

服務管理第11單元：teacher
顧客關係管理

陳澤義 教授

國立東華大學國際企業學系

038-633-054

tychen@mail.ndhu.edu.tw

PP.1-42

服務接觸---顧客關係

- 關係行銷、顧客關係管理
- 關係交易
- 關係品質：滿意、倚賴、信任、承諾
- 關係現狀：
- 滿意度、倚賴
- 關係價值：
- 關係利益、關係終止成本、關係交易成本

關係行銷的意義

- 關係行銷：是在多重服務的組織中，吸引、維持，並強化與顧客間的關係。
(Berry, 1983)
- 關係行銷是建立、發展與維持雙方間彼此的交易關係。**(Morgan & Hunt, 1994)**
- 關係行銷：是以互動、個人化、利益提升的長期接觸方式，來強化並維持和個別顧客之間的關係。**(Shani, Chalasani, 1992)**

顧客關係管理的意義

- 顧客關係管理(customer relationship management; CRM)就是關係行銷，是幫助企業找出有價值的顧客，與顧客建立關係，及有效的管理顧客關係，使企業獲利。(Stone, Woodcock, Wilson, 1996)
- 顧客關係管理就是關係行銷，終身價值行銷、忠誠行銷、一對一行銷。目的在使企業創造出長期與顧客相互獲利的關係，並發展出忠誠關係與獲致利潤。(Davids, 1999)

顧客關係管理的重要性

- 將行銷經營的重心，由傳統的創造交易轉變成爲建立關係。
- 只要成功降低顧客的轉牌轉換率**5%**，即可增加**25%**以上的利潤。

開發新客戶的經營成本，遠高於維繫舊客戶的成本支出。故維持顧客關係至爲重要。(Jones & Sasser, 1995)

交易分類的比較

- 交易分三類：交易式、契約式、關係式交易。(Gundlach, Murphy, 1993)

交易式行銷：是產品導向的觀點。是創造交易的短期觀點。分離式交易。

關係式行銷：是資源導向的觀點。是顧客長期資產的長期觀點。關係式交易。(Gronroos, 1997)

在長期關係中，雙方信任會減低投機行為發生的機會，不會追求即時的利益平衡，也因而降低雙方的交易成本。(Ganesan, 1994)

顧客關係活動

由關係程度來區分，此三階段的關係強度是有漸進式的關係，獲取階段的關係最淺，增進階段次之，維持階段關係最強。

顧客生命週期		獲取	增進	維持
關係活動內涵	銷售/行銷活動	銷售產品/服務、促銷活動、廣告、公共報導		
	顧客服務活動	諮詢服務、帳戶服務、售後服務、流程服務、異動服務		

顧客關係管理八階段

1. 招募：鎖定特定顧客誘使他們加入。
2. 歡迎：使消費者安心。
3. 開始瞭解：了解消費者為何使用產品與服務，忠誠度與付款能力等。
4. 帳戶管理：如何使關係更加鞏固。
5. 加強影響：特別關注解釋消費者嚴苛問題。
6. 潛在離婚：消費者不被滿足而離婚。
7. 離婚：離婚在此階段發生。
8. 恢復：在因素去除後，消費者開始準備恢復關係。**Stone & Woodcock (1995)**

顧客(關係)生命週期

- 顧客生命週期(lifecycle)是指顧客關係的發展階段。
- 獲得新顧客、增強顧客關係、維持可獲利顧客。(Kalakota, Robinson, 1999)
- 潛在顧客、回應者、發展中的顧客、分離的顧客。(Linoff, 1999)
- 企業需滿足不同階段的顧客需求，方能與顧客維持良好關係。

服務接觸的意義

- 服務接觸指服務情境中，供應者與接受者之間的面對面互動，乃是與服務人員的互動，視為服務行銷的核心。(Solomon, Surprenant, Czepiel, 1985)
- 由發生的時間點觀之，服務接觸特稱為真相時刻或關鍵時刻，代表著服務傳送的成功失敗，端視對接觸情境能否妥善處理。(moment of truth, Carlzon, 1987)

服務接觸

是雙邊的

是人際互動

是角色表現

人員接觸
是核心

三個構面

任務導向

儀式導向

特殊情境應變

(Bitner, Booms,
Mohr, 1990)

