

客户关系管理中的触点整合及其策略研究

董新平,叶彩鸿

(华中师范大学 信息管理系,湖北 武汉 430079)

摘要:随着客户与客户关系管理对企业生存与发展的重要性日益突出,企业对客户触点的整合势在必行。主要讨论了客户关系管理中客户触点的类型、触点整合的内容与必然性及触点整合的策略。

关键词:客户触点;整合;策略

中图分类号:F270

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2004)02-0089-02

随着市场竞争的加剧与企业管理思想的演进,客户及客户关系管理对企业生存与发展的重要性日益突出。而企业与客户的交流是通过各种客户接触点实现的,因此,客户触点的管理便成了企业进行客户关系管理的“第一道关口”。本文将主要讨论客户关

系管理中客户触点的类型、触点整合的内容与必然性及触点整合的策略。

努力提高市场对质量变化的敏感性。当经过教育监管部门的努力,市场对质量变化的敏感性得以提高后,劣质高校为了能够招生,可能也对入学者设置高要求,显示其质量也很高,但其实际质量仍旧徘徊在低水平上。由于劣质高校的产出往往也是低质量的,市场中的消费者和雇主很快就会发现这些事实。对教育质量变化的高敏感性使消费者与雇主将不再同其打交道,直到其提高教育质量。因此,最终迫使他们提高质量的,不是教

育监管部门,而是市场机制。

1 客户触点的不同类型及相应的适用范围

因此,在MBA教育发展过程中,教育监管部门不应过多地对其进行行政干预,而应该通过宣传等举措,提高市场上对MBA教育质量的敏感性,进而通过市场机制,从根本上提高MBA的教育质量。当然,对那些具有短期投机行为的高校,还是需要进行严格监管的。

客户触点作为企业与客户之间的交互

渠道,随着技术与管理的发展而表现为多种类型。其中最常见的客户触点有:

(1)直接面对面的交流。直接面对面的交流的表现形式按每次接触的客户的数量多少可分为一对一交流和一对多交流。一对一交流的主要表现形式有:销售过程中的销

参考文献:

[1]张维迎.博弈论与信息经济学[M].上海:上海人民出版社,1996.135-174.

[2]平新桥.微观经济学十八讲[M].北京:北京大学出版社,2001.261-263.

[3]唐翰岫,李湛.基于信号博弈模型的房地产证券化分析[J].预测,1999,(4):44-47.

[4]董守胜,黄松琛.风险投资项目价值评估的信号传递博弈模型[J].系统工程,2000,(4):15-20.

[5]李宇宏,沈荣芳,张显东.企业多元化战略选择的多维信号博弈模型[J].同济大学学报(自然科学版),2001,(7):845-848.

(责任编辑:高建平)

Analysis on the Government's Role in the Management of Quality of MBA Education

Abstract:MBA education becomes an important part of educational market in China day and day,and its quality also draws the government's attention.Based on the game theory,this paper demonstrates that the government should not manage the quality of MBA education through directly control but improving the sensitivity to the quality of education in MBA education market.

Key words:MBA; quality; management

收稿日期:2003-09-25

作者简介:董新平(1973-),男,华中师范大学信息管理系硕士研究生,主要研究方向为信息产业及政策、电子商务;叶彩鸿,女,华中师范大学住处管理系研究生。

售人员与客户的一对一交流,企业提供的售后上门服务时与客户之间的一对一交流,企业提供的一对一技术服务交流。一对多交流的主要表现形式有客户座谈会,新产品与新功能现场展示会等。

直接面对面交流的优点是可传递的信息量大,不仅可传递语言形式的信息,还可传递非语言形式的信息(如手势、表情等);交互迅速;可即时交换意见,立即反馈;比较亲切、实在;可以减少双方的距离,减少中断的障碍。它的缺点主要有难以形成书面记录、可重复利用性差;需要投入大量的人力与时间;人多时难以控制等。直接面对面交流触点适用于所有企业,尤其适用于企业与重要客户的交流,但不同类型的企业可根据不同的目的、不同的时机与业务环境采取不同表现形式。

