

服務業行銷

七版

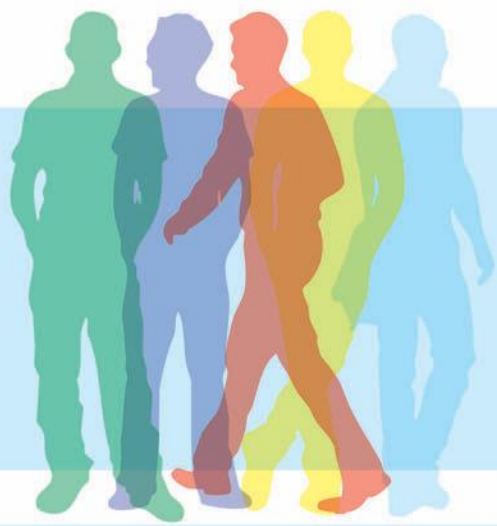
Services Marketing

People, Technology, Strategy

Christopher Lovelock · Jochen Wirtz 著

周逸衡 · 凌儀玲 · 劉宜芬 譯



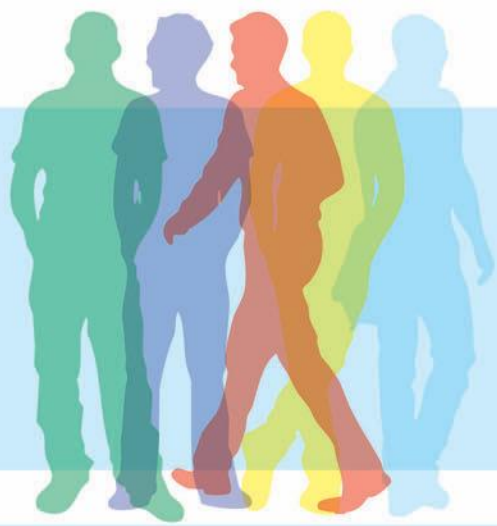


Services Marketing

People, Technology, Strategy

第四篇

執行獲利的服務策略



Services Marketing

People, Technology, Strategy

以顧客忠誠度為基礎的企業，管理的首要任務即是尋找並獲得「對的顧客」。

——*Frederick F. Reichheld*

策略優先，接著是顧客關係管理。

——*Steven S. Ramsey*

服務優勢來自人員的管理

- 12.1 追求顧客忠誠
- 12.2 瞭解顧客與企業的關係
- 12.3 忠誠之輪
- 12.4 建立忠誠的基礎
- 12.5 與顧客發展忠誠連結的策略
- 12.6 減少顧客變節的策略
- 12.7 顧客關係管理：CRM
- 12.8 結論



12.1 追求顧客忠誠 1/10

鎖定、獲得和留住「對的」顧客是許多成功企業的核心。

「忠誠」(loyalty)描述顧客為了某個特定的理由而願意長期且持續地光顧某家企業，並排除其他競爭對手，樂意向親朋好友推薦這家企業的產品。顧客忠誠不僅是行為表現，還包含偏好、喜愛及未來意圖。



