顧客關係管理

第6版

Customer Relationship Management

徐茂練 著

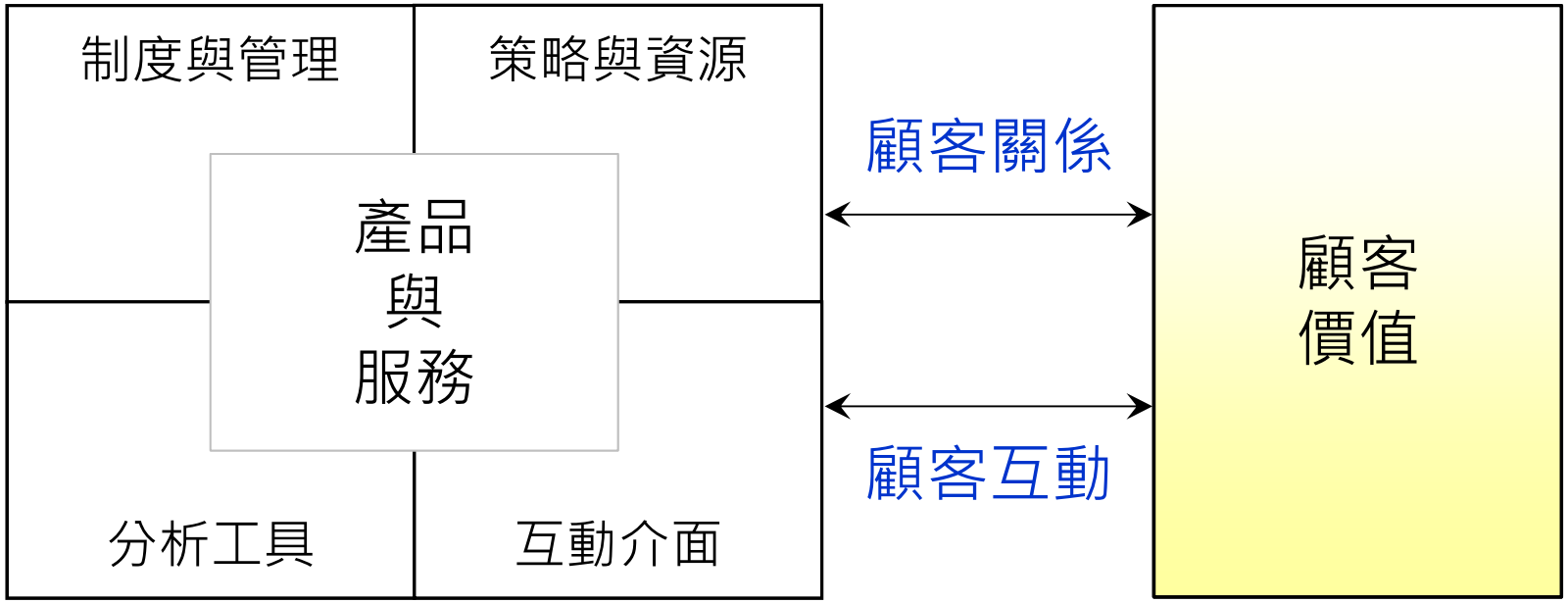
03 顧客價值

全華

本章大綱

- 本章範圍
- 本章重點
- 章前企業案例
- 3-1　顧客價值的定義
- 3-2　顧客價值的形成
- 3-3　顧客終身價值

本章範圍



本章重點

重點1 顧客價值的定義。

重點2 顧客認知效益的構面。

重點3 衡量顧客終身價值的指標。

全華圖書
全球華人的知識新傳

永慶房屋

- 永慶房屋提供給顧客的價值有哪些?是「從成交到成家，永遠相伴」的訴求嗎？
- 就房仲業而言，此種顧客價值的定義與傳統的定義有何不同？

全華圖書

一、顧客價值的定義

n「價值」指的是顧客的所獲得利益與付出成本之比值

$$價值 = \frac{獲得效益}{付出成本}$$

- 效益：為顧客解決某個問題、提供某項功能或提供娛樂等而獲得利益
- 付出：時間或精神之投入

n價值主張(Value Proposition)

- 描述顧客價值的內容稱為價值主張
  - 包含優質服務、便利的解決方案、客製化等
  - 例如富豪汽車的價值主張包含安全性、寬敞空間、耐用性、流行的設計、價格合理等
- 顧客價值的角色：
  - 讓企業增加營收或提高利潤
  - 企業競爭優勢的主要來源

