

营销资源在 CRM 策略中有效分配的应用研究

唐小飞,严兴全,曹忠鹏

(西南交通大学 经济管理学院,四川 成都 610031)

摘要:主要就 CRM 中获得新顾客、维持现有顾客、赢回流失顾客和培养忠诚客户 4 种主要策略的理论研究现状进行了回顾和整理,为研究人员今后在 CRM 方面的研究提供有益的参考。同时,作者就 CRM 的 4 种主要策略的组合效果进行了分析研究,结论对经营者有限营销资源的分配提供指导作用具有重要意义。

关键词:营销资源;CRM;有效分配

中图分类号:F713.50

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2005)09-0062-03

0 前言

“赢得新顾客的成本是维持持现有客户费用的 5 倍”。“现有客户的流失比率降低 5%,获利就可以增加 60%以上” 这些都不是魔法般的数字,真正地表现了以客为尊,客户价值优先的企业经营理念,每一个现代企业都已经意识到了客户的重要性,与客户建立友好的关系可以说关系到企业的生存

备与国内落后的管理技术无法实现完美的无缝衔接,必然会在诸如均衡化生产、设备换装、看板管理、设备布置、标准化作业等 JIT 运行环节上存在裂缝,会在企业的整体 JIT 实施中带来难度。我国企业实施 JIT 能力的成熟度往往出现跳跃,没有经过从可重复级向已定义级和可管理级的进化,导致企业在 JIT 实施中出现知识不足、培训不力等困难,这是很值得 JIT 实施企业重视的。

7 JIT 实施的优化级

JIT 实施的最高层次是优化级,它包括缺陷预防、技术改革管理和过程变更管理 3 个关键过程域。在此级别上,JIT 实施的工作

成败,客户关系成为企业生存面临的最基本的管理问题。CRM(客户关系管理)是指一个不断加强与顾客交流,不断了解顾客需求,并不断对产品及服务进行改进和提高以满足顾客的需求的连续的过程^[1]。CRM 策略概括起来包括 4 个主要部分:获得新顾客、维持现有顾客、赢回流失顾客和培养忠诚客户。

CRM 的发展同一般事物的发展规律相

重点是对已有实施过程进行深层次的改进和实施成熟能力的不断提高。

处于优化级的企业以预防、改革和完善为 JIT 实施目标。“预防”是指 JIT 实施之前就能提前发现缺陷和问题。例如,企业的 JIT 实施项目组有能力预测、分析错误和判断错误发生的原因,并且在改进 JIT 实施过程的同时阻止可能的错误再次出现。“改革”是指利用 JIT 实施过程中的有效数据对企业 JIT 实施过程中引进的新技术和管理变化进行成本/收益分析,并以此为基础提出优化实施 JIT 生产方式的革新思路。“完善”是指任何一个企业都不可能达到尽善尽美的境地,总有需要不断完善的地方,因此其 JIT 实施

同,也经历了一个不断发展和完善的过程。20 世纪 80 年代以前,学术界的研究人员和实践者关注的焦点是如何获得新顾客,但没有对顾客进行细分,而是把企业有限的资源平均分配到每个顾客身上,没有很好地挖掘不同顾客给企业带来利润的潜力,创造企业的最佳绩效;如何将企业或经营者手中有限的资源分配到 CRM 的 4 种策略中是现代企业值得关注的重要议题。特别是面对复杂的

的能力可归结为一个不断提高和完善的过程。

参考文献:

- [1]胡言新.汽车王国的骄子——丰田[M].兰州:兰州大学出版社,1997.
- [2]林锐等.CMMI3 级软件过程改进方法与规范[M].北京:电子工业出版社,2003.
- [3]陈国权.制造业先进生产方式与管理模式[M].北京:科学技术文献出版社,1998.
- [4]王惠芬.JIT 系统在我国应用的实证分析[J].管理现代化,2000,(1):50-53.
- [5]李军,刘承焕,花均南.JIT 生产方式及其应用策略[J].价值工程,2002,(3):56-59.