追求顧客忠誠 2/10

變節(defection)一詞被用來描述顧客從某企業的雷達螢幕中消失，並將其品牌忠誠轉換至其他供應商。

變節比例的上升不僅意謂著產品的品質可能有問題（或競爭者已提供更佳的價值），也可能是獲利下降的警訊。



追求顧客忠誠 3/10

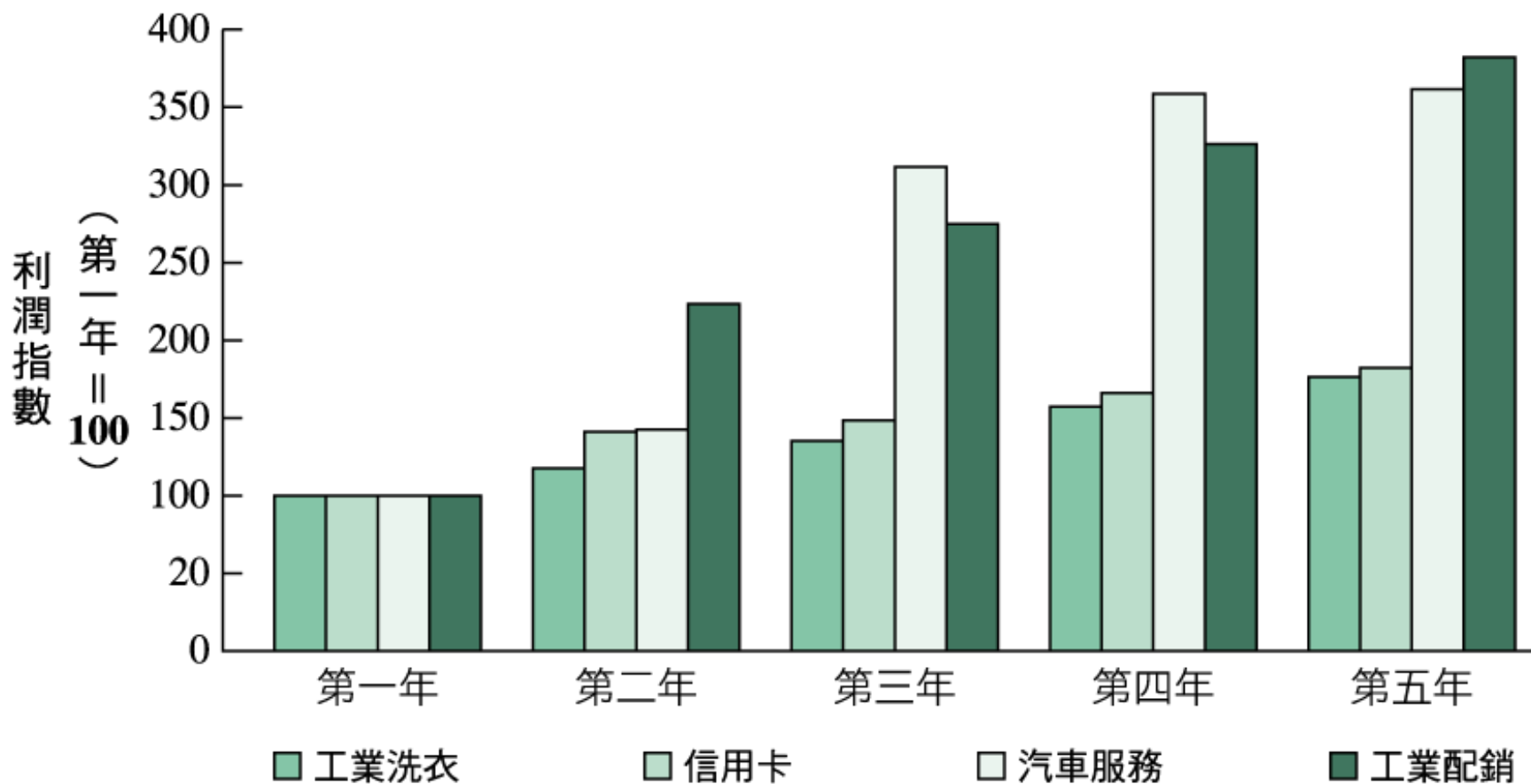
● 為何顧客忠誠對企業的獲利能力非常重要？

顧客與企業接觸的時間愈長，企業所獲得的利潤愈高。

要回收獲取顧客所付出的成本需耗費超過一年的時間，但當顧客長期與企業交易，利潤就會隨之增加。



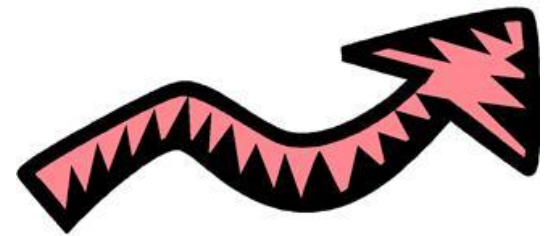
隨著時間經過，顧客將創造多少利潤？



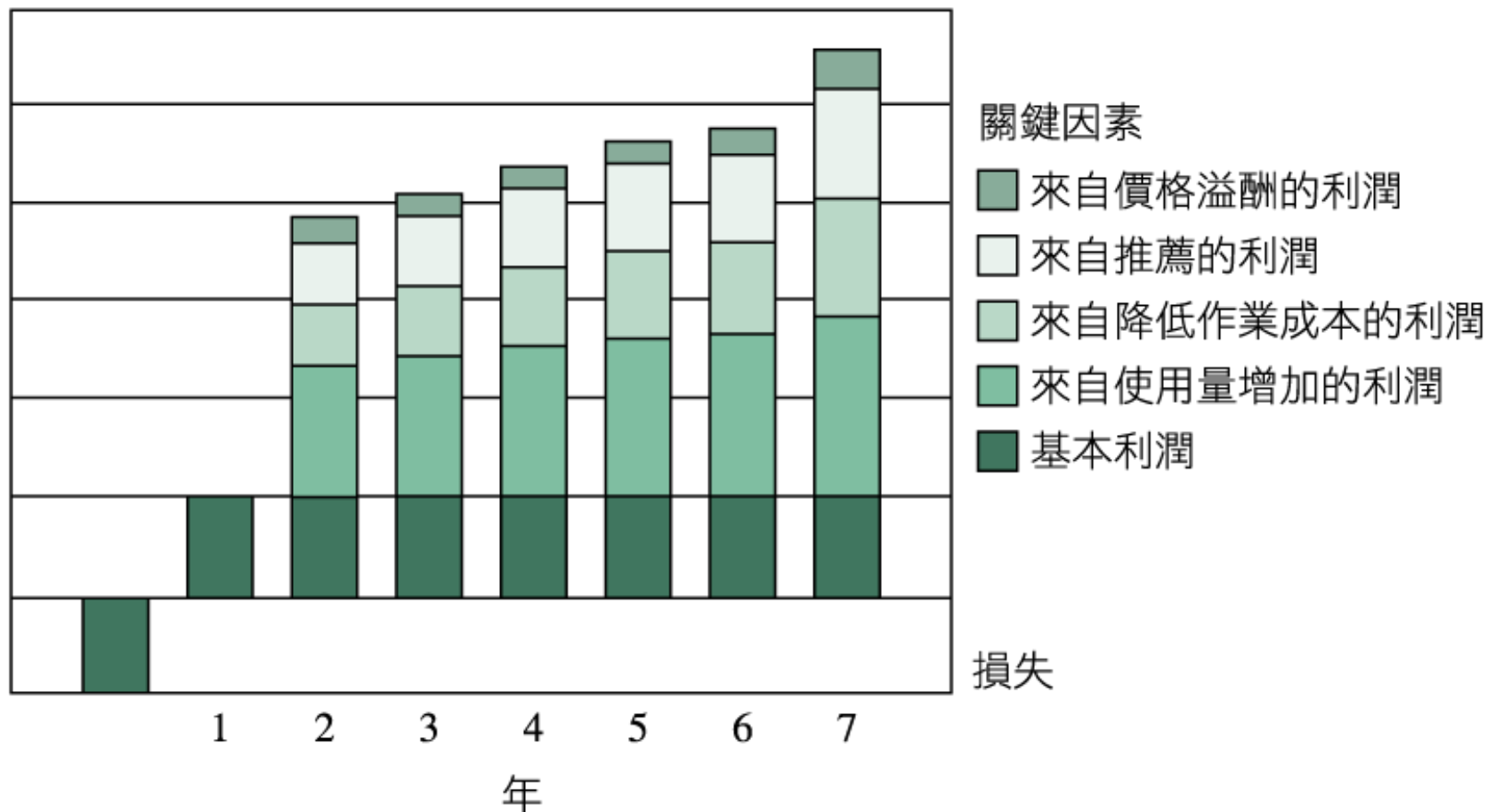
追求顧客忠誠 5/10

要使利潤成長，有四項基本因素可協助供應商創造逐漸增加利潤的優勢：

- 1.來自增量購買的利潤
- 2.來自降低作業成本的利潤
- 3.來自顧客推薦所帶來的利潤
- 4.來自價格溢酬的利潤



為何時間愈久，顧客所帶來的利潤愈高？



追求顧客忠誠 7/10

● 估算忠誠顧客的價值

就成本面而言，並非所有類型的服務都需要花費大筆的行銷推廣費用才能吸引新顧客，有時候將錢投資在一個能吸引顧客自動上門的好零售點反而更重要。

就收益面來看，忠誠顧客也未必願意支付比單次購買的顧客更高的價格，某些情況下，他們甚至還會期望能有價格上的折扣。

並非所有類型的顧客所帶來的利潤都會隨時間增加。

顧客所帶來的利潤會受到產品生命週期的影響。



追求顧客忠誠 8/10

● 實際與潛在顧客價值的差距

「達到任何一段顧客關係所能帶來的利潤潛力極限，是每一個企業努力的基本目標。即使是保守估計，目前大部分企業的績效與其潛在績效極限之間的落差仍是很大的。」



追求顧客忠誠 9/10

實際與潛在顧客價值之間落差的分析如下：

- 每一個市場區隔中的顧客，最近的購買行為為何？
如果每一位顧客都有以下的理想行為模式：
 - (1) 購買公司所有的服務；
 - (2) 排斥與企業的競爭對手交易；
 - (3) 願意支付全額價格，那麼這對於銷售量和利潤會有什麼影響？
- 顧客平均和企業維持多久的關係？如果他們持續成為終身顧客將有什麼影響？



追求顧客忠誠 10/10

● 顧客為何忠誠？

顧客如何看待關係所帶來的利益

- 信心利益
- 社會利益
- 特別待遇利益



12.2 瞭解顧客與企業的關係 1/8

● 交易行銷

交易(transaction)是指雙方發生價值交換的事件。

