

客户关系的不确定性分析与理性思考

1 中南大学商学院 冯兵^{1,2} 罗新星 2 桂林工学院 龚克

[摘要]通过对客户关系的本质内涵和客户关系管理的主观意图的比较分析,概括了客户关系中不确定性的三方面表现形式和四种体现类型,提出了管理不确定客户关系时,应该在客户价值循环、客户忠诚的可靠性和企业资源投放等方面具备足够的理性。

[关键词]客户关系管理;不确定性;关系可靠性;理性管理

在企业积极实施客户关系管理(CRM)的时候,其效果却是不尽如人意的,存在着许多的失败案例。在这些不成功的案例中,除了企业自身的原因外,是否蕴藏着一些未被我们意识到的客观因素呢?我们有必要对客户关系的本质内涵做深入的分析,以便对客户关系管理(CRM)有一个清醒的认识和理性的态度。

一、客户关系的本质内涵与 CRM 的主观意图分析

关系是两人或两组人之间,其中的一方对另一方的行为方式以及感觉状态。客户关系可以定义为:在企业与客户之间,其中一方对另一方的行为方式以及感觉状态。按照这个定义,客户关系的本质内涵至少包含如下几点: 客户与企业的关系同时具有感觉和行为两种特性,感觉与行为往往是相伴的,一方的行为可以引起另一方的感觉或行为。 企业和客户的行为或感觉是相互的,虽然有主动与被动之分,但关系的双方无所谓谁大谁小,任何一方都有独立做出感觉或行为的权利和能力。 关系本身是中性的,关系是否重要、是好是坏,完全取决于关系的任意一方的主观判断。

客户关系管理(CRM)的概念虽然存在着许多争论,但是,实施 CRM 的主观意图有几点是很明显的: 客户关系管理的理念首先是由企业方启动的,并且目的是为了企业利润最大化; 企业是依据自身特点和对客户的价值判断标准进行客户细分的, 由于企业资源的有限性,企业对待不同的细分客户,会采取不同销售策略和关系发展策略,并为不同的客户关系匹配相应的企业资源。

通过对客户关系本质内涵和 CRM 的主观意图的比较分析可以发现,企业的客户关系管理的理念是否能得到客户的响应,要取决于客户与企业是否愿意发生关系,或者发生关系的强弱程度如何。企业与客户双方是否能产生互动的“双赢”效应,关键在于双方的主观价值能否在客户关系管理的活动中共同实现,或者说,企业实现利润最大化的同时,客户是否实现了效用或价值最大化。然而,要实现企业与客户的“双赢”,并不是一件容易的事情。企业与客户的关系是动态的,有时甚至是对立的,是随市场环境、企业能力、客户状态等因素变化的,客户关系中存在着许多的不确定性。

二、客户关系中不确定性的表现形式

不确定性是客观事物联系和发展过程中无序的、或然的、模糊的、近似的属性^[1]。在企业与客户的关系及其发展过程中存在的不确定性,主要体现在外部市场环境、企业能力和客户需求等方面。

1、客户关系外部市场环境的不确定性。客户关系外部市场环境的不确定性主要体现在: 受经济周期的影响,市场繁荣程度的整体兴衰,会引起客户需求和企业生产的涨落,这些外部因素具有相当的不确定性和不稳定性。 企业所处的行业中竞争者的数量、它们的竞争能力以及竞争范围等因素,会直接影响市场的竞争强度、产品市场的细分程度、市场的饱和程度,进而影响企业与客户之间的关系。这些竞争因素也具有动态性和不确定性。 现代科技的迅猛发展加快了产品更新周期,率先进入市场的企业可以获取高额利润,而后跟进的企业则需要通过将其产品打入国外市场、开拓现行产品的其他用途、生产多功能的延伸产品、提高产品创新速度、缩短产品更新换代时间、增加更加贴近客户需求的品种和制定等方法,参与市场的竞争而求得生存和发展,这些产品更新的因素对市场环境的影响,同样具有很强的不确定性。