二、顧客認知效益

n顧客透過互動過程，因某些需求獲得滿足，而有效益上的認知。

n顧客認知效益的構面

- Sweeney & Soutar認知的效益構面：
  - 品質、情感、價格、社會構面
- Gwinner et al.針對服務業的顧客認知效益：
  - 社會、心理、經濟、客製化

Ø Schneider & Bowen需求層次：

- 安全、公平、自尊
- 人類的完整需求層次：
- 生理、情感、智識、精神

n顧客認知效益的歸納

- 經濟效益：
  - 顧客所接受的產品或服務之功能與成本的比值，能夠合乎顧客的期望
  - 搜尋產品的時間或成本的降低或方便性，或交易價格的相對合理性，或交易流程的方便性等

- 心理效益：
  - 主要是顧客所接受到的產品或服務以及雙方的互動過程，能夠讓顧客產生心理方面的滿足感
  - 包含受到尊重、或讓顧客有自我成長或自我實現的機會，均屬於心理方面的效益
- 社會效益：
  - 體會到社會化的滿足
  - 包含人際關係的增進、友誼的建立、歸屬的感覺等

n線上交易的顧客認知效益之例

- 經濟效益：
  - 顧客節省許多搜尋的時間及成本
  - 具有方便的交易和付款流程
  - 獲得更多的價格優惠

ø 心理效益：

- 提供了個人化的促銷或主動推薦
- 讓顧客有受到尊重的感覺

ø 社會效益：

- 良好的意見回應管道，或是主題討論的社群
- 讓顧客能夠充分表達意見或做充分的溝通

n工業市場顧客認知效益之例（補充）

- 有形的財務效益：
  - 功能好、速度快、降低多少成本、保證期、服務保證等

ø 無形的財務效益：

- 消除顧客的疑慮(運用市場資訊)、預估的較佳功能、在顧客的工廠進行測試計劃、收費方式的改變(例如由依據合約收費改為依據產品或服務的績效收費)、品牌聲譽等

ø 無形的非財務效益：

- 良好的信任與承諾關係

全華圖書

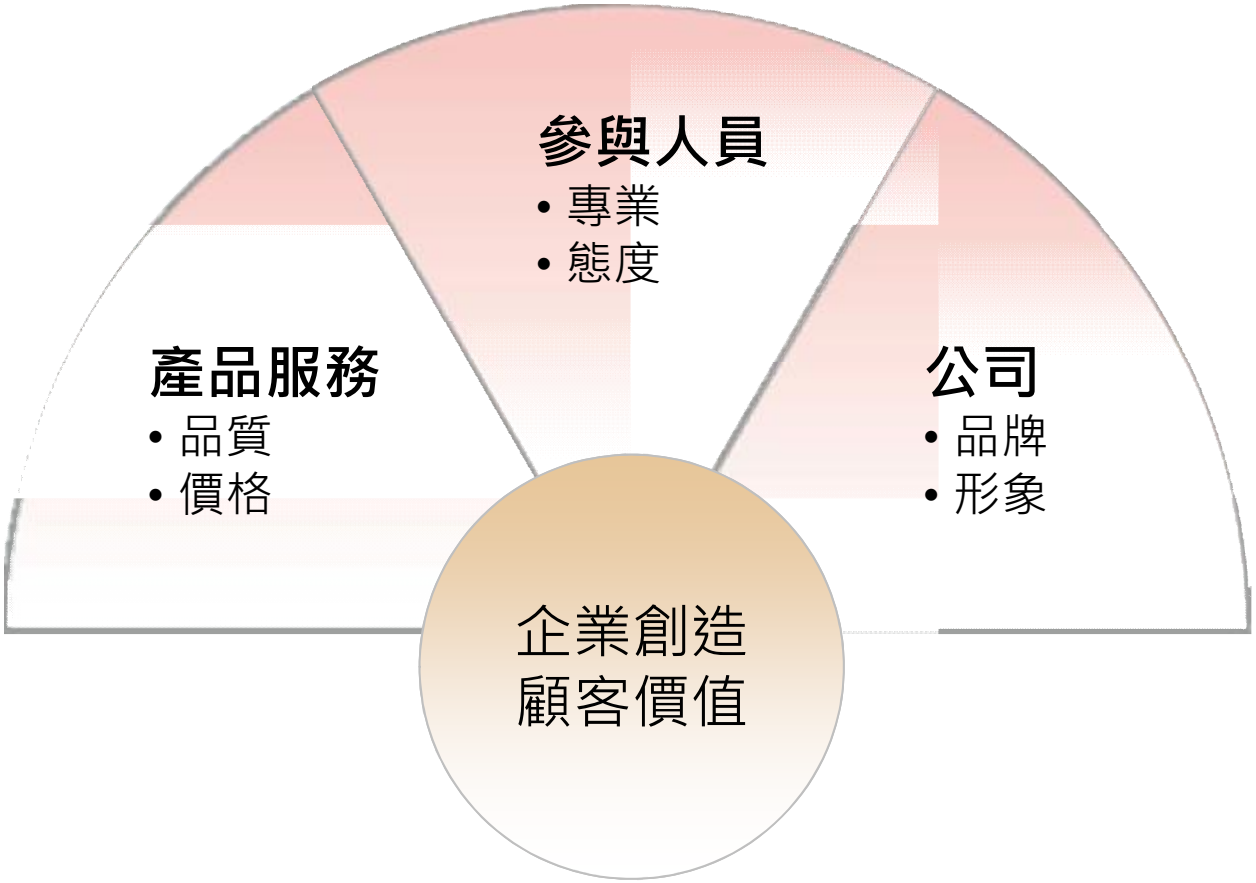
一、顧客價值的來源

n產品與服務的層次：

- 客製化
- 大量客訂化（mass customization）
- 整體解案(total solution)
- 整體的體驗

n顧客互動：

n企業創造顧客價值的三大要素



▸ 圖3-1　企業創造顧客價值三大要素

n創造顧客價值的機會點

ø企業顧客：

- 企業流程或價值鏈
- 決策或規劃行為

ø消費者社群：

- 社群互動過程

ø最終消費者：

- 消費者購買或使用流程
- 日常生活

二、顧客價值的表現

n(一)滿意度：