當顧客和供應者的交易是間斷的、不記名的、缺乏長期顧客購買的歷史紀錄，或者顧客和員工之間幾乎不認識時，便不存在任何有意義的行銷關係。



瞭解顧客與企業的關係 2/8

● 關係行銷

關係行銷(relationship marketing)一詞已被廣泛用於描述用來建立長期顧客關係的行銷活動，三種不同的關係行銷類型：

1. 資料庫行銷

行銷人員仰賴資訊科技（通常以資料庫的形式）來建構企業與目標顧客的關係，並隨時將顧客的購買情形保留下來。然而，這種關係的本質並不密切，因為溝通的進行與管理都是由賣方單方面所主導的。



瞭解顧客與企業的關係 3/8

2. 互動式行銷

較密切的關係通常是建立在顧客與供應商的服務人員面對面的互動上（或透過電話「耳對耳」的互動）。

隨著服務業日益茁壯，互動式網站及自助服務科技逐漸增加。



瞭解顧客與企業的關係 4/8

3. 網絡行銷

在企業對企業(B2B)的情境中，行銷人員會致力於發展和顧客、配銷商、供應商、媒體、顧問、商業公會、政府機關、競爭者，甚至是顧客的顧客之間的關係網絡。通常供應商會組成一個團隊，透過成員間的合作以便有效地提供服務給企業客戶內部的對口團隊。



瞭解顧客與企業的關係 5/8

全面關係行銷(total relationship marketing)：

「行銷必須以關係、網絡與互動為基礎，並認知到行銷應該深植在賣方企業、市場和社會間所構成網絡的全面管理。目標在於與個別消費者建立長期且雙贏的關係，而價值則是由參與其中的各個團體共同創造而來。」



瞭解顧客與企業的關係 6/8

● 建立「會員」關係

分析顧客關係的本質，可以透過詢問下列問題來得知：

- (1) 服務提供者是否有跟顧客建立正式的「會員」關係，像是電話用戶、銀行、家庭醫師一樣？或者還沒有建立任何的關係？
- (2) 該項服務是否像保險、廣播、警察保護一般進行連續性的傳遞？或是每筆交易皆分開記錄與收費呢？



顧客關係的類型

服務傳遞的本質	服務企業與其顧客之關係類型	
	會員式關係	無正式關係
持續傳遞的服務	保險	電台
	有線電視用戶	警察保護
	大學註冊	燈塔
	銀行	公路
間斷式交易	電話用戶所撥打之長途電話	租車
	一系列影集訂閱者	郵件服務
	以通勤月票旅行	付費公路
	保固期內之維修	公用電話
	HMO 成員之健康檢查	電影院
		大眾運輸 餐廳

瞭解顧客與企業的關係 8/8

顧客忠誠方案的好處是可以幫助企業瞭解現有顧客是誰，並瞭解其交易行為和偏好。這些資訊對於服務傳遞是極有價值的，有助於企業提供客製化與個人化的服務，也有助於進行市場區隔。

