

顧客關係管理 (CRM) 的關鍵成功因素

顧向恩

北京師範大學博士後研究生

劉松柏

北京師範大學教授

摘要:

近年有關顧客關係管理 (Customer Relationship Management) 技術已頗成熟，投資成本亦大幅下降，但是很多企業仍未能從顧客關係管理的投資取得預期效益。成功或失敗的原因各有不同，本研究利用聯合分析法 (Conjoint Analysis) 嚴謹地探討 15 個與顧客關係管理有關的因素，從 466 位被訪者的評分釐定一個實用的聯合分析方程式及相關的屬性價值作為企業打算引入顧客關係系統時提升成功的機率，地如果企業在採用顧客關係系統遇到問題時，這次的研究結果亦可協助他們改善。聯合分析在屬性數量方面有所限制，15 個關鍵成功因素對聯合分析來說可能是太多，本文會介紹一個改良的做法處理這問題。執行 CRM 的三個關鍵因素分別為：足夠的財務投入，薪酬與 CRM 能相應配合及高層管理的信念。

關鍵詞：顧客關係管理；聯合分析；關鍵成功因素；屬性價值

何謂 CRM

顧客關係管理 CRM 是一個綜合的努力來確定、維持及建立與個別消費者的網絡，並長期地為雙方獲益的目的而透過互動性、個人化及增值的接觸不斷強化此網絡 (Jain, 2005)。顧客需求主導的 CRM 策略能改善顧客關係，它把焦點集中在利用資訊技術發掘出潛在顧客需求，及開發特別程式來滿足已知的顧客需求 (Arnett, 等人, 2005)。CRM 是業務程序中有關資訊技術方面的，它的目的是要建立一個持久而與顧客互相有利的關係，從而驅動顧客挽留率、顧客價值及利潤。這樣的定義要求企業搜集有關目前及潛在顧客對產品或服務在採購模式、購買行為及使用習慣上的數據，並利用這些資訊啟動與顧客雙向的對話 (Agrawal, M.L., 2004)。CRM 是個由技術啟動的業務管理工具，它利用有關顧客的知識去培養、維持及強化有利可圖的關係 (Raman 等人, 2006)。CRM 是企業採取較全面顧客訊息經由強化顧客關係增加公司利潤的概念。它是個綜合的策略措施，有效利用獨有顧客資料，從目前和潛在顧客拿到更高比率的價值。

為什麼要投資建立 CRM 系統

推行 CRM 有好幾個目的。其中一個目的是利用隱藏及分散在企業內的數據建立與顧客有更密切關係。檢查及分析數據可以轉化這些原始數據成為有關顧客需要

的有價值訊息。透過預先預測顧客需求企業可以把適當的產品，用適當的渠道，在適當的時間銷售給適當的顧客群。有效的市場手段更可改善顧客的滿意度。另外一個CRM目的是把企業轉型為一家顧客主導的企業，對顧客利潤有更大的關注(Chye and Leong, 2002)。如果CRM被執行成功的話，企業在增加銷售，市場份額利潤，顧客滿意度，減少顧客流失及服務成本和時間方面獲取巨大好處 (Jain 等人, 2003)。基本上來說，CRM是建立與別不同的顧客數據的深度努力。CRM的核心是企業可以創新地，有效率及效益地設計和執行顧客主導策略的能力。它利用有關顧客的知識來接近顧客，它能預測顧客要求，有效與顧客溝通相關的銷售訊息，並增強顧客與企業關係的寬度、深度及時間 (Hansotia, 2002)。

Jackson (2007)形容CRM有以下定性好處，例如：更高的顧客忠誠度、更多的顧客錢包份額。這些好處雖然不能直接用金錢來衡量，但是對任何企業的長期生存都是關鍵的。其它被報道的好處有：

- 更好的顧客忠誠度
- 更高的品牌認知
- 更大的顧客份額
- 更高的轉移成本/努力
- 改善的顧客滿意度
- 更多顧客推薦
- 個人化可被量度並與收益改善有關