(Solomon, Surprenant, zepiel, 1985)

顧客接觸程度

- 顧客接觸程度：顧客必須出現在服務場所的時間，占整個服務時間的比例。(Chase, 1978, 1981, 1985)
- 依據服務接觸程度，區分服務為：純服務、混合式服務、準製造式服務。(Chase, 1978)
- 分高中低三類。(Shostack, 1984)
- 低顧客接觸服務與顧客互動頻率較低、服務不確定性較小、容易控制、對服務流程衝擊較少，是一較有效率的運作方式。(Chase, 1978)

服務接觸是一種線索

- 消費者會透過產品與服務的線索(cues)，來評估產品與服務：(Bilkey, Nes, 1982)

內在線索：產品與服務的基本特徵，如功能、設計、服務項目、服務接觸、績效表現。

外在線索：與產品的附屬特性有關，如品牌、價格、來源國形象。

服務接觸可使顧客獲得整體服務品質的快拍效果。(Zeithaml & Bitner, 1996)

服務接觸分析架構

- 顧客介面分析架構：**1.服務接觸時段**：接近、登記、診斷、服務傳遞、離去、後續服務。
- 2.等待時間、人員互動、期望與知覺。**
(Bitran & Lojo, 1993)
- 顧客接觸滿足模式：三個評估階段：最初的周邊服務接觸、核心服務接觸、最後的周邊服務接觸。
(Walker, 1995)
- 服務接觸**情境**構面：接觸期間、情感內容、空間距離。
(Price, Arnould, Tierney, 1995)
- 服務接觸構面：服務接觸向度、服務人員表現、服務滿意。
(Price, Arnould, Tierney, 1995)

人員服務接觸努力方向

- 要求服務個人化、且具備可預測性下，服務個人化可細分成三：

1. 選項個人化：顧客可以自由選擇服務項目，以滿足其需求。
2. 程序個人化：顧客被視為有姓名有位格的獨立個體。
3. 顧客個人化：顧客可以經由個人當時的判斷，來選擇最佳方案。(Surprenant & Solomon, 1987)

關係行爲

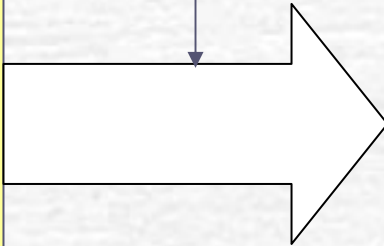
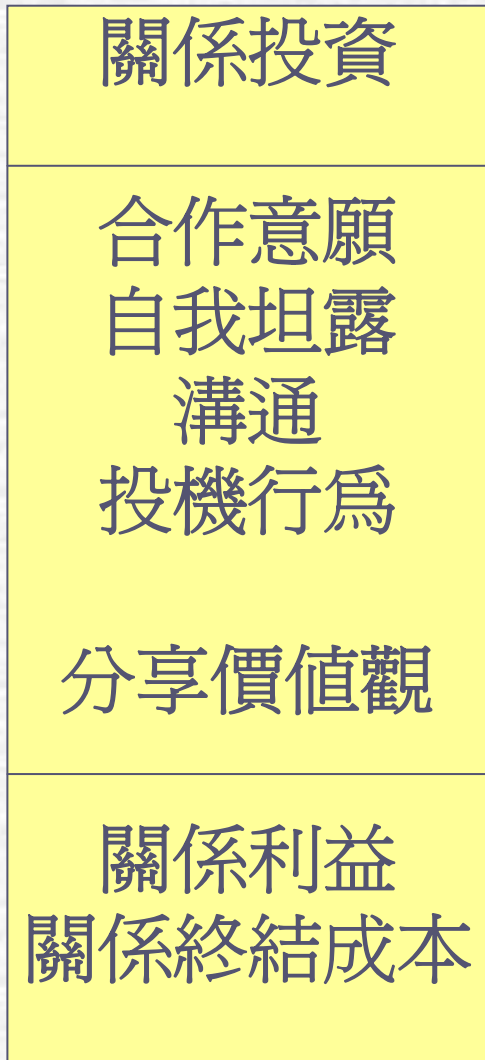
前提