除了忠誠方案，搭售（例如戲院的套票或是大眾運輸的通勤票）也能將間斷式交易轉變為會員關係。



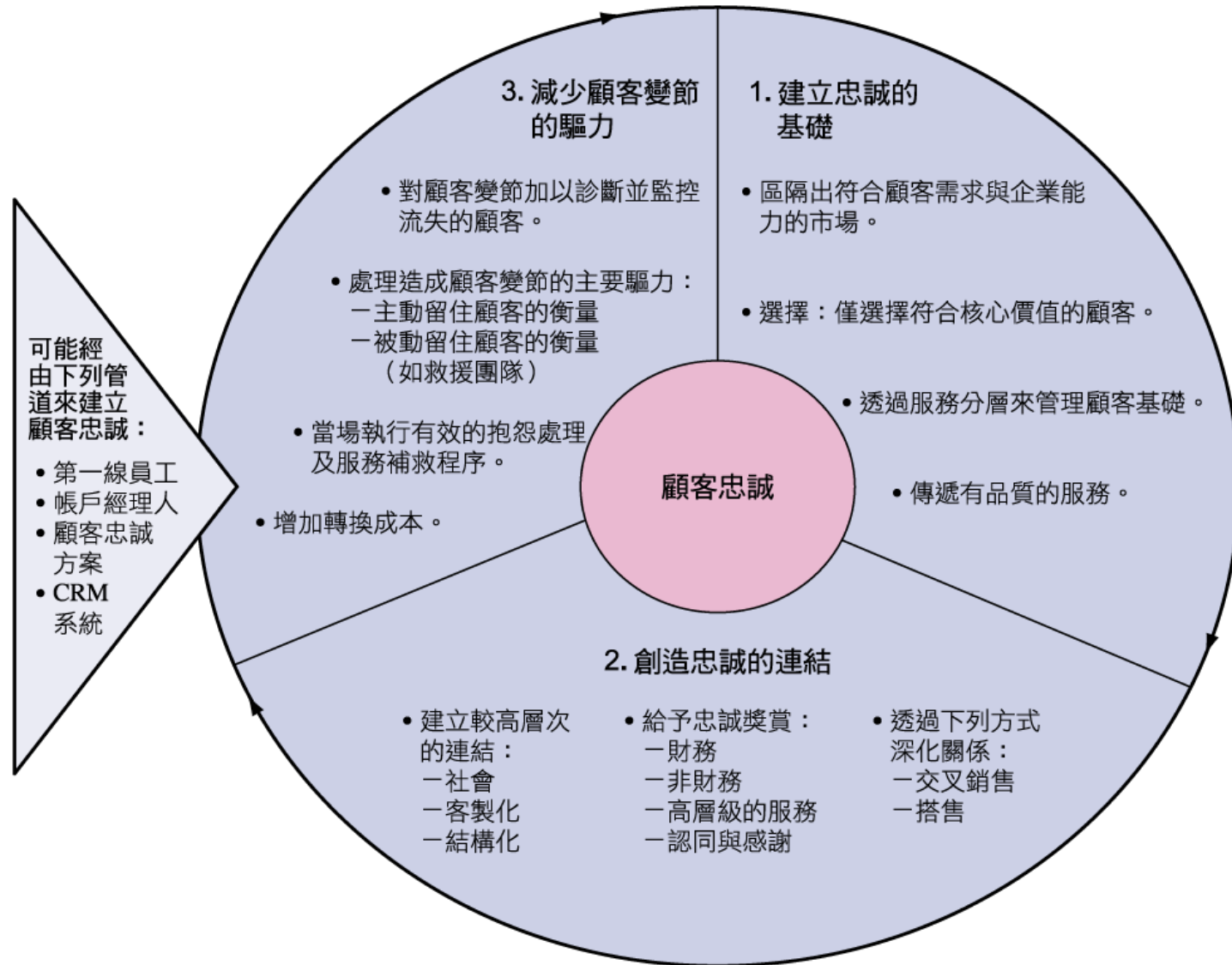
12.3 忠誠之輪 1/2

依序包含了三個策略：

- 企業必須有一個堅固的基礎以創造顧客忠誠，其包含需要有對的顧客區隔、吸引對的顧客、進行服務分層，以及傳遞高滿意度的服務。
- 為了建立真正的忠誠，企業必須與顧客發展密切的連結(bonds)，一方面可藉由交叉銷售或搭售的方式來深化關係，另一方面也可透過忠誠獎賞與更高層次的連結來為顧客增加價值。
- 企業也需要確認並消除會導致顧客變節的因素，因為變節代表現有顧客的流失，需要找新的顧客來取代他們。



忠誠之輪



12.4 建立忠誠的基礎 1/9

● 鎖定對的顧客

忠誠度管理始於區隔目標市場好讓顧客需求與組織的能力相吻合。簡單地說，就是找出並鎖定對的顧客。

要去尋找符合企業核心價值主張的顧客。

若企業能將自身的能力和優點結合以符合顧客的需求，謹慎地鎖定目標顧客，則對顧客而言，企業所提供的便是優質服務。



建立忠誠的基礎 2/9

● 追求價值而非數量

購買頻率較高或購買數量較多的重度使用者，比起一般使用者更具價值。

不同的市場區隔為企業帶來不同的價值。就像投資一樣，短期內某種類型的顧客可能會比其他顧客帶來較多利潤，但長期而言，某些顧客成長的潛力卻可能比較大。同樣地，有些顧客的消費模式可能長久不變，而其他類型的顧客則可能是循環性的，當景氣佳時大量消費，不景氣時又緊縮荷包。因此聰明的行銷人員便會設法尋找適當的區隔組合，以降低反覆無常的變化所導致的風險。