關於CRM的假象與事實

Agrawal (2004) 很精簡地把CRM的假象與事實總結如下：

假象 Myth	事實 Reality
1. CRM主要是有關資訊科技的軟件	1. CRM主要是關於關係，而資訊軟件只是把它容易化
2. CRM主要是把市場管理及銷售自動化	2. CRM主要是把顧客支援工作自動化
3. 只須聯絡CRM軟件供應商，他們便會提供CRM的解決方案	3. 在聯絡CRM軟件供應商之前，企業要先開發知識的基礎結構，積極參與是先決條件
4. 一旦購入及裝備CRM系統後，這系統會自動作出適應	4. 企業的生命是動態的。因此CRM解決方案一定要處於可升級及改良的狀態
5. CRM是極之昂貴	5. CRM有高的成本效益.
6. CRM適合用於公司對公司(B2B)業務及較大的顧客	6. CRM適用於公司對消費者(B2C)業務，同時亦適合任何重要的顧客
7. CRM只適用於高價值的產品	7. CRM適合任何產品.

執行CRM的步驟

Thakur 等人 (2006) 描述了以下在企業執行CRM的步驟：

- 第一步驟是確保顧客成為CRM策略中的首要焦點。
- 第二步驟按顧客的潛在重要性把他們分類。
- 第三步驟是要提供價值給優先顧客。
- 第四步驟把焦點放在策略能力上。
- 第五步驟是營造顧客主導的策略。
- 第六步驟是選擇CRM軟件。
- 第七步驟是執行CRM策略。

推行CRM的成功因素

為要能成功執行CRM，企業須結合有形資源（如：電腦及技術設備），資訊資源（如：顧客數據庫，銷售員工銷售紀錄，顧客服務的交往），及組織資源（如：顧客主導文化，資訊分享程序）來提升關係資源（即與顧客的關係），從而增強企業的競爭位置 (Raman 等人, 2006).

Zablah 等人, (2004) 在參考不同文獻後總結出以下15個CRM執行努力的關鍵成功因素：

1. 顧客導向文化
2. 遠景導向文化
3. 跨功能整合安排
4. 全企業的投入
5. 有明確顧客資料擁有者
6. CRM的培訓
7. 有推動CRM的領導
8. 有最高管理層的認同
9. 有薪酬制度能來配合CRM
10. 能專注於變革管理
11. 有階段式的技術及戰略執行
12. 不能夠明白CRM的好處
13. 沒有數據的質與量
14. 有足夠的指標反映企業表現
15. 有足夠的財務投資CRM

以上的15個關鍵成功因素頗為全面，因此應該較深入地探索它們。

聯合分析 (Conjoint analysis)

在這次實證研究中採用了Zablah 等人, (2004) 提出的15個有關CRM執行的關鍵

成功因素來探索每個因素的感知重要度 (perceived importance)。本研究中的被訪樣本包括446位在澳門不同高等學院修讀管理學，這是一個方便樣本。評估被訪者選擇取向的典型研究工具一般傾向把每個屬性分開獨立處理。聯合分析可以把不同屬性組合一起來考慮，這樣會較接近實際情況。在常日的購買過程及決策中，消費者甚少把每項屬性分開獨立處理，他們會把一系列的有關屬性一齊考慮，同樣的情況在其它決策方面也是一樣，人們會傾向選擇一個整體感知價值最高的組合，聯合分析可以協助了解人們是如何在不同的屬性中作出交換替代 (trade off) 的選擇。

聯合分析是一個用來量度人們對產品或服務屬性取向的統計技術，相對其它研究方法，聯合分析會令被訪者處於一個較現實的情況，因此透過結合所有個別產品屬性的重要價值，它可以更能預測消費者整體取向 (Levy, 1995)。聯合分析已成為確定及理解產品屬性結合效果的普及研究方法，它經常被用在研究消費者購買選擇 (Hobbs, 1996)。聯合分析有兩個基本假設，首先，一個產品或服務可以被一些屬性層次的組合所描述。另外，這些屬性層次可以釐定消費者對產品或服務的整體評估 (Gil and Sanchez, 1997)。聯合分析要求被訪者在一些獨特產品屬性的組合中作出決定，情況就類似平日他們在選擇過程中把不同屬性相互交換替代，聯合分析能制定某產品特徵的相對價值，同時亦可以確定顧客會多數怎樣選擇一個產品或服務，及他們願意付出的價錢 (Toombs and Bailey, 1995)。每個屬性的相對重要度可以被計算出來，把價值區值 (utility ranges, 即每個屬性層次最高值和最低值的差)，再被所有屬性的價值區值所除而得出來 (Okechuku, 1993)。聯合分析會有以下兩項重要的結果 (Levy, 1995):

