

# 顧客關係管理

第  
**6**  
版

Customer Relationship  
Management

徐茂練 著



01

顧客關係管理導論



全華



# 本章大綱

n 本章重點

n 章前企業案例

n 1-1 關係行銷的演進

n 1-2 顧客關係管理定義與重要性

n 1-3 顧客互動模式

n 1-4 顧客關係管理架構

n 1-5 本書章節之安排





## 本章重點

**重點1** 顧客關係管理的動機。

**重點2** 顧客互動的類型與互動方式。

**重點3** 顧客關係管理的架構。





### 麗池卡登飯店

- | 麗池卡登如何決定是否應該導入顧客關係管理？
- | 麗池卡登的顧客互動有哪些原則？
- | 顧客關係管理的推動為何需要有價值觀的領航、策略的引導，更需要有制度的配合？





# 1-1 關係行銷的演進

## 一、顧客關係管理的歷史

表1-1 關係行銷的演進歷程

時期	1960年	1980年	2000年
階段	生產導向	交易行銷	關係行銷 (顧客關係管理)
典型行銷活動	銷售交易關係	大眾行銷 直接銷售 區隔行銷	個人化客製化 聯盟關係 共同創造





## 二、顧客的角色與需求

### n顧客的角色：

- ∅ 由被動變為主動
- ∅ 由產品服務的接受者變為參與者
- ∅ 可能是顧問、研發者、發言人





## n顧客需求的特質：

- ∅ 顧客有太多的選擇，企業需要引起顧客的注意
- ∅ 顧客的需求多元且多變化
- ∅ 企業的回應
- ∅ 留住顧客：注重顧客終身價值
- ∅ 視顧客為資產：投資回報率較高之顧客





### 三、資訊技術的運用

#### n基本運用：

- ∅資料庫行銷
- ∅銷售自動化
- ∅電話客服中心

#### n進階運用：

- ∅資料採礦
- ∅電腦電話整合
- ∅網路為中心的架構







### 一、顧客關係管理的動機

#### n 留住顧客的一些數據

- ∅ 開發一個新顧客，比維繫一個舊顧客，大約要多花六倍的時間
- ∅ 通常一個不滿意的顧客，會將這個不好的經驗告訴八到十個人





- Ø 銷售給新顧客成功的機率為15%，而銷售給舊顧客的成功機率為50%
- Ø 如果公司能迅速適當地解決服務上的缺失，則抱怨的顧客中有70%將會再度與這家公司往來





## n顧客關係管理的目的

### ∅ 留住顧客：

- 除了開發顧客，希望也能維持顧客
- 除了考量顧客價值，也考量顧客終身價值
- 目標是個別顧客的顧客終身價值最大





## Ø 投資顧客：

- 視顧客為資產
- 不同顧客群(顧客區隔)其投資報酬率有所不同
- 目標是所有顧客終身價值的總和為最大





## Ø 留住顧客與投資顧客的理由：

- 透過顧客參與可以分享知識並共同創造價值
- 因產品與服務的吸引力及互動關係的強化而提升購買





## n 顧客關係管理的觀點

- ∅ 視顧客為資產，目標是顧客終身價值的總和為最大。顧客終身價值之說明(注意現值)

	今年	第一年	第二年	第三年
購買金額 (未CRM)	100	80	64	51
購買金額 (有CRM)	100	90	81	73





## n 顧客關係管理的目的達成條件

### o 顧客互動方案：

- 餐廳服務、服飾選購、理財網站等活動
- 一般區分為行銷、銷售、顧客服務、顧客忠誠度方案





## Ø 顧客互動方案的運作：

- 顧客互動的內容或頻率越佳、個人化程度越高則顧客關係越好(當然投入成本也越大)
- 顧客關係越好則該顧客對企業而言，價值越高
- 價值可能表現在再度購買、口碑推薦、對品質價格的容忍度等







## n顧客互動方案的投資：

- 對於不同的顧客區隔，投入不同的顧客互動方案，會得到不一樣的回報(增加購買)
- 總投入與總回報的投資報酬率最高





## n區隔行銷之說明

- ∅ 顧客互動方案的投資理念乃是對於不同的顧客區隔，投入不同的顧客互動方案，會得到不一樣的回報。如下表範例所示：





(假設ABC顧客之回報率分別為2.5,1.5,0.5)

	方案一(一般行銷)		方案二(區隔行銷)	
	投入成本	顧客利潤	投入成本	顧客利潤
A級顧客	10	25	20	50
B級顧客	10	15	10	15
C級顧客	10	5	0	0
合計	30	45	30	65
利潤		15		35