建立忠誠的基礎 3/9

管理者不應假設「對的顧客」
都是揮金如土的消費者。根據服務業的經營模式，對的顧客通常是來自其他競爭廠商無法提供良好服務的市場區隔。



建立忠誠的基礎 4/9

● 透過有效的服務分層來管理顧客基礎

顧客的獲利能力與銷售報酬率會因企業把資源集中在高層級顧客而提升，而不同層級的顧客對服務也會有不同的期望和需求。

顧客層級可以依據不同的利潤貢獻、不同需求（包含對價格、舒適及速度的敏感度），以及可識別的個人背景條件（例如人口統計變數）來作區分。

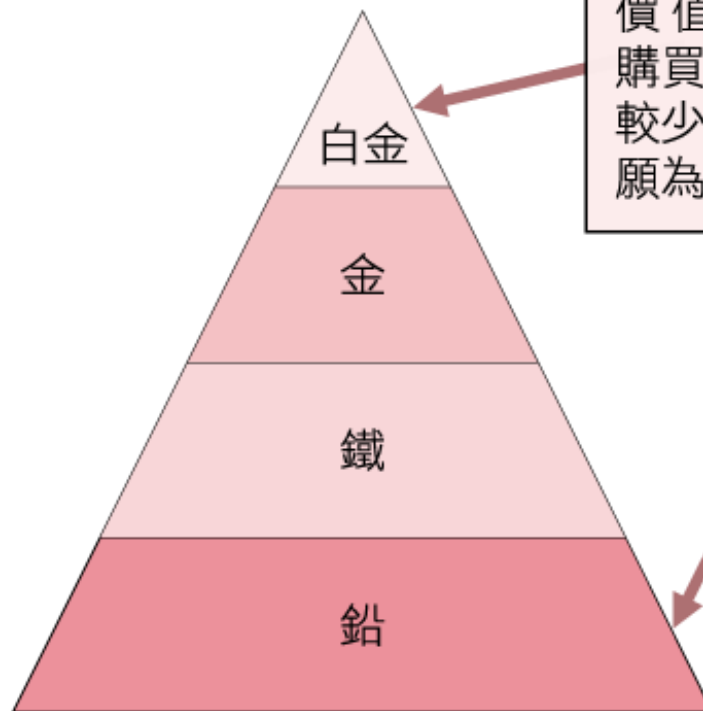


顧客金字塔

良好的顧客關係



不好的顧客關係



區隔內的顧客會看到我們高價值的服務、願意長期購買我們的服務，僅需花費較少的費用便可保留，甚至願為我們作正面口碑宣傳？

區隔內的顧客需要我們花費時間、精力與金錢卻又無法帶給我們想要的報酬？此區隔的顧客是很難作生意的？

建立忠誠的基礎 6/9

- 白金級(platinum)：這一層級的顧客只占顧客群中極小一部分，但卻是屬於重度使用者，因此對於利潤的創造有重大貢獻。
- 金級(gold)
- 鐵級(iron)：此一層級的顧客是顧客基礎的主體。由於此一層級的顧客數量龐大，使得企業可以發揮規模經濟，因此這群顧客對企業而言是相當重要的，然而鐵級的顧客通常只能為企業帶來微薄的利潤。
- 鉛級(lead)