1. 屬性的價值 (Utility of attribute)：這是一個消費者對屬性層次輔以價值的數值表達式，它代表某屬性層次的相對價值，數值越低表示價值越低，數值越高表示價值越高。
2. 屬性的重要度 (Importance of attribute)：這是由所有屬性中屬性層次最高值和最低值的差計算出來。

聯合分析法中被訪者會被要求把一系列的組合按照他們的喜好程度排序或打分。每個組合都包括了有關的屬性及不同屬性層次 (即特徵)，購買考慮因素也就是產品的一般屬性類別，例如，顏色、尺碼或價錢。有關因素的層次 (也即產品或服務的特徵) 的特別價值，如顏色中的紅、黃、藍、綠；尺碼中的大、中、小；價錢中的\$1000、\$1500、\$2000等。在SPSS的聯合分析中的全組合法中用了正交陣列 (orthogonal array) 把可能的組合數量大量減少。SPSS聯合分析程序可以為每位被訪者或整個被訪樣本計算價值分數 (或部份價值 part-worths)。SPSS可以模擬不同的組合來代表實際或潛在產品的價值來預測或模擬把產品/服務改變屬性後所帶來的整體價值變化。

本研究首先由五位專家組成的焦點小組來釐定正交分析所需的CRM關鍵成功因素屬性及其相關屬性層次，他們詳細主觀地討論了以上的15個CRM成功因素並把它們歸類為五組別，同時把15個關鍵成功因素的每項因素分開為兩個兩極變數（bipolar variables），最終形成30個因素，每3對歸入每個組別。

屬性 1 (文化導向 Orientation): 有顧客導向文化; 沒有顧客導向文化; 有遠景導向文化; 沒有遠景導向文化; 有跨功能整合安排; 沒有跨功能整合安排

屬性 2 (支援程度 Support): 有CRM的培訓; 沒有CRM的培訓; 有推動CRM的領導; 沒有推動CRM的領導; 有薪酬制度能來配合CRM; 沒有薪酬制度來配合CRM

屬性 3 (投入程度 Commitment): 有全企業的投入; 沒有全企業的投入; 有最高管理層的認同; 沒有最高管理層的認同; 有足夠的財務投資CRM; 沒有足夠的財務投資CRM

屬性 4 (準備就緒 Readiness): 有明確顧客資料擁有者; 沒有明確顧客資料擁有者; 能夠明白CRM的好處; 不能夠明白CRM的好處; 有數據的質與量; 沒有數據的質與量

屬性 5 (執行效益 Execution): 能專注於變革管理; 不能專注於變革管理; 有階段式的技術及戰略執行; 沒有階段式的技術及戰略執行; 有足夠的指標反映企業表現; 沒有足夠的指標反映企業表現

這30個因素屬性的可能組合共有7,776個($6 \times 6 \times 6 \times 6 \times 6 = 7,776$)給被訪者評分，這打分數量對被訪者來說絕對是太多，因此利用SPSS軟件的正交分析協助下產生了49個簡單的組合，另外亦增加3個用來測試結果的測試 (holdout) 個案，測試個案亦有被被訪者打分但沒有被利用在聯合分析的運算中來計算屬性價值，這52個CRM屬性組合被設計為本研究的問卷（附錄一）。

聯合分析的分析結果

以下是466位被訪者的聯合分析結果：

圖 1: 466位被訪者的聯合分析組合

平均 重要度	價值	因素
+-----+		
119.07	I 7.4564	文化導向
		I--- 有顧客導向文化
		I--- 有遠景導向文化
	I 7.1924	I--- 有跨功能整合安排
	I -8.5360	---I 沒有顧客導向文化
	I -5.3897	--I 沒有遠景導向文化
	I -6.8741	---I 沒有跨功能整合安排
	I	
+-----+		
121.78	I 7.9721	支援程度
		I--- 有CRM的培訓
	+-----+	I--- 有推動CRM的領導
	I 9.6784	I---- 有薪酬制度能來配合CRM
	I -8.4562	---I 沒有CRM的培訓
	I -9.3302	----I 沒有推動CRM的領導
	I -8.0110	---I 沒有薪酬制度來配合CRM
	I	
+-----+		
123.05	I 7.3866	投入程度
		I--- 有全企業的投入

