

客户关系管理效果测量

编者按

本文发表于2016年6月的《质量文摘》。作者露丝·P.史迪文斯拥有哥伦比亚大学工商管理硕士学位，曾任时代华纳、美国国际商用机器公司营销高管，是《目标市场营销》杂志的特约撰稿人，被《克莱恩B2B》(Crain's BtoB)杂志评选为市场营销领域百名最具影响人物之一，最新著有《B2B数据驱动营销：来源·运用·结果》。本文介绍了什么是成功的客户关系管理(CRM)，如何衡量CRM的项目，以及对CRM的投资多久可以获得回报。大多数企业利用以下三个领域指标的组合来对CRM进行测量：节约成本，增加收入，提升客户价值。本文通过不同企业的案例，对这三个指标进行了详细地介绍，说明了如何对CRM进行测量，并归纳了CRM测量获得成功的准则。

随着大家对客户关系管理(CRM)的狂热追捧逐渐趋于平静，企业开始对传说中描绘的繁华景象心存疑虑。因此，详细了解如何去测量CRM项目效果的时间到了。归根结底，人们关注的问题是：到底什么是成功的CRM？如何确定与之相关的因素？在CRM上的巨额投资何时能见到成效？

整合营销技术战略公司(IMT Strategies)总裁史蒂文·迪欧李欧采访了50家企业的CRM高管，惊讶于他们大多对CRM测量鲜有了解。“他们当中近90%还没有投资回报模型，”他说，“他们只是相信自己需要进行CRM。”

对于那些已经实施CRM的企业，你可能觉得进行效果测量为时已晚，最初实施CRM项目的时候就

应该考虑如何进行效果测量。实际上，定义测量的最好方法是先确定企业想要通过CRM达到什么目标。确定了目标，自然就能明确使用什么样的策略和技术。

例如，美国科罗拉多州科林斯堡的一家项目管理软件公司风2(Wind2)三年前就安装了新型CRM软件。风2公司的首席执行官大卫·马文的最初目标是缩短客服服务中心的响应时间。但是，他也想准确掌握客户拨打收费技术支持的电话的次数，这也是企业的一项重要收入来源。最后，他通过建立备忘录日志来提醒销售人员与潜在客户保持联系，以发现潜在客户的不满。显然，这些都与如下结果有密切的关联：响应时间缩短；客户服务收入增长12%；客户纠纷大量减少。

如果早期的CRM计划并未考虑具体测量，那么，后期最好增加这项考虑，毕竟亡羊补牢，为时未晚。你可以在任何时候进行反思，考虑一下通过这种新型工具和方法想要达到的目标。大部分企业都会综合以下三个方面的因素来考虑他们的测量，即：节约成本；增加收入；提升客户价值。

节约成本

在企业高管们看来，相比增加收入，节约成本更易于接受。因为提高运营效率的目标更实在，管理人员可以切实地依据成本节约实行问责。

如果CRM涵盖了营销、销售及客服等各个方面，那么成本节约可以有宽泛的测量：

——减少广告费用。做到更有效定位潜在客户，就能减少广告费用，降低成本收入比。

——优化内部流程。提高自动处理客户订单的比例，缩短销售周期，减少返工。所有这些都有助于利润。

——提高服务中心效率。缩短交易或问题处理时间，直接的好处是可以减少职工总数。

大都会人寿保险公司在规划

企业CRM时,并未想过用它来保持营收增长。“用收入来做一项投资的评判标准太过于模糊,”监管全公司CRM平台的前信息技术副总裁艾伦·哈里斯说,“我们关注的是合并服务中心和消除冗余等运营硬指标。我们要的是长期利润增长。”

哈里斯团队注重细节观察,找出可能减少成本的地方。“我们跟踪呼叫中心解决问题的全过程,”他说,“了解解决问题花费多少时间和人力。如果我们发现一个单一客户接触点解决问题的次数增加,就说明我们走对了方向。”

在家购物公司(Shop at Home)信息技术副总裁鲍勃·米勒也采用相似的方法。“安装CRM软件三年来,我们统计了所有来电中客服电话的比例,发现比例下降了,”他说,“我们也欣喜地看到客服纠纷变少了,一个电话就能解决问题的增加了。”

增加收入

即便是在节约成本的基础上实施CRM项目,大多数市场营销人员还是急切期盼销售收入能随之增加。对此,总部位于明尼阿波利斯、主要从事B2B咨询服务的猎人商业集团(Hunter Business Group)高级副总裁迈克·麦金太尔是这样理解的:“企业需要成本节约测量或是收入增加测量。自动化营销过程通常涉及效率,也就是成本节约——这也是财务人员认为更可信的。然而,增加收入是最大的终身价值所在。”