## n 其他可能的顧客區隔方法

### ∅ RFM區隔：

- 依其R (最近購買時間)、 F(購買頻率)、 M(購買金額)分群
- 分別統計各群顧客的投入成本與回收效益
- 據以判定哪群顧客較值得投資
- 錢包大小與錢包佔有率區隔
- 錢包大小
- 錢包佔有率





## 二、顧客關係管理的定義

「顧客關係管理乃是企業與顧客建立及維持長程關係，以提升顧客終身價值的管理活動。」

表1-2 顧客關係管理間的三種關係

顧客關係管理的關係	說明
企業之間的關係	主要探討組織間的價值交換行為(如交易、生產等)中所形成的各種互動型態，其關係指的是以產品、服務或品牌形象為核心，進行一系列的互動，包含交易、協同規劃、合作行銷、策略聯盟或合資等。
企業與消費者之間	主要探討其間的傳播行為與忠誠關係，傳播行為乃是一對一行銷、口碑行銷、關係行銷、許可行銷之基礎，忠誠關係則是描述消費者與企業之間的長期往來關係。
消費者之間的關係	乃是個人與個人的關係，對應到社群或會員的經營，其中個人之間的關係包含資訊的往來、意見的諮詢、與情感的支持。





## n 顧客關係管理三大核心觀念：

### ■ 關係：

關係程度之決定以及關係生命週期的演進

### ■ 終身價值：

忠誠度與顧客保留等

### ■ 管理：

目標、CRM步驟以及顧客互動方案之設計





### 三、顧客關係管理的步驟

#### n顧客關係的生命週期

##### ∅ 取得：

- | 例如差異化、創新、便利等方式取得顧客

##### ∅ 增強：

- | 例如降低成本、強化服務、交叉銷售、向上銷售

##### ∅ 維持：

- | 例如新產品、忠誠度方案等





n取得顧客

n區隔顧客

n顧客互動



► 圖1-1 顧客互動與顧客關係生命週期







# 1-3 顧客互動模式

## n顧客互動的內涵

### ∅ 互動的標的：

- | 產品
- | 服務
- | 體驗

### ∅ 互動方式：

- | 交易
- | 合作
- | 共同創造





## n 互動方案類型：





## n 企業與顧客互動(互動方案)的型態

### ∅ 銷售：

- ┆ 交叉銷售