(责任编辑:慧 超)

收稿日期:2005-05-27

作者简介:唐小飞(1974-),严兴全(1967-),曹忠鹏(1974-)均为西南交通大学经济管理学院博士研究生。

竞争环境,尽可能地利用好手中的资源是取得竞争优势的重要内容。

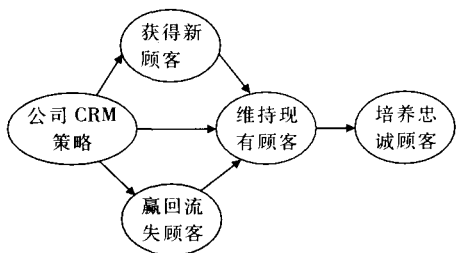


图1 公司客户关系管理策略结构

1 CRM主要策略的文献回顾

1.1 赢得新顾客策略的文献研究

随着市场经济的不断完善,市场竞争日趋激烈,研究人员在理论方面先后对以“产品质量为导向”来赢得顾客,以“优质的服务为导向”来赢得顾客和以顾客为导向的“个性化服务”来取得竞争优势的营销策略进行了研究,在这方面进行研究的代表人物有Franklin S.Houston(1986),Philip Kotler(1997),Fred R. David (1998)等。另外,Rizal Ahmad和Francis Buttle(2001)注意到:传统的营销战略把获得新顾客和占领市场份额作为营销工作的重点,把不同等级的顾客作同等细分,没有认识到保持顾客的潜在获利能力,这种营销战略往往会带来较大的市场份额和较小的市场利润,甚至亏损。Griffin和LowenStein(2001)研究发现:公司只有5%~20%的利润是来自对新顾客的销售^[3]。Stauss和Friege(1999)研究发现同样的投资,来自一个赢回的顾客的收益是214%,而新顾客带来的利润却只有23%^[4]。因此,传统的营销战略把获得新客户作为营销的主要战略有较大的缺点。

1.2 维持现有顾客关系的文献研究

Rosenberg和Czepiel(1984)研究发现:维持现有客户比获得新顾客有更低的成本花费。Reichheld和Sasser(1990)研究发现:增加5%的顾客维持会给经销商带来25%到125%的利润增加。Jill Griffin(1995)指出:从一个公司购买很多年的顾客比一个购买只有1~2年的顾客所带来的利润贡献要多得多^[5]。Berry和Parasuraman(1991)考查了服务质量与维持的关系,Rust,Zahorik和Keiningham(1995)考查了顾客满意与维持的关系,Ken-Monts,BeverlyBonevac,Joseph Lauer,Dag-natchew(1997)对顾客进行了细分,并对顾客

维持的价值进行了考查。典型的Hyunseok Hwang,TaesooJung和EuihoSuh(2004)认为:顾客培育和维持中,一个顾客能对一个公司有多大的贡献是一个重要问题,因此,顾客价值的精确评估是CRM成功的重要内容,并提出了一个新的LTV(顾客终身价值)数学模型。

$$LTV = \sum_{t=0}^N \pi_p(t)(1+d)^{-t} + \sum_{t=N+1}^{N+E(i)+1} \frac{\pi_p(t)+B(t)}{(1+d)^{t-N}}$$

过去的利润贡献 预期未来的现金流

t_i 为顾客*i*在服务期的指数; N_i 为顾客*i*的总服务期数; d 为利润率; $E(i)$ 为预期顾客*i*的服务期; $\pi_p(t_i)$ 为顾客*i*在*t_i*期的过去利润贡献; $\pi_f(t_i)$ 为顾客*i*在*t_i*期未来利润的贡献; $B(t_i)$ 为顾客*i*在*t_i*期的潜在获利。

以上理论和调查都论证了在CRM中维持客户是公司获利最主要的策略,公司的利润主要来自于维持阶段的客户。

1.3 培养忠诚顾客的文献研究

顾客忠诚是指顾客满意后而产生的对某种产品品牌或公司的信赖、维护和希望重复购买的一种心理倾向。Griffin(1995)较完整地顾客忠诚进行定义:“对产品或服务的情感依附比潜在的选择更重和重复购买”^[6]。Cronin和Taylor(1992)指出:当顾客经历了他们应该得到的服务时,更有可能变得忠诚^[6]。Lewis和Smith(1993)提出:一个杰出的服务质量和设施,意味着服务组织能实现竞争优势,从竞争中区别自己,增加顾客忠诚,提高企业形象,增加业务绩效,保留现有顾客并吸引新的顾客^[4]。Keaveney和Jones

(1995)提出:忠诚顾客是指比其它顾客购买更多,能支付更好的价格并将产品或服务推荐给新的顾客^[2]。Bowen和Shoemaker(1998)发现忠诚的顾客会将他们忠诚的供应商平均告诉12个人^[6]。