实施CRM能从很多方面增加收入:

——增强广告效应,带来更多订单和更多客户;

——平均单笔订单金额增加,或者单笔订单所订商品数量增加;

——赢得竞争,比如占客户消费额比例增加;

——销售和服务过程中的交叉销售和追加销售;

——客户收益性,客户群从低端向高端转变。

大都会人寿保险公司的CRM项目以成本节约为硬指标,但他们也承认该方案能带来额外利润。“我们关注满意度和长期价值,但是我们主要测量的是呼叫中心单项交易成本的降低,”哈里斯说,“CRM平台还增强了广告效应,这是对我们的免费馈赠。”

增加收入的效果需要很长一段时间才能体现出来,因此它不适合作为CRM效果测量的要素。猎人商业集团服务副总裁约翰·埃本提到:

“收入的实现依赖于销售周期、企业规模以及企业行为所需改变的数量。”如果企业想要快速见到效果,最好选择成本节约效果测量。

总部位于达拉斯、资产近十亿美元的得克萨斯州信用合作社则坚定地选择收入增加效果测量。“我们关注内部运营的改善,但是大多数时候我们会聚焦新客户、销售和营销等外在因素,”高级副总裁及首席信息官杰瑞·汤普森说,“我们的新型商业智能系统已经显示出一些惊人的广告效应。”

得克萨斯州信用合作社首个

广告目标是提高银行44000个低端客户的收益性。这些客户只有一个银行账户,账面余额都不多。通过尤尼卡公司的营销分析软件,汤普森了解到合作社的109项服务分别适用哪些低端客户。然后进行了私人定制的邮件宣传,给每个客户推荐三种服务,邮件回复率达10.4%。回复邮件的客户中,2272个客户签订了附加服务的合约,仅2001年就带来150000美元额外净利润。另外有3600个客户决定注销银行账户,为银行节约了73000美元服务成本。广告宣传本身的费用只有45000美元,信用合作社计划给没有回复的客户发送后续邮件,给他们提供另外一组选择以及注销账户的选择。“你知道收益的具体金额是多少吗?”汤普森得意地说,“广告的净现值高达335000美元。”

布拉德·斯努克是提供设备维护整合管理服务的联合资产保证公司(United Asset Coverage)的CRM副总裁。由于该公司的利润和增长几乎全倚靠零部件更新,布拉德用预期收入增加来评判CRM项目。“只要更新率发生1%的变化,我们购买CRM系统的成本就收回来了,”他说,“客户保留率的小幅提高带来的收入甚至超过获得新客户给我们带来的收入。”

分析型CRM方案供应商X变革公司(Xchange)的创始人及董事长安迪·弗罗利也认为应该选择收入增长效果测量。“要测量的应该是经济指标而非运营指标,”他说,“说到底,利润才是第一准则。”

活动效果

由于成本节约和收入增加测量都有局限性,一些企业并不打算以此为测量标准,而是转向销售和营销活动效果测量。活动测量可以作为CRM项目本身的测量,抑或销售、营销及客服流程中某一方面的测量。猎人公司的麦金太尔指出:“如果销售周期很长,就难以用结果来进行测量。”猎人公司建议采用诸如渗透率、问询次数、合格的销售线索数量以及数据库中完整记录的比例等中间测量值。

极端一点说,具体活动效果测量值是项目进展的重要标志。整合营销技术战略公司总裁迪欧李欧指出:“当我问CRM高管们目前的效果时,他们大多会说‘很好,效果很理想。软件已经安装好并正常运行,我在努力工作’。”

提升客户价值

即将出版的《CRM:正确把握》的作者朱迪·金凯德指出,迄今为止,有关客户自身的最佳测量包括三个重要方面:

1.终身价值。这是最有效的测量,计算客户关系带来的终身收入和为实现收入所付出的各种成本,比如销售商品成本和服务成本。

2.客户满意度。这可以通过观察进行测量,但是大多数是根据调查报告数据来进行测量。依据客户对整个品牌的满意度以及对某一产品或功能的满意度,进行评判。

3.客户流失。行业不同,对客户流失的判定也不同。广义上说,客户流失是指客户在一定期间内没有购

买行为。航空行业的这种期间可能长达五年,办公用品销售行业的这种期间可能是18个月。企业的客户流失率需要与同行业的平均水平进行比较。客户流失最好分段进行分析,因为客户价值变化无穷。

然而,收集并正确使用这些客户测量值绝非易事,尤其是那些涵盖零售业或第三产业的企业。针对这种情况,金凯德说道:“要认识到测量并不能绝对完美。有时得进行估计。只要你去,并重复它,就能发现趋势,就朝正确的方向迈出了一大步。”