- ┆ 升級銷售

### ∅ 行銷：

- ┆ 差異化(客製化)行銷
- ┆ 個人化促銷





## ∅ 顧客服務：

- | 顧客自助服務
- | FAQ

## ∅ 忠誠度方案：

- | 集點計畫
- | 航空里程計畫





## n 企業與顧客互動的方式

### ∅ 交易：

- | 顧客透過認知、搜尋、比較、下單、付款、取貨等程序，與企業進行交易

### ∅ 合作：

- | 企業可以透過與顧客合作的方式，進行相關的業務活動
- | 例如共同進行需求預測以便做出產銷計畫，也可能採納顧客的構想來擬定新產品的規格





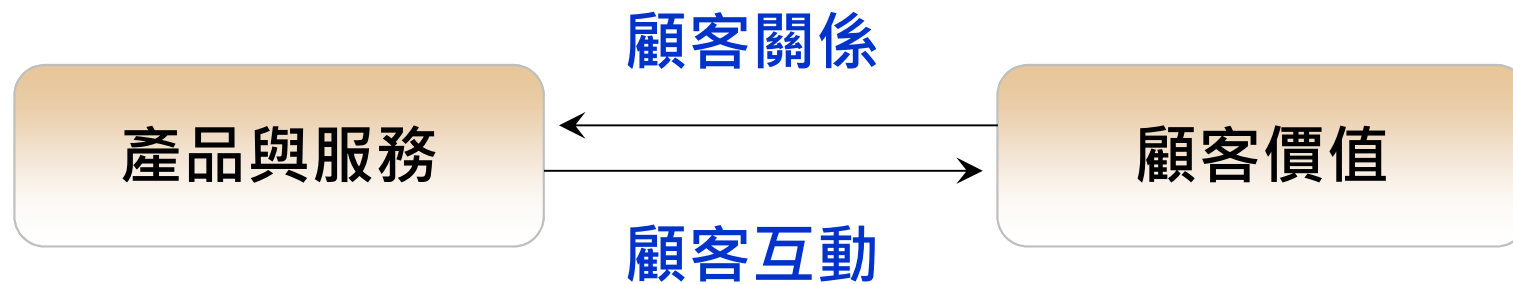
## Ø 共同創造：

- | 過某種合作平台的設計，讓企業與顧客之間，或顧客與顧客之間可以共同創造價值





## n顧客互動模式：



▶ 圖1-2 顧客互動模式





## 1-4 顧客關係管理架構

### CRM的整體考量

CRM整體

CRM是策略

CRM需後勤支援







## 顧客關係管理的條件

### n顧客互動：

- 考量顧客群的特性與需求
- 考量顧客互動的方式
- 進行顧客互動方案之設計
- 一般區分為行銷、銷售、顧客服務、顧客忠誠度方案
- 目的是招攬新顧客、顧客滿意度、顧客忠誠，也就是：提升顧客終身價





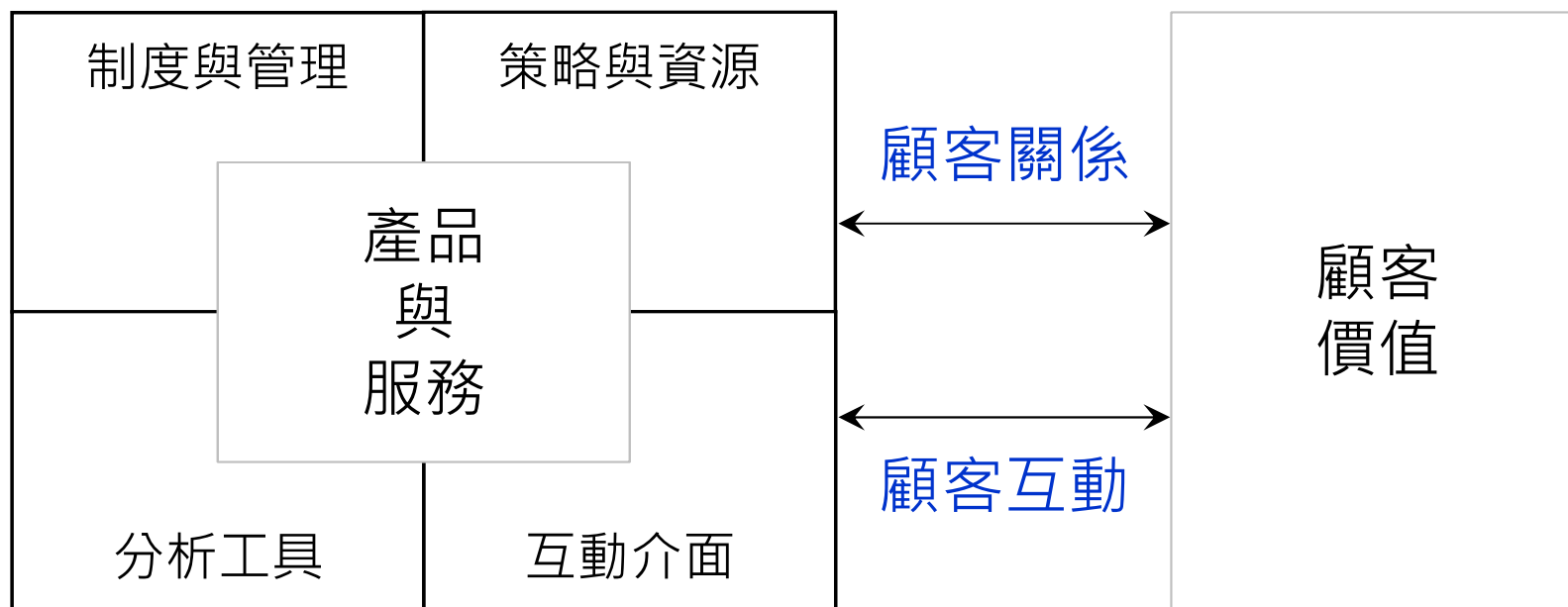
## n策略與後勤支援：

- 需要策略之指引與支援挹注
- 需要相關部門之支持：  
互動介面、顧客資料分析(分析工具)、其他  
配套措施(制度與管理)





## 顧客關係管理架構



► 圖1-3 顧客關係管理架構





## 1-5 本書章節之安排

### n第一篇為架構篇：

- ∅ 針對CRM做一個導論性的介紹
- ∅ 描述CRM架構中的各個元件及元件之間的關係

### n第二篇為發展篇：

- ∅ 介紹CRM發展的流程





## n 本書第三篇為運作篇：

- ∅ 說明系統運作的問題
- ∅ 實施CRM所需考量的議題
- ∅ 未來的趨勢