關係品質

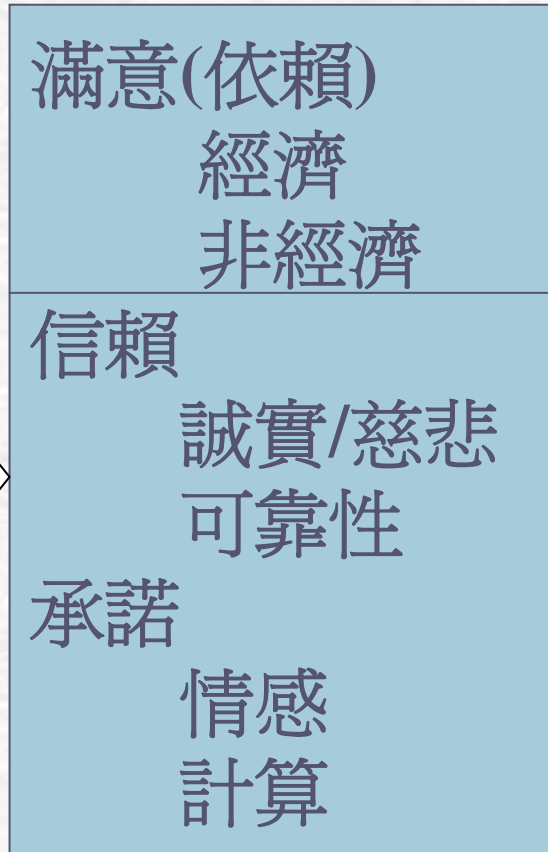
行爲面

心理面

資源面



調節
變數



短期
(理性/
感性)

長期

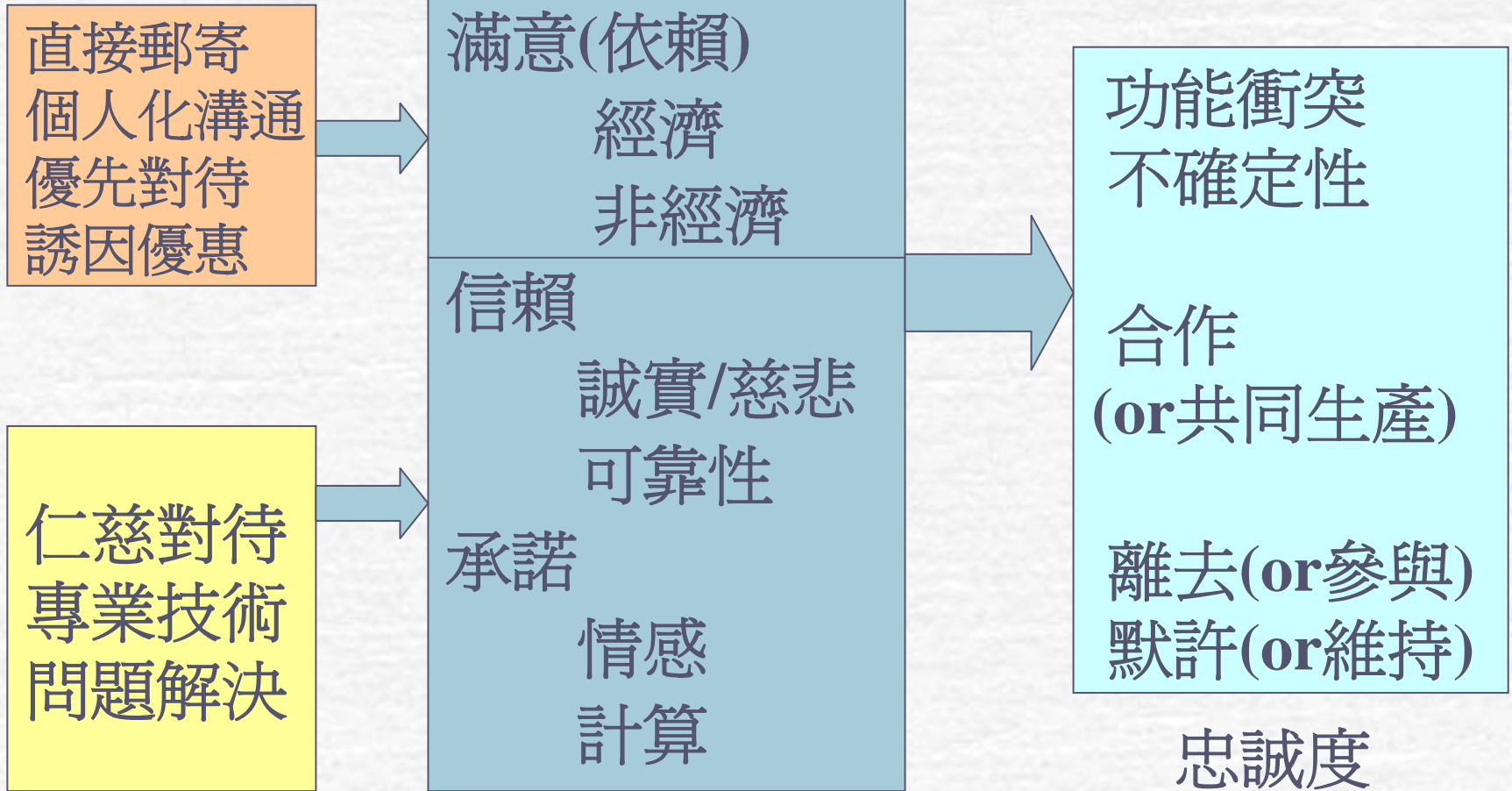
顧客關係管理之架構 (一)

