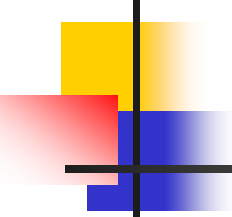


強化顧客關係管理增加經營效益

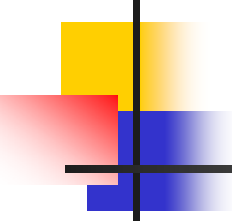
講師：林漢明

大仁科技大學餐旅系主任



經歷

- 大仁科技大學副教授兼餐旅系主任
- 美國洛杉磯Radisson Hotel Whittier及舊金山Hilton Pleasanton at The Club執行長
- 交通部觀光局旅館諮詢委員
- 交通部觀光局品質提升計畫審查委員
- 交通部觀光局旅館中、高階經理人班講師
- 勞委會職訓局觀光產業人才培訓振興計劃委員
- 職訓局TTQS評核委員
- 職訓局TTQS新任評核委員講師
- 職訓局人力提升計畫訓練審查委員
- 職訓局雙軌學制審查委員
- 美國飯店業協會(AH & LA)旅館培訓師(CHT)講師
- 美國飯店業協會(AH & LA)旅館管理師(CHA)講師



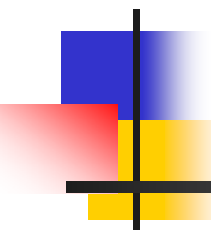
人生親像大舞台 苦齟笑魁擺公開

有這麼一句台灣的俚語是這麼說的：人生親像大舞台，苦齟笑魁擺公開。

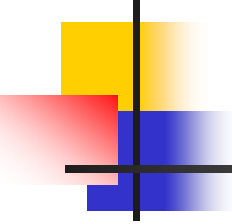
這就是我今天的心情，也是餐旅經營的寫照。

外國的旅館經營專家，曾經說過：旅館業就是演藝事業(hotel business is show business)，所以今天談餐旅顧客關係管理，實在是苦齟笑魁擺公開，也請大家：

若是沒相棄嫌，菜補根仔摸咬鹹



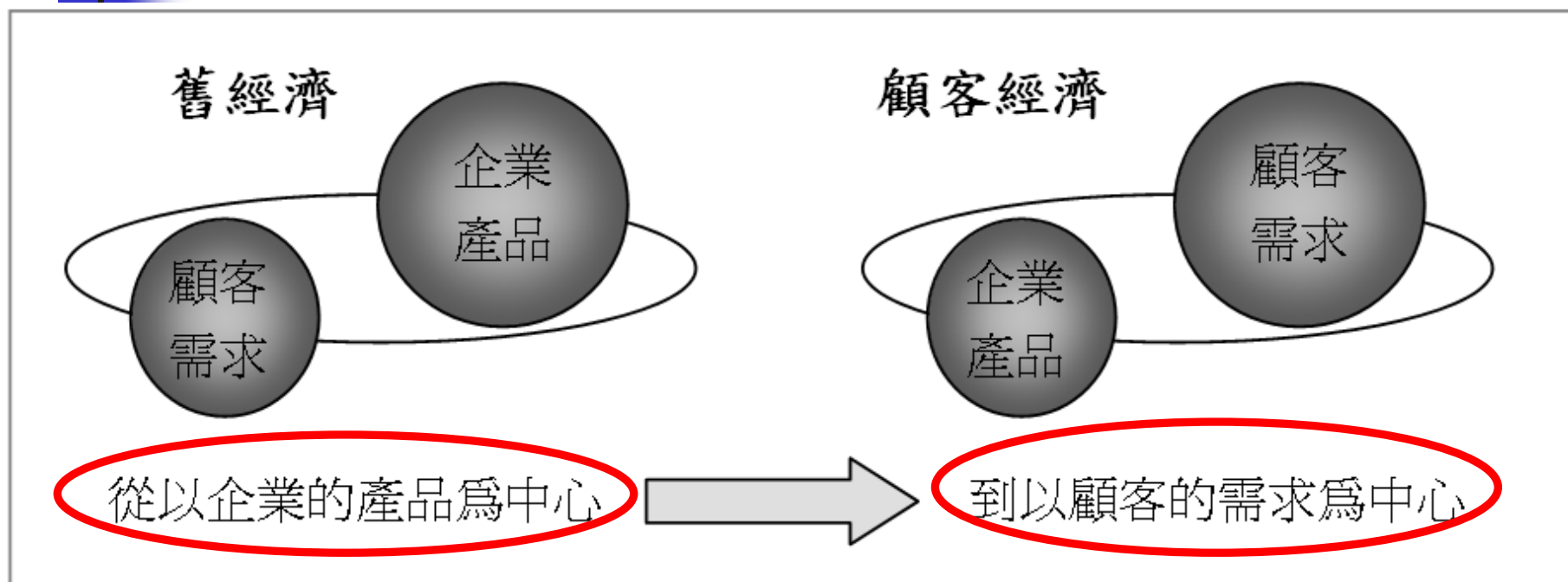
顧客關係管理的簡介

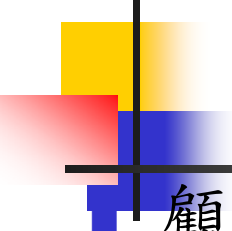


顧客導向經濟—三大法則

1. 顧客取得了控制權
2. 只有顧客關係代表一切
 - 顧客特許資產customer franchise
3. 顧客經驗至關重要
 - 品牌認同brand identity

