

顧客關係管理

第
6
版

Customer Relationship
Management

徐茂練 著



04

策略與資源



全華



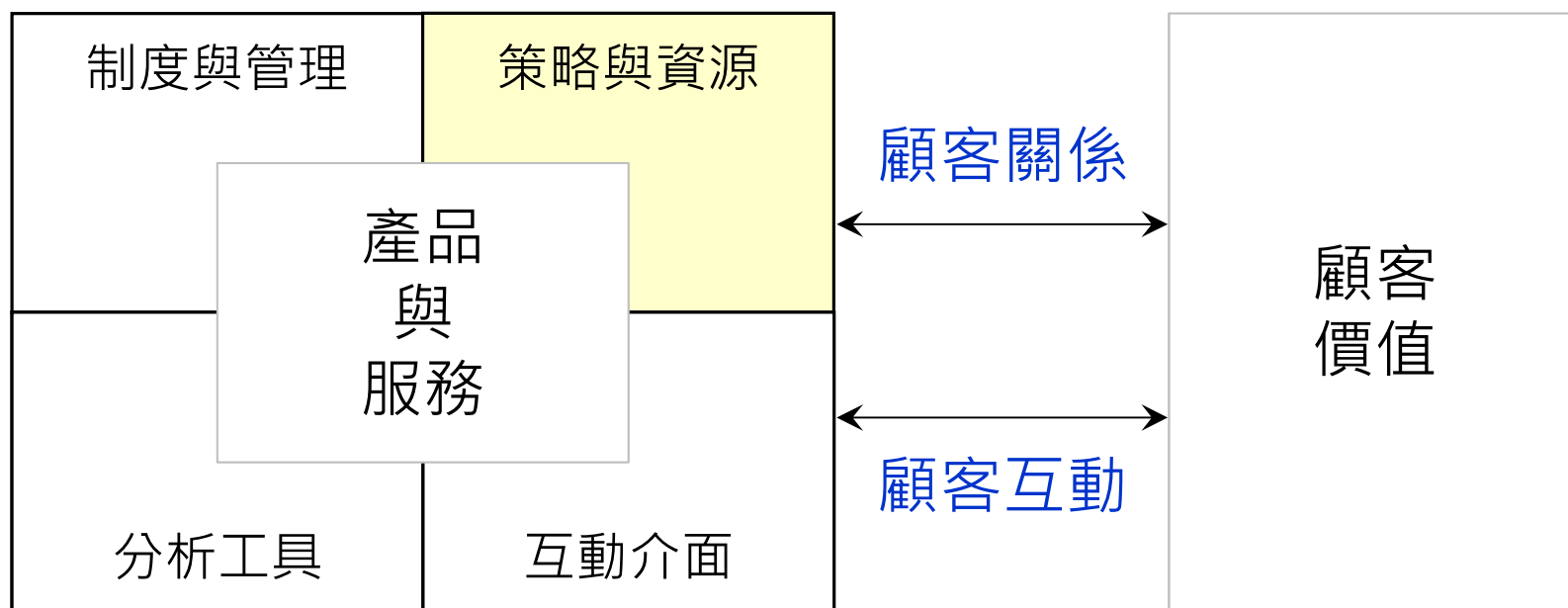
本章大綱

- n 本章範圍
- n 本章重點
- n 章前企業案例
- n 4-1 顧客關係管理策略架構
- n 4-2 企業理念與顧客導向
- n 4-3 顧客關係管理策略





本章範圍





本章重點

重點1

顧客關係管理的策略架構為何？

重點2

顧客關係管理相關的目標有哪些？

重點3

顧客關係程度如何表示？





哈雷機車

- | 哈雷機車將目標市場鎖定在追求生活刺激的機車族，並深入了解這群顧客的特性，定義顧客價值，以便進行機車設計、機車品牌延伸、零附件服務等顧客互動方案。
- | 哈雷機車從使命、策略到顧客互動方案，展現其一致性。
- | 哈雷機車可能的顧客價值(認知效益)有哪些?這與策略有何關係?