2、客户需求的不确定性。客户需求的不确定性主要体现在: 购买能力因素;随着收入水平的普遍增加和收入分配差异程度的进一步加大,以及社会阶层的分化和种族居住混杂程度的提高,消费者的偏好日益个性化,购买能力也出现了不同级别。不同的偏好与购买能力造成了客户需求的不确定性。 选择范围因素;在有大量替代产品的买方市场,客户可选择的产品日益丰富,选择的自由度日益加大,选择的转移成本逐渐下降,也使客户的需求具有不确定性。 产品质量的主观因素;随着产品品种的增多,客户对产品的质量评价越来越依靠主观的判断。企业在质量方面的竞争推动了客户对质量的高期望值,而客户的期望又进一步推动了企业的竞争,如此反复循环使客户的质量需求处于不确定的状态。 需求变化因素;受价格因素和追求时尚的影响,客户的需求总是处于不断地变化之中。客户总是在市场中寻找能给自己带来最大价值和效用的商品,当客户在市场中发现一种价格更便宜、而主观质量又没有太大差异的商品时,他们就会比较容易地改变对品牌的选择,体现出客户需求的“不忠诚”;同时,客户对时尚的追求能引起需求的改变,而需求的个性化又会引领时尚的潮流,如此相互的影响会产生许多需求的“随机性”。这种“不忠诚性”和“随机性”,体现了客户需求的动态性和不确定性。

3、企业能力的不确定性。企业能力的不确定性主要体现在: 企业感知客户期望的能力的不确定性。由于企业的市场调研能力、全面了解客户和与客户沟通的能力等方面的有限性,会导致企业对客户的需求和期望把握不准确。 企业满足客户期望的能力的不确定性。由于企业内部的协作、员工的素质、以及信息统一

性等等的原因,企业是否有能力制定出符合客户期望水平的服务质量标准,并将其转变成可实行的计划,提供的实际服务是否能达到原先设立或承诺的标准等方面都存在着不确定性。

三、客户关系中不确定性的类型

不确定性的类型是多种多样的,如随机性、模糊性、粗糙性、模糊随机性以及其他的多重不确定性等等。在客户关系中不确定性的主要类型有:

1、**随机性的不确定**。在企业与客户的接触和交互过程中,由于双方的能力有限以及受外部市场扰动的偶然因素影响,要取得全面的信息成本会很高,有时甚至根本无法取得所需要的信息。例如,企业通过各种渠道收集的客户资料往往是不全面的,有些可能还是失真的;希望了解客户的满意度、信任度和忠诚度等方面的信息,所付出的成本是很高的;而要把握客户的消费期望和消费倾向的信息,是非常困难的。在信息不完全的条件下,客户关系的一方或双方所产生的感觉和行为必然存在一定程度的随机性。例如客户进行购买决策时,虽然会经过需求产生、信息搜索、比较选择、购买决定和购后评价等步骤,但由于受市场扰动的影响,面对多个厂商的产品,客户没有时间和精力收集充足的信息,所做决策的结果往往带有主观性、随机性和即时性的成分;或者,客户在进行购买决策时,感觉这些产品没有什么区别,都能够满足自己的某种需求,没有必要鉴别这些“同质产品”,由此而产生的行为就是随意购买一种品牌的产品。这样,客户关系中随机性的不确定就产生了。

2、**模糊性的不确定**。由于事物的界限不明确,所获取的信息也是模糊的信息,不能确切地描述其概念和评定标准,这就产生了模糊性的不确定。如在衡量客户满意程度时,因为客户满意是一种感觉状态,首先对“客户满意”的定义就有多种多样^[2];其次,很难确切地描述“客户满意”的程度,按程度来划分就可能有:非常满意、满意、基本满意、没有不满意、不满意、非常不满意……等等;再者,也很难制定“客户满意程度”的评价标准,这些程度变化是非常模糊的,恐怕客户自己也说不清楚是一种什么样的满意程度,企业要测量客户的满意度也只能是模糊的。

3、**灰色性的不确定**。由于信息传递过程中的失真、获取和处理信息能力的限制,客户关系双方(企业和客户)只能依据部分已知、部分未知的信息做出行为决策,这就是灰色的不确定性。例如企业对“客户生命周期”指标进行量化数据时,不可能精确该指标的全部数据,所获得的数据也只能反映客户过去到将来某段时期的大致状态,这种情况就存在灰色性的不确定。

4、**突变性的不确定**。突变性的不确定是由于客观过程一种状态向另一种状态的突变,信息的间断变化而造成的不确定。如顾客的购买能力的忽然丧失(人身伤害、自然灾害)、分销公司破产、集团客户的撤单等都会造成客户关系发生质的突变,而产生突变性的不确定后果。