Reichheld(1996)对忠诚顾客能给公司带来更多的利润进行研究,并考查了获利的原因:第一,忠诚顾客会将该产品或服务推荐给其它人,增加经销商的销售;第二,忠诚顾客比获得新顾客有更好的成本花费;第三,忠诚顾客支付更高的价格和重复购买;第四,忠诚顾客还有交叉消费的可能性,给企业带来更大的利润。

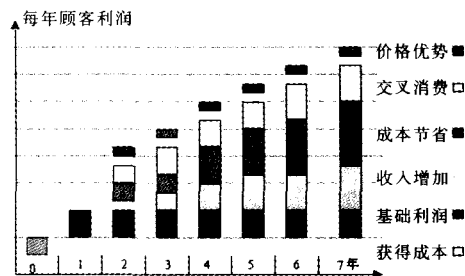


图2

来源于Reichheld(1996)

1.4 赢回流失顾客的文献研究

赢回流失的顾客是CRM的一个重要内容,随着人们对顾客关系管理越来越多的认识,很多研究人员和实践者已经注意到赢回流失的顾客是公司未来绩效增长的一个主要来源。Jacquelyn S.Thomas,Robert C.Blattberg和Edward J.Fox(2004)指出:流失顾客的赢回将是CRM的一个重要组成部分,顾客赢回就是再创造和管理已经从一个公司

表1 文献回顾来源

代表性作者	研究主题	代表性作者	研究主题
Fred R. David (1998)	获得顾客	Jacoby和Chestnut(1978)	培养忠诚顾客
Franklin S. Houston(1986)		Griffin(1995)	
Philip Kotler(1997)		Cronin和Taylor(1992)	
Rizal Ahmad和Francis Buttle(2001)		Lewis和Smith(1993)	
Griffin和LowenStein(2001)		Keaveney,Jones(1995)	
Stauss和Friege(1999)	Bowen和Shoemaker(1998)	Reichheld(1996)	
Rosenberg和Czepiel(1984)	维持顾客	Jacquely S. Thomas(2004)	赢回顾客
Reichheld和Sasser(1990)		Robert C. Blattberg(2004)	
Jill Griffin(1995)		Edward J. Fox(2004)	
Berry和Parasuraman(1991)		Griffen和Lowenstein(2001)	
AndersonZahorik和Keiningham(1995)		Stauss和Friege(1999)	
Wray et al.(1994)		Mary Kwak(2003)	
KenMonts,BeverlyBonevac,Joseph Lauer,Dag-natchew(1997)			
Hyunseok Hwang,TaesooJung和EuihoSuh(2004)			

流失的顾客的关系,并考查了用价格策略来赢回已经流失的顾客^[1]。Jaishanker Ganesh (2000) 考查了服务满意与流失的关系^[2]。Griffen 和 Lowenstein (2001) 首先呼吁顾客赢回作为公司顾客关系管理战略的一个元素的重要性和影响不能被低估,并分析了顾客流失的成因,提供证据说明 20%到 40%的公司利润是来自对流失顾客的销售^[3]。Stauss 和 Friegle (1999) 研究发现:对两类顾客同样的投资,而新顾客带来的利润只有 23%,来自一个赢回的顾客的收益却可以达到 214%。Mary Kwak (2003) 研究了流失顾客的价值在于当前利润的丢失和未来利润的减少^[4]。

2 有限的营销资源有效地分配到 CRM 4 种策略中不同组合的分析研究

营销资源是指企业手中拥有的用于营销工作的人、财、物方面的各种资源的总和。针对目前国内仍有许多经营者把获得新客户和占领市场份额作为营销战略的主要手段和目的的现实情况,以及广大经营者对 4 种经营策略抢占营销资源理解认识的缺陷,如何把有限的营销资源有效地分配到 CRM 4 种策略不同组合中以及 4 种策略在 CRM 营销中的重要性是我们研究的重点。

我们首先假设不知道获得新客户、维持现有顾客、赢回流失顾客和培养忠诚客户四种策略哪种策略更好,所以对每种策略平均赋值 0.25,当只采取获得新客户作为营销策略时赋 0.25;当采用获得新客户和维持客户策略两种组合作为营销策略时赋值 0.50;当采用获得新客户、维持客户和赢回策略 3 种

表 2 CRM 策略组合有效性测评

赋值	假设组合得分	CRM 策略组合测评得分
0.25	0.25	获得策略 0.09
0.25	0.50	+ 维持策略 0.60
0.25	0.75	+ + 赢回策略 0.89
0.25	1.00	+ + + 忠诚策略 1.00