哈雷機車

產品與服務價值：

1. 優越的產品品質、設計、可靠性
2. 與品牌相結合

顧客互動價值：

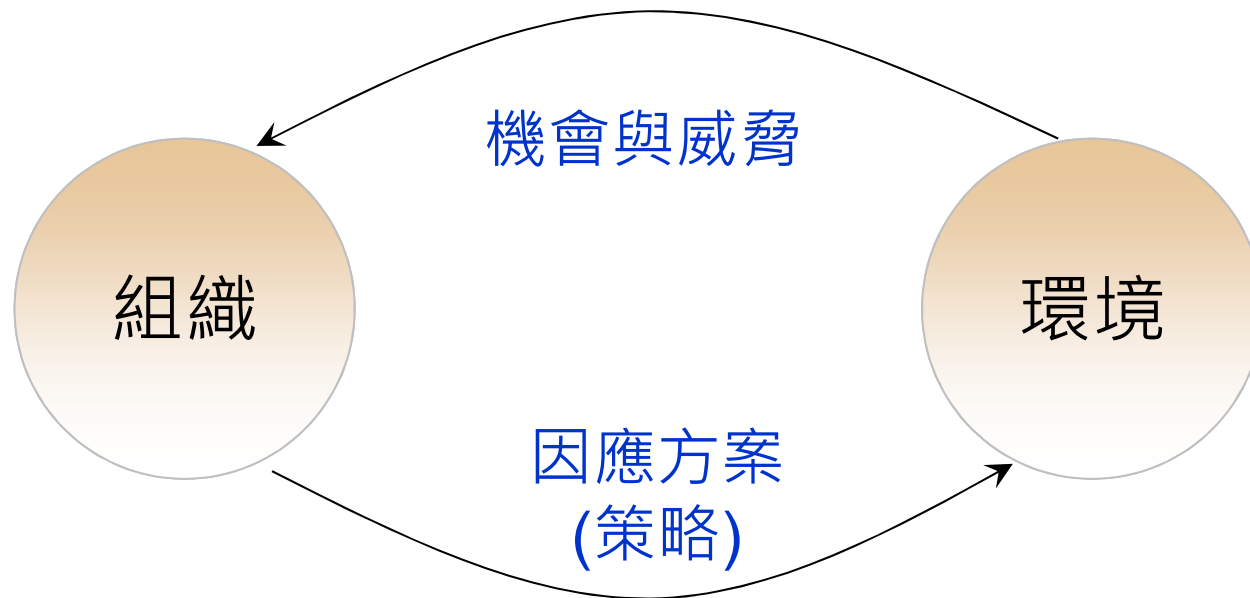
1. 哈雷機車服飾、哈雷咖啡館、機車意外險、機車出租服務
2. 活動舉辦與贊助

這些對顧客造成許多的價值





一、組織與環境



► 圖4-1 組織與環境的關係





表4-1 總體環境及產業環境之影響層面

	影響層面	說明
總體環境	社會環境	有關社會文化、次文化、生活習慣等，對於顧客的心理、行為、信仰均有所影響，欲了解顧客的需求及動機，需了解其社會環境。
	科技環境	科技的進步，市場顧客較能接受新科技、新的行銷方式。「資訊技術或網際網路技術」對於顧客關係管理的推行，也有決定性之影響。
	經濟環境	經濟環境指的是該市場的所得與消費狀況，所得與消費情況也影響人們對於企業所提供的互動服務水準之要求。
	生態環境	對生態環境的重視，意味著企業所提供的產品、服務要符合生態之要求，而產出的廢棄物則要降到最低。生態環境是否受到重視當然與顧客的觀念、需求、期望有關。
	政治環境	政治環境代表一個地區的安定性及穩定性。安定性指的是某種程度的投資安全環境；穩定性則指政策、法律等變動的頻率，不夠安定或穩定的環境，對於推行顧客關係管理亦有所影響。
產業環境	供應商	供應商指的是原物料的供應者，企業與供應商之間的關係，也由交易關係逐漸轉為合作關係，近年來供應鏈管理受到許多重視，便是此種道理。與供應商維持良好關係便是一種資產，供應商亦可被視為合作夥伴。
	競爭者	競爭者乃是與本身相互爭奪市場大餅的企業，企業競爭分析的目的通常在於了解競爭者的產品/服務及其策略，一者做為學習的標竿，一者做為超越競爭者策略擬定之依據。就顧客關係管理而言，需思考的問題在於如何吸引競爭者顧客，而別讓本身的顧客被競爭者吸引。
	合作夥伴	合作夥伴包含研發生產的合作者、通路商、行銷廣告代理人、資訊系統外包商等，這些夥伴與本身的關係越密切，則能夠合作來滿足顧客需求的能力也越大。
	顧客	顧客是顧客關係管理的焦點，所有上述的環境及本身的能力因素，目的皆在於創造顧客、滿足顧客的需求。首先是在市場中界定顧客，其次區隔顧客，再針對各個顧客群去了解顧客的需求。