CRM咨询公司夸罗(Quaero)的客户方案部执行副总裁罗·金指出,每个实施CRM的公司都应该对客户关系进行测量。罗·金提出,可测量公司客户关系的宽度、深度、长度,以及客户联系渠道的数量。每种测量都可以用一些定向代理指标作为支撑,比如购买商品种类的多少和购买金额的大小。“关键在于从产品测量转向客户测量,”罗·金说,“CRM迫使人们的对话发生变化,这种变化产生结果可能需要三年的时间。”

客户测量虽然是一种量化,但它也有不足之处。“人际关系中包含情感因素,”《CRM的秘密》的作者、加拿大布里斯托尔咨询集团(Bristol Group)执行副总裁吉姆·巴恩斯说道,“我们应该明白存在情感联系。我们应该找出背后的原因,了解客户的真实想法。情感性忠诚强于功能性忠诚,也应该作为CRM的目标。”巴恩斯推荐了一种30分钟问卷调查的方法,以把客户

数据与影响消费和利润水平的情感因素联系起来。

投资回报率的奥秘

虽然企业在短期效率测量与长期收入及客户关系测量之间难以抉择,但是有一点是毫无疑问的:基本上CRM项目很难基于常规的投资回报率的基础进行评判。对大多数企业来说,史蒂文·迪欧李欧所说的“相信”是唯一的解决方案。企业以客户为中心,并配置工具和技术来支撑,这是在目前竞争环境下企业运营的最低要求。

“投资回报率是一个灾难性谬误,”猎人公司的约翰·埃本说,

“CRM正在成为销售和营销的核心因素,成为整个价值主张的关键环节。客户期待企业这样做。撇开CRM而一味追求投资回报率是不对的。”

伊皮凡尼公司(Epiphanly)的投资回报率导师乔恩·迪欧李欧指出,企业“自下而上”而不是“自上而下”进行CRM测量,是投资回报率最大的障碍。“盯着呼叫中心进行测量,只会让事情一团糟,”他说,

“更好的方法是设定一个战略目标,评估从这个目标中所能期待的利益,然后选定一个能判定利益是否增长的数据点。”例如,一个提升客户体验的战略目标很可能导致客户忠诚度提高的利益,继而通过诸如重复购买的增加及客户流失的减少等具体数据进行效果测量。

测量标杆

最后的问题是比较CRM效果的最佳标杆是什么。以下三点可供

选择,且各有利弊。

1.控制组。有的软件解决方案可以用战术策略建立和追踪控制组。控制组能提供有力证据来证明已达到的效果,但是很多企业不愿意将任何客户排除在外,减少了他们采用最优方案的机会。

2.前后对比。跟踪测量结果一段时间,再次测量,这可能是风险规避的最佳方案。但是,也存在不能确定变化产生原因的问题。

3.行业标杆。这是理想化的方法,数据可靠,具有竞争力。需要说明的是:工业统计数据不容易获得。

从某种意义上说,企业必须承认,与其说CRM是一套流程或者一套软件工具,不如说是一种企业理念。前线解决方案公司(Frontline Solutions)总裁及CRMguru.com网站创始人鲍勃·汤普森指出:“有些情况下,CRM的效果的确无法测量。CRM的使命是关怀客户。但是,这种价值观通常只是在企业文化中有所体现。有时候,最重要的事

情是竞争。”

实施CRM的准备性

CRM咨询公司夸罗请客户根据下面所列五条事项进行自评,得分较高者更容易顺利实施CRM项目。

- 1.企业有多少跨职能团队?
- 2.跨部门合作有多频繁?
- 3.列举技术部和市场部的合作方式。
- 4.有哪些与以客户为中心的观点相冲突的内在因素(如基于产品类别计算销售佣金)?
- 5.如何取得、录入和使用客户资料?

测量CRM的困难之处

- 妨碍CRM测量的因素有很多:
- 企业还没做好准备转向以客户为中心的战略;
 - 企业分散管理,部门之间没有交流;
 - 如同技术一样,CRM被孤立看待,被归类于一种特定功能;
 - 财务高层对收入测量存有

疑虑;

——期待短期见成效胜过于耐心等待长期收益。

CRM测量的成功准则

- 事先设定战略战术目标;
- 高层对目标和结果达成一致;
- 仅跟踪几项关键准则:“简而化之”;
- 选择对企业至关重要的测量值;
- 不一定称之为CRM。可根据企业文化自行命名;
- 把CRM看作文化和流程的变化,而不仅是自动存在的过程;
- 设定一个季度、半年或者一年为里程碑;
- 员工和合作伙伴的奖金与客户测量挂钩;
- 不要在理想状态下评判CRM;
- 将技术环节放在最后完成。

(王芸 编译)