+-----+	9.5142	I----	有最高管理層的認同
I	10.5203	I----	有足夠的財務投資CRM
I	-9.2716	----I	沒有全企業的投入
I	-8.0557	---I	沒有最高管理層的認同
I	-10.094	----I	沒有足夠的財務投資CRM
I			
+-----+			準備就緒
I19.17	I 8.6418	I---	有明確顧客資料擁有者
+-----+	5.0408	I--	能夠明白CRM的好處
I	7.8409	I---	有數據的質與量
I	-6.8001	---I	沒有明確顧客資料擁有者
I	-7.5472	---I	不能夠明白CRM的好處
I	-7.1762	---I	沒有數據的質與量
I			
+-----+			執行效益
I16.92	I 5.9329	I--	能專注於變革管理
+-----+	5.8623	I--	有階段式的技術及戰略執行
I	5.8862	I--	有足夠的指標反映企業表現
I	-6.9464	---I	不能專注於變革管理
I	-4.3526	--I	沒有階段式的技術及戰略執行
I	-6.3824	--I	沒有足企業夠的指標反映表現
I			
	49.2766		常數

Kendall's tau = .937 Significance = .0000
 Kendall's tau = 1.000 for 3 holdouts Significance = .0586

圖1的價值分數可以用來估計某一企業能成功執行CRM系統的感知可能性，價值分數（部份價值）某程度與迴歸方程式計算方法相似，即把常數與五個CRM因素類別（文化導向、支援程度、投入程度、準備就緒、執行效益）的各屬性層次價值的總和。

$$\begin{aligned} \text{可能最高的價值分數} &= \text{常數} + \text{每項因素內屬性層次價值分數最高的分數} \\ &= 49.28 + 7.46 + 9.68 + 10.52 + 8.64 + 5.93 \\ &= 91.51 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{可能最低的價值分數} &= \text{常數} + \text{每項因素內屬性層次價值分數最低的分數} \\ &= 49.28 - 8.54 - 9.33 - 10.09 - 7.55 - 6.95 \\ &= 6.82 \end{aligned}$$

由於每個CRM關鍵成功因素被分為兩個相對的變數，除了計算個因素類別的最高及最低分數外，我們亦可以估計由466位被訪者對15個CRM關鍵成功因素評分的最高及最低分數。從圖1看到有利的CRM因素有正的價值，而不利的CRM因素都是負數，以下是全部15個CRM的最理想及最差的情況，常數被假設是"0"。

$$\begin{aligned} \text{15個有利CRM關鍵成功因素組合的最高分數} \\ &= 7.46 + 6.15 + 7.19 + 7.97 + 8.15 + 9.68 + 7.39 + 9.51 + 10.52 + \\ &8.64 + 5.04 + 7.84 + 5.93 + 5.86 + 5.89 \\ &= 113.22 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{15個不利CRM關鍵成功因素組合的最低分數} \\ &= -8.54 - 5.39 - 6.87 - 8.46 - 9.33 - 8.01 - 9.27 - 8.06 - 10.09 - \\ &6.80 - 7.55 - 7.18 - 6.95 - 4.35 - 6.38 \end{aligned}$$

$$= -113.23$$

從以上的計算可以看到CRM關鍵成功因素的價值分數可以用來預測企業能否成功引入CRM系統，這些價值分數亦可以用於診斷企業引進CRM後的問題。如果管理顧問希望採用本研究的統計分析結果，他們應該用其它的定性研究方法來作更深入的分析，如訪問及觀察。

表1: 五個CRM屬性（因素）的平均重要價值

文化導向	19.071
支援程度	21.781
投入情形	23.049
準備就緒	19.174
執行效益	16.924

從表1看到446位被訪者認為投入情形是推行CRM的最重要成功因素，其餘的是：支援程度、準備就緒、文化導向及執行效益。這樣的分析結果一點不奇怪，事實上所有企業的重要的變革都必須有最高管理層的投入和認同才會成功。