建立忠誠的基礎 7/9

顧客分層是以獲利能力及服務需求為基礎。企業應該針對每個顧客區隔對企業的要求與價值，將服務加以客製化，而非提供所有顧客相同的服務水準。

並非所有現存的顧客關係都值得保留，終止部分顧客的關係是必然的結果。當維繫某些顧客關係所花費的成本高於他們所能帶來的收益時，這樣的顧客關係便不再具有獲利價值。



建立忠誠的基礎 8/9

- 顧客滿意度與服務品質是忠誠不可或缺的前置要素

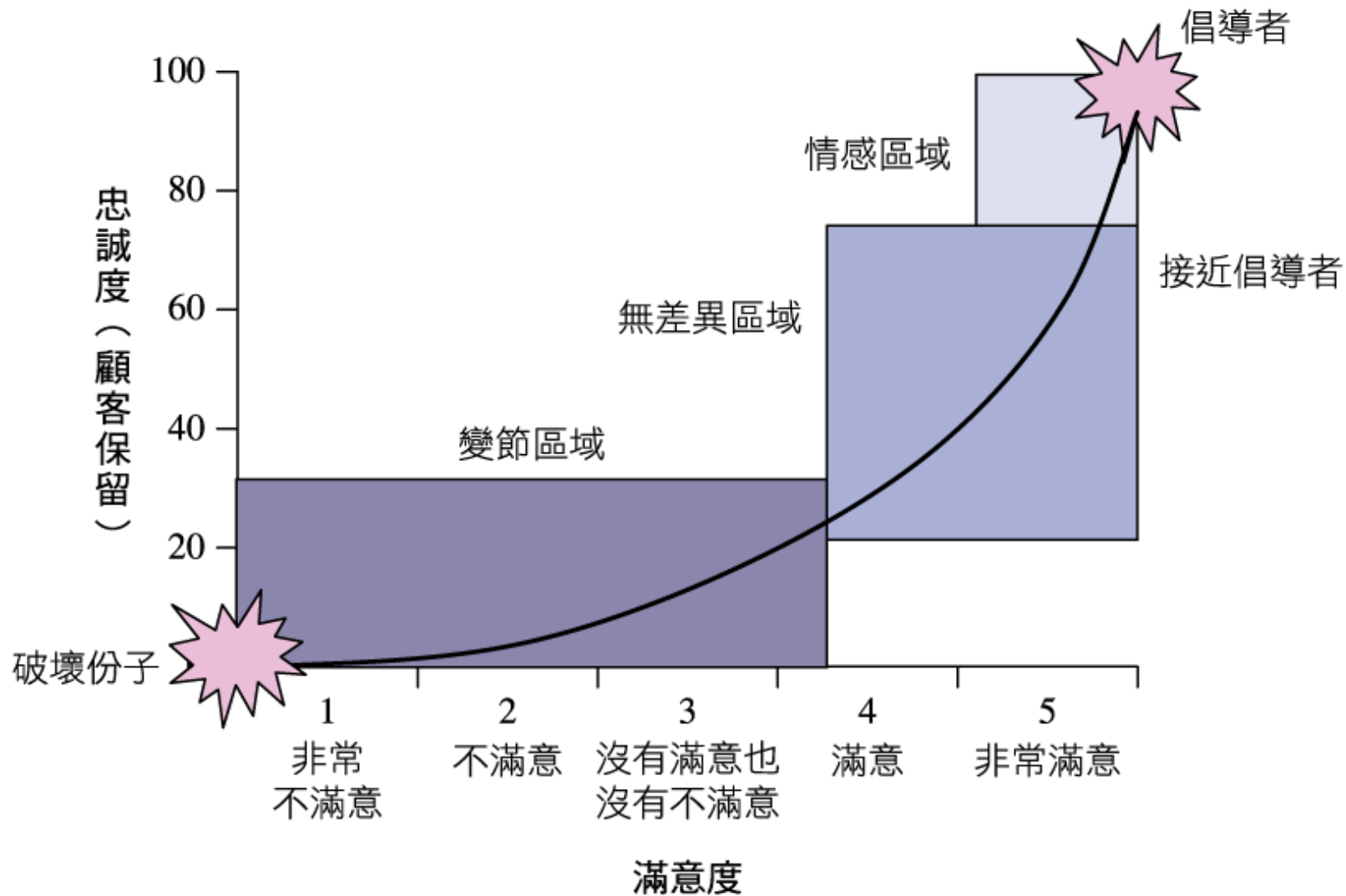
顧客忠誠度的基礎建立在顧客滿意度上，而服務品質則是重要的投入。

滿意度與忠誠度的關係可分為三個主要區域：

- 變節區域(zone of defection)
- 無差異區域(zone of indifference)
- 情感區域(zone of affection)



顧客滿意度與忠誠度的關係



12.5 與顧客發展忠誠連結的策略 1/9

建立忠誠度的策略包含：

- (1)透過交叉銷售與搭售深化企業與顧客的關係；
- (2)創造忠誠獎賞；
- (3)建立更高層級的連結，像是社會、客製化及結構化連結。



與顧客發展忠誠連結的策略 2/9

● 深化關係

為了使顧客和企業之關係更加緊密，透過搭售或是交叉銷售來強化關係是一有效的策略。

嚴謹的分析軟體可以幫助企業進行「微區隔」，鎖定在某個特定情境下擁有共同特質的一小群顧客，並且找出交叉銷售或向上銷售的潛在目標對象



與顧客發展忠誠連結的策略 3/9

● 透過財務性和非財務性獎賞鼓勵忠誠顧客

為了勝過其他品牌，妥善設計的顧客忠誠方案不但可以提高荷包占有率，還可獲取以獎賞為基礎的連結。獎賞的提供可依據購買的次數、購買的價值（或兩者混合使用）來進行。

獎賞可以區分為財務性與非財務性。



與顧客發展忠誠連結的策略 4/9

1.財務性獎賞

當忠誠顧客所獲得的獎賞具有財務上的價值，便可稱為財務性的連結（又稱為硬利益），例如折扣、飛行哩程優惠，或是某些信用卡公司提供的現金回饋等忠誠方案。



與顧客發展忠誠連結的策略 5/9

為了評估顧客忠誠方案改變顧客行為模式的潛力，
Dowling與Uncles認為行銷人員必須檢視三項心理
效果：

- 品牌忠誠vs.交易忠誠
- 購買者如何評價獎賞
- 時程



與顧客發展忠誠連結的策略 6/9

徒有設計良好的獎賞方案並不足以留住企業最想得到的顧客。如果顧客對服務品質感到不滿意，或是能夠以更便宜的價格來獲得更高價值，他們很快就會變成不忠誠的顧客。



與顧客發展忠誠連結的策略 7/9

2.非財務獎賞

非財務性獎賞（又稱為軟利益）所提供的利益無法直接以貨幣來換算。例如讓忠誠方案的會員可以排在後補名單上或顧客服務中心等候隊伍中較優先的位置。

像是放寬行李重量與數量限制、優先升級、使用機場休息室等。

重要的無形獎賞包括特別表揚與感激。

非財務性獎賞，尤其是設計用來促進顧客往更高層級邁進的獎賞，通常比財務性獎賞更有力量



與顧客發展忠誠連結的策略 8/9

● 建立較高層次的連結

以獎賞為基礎的計畫對競爭者來說是較容易模仿的。

相反地，高層次的連結能夠提供較持久的競爭優勢。

1. 社會連結：社會連結通常是以顧客和服務提供者之間個人化的關係為基礎所建立的。

2. 客製化連結：客製化連結則是建立在服務提供者成功地將客製化的服務提供給忠誠顧客。



與顧客發展忠誠連結的策略 9/9

3.結構化連結：結構化連結在企業對企業(B2B)的交易模式中最常見到，目的是希望透過供應商和顧客之間結構化的關係來建立忠誠，例如聯合投資專案和分享資訊、流程及設備。結構化連結也適用在企業對顧客(B2C)的環境裡，例如有些航空公司引進簡訊報到服務，當班機延誤時可透過簡訊通知顧客班機抵達與起飛的時間。