- 顧客滿意度的來源：
  - 理性的認知、情感性的回應
- 顧客滿意度的衡量：
  - 事前的期望以及事後的感受、競爭者比較、整體觀感
- 購買意願

n(二)忠誠度：

忠誠度的構面

態度與行為

忠誠度的衡量

再購、口碑推薦

全華圖書

一、顧客終身價值的定義

n顧客終身價值(Life Time Value; LTV)

定義：

- 指的是顧客一生中，支付該產品或服務的總費用
- 顧客終身價值的特性
- 因為顧客滿意或忠誠的回應，表現出的意願及行為，而對企業做出的現有及未來的貢獻
- 追求顧客終身價值的極大化是顧客關係管理的終極目標

二、顧客終身價值的衡量

n估計顧客終身價值的四個構面

- 基本價值
  - 依據目前核心產品或服務以及顧客維持之期間所推算的顧客價值
- 顧客成長價值
  - 經由顧客的交叉銷售、向上（升級）銷售或是較高的錢包占有率(Share of Wallet) 所增加的交易金額

Ø 顧客網路價值

- 經由顧客口碑相傳、轉介、介紹等方式，所增加出來的顧客價值
- 包含銷售額的提升，或是顧客取得及廣告成本之降低

Ø 顧客學習價值

- 經由顧客互動而產生的知識創造的效果
- 包含競爭、通路、市場、技術、經營、未來趨勢等知識，這些知識可以擬定銷售預測或營運計畫，而產生價值。

n計算顧客終身價值的四個基本想法

- 顧客維持率
  - 計算顧客重複購買數
- 介紹率
  - 由顧客中具有意見領袖或親近顧客之介紹率。
- 銷售額
  - 由交叉銷售或主動促銷，而增加銷售之額度。
- 成本的效率化
  - 每人銷售成本、資料庫運用成本之效率化。

n考量顧客長期購買之衡量指標

Ø 忠誠度

- 透過再購買、口碑推薦等方式，產生長期購買及增加購買之價值。
- 是顧客維持率具體的計算指標之一。

Ø 顧客維持率

- 計算顧客重複購買數，或是本期顧客中，下一期仍然維持為本公司顧客的比率。
- 相對應的指標是顧客流失率。

ø 顧客荷包佔有率

- 顧客所購買的某項商品金額中，該商品是從本公司購買的比率。

ø 顧客喚醒率

- 不活躍(例如久未購買或購買量稀少)的顧客中，透過某些互動方案，而又變為活躍顧客的比率。

n顧客招攬之衡量指標

- 顧客招攬率
- 介紹率
- 贏回率
- 荷包佔有率

n顧客成本：

- 獲取成本(Acquisition Costs)是指吸引及評定合格客戶之投資，且包括獲取新客戶之行銷、廣告及銷售等費用
- 發展成本(Development Costs)是指增加及維持固有關係價值的花費