客户关系的不确定性的产生可能是以上的因素单方面或多方面联动造成,这使得原本就很微妙的企业与客户的关系变得更加脆弱和不稳定。如何正确理解客户关系中的不确定性,使客户关系向企业与客户双方都有利的方向发展,是企业与客户双方,尤其是客户关系管理的发起方——企业,应该认真思考的问题。

四、管理不确定客户关系的理性思考

1、**理性思考一:不确定条件下企业与客户的价值循环可以持续不断吗?**实施客户关系管理的企业,主动地承担了发展和维持客户关系的责任。或者说,在客户关系管理的过程中,企业采取了积极主动的态度,同时设法激发客户的参与性,以达到互动的效果,使客户更了解企业的产品,为客户节约了搜索市场信息的成本,为客户创造价值,促进企业——客户——企业的价值循环。但是,不论企业如何地“标榜”自己,客户(至少是部分客户)可以认为企业都是以追求利润最大化为根本目标的,他们对企业所作的努力毫无兴趣,他们对企业的各种策略采取了抵制的态度。所以,在不确定条件下,对于有独立感觉和行为能力的客户,可以采取任何可能态度,可以积极响应,也可以漠然处之。企业与客户的价值循环是有可能中断的。

2、**理性思考二:不确定条件下的客户忠诚一定可靠吗?**目前的客户关系管理理论认为:客户忠诚是客户关系管理的目标,高度客户忠诚保证着客户能不断地重复购买、具有强烈的交叉购买意图、对产品的价格变化敏感性不高、愿意向其他的客户推荐企业的产品。但是,在不确定条件下客户的忠诚一定可靠吗?沃纳·雷勒茨(Werner Reinartz)和维·库马(V. Kumar)研究了4年期间四家不同行业的企业中16000名客户数据,他们得出了完全不同的结论。他们指出:没有证据可以证明长期持续购买的客户(所谓的忠诚客户)所需要的服务成本比较少、对价格的敏感性低、对发展新客户有积极的影响^[3]。我们可以分析在不确定条件下“客户忠诚理论”的三个假设前提不成立的原因。

假设前提一:服务于忠诚客户的成本会更少。客户忠诚理论认为忠诚客户对企业的操作流程更熟悉,不需要企业更多的服务指导,企业可以以更少的成本服务他们。但是,研究表明“忠诚客户”的服务成本并没有比一般的客户减少。这可以解释为:“忠诚客户”非常了解企业的情况,也知道他(她)们对企业的价值,并经常利用这种情况寻求企业的额外服务和价格折扣,客户希望从他们的“忠诚”中获得回报。因此,企业服务这些“忠诚客户”的实际成本并没有减少。

假设前提二:忠诚客户对价格的敏感性低。客户忠诚理论认为由于存在着很高的转移成本,忠诚客户更愿意“附着”企业,为了避免发生转移成本而愿意支付更高的商品价格,或者说忠诚客户对价格的变化是低敏感性的。但是研究表明,忠诚客户对价格也是敏感的。原因主要有三方面:忠诚客户对企业提供的商品

韩国移动通信服务的转换壁垒及启示

浙江大学管理学院 张 涛

[摘要] 论文根据国外学者对韩国移动通信服务市场的实证研究结果,结合我国实情,提出转换壁垒的三个维度为感知转换成本、替代服务吸引和服务的人际关系,分析它们对顾客忠诚的作用机制,最后提出转换壁垒管理的对策和建议。

[关键词] 转换壁垒、顾客忠诚、移动通信

随着移动用户数增长放缓,获取新顾客成本增加、高价值顾客资源愈发稀缺,移动通信服务业的竞争也越来越激烈,服务商不仅在争夺新顾客,也在彼此挖墙脚,互相争夺对方的高价值顾客,顾客满意和顾客忠诚比其他任何行业都更加重要。对服务满意的顾客更愿意维持与当前移动通信服务商的关系,表现出顾客忠诚,实现顾客保留。然而,顾客满意并不是实现顾客保留的唯一策略(Cronin & Taylor,1992),转换壁垒管理也是实现顾客保留重要手段,尤其在移动通信服务商的服务质量出现短期波动而导致顾客满意降低的时候。在转换壁垒低的情况下,如果顾客对当前服务商不满意或仅有中等程度的满意,他们非常容易受到其他服务商的吸引而转换服务商,如果有效管理转换壁垒,使服务存在着合适的转换壁垒,哪怕是对服务不完全满意,顾客仍然是忠诚的,不会轻易转换(Jones & Sasser,1995)。本文从转换壁垒一般原理入手,结合韩国移动通信服务业转换壁垒管理实证研究,分析移动通信转换壁垒的维度以及对顾客忠诚的驱动机制,最后提出我国移动通信顾客转换壁垒管理的对策和建议。