為了回復原先的15個CRM因素(Zablah 等人, 2004)，每對兩極化的CRM因素全距(range) 或價值分數(utilities)的差會被計算出來。

表2: 15個CRM因素的重要度排序

	個數	平均數
range9 有足夠的財務投資CRM	466	20.61
range6 有薪酬制度能來配合CRM	466	17.69
range8 有最高管理層的認同	466	17.57
range5 有推動CRM的領導	466	17.48
range7 全企業的投入	466	16.66
range4 CRM的培訓	466	16.43
range1 顧客導向文化	466	15.99
range10 有明確顧客資料擁有者	466	15.44
range12 數據的質與量	466	15.02
range3 跨功能整合安排	466	14.07
range13 能專注於變革管理	466	12.88
range11 能夠明白CRM的好處	466	12.59
range15 有足夠的指標反映企業表現	466	12.27

range2 遠景導向文化	466	11.54
range14 有階段式的技術及戰略執行	466	10.21
有效的 N (完全排除)	466	

最重要的3個CRM關鍵成功因素分別是：

- 有足夠的財務投資CRM；
- 有薪酬制度能來配合CRM；
- 有最高管理層的認同

總結及未來研究的建議

Zablah 等人(2004)所總結的15個因素是頗全面和實用的。在這次的實證研究中，一共調查了466位被訪者，並利用這樣本來探討他們對成功執行CRM的看法。在市場應用的研究中，聯合分析是一個有效的工具來研究消費者的取向，這次的聯合分析研究是較創新的，一般的聯合分析在處理15個變數時，可能會出現過多的可能組合。因此首先把15個因素主觀地組成五組（即：文化導向；支援程度；投入情形；準備就緒；執行效益）。研究結果顯示投入情形是最重要的維度。

表2列舉了15個CRM成功因素的重要度（它們的價值分數是由相關的兩極變數重組而成）。這些重要度分數對CRM系統的設計者來說有很好的參考作用。本文章的貢獻在於示範了聯合分析可以如何應用在分析CRM關鍵成功因素的價值，未來應有更多類似的實證研究探討CRM的成功因素。有關的價值分數可以被顧問用來診斷企業執行CRM系統的工具，在這方面，應有更多的實證研究來把本研究採用的方法作出微調。

附錄 1

為了成功執行顧客關係管理系統（CRM），有關的機構要擁有某些先決條件。以下是一些打算採用CRM的企業的特徵組合。請您把您對每個組合感覺可能成功執行CRM的企業打分，最沒有可能成功的，打“0”分，...，最有可能成功的，打“100”。

組合	分數	文化導向	支援程度	投入程度	準備就緒	執行效益
1		有顧客導向文化	沒有薪酬制度來配合CRM	沒有全企業的投入	有數據的質與量	能專注於變革管理
2		沒有跨功能整合安排	沒有薪酬制度來配合CRM	有最高管理層的認同	有明確顧客資料擁有者	有階段式的技術及戰略執行
3		有顧客導向文化	有推動CRM的領導	有最高管理層的認同	能夠明白CRM的好處	沒有階段式的技術及戰略執行
4		有跨功能整合安排	有CRM的培訓	沒有最高管理層的認同	有明確顧客資料擁有者	沒有足夠的指標反映企業表現
5		有顧客導向文化	沒有推動CRM的領導	有足夠的財務投資CRM	能夠明白CRM的好處	不能專注於變革管理
6		沒有遠景導向文化	沒有推動CRM的領導	沒有足夠的財務投資CRM	有數據的質與量	沒有足夠的指標反映企業表現
7		有顧客導向文化	沒有薪酬制度來配合CRM	沒有足夠的財務投資CRM	沒有數據的質與量	能專注於變革管理
8		有遠景導向文化	有CRM的培訓	有足夠的財務投資CRM	沒有明確顧客資料擁有者	能專注於變革管理
9		沒有顧客導向文化	有薪酬制度能來配合CRM	有最高管理層的認同	不能夠明白CRM的好處	沒有足夠的指標反映企業表現
10		沒有跨功能整合安排	沒有推動CRM的領導	有全企業的投入	沒有數據的質與量	沒有階段式的技術及戰略執行
11		沒有跨功能整合安排	沒有CRM的培訓	有全企業的投入	不能夠明白CRM的好處	能專注於變革管理
12		沒有顧客導向文化	有CRM的培訓	沒有足夠的財務投資CRM	能夠明白CRM的好處	能專注於變革管理
13		沒有跨功能整合安排	有薪酬制度能來配合CRM	沒有足夠的財務投資CRM	沒有明確顧客資料擁有者	不能專注於變革管理
14		有遠景導向文化	沒有推動CRM的領導	有全企業的投入	有明確顧客資料擁有者	有階段式的技術及戰略執行
15		有跨功能整合安排	沒有推動CRM的領導	有最高管理層的認同	沒有明確顧客資料擁有者	能專注於變革管理