n策略制定的三大步驟

環境偵測

蒐集相關的議題與趨勢

衝擊分析

針對所蒐集的議題與趨勢進行機會與威脅之解釋

擬定因應方案

- ┃ 依據機會與威脅之解釋
- ┃ 擬定策略目標、內涵與相對應的行動方案





二、策略的型態

n公司(總體)策略：

∅整合策略

∅多角化策略

∅高科技

∅全球化

n功能策略：

∅行銷策略、財務策略等

n事業部策略：

∅差異化

∅成本領導

∅集中化策略





n組織策略層次

∅ 使命 策略

- | 策略的內容
- | 策略的程序

∅ 戰術、行動方案或專案





三、CRM策略架構

nCRM策略定義

- ∅ 針對某群顧客、設定目標擬定策略方案
- ∅ 分配資源，以建立及維持某種程度的關係
- ∅ 達成顧客終身價值最大化的目標





nCRM策略內容

策略目標

策略名稱

顧客導向
理念

關係程度

資源





Ø 理念：

- | 企業的使命、願景，以及顧客導向的理念

Ø 目標：

- | 達成顧客終身價值最大化的目標
- | 具有競爭優勢





∅ 名稱

- ▮ 依據CRM策略的重點訴求給予命名

∅ 關係程度：

- ▮ 描述企業與某群顧客之間的關係程度或對顧客所提供之價值

∅ 資源分配：

- ▮ 投入多少資源
- ▮ 聯合合作夥伴





nCRM策略方案之例

∅ 專注於顧客價值

- | 星巴克的第三個地方
- | 亞都麗緻酒店打造屬於顧客自己的家

∅ 專注於合作關係

- | 台積電的虛擬晶圓廠
- | 專注於合作方法
- | 策略聯盟





Ø 策略程序：

- 顧客關係發展生命週期
- 顧客區隔
- 資源分配與顧客互動分案的選擇





4-2 企業理念與顧客導向

一、企業理念

n(一) 使命：

- ∅ 企業存在的理由
- ∅ 包含遠大而且對人類社會有益的目標

n(二) 願景：

- ∅ 遠大的目標化為影像使能帶動人心
- ∅ 作為領導的方式之一
- ∅ 明確的價值觀





一、企業理念

n(三)價值觀：

- ∅ 深信不疑的信念
- ∅ 目的與工具價值觀

n(四)事業定義

- ∅ 事業的範圍





二、顧客導向

n定義：

- 企業以滿足顧客需求、增加顧客價值為經營的出發點
- 與競爭者導向或產品導向不同





n特色：

- 顧客導向的觀念需要發自內心並融入企業文化中
- 顧客具有主動權(控制權)，企業依據顧客的選擇(例如主控權、重視體驗、重視分享等)進行顧客互動
- 將顧客關係視為資產，顧客具有未來獲利能力