1 韩国移动通信服务转换壁垒的类型

转换壁垒指对当前服务不满意的顾客转换到另外一个服务提供商的时候遇到的困难,或者是顾客转换到新的服务提供商的时候,顾客感知到的财务负担、社会负担和心理负担。Kim等人(2004)认为韩国移动服务的转换壁垒有三种类型:转换成本、替代服务缺乏、服务人际关系。

1.1 转换成本:转换成本指消费者转换服务提供商的时候花费的时间、金钱和精力(Jones et al.,2000),也可以被定义为感知到的风险,即消费者转换供应商的时候感知到的潜在损失,包括财务损失、机会损失、社会

比零星的客户具有更多的知识,可以更准确地评估商品的价值,也意味着能对商品的参考价格进行更加准确判断;从更加基本的层面来讲,客户似乎对企业利用他们的忠诚而赢利的做法是非常反感和怨愤的;企业实行价格差异的策略是不能长久的。

假设前提三:忠诚客户会向其他客户积极推荐企业。客户忠诚理论认为忠诚客户“口头推荐”的价值是很明显的,它可以带来许多的新客户而节约企业的广告成本。然而,研究表明“忠诚客户”与“口头推荐”没有直接关联。通过对法国零售食品企业的客户问卷调查,并对照客户在公司的购买记录,发现声称“会向其他客户推荐企业”并与其实际经常购买行为相符的忠诚客户比例并不高。事实上,客户经常购买的主要原因来自“购买惯性(inertia)”和“购买方便(convenience)”。

3、理性思考三:不确定条件下企业有限的营销资源究竟应投放到哪些得客户关系上?目前的客户关系管理理论认为:企业应该将有限的资源投放到高价值的客户(忠诚客户)上,而对那些不论是现在还是将来都对公司无利可图的客户则鼓励其转向竞争对手,从而最终达到以合理的成本实现最大的公司总体利润^[4]。这种观点引述了“80/20法则”(也称帕累托法则),主张将企业的资源重点投入到20%的“高价值客户”,力求企业利润的最大化。但是,在信息不完全的条件下,这种策略对客户是否有效,其结果是不确定的。首先,企业在争取保留20%高价值客户的时候,面临着竞争企业的强烈地争夺,因为有价值的客户对于竞争对手而言,同样是有价值的。在激烈的市场竞争环境中,为了争夺这些有价值的客户,企业必须投入比一般的客户更高的保持成本。而对于有独立感觉和行为能力的客户,在比较了互相竞争企业之间的各种条件后,即便不做出“叛逃”的选择,也可能部分地购买竞争对手的产品或服务。所以,这些所谓的高价值客户给企业带来的收益是不确定的。其次,如果忽视80%普通的客户,企业会面临着大量客户的流失。因为客户如果感觉受到了不公平的待遇,会产生不满意的感觉进而做出“叛逃”行为,企业在应对争夺“高价值客户”的同时,又要面临普通客户的流失,这是企业不愿看到的结果。再者,如果企业过分专注于所谓的高价值客户,满足其各种要求以取悦客户,往往会忽略维系客户关系的成本,容易造成“营销近视”,无法协调客户平均终身价值与单位互动价值潜力这两者之间的关系^[5]。而且,这种策略一旦成为一种思维定势,就会引发对特定人、事、物的偏爱或排斥,企业在面对内外环境变化时显得不够变通,从而妨碍企业技术、产品、市场等方面的创新和开拓,带来的其实是粗放型经营。

[参考文献]

- [1] 刘宝碇,彭锦. 不确定性理论教程[M]. 北京:清华大学出版社,2005,7:1-2
- [2] 严浩仁. 顾客忠诚管理:机理分析与策略指导[M]. 北京:经济科学出版社,2005,2:10-11
- [3] Werner Reinartz, V. Kumar. The Mismanagement Of Customer Loyalty [J]. Harvard business review, 2002,7:4-12.
- [4] 陈明亮,李怀祖. 客户价值细分与保持策略研究[J]. 现代生产与管理技术,2001,4:23-27.
- [5] 舒华英,齐佳音. 客户关系稳定期与客户保持生生不息的长期互动[J]. 通讯世界,2004,(24):22-23.