市场学系副教授,中国市场学会理事,主要研究方向为营销管理。

有益的建议实现^[5]。有益的建议所带来的价值深刻地体现在企业的战略管理、经营和产品开发的各个环节,所带来的新知识可以转化成更为可靠的预测、计划和新产品开发的思路,使企业更好地理解客户目前及未来的需求,不断地提供高质量的产品或服务,并在新产品的研发方面取得更大的进展。

2 弹性客户的识别与选择策略

2.1 弹性客户的识别

弹性客户的价值形态是识别弹性客户的驱动因素。根据其价值形态可以寻找到相应的弹性客户。根据以上分析出的5种经济价值和3种战略价值,可以寻找到5类弹性客户。

(1)情感忠诚型客户。当某类客户感到企业或品牌形象符合了自己的个性、生活方式和价值观,并使自己产生了积极的情绪体验,将其作为自己的朋友和精神寄托时,就可被认定为情感忠诚型客户^[6]。由于具有情感上的忠诚,一旦自身的收入条件改善,客户对企业的利润贡献就会大幅度提高,而且具有较高的价格忍耐力,使企业存在提价的空间。对该类客户的识别可以通过了解客户的满意度、信任感或者测试客户的品牌认知度、品牌联想等方法加以实现。企业应时刻关注该类客户,同时还可以在适当的范围内对其进行涨价。

(2)关系恢复型客户。该类客户曾经为企业带来过高额的货币价值,现在已经处于与企业关系的倒退阶段。是否将该类客户确定为弹性客户,还要考虑关系倒退的原因。引起关系倒退的本质原因主要有两个:一是企业为客户提供的价值不能满足客户的期望;二是客户对企业提供的价值认识不足^[6]。如果是因为第一个原因造成了关系的倒退,想再次恢复关系比较困难。因为鉴于企业自身的能力,在短期内达到客户的期望并不是那么容易。关系恢复的成本可能会大于关系恢复后带来的收入,或者大于获取新客户的成本。因此,由于此原因而处于关系倒退的客户不应作为弹性客户,企业可对其放任自流。如果是因为第二个原因造成了关系的倒退,想再次恢复关系则比较容易。企业不需要对其提供额外的价值,只需要加强与此类客户的沟通,使其意识到继续与企业建立关系有利于自身价值的获得。那么,他们就很可能再次与企业建立关系,开始新的一次生命周期,为企业带来高额的货币价值。这样的客户就可被认定为关系恢复型客户。

可能再次与企业建立关系,开始新的一次生命周期,为企业带来高额的货币价值。这样的客户就可被认定为关系恢复型客户。

(3)规模型客户。该类客户最大的特点就是每次购买量特别大,通过购买量的大小就可辨认出来。这是一类非常重要的弹性客户,他们同时具有经济价值和战略价值,对企业的生存和发展都有着至关重要的作用。企业可以对他们进行适当地降价,刺激他们提高购买量,以此增强他们对形成规模经济、保持市场份额和遏制竞争对手的作用。

(4)市场型客户。该类客户通过口碑效应为企业带来价值。口碑效应应在为企业带来新客户的同时也提高了企业的知名度和美誉度。事实上,这两方面的作用帮助企业实现了市场的开拓。口碑传播者一般具有勇于创新、乐于交流、自信、擅长社交、独树一帜等共性特征^[9]。根据这些描述性特征来识别口碑传播者,并将其作为具有市场开拓价值的弹性客户。由于口碑传播是此类客户创造价值的基础,因此在企业举办的公关活动上应邀请该类客户参加,使其口碑传播的作用更好地发挥,并根据口碑传播的效果进行适当的奖励。

(5)创新型客户。该类客户通过提出有益的建议为企业带来价值。创新型客户的学习能力与信息能力将有助于增强企业的知识学习与更新,从而提高企业的战略管理能力。该类客户一般有良好的教育背景,乐于思考问题,且企业提供的产品或服务对他们的工作或生活有比较重要的影响。根据这些描述性特征来识别创新型客户。企业应不时地邀请该类客户开座谈会,使他们给企业提供更好更多的建议。同时,企业应从建议的种类和建议具有的价值程度两方面,对他们提供的建议进行评估,并根据建议的效果对客户进行适当的奖励。

2.2 弹性客户的选择

以上确定出了5种弹性客户。在CRM实践中,应首先根据传统的方法确定出具有高利润贡献的黄金客户,因为利润毕竟是企业所追求的主要方面。然后再选择重点的弹性客户加以保留和对待。在选择弹性客户方面,是将全部的弹性客户都作为重点客户对待,还是只选择其中的几种,取决于以下3方面。

(1)企业的实力。如果企业自身资金匮

乏、力量薄弱,注定企业只能追求当前的货币价值。情感忠诚型客户和关系恢复型客户能直接带来利润,应该被选择作为重点客户。规模型客户能使企业更好地为高利润客户服务,从而间接获得利润,因此也应该作为重点客户。相反,如果企业资金雄厚、力量强劲,那么他们可以同时将所有的弹性客户作为重点客户。

(2)企业的目标。如果企业以当前的经济因素为主要目标,根据上面的分析很显然情感忠诚型客户、关系恢复型客户和规模型客户应作为重点客户。如果企业重点考虑长远的战略性目标,具有战略价值的规模型客户、市场型客户和创新型客户则应该被视为重点客户对待。如果企业同时并重当前的经济目标与长远的战略目标,则5种弹性客户都应作为重点客户。

(3)企业的性质。如果企业是传统的制造业企业,由于技术复杂程度不高,产量的大小对企业的生存和发展有着至关重要的影响。很明显,规模型客户对企业的意义最为重大。如果企业是科技型企业,由于自身技术复杂,迅速开拓市场并不断提高自身的研发能力对企业的意义巨大。无疑,市场型客户和创新型客户是企业最需要的客户。

参考文献:

- [1]卢爽.关系营销[M].北京:中国纺织出版社,2003.
 - [2]陈静宇.客户价值与客户关系价值[J].中国流通经济,2002,(3):37-39.
 - [3]刘东昌.客户关系管理(CRM)与客户选择[J].管理评论,2003,(7):41-44.
 - [4]Heinz K.Stahl,Kurt Matzler,Hans H.Hinterhuber. Linking customer lifetime value with shareholder value[J]. Industrial Marketing Management, 2003 (32):267-279.
 - [5]Lynette Ryals. Are your customers worth more than money[J].Journal of Retailing and Consumer Services, 2002 ,(9): 241-251.
 - [6]计建,陈小平.品牌忠诚度行为——情感模型初探[J].外国经济与管理,1999,(1):27-30.
 - [7]陈明亮.客户保持与生命周期研究[D].西安交通大学博士论文,2001.
 - [8][美]L.G.希夫曼,LL.卡纽克.消费者行为学[M].俞文超等译.上海:华东师范大学出版社,2002.
- (责任编辑:曙 光)