(2)直接信件。它的主要表现形式有新产品介绍、调查表、对客户的答复函、致谢函与邀请函等。也有由客户发往企业的信件,如投诉信、咨询信等。

直接信件的主要优点是可以提供书面材料;可以表达复杂的内容;可以复制;可以确认、解释;可用于分析、评价和总结。它的缺点主要是费用较高;花费时间较长,反馈不及时;一旦发出难以修改;交互性差。当需要传递内容复杂、重要的信息时,直接信件是一种合适的触点。

(3)电话与传真。按照信息的传播方向不同,电话与传真触点可分为主叫与被叫2种形式。主叫形式主要有调查、问候、交易确认等;被叫的形式主要有客户的咨询、投诉等。

电话与传真是一种快捷的、个人之间直接接触的方法,具有同步反馈、效率高、费用较低等优点。缺点主要是可传递的信息量较少。它适用于一般业务联系。

(4)Email。Email作为一种新的客户触点,在企业电子商务中的作用不容小视。它的优点主要是费用低廉;传递面广;信息量丰富。其局限性是可能造成Email过度泛滥;易被客户当作垃圾邮件而引发客户不满;不能用于与非上网客户的交流。它适用于在获得客户许可的情况下与上网客户进行交互,这种交互又被称为许可营销。

(5)网站交互。网站交互触点的表现形式是大量信息的集中,包括产品广告、企业

介绍、企业新闻、在线设计、在线购物等。网站交互触点的优点是可传递的信息量丰富;互动性强;24小时接触入口;可突破地域限制;易于信息的收集。主要缺点是不能与未上网客户进行接触;网站更新必须及时。

(6)呼叫中心。呼叫中心(Call Center)起源于发达国家对服务质量的需求,其宗旨是通过电话、传真等形式为客户提供迅速、准确的咨询信息以及业务受理与投诉等服务。

现代呼叫中心兼有电话与传真、Email、网站交互等触点的优点,但需要较多的技术与资金的投入。它适用于技术与资金力量较雄厚的企业。

2 客户触点整合的内容及整合的必然性

2.1 客户触点整合的内容

从客户触点整合所涉及的范围来看,客户触点整合主要包括3个层面的内容:

第一,触点基本组成要素的整合。每一个客户触点都具有以下几个基本要素:客户、交流媒介、人员结构、处理流程及支持系统。一个触点要真正被企业所利用并在最大程度上实现它的功效,离不开这几个要素的整合。以电话及传真触点为例,企业应综合考虑电话费承受能力、电话线路利用的方便性与安全性、电话咨询或投诉处理流程的通畅性与及时性,以及相关的支持系统的可靠性。以银行业的呼叫中心内部整合为例,华夏银行对呼叫中心的内部整合主要采用了语音互联方案,通过内部IP电话互联将全国各地分行的呼叫中心联网,使注册用户能方便地在异地享受到免长途费用的电话服务,而且银行也不必承担长途费用,在未提高企业费用的情况下提高了客户的满意度。但是国内还有很多银行尚未注意到触点内部整合的重要性,客户到银行对某项业务进行咨询时,银行接待人员一问三不知或从不同的服务人员那里得到截然不同的答案的情况屡见不鲜。当企业发现某个触点出现客户交流效率低下、费用过高、流程不畅、信息失真或业务失控等问题时,必须有针对性地对触点的各个要素进行整合,提高触点的工作成效。