表 3

CRM 策略	对公司的利润贡献率
获得策略	5% ~ 20%
维持策略	60% ~ 70%
赢回策略	20% ~ 40%
忠诚策略	—

数据来源于 Griffin 和 Lowen Stein (2001)

组合时赋值 0.75;采用 4 种策略时赋值 1.0 分,代表最优策略组合。

作者为了验证假设的有效性,分别对 20 家企业的 24 位营销负责人和有关管理人员就表 2 中 CRM 的 4 种策略和不同组合进行了电话回答取证,被访问者平均从事营销工作 4.2 年,并将其采访结果加总平均得到表 2 中的结果。

从表 2 和表 3 中可以看出,假设值与实际值随着策略组合的增加都呈递增趋势,这种递增趋势符合文献回顾中随着市场经济的不断成熟,市场竞争异常激烈,经营者面对不断变化的市场情况不断增加营销手段取得竞争优势的分析结论。表 3 中的数据基本验证了表 2 中对 CRM 策略组合测评得分的结果。

从表 2 和表 3 的结果可以看出获得策略与维持策略的结合应用尤其重要,其分值为 0.60,与文献回顾中强调注重顾客维持的观点一致。如果企业能将赢回策略配合前两种策略共同使用,其分值达到 0.89,可见长期以来被忽略的赢回策略在 CRM 策略中扮演着重要角色,然而在实际的应用中赢回策略却被企业营销忽视,正如文献回顾中,Griffen 和 Lowenstein (2001) 首先呼吁顾客赢回作为公司 CRM 战略的一个元素的重要性和影响不能被低估^[7-11]。我们在对 24 名管理人员的抽样调查中发现,有 89% 的被测者对客户维持和忠诚策略没有明确的判定界线,因此在表 2 中忠诚策略的组合效果表现得不够明显。经营者在 CRM 的应用中,可以根据以上研究结果把有限的营销资源按不同比例分配到相关策略中,研究结果也表明,企业只有注重几种不同策略的有效组合,才可能实现企业的竞争优势和利润的最大化。

3 总结

文章对 CRM 中的 4 种主要策略的文献进行了回顾总结,并对 4 种策略的组合效果进行了分析探讨,根据文献和分析结论,作者认为,企业要实现企业的竞争优势和利润的最大化,就要在客户关系管理战略中,把有限的营销资源有效地按不同比例分配到有关策略的组合中。文章的研究结果表明,在目前的社会经济条件下,应把主要的营销策略资源分配在获得新

顾客和维持顾客策略的组合中,以及前两种策略与赢回策略和忠诚策略的全面整合中。文章强调不能把以上策略孤立地使用,要注重策略间的有效整合,以实现企业营销资源的有效分配和企业利润最大化。

参考文献:

- [1] Philip Kotler, Marketing management, 1997, 19-22.
- [2] Jaishankar Ganesh, Mark J. Arnold, Kristy E. Reynolds, Understanding the customer base of service providers: An examination of the difference between switchers and stayers Journal of marketing, 2000, 65-87.
- [3] Jacquelyn S. Thomas, Robert C. Blattberg, Edward J. Fox, Recapturing lost customers, Journal of marketing research, 2004, 31-45.
- [4] Tat Y. Choi, Raymond Chu, Determinants of hotel guests satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong hotel industry, International journal of hospitality management, 2001, 277-297.
- [5] Susan M. Keaveney, Customer switching behavior in service industries an exploratory study, Journal of marketing, 1995, 71-82.
- [6] Itamar Simonson, Determinants of customers' responses to customized offers, Journal of marketing, 2005, 32-45.
- [7] Ruth N. Bolton, A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction, Marketing Science, 1998, 45-65.
- [8] Rizal Ahmad, Francis Buttle, Customer retention: a potentially potent marketing management strategy, Journal of strategic marketing, 2001, 29-45.
- [9] Stowe Shoemaker, Robert C. Lewis, Customer loyalty: the future of hospitality marketing, International journal of hospitality management, 1999, 345-370.
- [10] Hyunseok Hwang, Taesoo Jung, Fuiho Suh, An LTV model and customer segmentation based on customer value: a case study on the wireless telecommunication industry, Expert systems with application, 2004, 81-188.
- [11] Simon Knox, Loyalty-Based segmentation and the customer development process, European management journal, 1998, 729-73

(责任编辑:汪智勇)