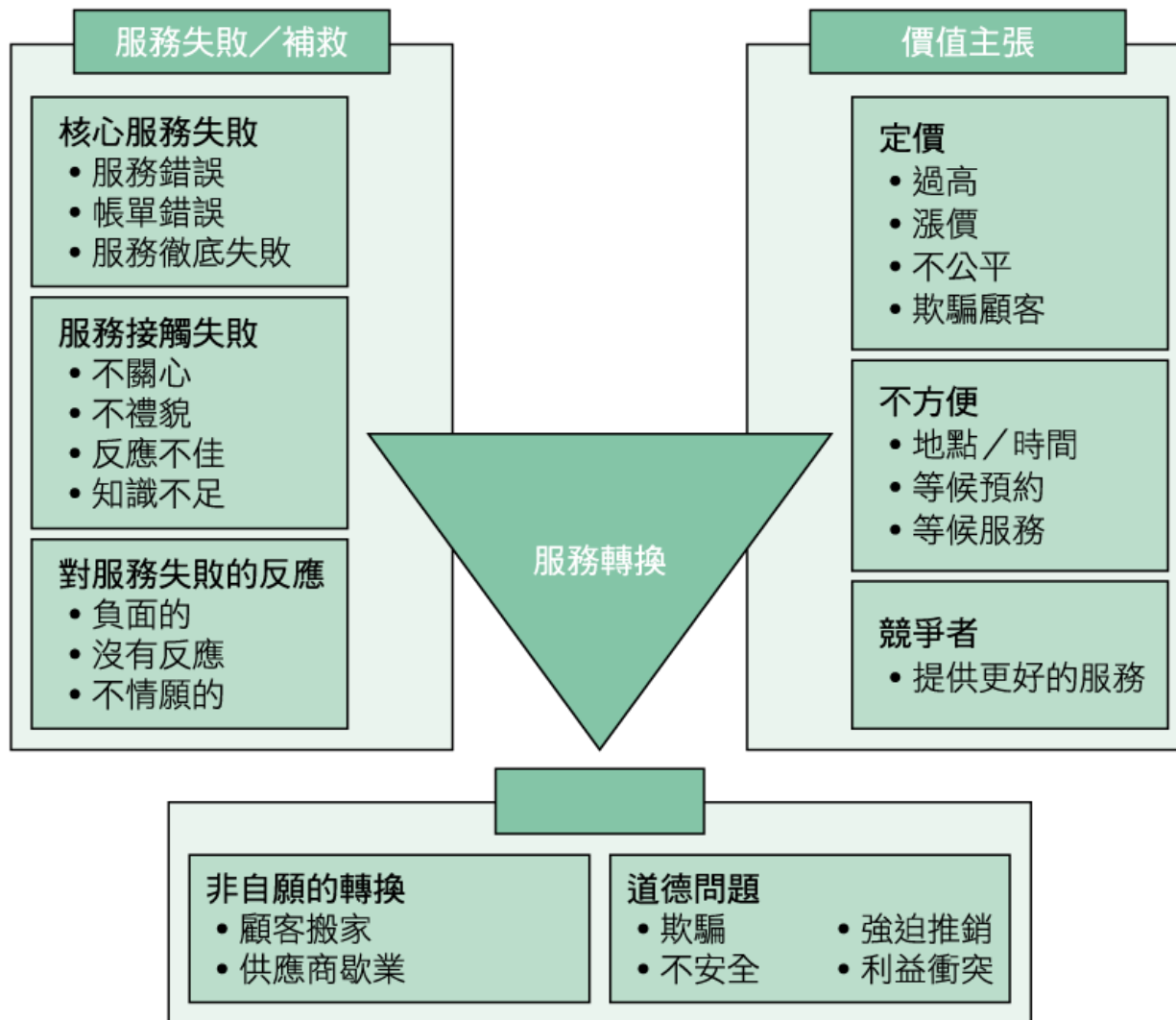


12.6 減少顧客變節的策略 1/4

- 分析顧客變節的因素並監控收入減少的顧客帳戶
瞭解顧客轉換供應商的原因。
 - 變節診斷
 - 變節警報系統



導致顧客轉換服務企業的因素



減少顧客變節的策略 3/4

● 主要變節驅力的因應

透過傳遞有品質的服務、極小化不便利性和其他非貨幣成本，或藉由公平且明確的定價來強調因應變節驅力。



減少顧客變節的策略 4/4

- 採用有效的抱怨處理與服務補救程序
- 提高轉換成本



12.7 顧客關係管理：CRM 1/5

顧客關係管理強調的是與顧客建立並維持關係的整個流程，它被視為成功執行忠誠之輪的關鍵。

● CRM系統的目的

從顧客觀點來看，執行良好的顧客關係管理系統，可以提供一個能傳遞客製化與個人化服務的整合介面。

就企業觀點而言，顧客關係管理系統能幫助企業更加瞭解顧客、有效進行顧客區隔或分層、更精準地推廣服務與交叉銷售，甚至是建置警報系統，當顧客有變節的危險時就會發出警訊。