16	有遠景導向文化	有CRM的培訓	有最高管理層的認同	有數據的質與量	有足夠的指標反映企業表現
17	有跨功能整合安排	沒有薪酬制度來配合CRM	有足夠的財務投資CRM	不能夠明白CRM的好處	沒有階段式的技術及戰略執行
18	有跨功能整合安排	有CRM的培訓	沒有全企業的投入	沒有數據的質與量	有階段式的技術及戰略執行
19	有跨功能整合安排	有薪酬制度能來配合CRM	有全企業的投入	能夠明白CRM的好處	能專注於變革管理
20	沒有顧客導向文化	沒有薪酬制度來配合CRM	沒有最高管理層的認同	有明確顧客資料擁有者	不能專注於變革管理
21	沒有顧客導向文化	有推動CRM的領導	有全企業的投入	沒有明確顧客資料擁有者	有階段式的技術及戰略執行
22	有跨功能整合安排	沒有CRM的培訓	有全企業的投入	有數據的質與量	不能專注於變革管理
23	沒有遠景導向文化	沒有薪酬制度來配合CRM	有全企業的投入	沒有明確顧客資料擁有者	有足夠的指標反映企業表現
24	有跨功能整合安排	有推動CRM的領導	沒有足夠的財務投資CRM	有明確顧客資料擁有者	有足夠的指標反映企業表現
25	有顧客導向文化	沒有CRM的培訓	有最高管理層的認同	有明確顧客資料擁有者	能專注於變革管理
26	有顧客導向文化	有CRM的培訓	有全企業的投入	有明確顧客資料擁有者	能專注於變革管理
27	有顧客導向文化	有CRM的培訓	沒有最高管理層的認同	沒有明確顧客資料擁有者	沒有階段式的技術及戰略執行
28	沒有顧客導向文化	有CRM的培訓	有全企業的投入	有數據的質與量	沒有階段式的技術及戰略執行
29	有遠景導向文化	有薪酬制度能來配合CRM	沒有最高管理層的認同	沒有數據的質與量	能專注於變革管理
30	有顧客導向文化	有薪酬制度能來配合CRM	有足夠的財務投資CRM	有數據的質與量	有階段式的技術及戰略執行
31	沒有跨功能整合安排	有CRM的培訓	有足夠的財務投資CRM	有明確顧客資料擁有者	沒有足夠的指標反映企業表現
32	沒有遠景導向文化	有薪酬制度能來配合CRM	沒有全企業的投入	有明確顧客資料擁有者	沒有階段式的技術及戰略執行
33	沒有顧客導向文化	沒有CRM的培訓	有足夠的財務投資CRM	沒有數據的質與量	有足夠的指標反映企業表現
34	有顧客導向文化	沒有CRM的培訓	沒有全企業的投入	沒有明確顧客資料擁有者	沒有足夠的指標反映企業表現