第二,各触点之间的整合,使之成为一个完善的客户交流接触体系。客户通过各种触点获取企业产品与服务并得到相关信息,

企业通过各种触点获取客户知识并向客户展示自身的良好形象。可以试想一下客户通过不同触点得到不同的产品报价时的心情!如果企业各触点内部已被整合得完美无缺,但各触点之间却按完全独立的两套体系运行,各触点获取的客户知识不能在企业内部得到共享,既可能使企业在不同的触点上进行重复投资而使投资过高,还可能使企业在客户心中的形象受损,得不偿失。所以,应该对各触点进行有机整合,使它们建立在一个共同的支持体系之下。现代呼叫中心已在各触点之间的整合上迈出了一大步,它体现了将电话与传真、Email、网站交互等触点利用计算机进行整合的思想。可以预见,随着计算机技术与通信技术的进一步发展,呼叫中心将进一步整合直接信件触点与直接面对面交流触点,使呼叫中心发展成为一个客户触点统一体。

第三,客户触点体系与CRM(客户关系管理)、ERP(企业资源计划)、SCM(供应链管理)等系统的整合。企业从触点获取的信息与知识如何有效加以利用?企业的营销策略怎样体现?这些都需要客户触点体系与企业其他系统的整合,如来自触点的业务数据应该可以由CRM的数据仓库加以储存、分析、进行数据挖掘并制定相关营销策略,来自触点的业务订单应即时传向ERP系统,使生产部门可以即时组织原材料并即时进行生产,上游供应商与下游分销商作为企业的特殊客户也是通过各种触点与企业进行交流,所以与SCM的整合也必不可少。这个层面的整合的目标是实现整个企业运作的信息化,不仅实现企业内部信息资源的共享与企业内部业务管理的信息化,而且使企业之间实现网络合作,进行协同商务。

2.2 客户触点整合的必然性

客户触点整合是在客户与客户关系重要性日益突出的企业环境下,从“以产品为中心”向“以客户为中心”转型的必然要求,具体表现在以下3个方面:

第一,经济上的要求。企业的资金、人力、设备等资源都是有限的,触点整合将使企业投入在整个触点体系的资源配置得到优化,并使企业在整个企业信息化过程中的资源配置得到优化,实现资源共享,降低运行成本,提高运作效率。

第二,客户界面统一性的要求。如果企

业各个触点相互独立,就有可能表现出一个客户在某一天同时收到企业推荐新产品的信件、接到同一内容的电话、收到同一内容的Email的情况,使客户不胜其烦。更为糟糕的是不同触点可能提供不同的报价和承诺,使客户心生疑惑。所以不同的客户触点之间应形成一个相互联系的整体,不仅可减少企业客户联系的工作量、降低交互成本,还可以使客户从不同的触点感受到相同的企业形象,进而树立企业品牌。

第三,变客户接触点为利润中心的要求。长期以来企业提供的售后服务、技术服务都是企业运作成本的一大组成部分,接待人员和人工座席的工资、电话费、网站维护费等费用支出也不可小视。假如这几项成本费用的支出居高不下且不能为企业带来相应的收益而为企业创利,企业向“以客户为中心”的转型将非常困难。所以,关键在于降低成本、提高效率并找到创利源泉。而实现客户触点的整合和触点运行效率的提高,可以方便地在客户交互过程中获取客户知识并传递给CRM,ERP,SCM等系统,既直接参与了企业的创利活动,又促进了企业利润的提高,成为企业创利活动的一个密不可分的组成部分,变“成本中心”为“利润中心”。

3 整合策略

企业对客户触点的整合过程还要注意采取相关策略,有目标有步骤地推进整合工作。

(1) 首先要有明确的触点整合管理目标。管理大师杜拉克认为,在企业中,任何一个其业绩和结果对企业的生存和兴旺有着直接的和举足轻重影响的领域,都需要管理目标。杜拉克还认为企业管理目标应该是多重的。客户与客户联系对企业生存与发展的决定性作用使得客户触点整合过程必须有明确的管理目标。不同的企业进行不同层次的触点整合可能出自不同的管理目标,但一般而言,触点整合的管理目标应包括以下几个方面:降低成本,提高效率;保持老客户,开拓新客户;提高客户满意度与忠诚度;展示企业的良好公众形象;推进企业信息化建设等。在整合过程进行之前,相关人员应对管理目标有统一的认识,然后才能向共同的既定目标逐步推进。