(值得信賴之行爲)

關係銷售行為

關係品質

行為表現



顧客關係管理之架構 (二)

服務接觸內涵：關係銷售行爲

- 關係銷售行爲(**relational selling behaviors**)：指銷售過程中的一種行爲傾向，是服務或銷售人員爲維護與增進顧客關係，所採取的關係接觸行動。其是影響關係品質之重要先行變數。
(Crosby, Evans and Cowles, 1990)

1. 接觸強度(**contact intensity**)

2. 相互揭露(**mutual disclosure**)

3. 合作意圖(**cooperative intentions**)

關係
品質

1. 接觸強度

- 指銷售人員爲了私人或是公事上目的，直接面對面、或間接方式，與顧客溝通的頻率。視爲一個關係銷售的構面。(Lagace, Dahlstorm, Gassenheimer, 1991; Chonko, Enis, 1993)
- 接觸強度可部份反應銷售人員將顧客與自己之間，溝通管道保持暢通，並且表現出對該關係有所承諾。(Williamson, 1983)
- 透過互動經驗，顧客對於銷售人員的保證與期待，會有正面的感受，可降低未來的不確定性，進而強化買賣關係。(Lagace et al., 1991)

2.相互揭露

- 相互揭露：坦露自我並得到互惠式回應。
(Derlega, Winstead, Wong, Greenspan, 1987)
- 關係銷售行為是一種互惠的觀念，若彼此之間不會相互揭露則會被視為一種不信任對方的表現。相互揭露被視為建立與維繫人際關係一重要因素。(Derlega et al., 1987)
- 即時溝通指以協助解決衝突，與獲取合作的預期之方式，來培養信任。(Moorman, Deshpande and Zaltman, 1993)

3. 合作努力

- 指雙方努力朝互助合作的意圖。(Crosby, Evans, Cowles, 1990)
- 人際之間的主要工作就是人與人之間的相互合作行爲。(Thibaut & Kelley, 1959)
- 如果互動雙方能夠互相協助或合作，則會提升關係滿意與信任。(Axelrod, 1984)
- 當銷售人員主動表達本身合作意圖傾向時，有助於提升顧客的滿意與信任。(Crosby, Evans and Cowles, 1990)

關係接觸程度

- 關係接觸程度：包括接觸頻率、關係持續時間。是關係銷售行爲的主要內涵，並可相當程度地取代關係銷售行爲。
(Lagace, Dahlstrom, Gassenheimer, 1991)

1. 接觸頻率：指提供與傳遞資訊上，必要的互動行爲。

2. 關係持續時間：指雙方合作關係維持的時間長度。

關係銷售行爲

1. 溝通

關係夥伴間交換及時的、重要的資訊。

2. 共享價值觀

關係夥伴間對於行爲、目標等是否有相似的價值觀念。

3. 投機行爲

以短期觀點爲判斷而自然從事的商業行爲。

(Morgan and Hunt, 1994, KMV模式)

特種

其他關係銷售行爲

做人際
關係

做面子

關係投資

直接郵寄

優先對待

個人性溝通

獎賞

一般

(Wulf, Schroder and Iacobucci, 2001)