n顧客權益：

- 顧客權益為各區隔顧客終身價值之總和
- 客戶淨值常被用來描述客戶關係的資產價值

n顧客獲利性：

- 為顧客權益除以顧客成本的淨值
- 顧客獲利性的概念是將顧客視為資產，對顧客進行投資後的報酬能力
- 顧客資產或顧客價值均可能與企業獲利或股東價值呈正向關係

三、顧客終身價值的計算

n(一)基本運算

- 顧客價值：
  - 顧客向本公司購買的金額或是所貢獻的利潤
  - 影響顧客價值之因素有顧客荷包佔有率、顧客流失率、顧客招攬率

- **顧客荷包佔有率：**
  - 例如該顧客每年購買某商品的花費是500元，其中有100元是向本公司購買，則其荷包佔有率是20%
- **顧客流失率：**
  - 例如本期有1000位顧客，其中50位顧客下一期轉向其他公司購買，則顧客流失率為5%
- **顧客招攬率：**
  - 新增加顧客的比率

n顧客流失率與招攬率的轉換矩陣

表3-1　轉換短陣之例

下次品牌 / 目前品牌	A	B	C
A	70%	20%	10%
B	10%	80%	10%
C	25%	15%	60%

n(二)、顧客終身價值的計算範例

- 範例1 - 大華公司問題描述
  - 所有顧客之顧客五年終身價值之計算
  - 區隔顧客之顧客五年終身價值之計算
  - 顧客獲利性之計算

範例1

【大華公司問題描述】

假設大華公司銷售洗髮精產品，目前使用洗髮精的顧客共有10,000人，大華公司的市場佔有率是40%，則該公司顧客總數是4,000人。若該公司的顧客平均利潤價值是80元，則總顧客利潤價值為80×4,000=32,000元。

範例1

【所有顧客五年終身價值之計算】

假設該公司的顧客流失率是25%，在上述的15%折現率之下，該公司五年的總顧客價值(現值)為705,614元

表3-2　所有顧客五年終身價值之計算

年	顧客人數	平均利潤	總利潤	總利潤現值
1	4,000	80	320,000	278,261
2	3,000	80	240,000	181,474
3	2,250	80	180,000	118,353
4	1,688	80	135,000	77,187
5	1,266	80	101,250	50,339
合計				705,614

範例1

【A級顧客五年終身價值之計算】

假設大華公司將顧客區分為A、B、C三級，顧客人數分別為500、1,000、2,500人；流失率分別為9%、12%、34%；利潤貢獻分別為200、100、48元

若依據此種區隔分法，分別算出A、B、C三級顧客的五年價值分別為287,934、273,194、229,650元，其總價值為790,238元，較未分級時的價值為高

範例1

表3-3　A級顧客五年終身價值之計算(流失率為9%)

年	顧客人數	平均利潤	總利潤	總利潤現值
1	500	200	100,000	86,957
2	455	200	91,000	68,809
3	414	200	82,810	54,449
4	377	200	75,357	43,086
5	343	200	68,575	34,094
合計				287,394

n顧客權益之計算

- 顧客權益：
  - 為各區隔顧客終身價值之總和
  - 顧客權益(Customer Equity)，客戶淨值常被用來描述客戶關係的資產價值

範例2

例如大華公司只有A、B、C三級顧客

其顧客權益為705,614元(如上表3-2)

範例2

【考量成本的五年終身價值計算】

假設招攬成本為100元，此時顧客的利潤貢獻為50元，往後每一年需分別投入10、15、20、25、30元的維持成本，方能使得該顧客的利潤貢獻維持50元，此時可計算淨現值

範例2

表3-4　考量成本的五年終身價值計算

年	成本	增購金額	折扣率	0.15
			利潤	利潤現值
0	100	50	-50	(50)
1	10	50	40	35
2	15	50	35	26
3	20	50	30	20
4	25	50	25	14
5	30	50	20	10
合計	200	300		55