顧客關係管理：CRM 2/5

常見的CRM應用

- 資料蒐集
- 資料分析
- 銷售人員自動化
- 行銷自動化
- 客服中心自動化

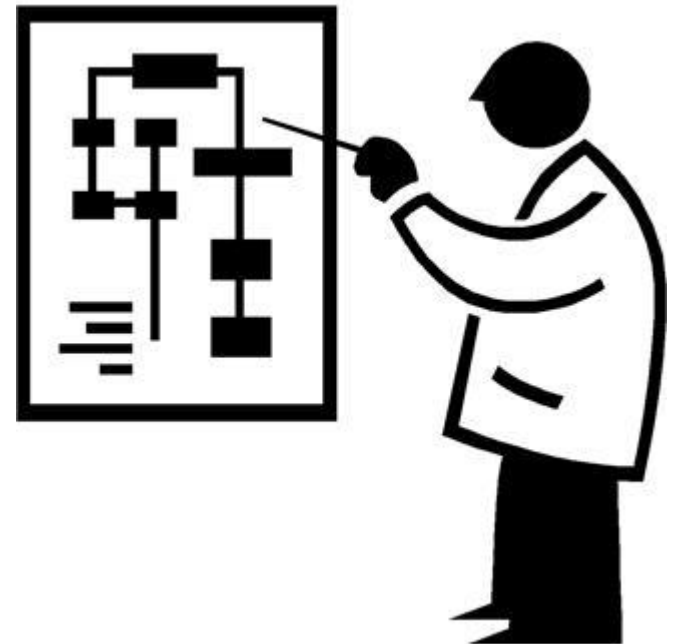


顧客關係管理：CRM 3/5

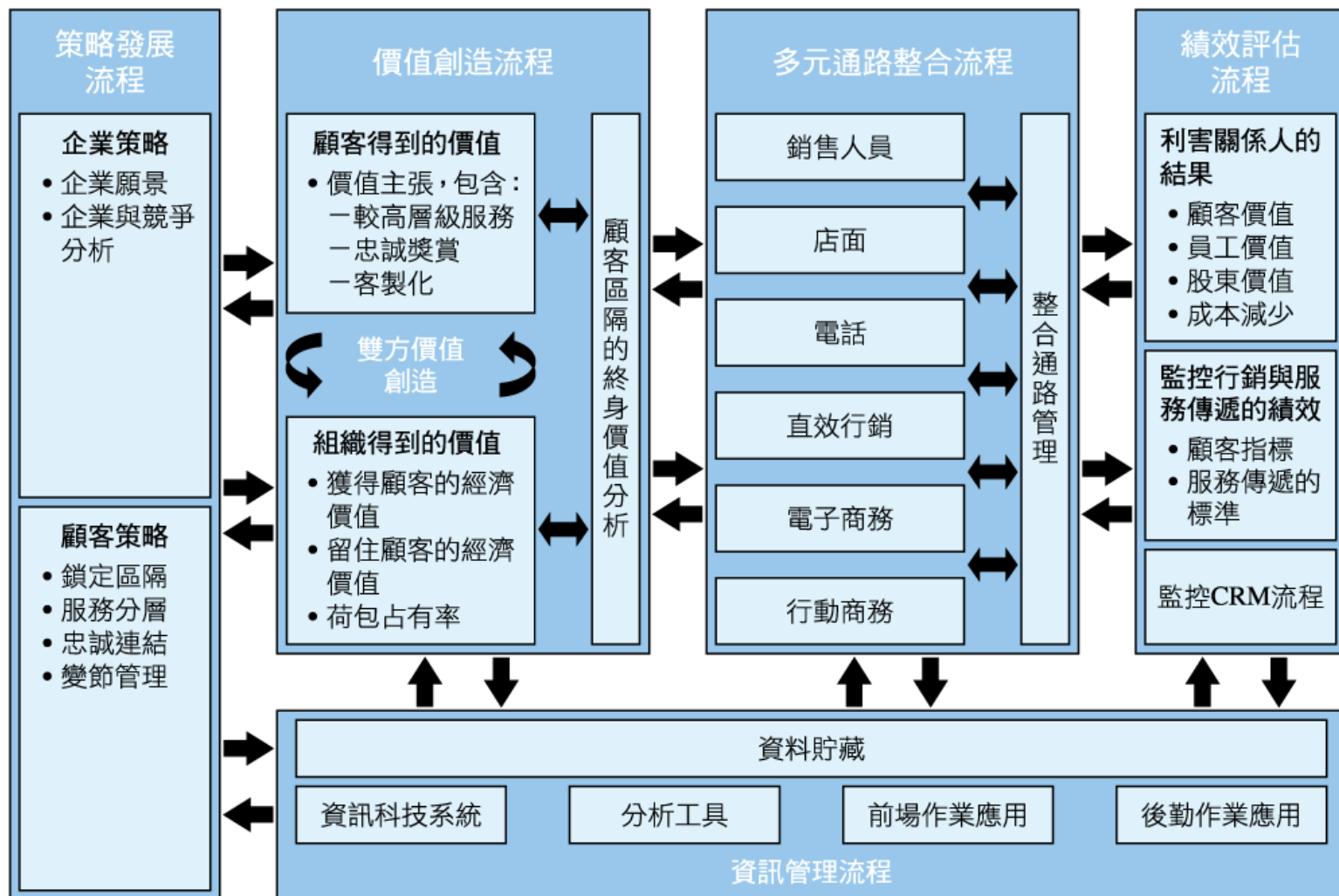
● 完整的CRM策略

CRM策略的五項重要流程：

- 策略發展
- 價值創造
- 多元通路整合
- 資訊管理
- 績效評估



CRM策略的整合架構



顧客關係管理：CRM 5/5

● 執行CRM常見的失敗情形

歸納CRM之所以失敗的原因如下：

- 視CRM為一種技術
- 缺乏顧客焦點
- 對顧客終身價值缺乏瞭解
- 缺乏高階經理人的支持
- 企業流程再造失敗
- 低估資料整合的挑戰