(2) 最根本的原则与出发点:提高客户

的流程利益,处处为客户着想。这就是说,尽管降低成本与提高效率也是客户触点整合的管理目标之一,但假如成本降下来了,而客户却感到不方便了,那肯定不是企业进行触点整合后想要见到的局面。企业进行触点整合是为了更好地推进企业的客户关系管理工作,客户的感受与看法必须被放在首位,提高客户的流程利益与处处为客户着想应成为触点整合过程中应遵循的最根本的原则与出发点。

(3) 客户触点投入资源的控制——预算线与投资回报率ROI的确定。企业要让所有的客户都感到100%的满意是不现实的,那样会使企业资源的投入得不到应有的回报。正如企业不可能为了将客户等待时间减少为零而投入超出标准几倍的人力物力一般。在有限的资源条件下,怎样使整合的成效达到最大?这就需要有一个资源投入的控制标准——预算线与ROI的计算。在客户服务部门中,资金与人力投入的边际收益与生产部门中的情况基本一致,符合边际收益递减规律。因此企业在各个触点上的成本费用支出的控制上也可以沿用生产部门的在既定成本下最优生产要素组合的方法,确定预算线,并将客户满意度的提高、运作流程的加快与企业形象的上升等内容作为相关的收益进行合理量化,计算ROI,进行资源投入控制。

(4) 要有系统的观点。企业就是一个系统,它由许多相互联系的子系统构成。作为企业客户关系管理系统下的一个子系统,客户触点的整合过程必须要有一个系统的观点。既要考虑自身系统的完善性,又要考虑与客户关系管理系统直至企业系统、供应链系统的衔接性。所以整合过程中合理设定系统接口,注重资源共享、数据共享与知识共享,使客户触点成为客户关系管理系统中的一个重要的子系统,并为其他系统提供良好的接口,进而提高企业系统的效率。

(5) 要避免思想与工作方法的僵化。尽管企业在客户触点整合之前应该有一个完整的整合方案并按照既定方案进行运作,但客户触点的整合作为企业客户流程管理的一项新举措,在进行过程中不可能一帆风顺,可能遇到各种意想不到的困难与障碍,因此整合方案应随整合过程中出现的新情况随时进行微调。此外,整合过程不仅涉及

到企业的资源与流程的重组,而且在整合过程中还要继续与客户进行交流,在交流过程中还会获取外部客户对部分整合后的触点的感受与评价等反馈意见,这些评价也应成为重要的方案调整参考意见。所以,客户触点整合过程是一个动态的、灵活的、多向的过程,要注意避免思想与工作方法的僵化。

参考文献:

- [1] 唐理璋,孙黎.一对一营销[M].北京:中国经济出版社,2002.
- [2] [美]杜拉克.杜拉克管理应用词典[M].北京:九州出版社,2002.
- [3] 王学东.电子商务管理[M].北京:高等教育出版社,2002.
- [4] [美]罗纳德·S·史威福特.客户关系管理——加速利润和优势提升[M].北京:中国经济出版社,2002.
- [5] 王志坚.网络经济下的顾客关系营销[J].企业经济,2001,(1).
- [6] 王学东,叶彩鸿.企业业务流程重组和企业资源计划的管理思想研究[J].图书情报知识,2003,(2).
- [7] 彭璧玉.现代企业的客户资本管理[J].经济管理·新管理,2002,(2).
- [8] 于兹志,王金凤.赢得顾客的心[M].北京:中国经济出版社,2003.
- [9] 田野,靳新兵,刘新.呼叫中心的技术、应用与发展[J].专论·综述,2002,(6).
- [10] [美]阿姆瑞特·蒂瓦纳.知识管理精要[M].北京:电子工业出版社,2001.
- [11] 董金祥,陈刚,尹建伟.客户关系管理CRM[M].杭州:浙江大学出版社,2002.
- [12] Don Peppers, Martha Rogers. EMAIL DOMINATES THE BUSINESS ENVIRONMENT. <http://www.1to1.com>

(责任编辑:曙光)