n顧客導向信念之檢視

∅ 使命、價值觀或事業定義：

- | IBM就是服務
- | 7-ELEVEN的便利與感動
- | 易飛網的誠信立站





∅ 願景描述：

- 微軟的願景是將資訊掌握於手掌之間，著重在於讓顧客能夠方便使用資訊
- 亞馬遜書店：敏銳地把握顧客希望甚麼、需要甚麼，並迅速呈現





4-3 顧客關係管理策略內容

一、CRM策略目標

n目標結構

∅ 衡量的單位：

- | 定性目標
- | 定量目標

∅ CRM相關領域：

- | 經營績效
- | 顧客或市場目標





Ø 階層性：

- 使命—長遠的目標
- 策略—策略目標
- 方案或專案—方案或專案的目標





nCRM策略目標之例

∅ CRM目標：

- ▮ 個別顧客：終身價值最大化
- ▮ 所有顧客：終身價值之總和最大化





Ø CRM策略方案之目標：

- 滿意度
- 忠誠度：再購、口碑推薦
- 顧客終身價值：顧客保留率、荷包佔有率
- 顧客獲利性：利潤率、利潤貢獻率
- 顧客招攬目標：顧客招攬率、贏回率、錢包佔有率

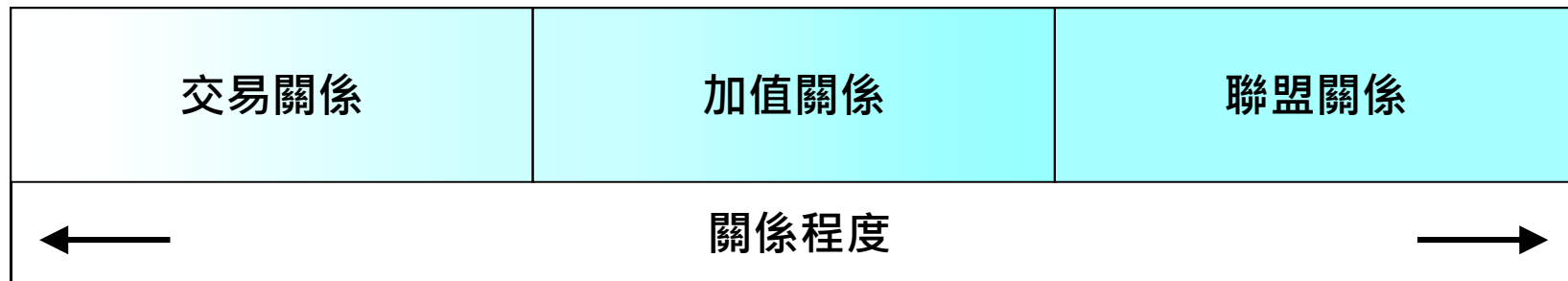




二、顧客關係程度

n企業間關係的衡量

顧客關係光譜圖





Ø 關係行銷層次：

- 財務：運用價格與顧客建立關係，包含優惠的價格、折扣等
- 社會：透過與顧客之間的社會性互動 (Social Interaction) 來與顧客建立及強化關係
- 結構關係：針對顧客結構性的相關議題提出創新的做法，使得顧客的轉換成本(Switching Cost)提高





n消費者關係的衡量

∅ 顧客體驗關係

- 當顧客達到情緒、體力、智力、精神的某種水平時，意識中所產生的美好感覺

∅ 顧客關係的密切程度

關係品質

關係親密度

關係強度





n 社群關係的衡量

∅ 社群意識：





三、資源

n 資產與能力

∅ 資產：

- ▮ 靜態的有形與無形資產
- ▮ 人力、機器、設備、資金等屬於有形資產
- ▮ 品牌、商譽、智權等則為無形資產





∅ 能力：

- 動態地應用資產轉換為有增值效果活動的能力。
- 例如生產能力是將物流轉換為產品的能力
- 這需要人力、生產線設備、生產流程等資產之組合





nCRM資源內容

- ∅ 資訊技術
- ∅ 人力資源
- ∅ 互動方案的推行資源
- ∅ 關係資產

nCRM資源分配之決策