35	沒有顧客導向文化	沒有推動CRM的領導	沒有全企業的投入	有明確顧客資料擁有者	能專注於變革管理
36	有遠景導向文化	沒有薪酬制度來配合CRM	有全企業的投入	能夠明白CRM的好處	沒有足夠的指標反映企業表現
37	沒有遠景導向文化	沒有CRM的培訓	沒有最高管理層的認同	能夠明白CRM的好處	有階段式的技術及戰略執行
38	沒有跨功能整合安排	有CRM的培訓	沒有全企業的投入	能夠明白CRM的好處	有足夠的指標反映企業表現
39	有顧客導向文化	有推動CRM的領導	有全企業的投入	沒有數據的質與量	沒有足夠的指標反映企業表現
40	沒有遠景導向文化	有CRM的培訓	有全企業的投入	不能夠明白CRM的好處	能專注於變革管理
41	有顧客導向文化	有CRM的培訓	有全企業的投入	有明確顧客資料擁有者	不能專注於變革管理
42	沒有跨功能整合安排	有推動CRM的領導	沒有最高管理層的認同	有數據的質與量	能專注於變革管理
43	有顧客導向文化	有CRM的培訓	沒有足夠的財務投資CRM	不能夠明白CRM的好處	有階段式的技術及戰略執行
44	有顧客導向文化	有薪酬制度能來配合CRM	有全企業的投入	有明確顧客資料擁有者	有足夠的指標反映企業表現
45	沒有遠景導向文化	有推動CRM的領導	有足夠的財務投資CRM	有明確顧客資料擁有者	能專注於變革管理
46	有遠景導向文化	沒有CRM的培訓	沒有足夠的財務投資CRM	有明確顧客資料擁有者	沒有階段式的技術及戰略執行
47	沒有遠景導向文化	有CRM的培訓	有最高管理層的認同	沒有數據的質與量	不能專注於變革管理
48	有遠景導向文化	有推動CRM的領導	沒有全企業的投入	不能夠明白CRM的好處	不能專注於變革管理
49	有顧客導向文化	沒有推動CRM的領導	沒有最高管理層的認同	不能夠明白CRM的好處	有足夠的指標反映企業表現
50 ^a	沒有顧客導向文化	有推動CRM的領導	沒有足夠的財務投資CRM	不能夠明白CRM的好處	能專注於變革管理
51 ^a	沒有遠景導向文化	有推動CRM的領導	沒有全企業的投入	有數據的質與量	不能專注於變革管理
52 ^a	有跨功能整合安排	有推動CRM的領導	沒有足夠的財務投資CRM	不能夠明白CRM的好處	能專注於變革管理

參考文獻

- Agrawal, M. L. (2004). "Customer Relationship Management (CRM) & Corporate Renaissance." Journal of Services Research Vol. 3(2): pp. 149-171.
- Arnett, D. B. and V. Badrinarayanan (2005). "Enhancing customer-needs - driven CRM strategies: core selling teams, knowledge management competence, and relationship marketing competence." Journal of Personal Selling & Sales Management vol. XXV(4): pp. 329-343.
- Chye, K. H. and C. K. Leong (2002). "Data mining and customer relationship marketing in the banking industry." Singapore Management Review Vol. 24(2): pp 1-26.
- Gil J. M. and M. Sanchez (1997) "Consumer preferences for wine attributes: a conjoint approach" British Food Journal 99/1 pp 3-11
- Hansotia, B. (2002). "Gearing up for CRM: Antecedents to successful implementation." Journal of Database Marketing Vol. 10(2): pp. 121-132.
- Hobbs J. E. (1996) "A transaction cost analysis of quality, traceability and animal welfare issues in UK beef retailing" British Food Journal 98/6 pp. 16-26
- Jackson, T. W. (2007). "Personalisation and CRM." Database Marketing & Customer Strategy Management 15(1): pp. 24-36.
- Jain, R., S. Jain, (2003). "Measuring Customer Relationship Management." Journal of Services Research Vol. 2(No. 2): pp. 97-109.
- Jain, S. C. (2005). "CRM shifts the paradigm." Journal of Strategic Marketing 13: pp. 275-291.
- Levy D. S. (1995) "Modern marketing research techniques and the property professional" Property Management Vol. 13 No. pp. 33-40
- Okechuku C. (1993) "The Importance of Product Country of Origin: A Conjoint Analysis of the United States, Canada, Germany and the Netherlands" European Journal of Marketing Vol. 28 No. 4 pp. 5-19
- Raman, P., M. Wittmann, (2006). "Leveraging CRM for sales: The role of organizational capabilities in successful CRM implementation." Journal of Personal Selling & Sales Management vol. XXVI(1): pp. 39-53.
- Thakur, R., J. H. Summey, (2006). "CRM As Strategy: Avoiding the pitfall of tactics." Marketing Management Journal 16(Fall): pp. 147-154.
- Toombs K., and G. Bailey (1995) "How to redesign your organization to match customer needs" Managing Service Quality Vol. 5 No. 3 pp 52-56
- Zablah, A. R., D. N. Bellenger, (2004). "Customer Relationship Management Implementation Gaps." Journal of Personal Selling & Sales Management Vol. XXIV(4 (fall)): pp. 279-295.