1.直接郵寄

- 為消費者認知一零售商維持其既有顧客的方式。如 **Anderson and Narus, 1990; Dwyer, Schurr and Oh, 1987; Morgan and Hunt, 1994**。
- 直接郵寄可以增加發現顧客的可能性、加強對對方行為的可預測性、與清楚界定彼此的角色。**(Doney and Cannon, 1997; Smith and Barclay, 1997)** 此更有助於發現彼此的相似性，進而鼓勵彼此去發展信任的感覺、特殊現狀、與親密度。**(Anderson and Narus, 1990)**
- 愈高的知覺個別郵寄，會導致愈高的知覺關係投資。**(Wulf, Schroder and Iacobucci, 2001)**

2. 優先對待

- ❖ **(Preferential treatment)**為消費者認知到一零售商對待他較諸其他一般性顧客來得更加周到。如提供特別接待窗口、接待人員、特殊優惠條件等。**(Gwinner, Gremler, and Bitner, 1998)**。
- ❖ 如果對所有顧客一視同仁，將浪費資源在較少利潤顧客上使其過度滿意。而對於許多有價值的、忠誠顧客反而不滿意。**(O'Brien and Jones, 1995)**
- ❖ 可以使賣方來加強注意到人的基本需求，並感覺到這需求是重要的。**(Peterson, 1995)**
- ❖ 優先對待愈高的知覺優先對待，會導致愈高的知覺關係投資。**(Wulf, Schroder and Iacobucci, 2001)**

3.個人性溝通

- 個人性溝通(**interpersonal communication**)可定義為，消費者認知到一零售商和他接觸溝通，是較其他一般性顧客，來得更加溫馨和個人化之謂。如**Metcalf, Frear and Krishnan, 1992**。
- 個人溝通重點在顧客與零售商之間；優先對待重點則在顧客與其他顧客之間。
- 會滋生顧客對該零售商的熟悉度、友誼、和社會支持感。**(Berry, 1995)** 個人性認知和使用該公司品牌。**(Howard, Gengler and Jain, 1995)**
- 愈高的知覺個人溝通，會導致愈高的知覺關係投資。**(Wulf, Schroder and Iacobucci, 2001)**

4.獎賞

- ✦ 獎賞(**tangible rewards**)為，消費者認知到一零售商提供給其顧客，一種可以接觸到的利益，如便宜價格、特殊禮物，顧客優惠(**patronage**)飛航里程、顧客忠誠**bonus**、**free gifts**、個人**coupons**。
- ✦ 持續性的獎賞是**get something**；績效獎金則是**doing so because you love it**，二者明顯不同。(Babin, Darden and Griffin, 1994)
- ✦ 持續性的獎賞，如**price incentives**和**money saving**來促成顧客的忠誠行爲。(Berry, 1995; Peterson, 1995)
- ✦ 愈高的知覺有形獎賞，會導致愈高的知覺關係投資。(Wulf, Schroder and Iacobucci, 2001)

特種關係銷售行爲：人情與面子

- 人際關係(或人情)是中國社會中，影響關係銷售行爲中，溝通方式與層面的最重要文化因素之一。做人情成爲一種常態。(Davies, Leung, Luk, Wong, 1995)
- 面子是維繫社會和諧的關鍵力量。面子由驕傲與自尊心所構成。(Reeder, 1987)
- 如何讓顧客有面子，乃成爲維繫人際關係的重要因素。而讓顧客丟臉沒面子，常造成不可收拾之後果，因爲對方不會輕易原諒你。(Yao, 1987)

關係投資：專屬性投資

- 專屬性投資可分成以下六項(Pelton et al., 1997; Williamson, 1985)：

1. 區位專屬性投資。
2. 實體資產專屬性投資。
3. 人力資產專屬性投資。
4. 品牌資產專屬性投資。
5. 時程專屬性投資。
6. 委身式資產專屬性投資。

服務(或銷售)人員的屬性特質

- 服務或銷售人員的屬性特質 (**salesperson attributes**)，是影響關係(銷售行爲)品質的重要調節變數。屬性特質主要有兩個構面：

1.雙方的相似性(similarity)。

2.專業化能力(expertise)。

1.相似性

- 相似性：指當業務或服務人員與顧客在生活上某些條件(例如教育程度、外貌、生活形態、社經地位等)。然大部分證實相似性效果的研究，多屬短期且單一交易行為的研究。(Wiener & Mowen, 1985)
- 銷售人員的相似性對顧客的銷售效果具有顯著的促進作用 (Wilson & Ghingold, 1981; Wiener & Mowen, 1985)。

相似性

- 服務人員與顧客的相似性：指外觀、生活型態、經社地位、價值觀的類似程度。**(Bendapudi, Berry, 1997)**
- 在目標相互倚賴的情形下，假設的相似性(特別是態度的相似性)會使一方，預期對方會有所作為，以使其目標易於達成，進而增加他的吸引力。**(Crosby, Evans, Cowles, 1990)**

2.專業性--重要性

- 專業性(**expertise**)是化銷售機會為實際業績的兩大要素之一。(Busch & Wilson 1976)
- 在專業服務中，專業知識是顧客選擇服務人員的最重要的屬性，且明顯影響其關係品質。(Hill, Garner, Hanna, 1989)
- Hill et al. (1989)指出，專業知識對於個人在選擇專業性服務產業時，具有最大影響力。

專業性—意義

- **Crosby, Evans and Cowles (1990)**定義，專業化能力代表著：顧客所感受到銷售人員對於產品及服務交易(例如產品/市場知識及動態和後勤服務等)所表現出來的相關能力，並經由銷售人員以資訊的形式(**form**)提供給顧客。
- **Moorman, Deshpande and Zaltman (1993)**指出，知覺的專業化能力是指：研究人員(服務提供者)所具有的知識(**knowledge**)和技術上的能力(**technical competence**)。

專業性—意義

- 專業知識：指銷售或服務人員的能力，是顧客對其產生信賴的重要因素。(Swan, Trawick, Silva, 1985)
- 專業知識常表現在服務或銷售人員，所提供資訊的形式上。(Crosby, Evans, Cowles, 1990)
- 服務或銷售人員不僅要熟知其產品，還要能通盤掌握客戶的財務狀況及業務內容，方能贏得顧客的青睞。(Woodside & Davenport, 1974)

專業性—意義

- 在服務接觸時，顧客判斷員工的專業能力是從：第一次是否能提供正確服務、問題產生時的補償措施內容、對於特殊服務要求的處理方式，以及員工自發性的行為和態度，來決定之。**(Bitner, Boom and Tetreault, 1990; Bitner, Boom and Mohr, 1994)**。

專業性--構面

- **Busch & Wilson (1976)**針對壽險業的研究指出，具有專業化能力的銷售人員應該由以下六個構面組成：**(1)**正式教育的年資；**(2)**銷售經驗的累積年資；**(3)**專業化及高等訓練的程度；**(4)**應達成的績效是否符合甚至超越；**(5)**由上級、同事以及顧客吸收知識的能力；**(6)**人際溝通的能力。

專業性—影響或結果

- **Bitner (1995)**指出，顧客對銷售人員所知覺到的專業化能力，會影響對其依賴的程度，並使得彼此的關係產生價值。
- 顧客所認知到的銷售人員之專業知識，會明顯影響顧客的購買意圖。就專業知識言，銷售人員必須表現出優於顧客之處，他不僅要熟知其產品，更要能通盤考量客戶的財務狀況及業務內涵，以獲得顧客的信任。**(Woodside & Davenport, 1974)**

專業性—影響或結果

- Woodside & Davenport (1974)指出顧客所認知的銷售人員的專業知識，對於顧客購買意圖有明顯的影響。
- Crosby, Evans and Cowles (1990)指出，銷售人員專業化能力會影響短期和長期的銷售效果。並且在長期交易的關係當中，所附加的意義是：銷售人員往往扮演諮詢以及解決顧客問題的延伸性角色，使其超越傳統交易的範疇。

專業性—影響或結果

- 在專業服務中，專業知識是顧客選擇服務人員的最重要的屬性，且明顯影響其關係品質。(Hill, Garner, Hanna, 1989)
- 當銷售人員被顧客知覺到具有較高的專家力量(**expert power**)或者是參照力量(**referent power**)時，顧客會認為他們較值得被信任，而專家力量又較諸參照力量更具影響力。(Busch & Wilson, 1976)