顧客導向經濟—舊經濟與顧客經濟





顧客導向經濟—舊經濟與顧客經濟

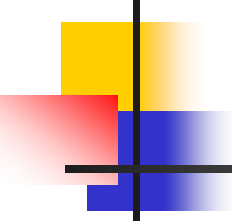
顧客關係管理是企業有效地「管理」其與「顧客」之間的長期良好互動「關係」。

舊經濟

以企業的產品為中心
著重可獲利的交易
主要在追求財務計分卡
重視股東
經由廣告建立品牌
著重網羅新顧客

顧客經濟

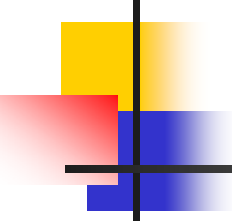
以顧客的需求為中心
著重顧客終身價值
主要追求平衡計分卡
重視內外顧客
經由顧客體驗建立品牌
著重留住舊顧客



顧客關係管理的基本概念

■ 三大真理：

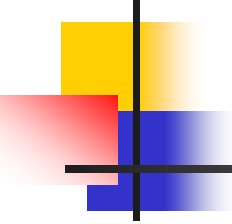
- 1。銷售不等於關係—銷售只是企業與顧客關係的開始，這是一種有如婚姻般的關係，而不只是一夜情。
- 2。關心的對象不只是買家—亦指企業不應只是關心買東西付錢或刷卡的那個人，企業必須考慮到所有接觸到本身產品或服務的每一個人或組織。



顧客關係管理的基本概念

■ 三大真理：

- 3。行銷、銷售與顧客服務必須同在一條船上——長久以來專業分工的結果，在企業體中行銷、銷售與顧客服務，一般都分屬三個不同部門，但顧客關係管理思維下，這三個部門最好對顧客有一致的看法與做法。

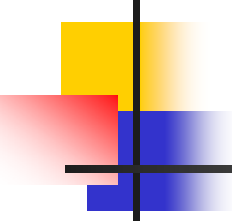


顧客關係管理演進

最早始於美國，指專門收集顧客與公司聯繫的所有資訊，由接觸管理(Contact Management)延伸發展而來(Spengler, 1999)

1990年初，漸朝向顧客關懷(Customer Care)的角度，強調電話服務中心與支援資料分析等客戶服務功能

顧客關係管理的應用與發展藉由資訊科技亦跨進一大步。將企畫、行銷與客戶服務加以整合，提供顧客客製化的產品與服務，以提高顧客忠誠度與企業的利潤。



顧客關係管理定義

顧客關係管理的定義紛紜，學者們一致強調顧客關係管理的精神，是企業運用整體資源，全面瞭解每位客戶，並透過所有有效管道與客戶聯繫與互動，進而達成提升顧客終身價值之目標。

Chab1o(2001)提出開發一個新顧客所需的成本是維護既有顧客的4-10倍，而維持顧客的忠誠度又能為公司提高25-85%的利潤。

顧客關係管理之架構

虛擬三角圖(Virtuous Triangle)

Bradshaw & Brash(2001)

前端系統

負責與顧客面對面接洽等所有活動，包括行銷、銷售與服務。

後端系統

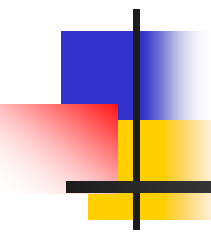
1. 提供前端系統所有必要的行政支援，如生產、發票製作等。
2. 提供分析系統進行分析時所需要的企業資料。

分析系統

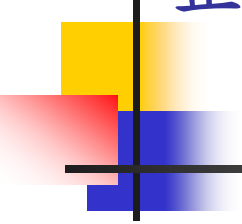
透過各種先進軟體，將由後端系統所提供之企業資料，以及前端系統提供之顧客互動資料，轉化為可供決策者進行決策之策略性資訊以及前端作業人員應對顧客之戰術性資訊。

你看到老婦人,還是少婦？





顧客關係管理之規劃



企業推動顧客關係管理的步驟與要素

- 根據「EMBA世界經理文摘」的報導，有一半以上的顧客關係管理專案推動失敗；五分之一的使用者完全丟棄顧客關係管理科技工具。
- 這顯示做好顧客關係管理，答案不在一套昂貴的高科技系統，而在於企業的顧客策略是什麼。

顧客關係管理之規劃

```
graph LR; A[顧客關係管理之規劃] --- B["(一)分析顧客價值與需求"]; A --- C["(二)規劃維持顧客的有效策略"]; A --- D["(三)內部行銷"]; C --- E["1. 提供留住顧客的誘因"]; C --- F["2. 重視顧客滿意"]; C --- G["3. 重視售後服務與接觸"]; C --- H["4. 建立與顧客聯繫之管道，並維持其暢通"]; C --- I["5. 加強服務修復"];
```

(一)分析顧客價值與需求

(二)規劃維持顧客的有效策略

1. 提供留住顧客的誘因

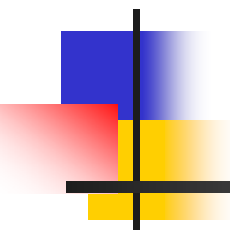
2. 重視顧客滿意

3. 重視售後服務與接觸

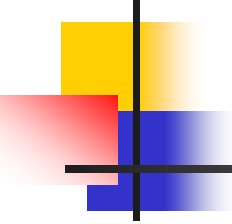
4. 建立與顧客聯繫之管道，
並維持其暢通

5. 加強服務修復

(三)內部行銷



(一)分析顧客價值與需求



價值在哪裡 ??

Commodities 貨品	Goods 商品	Services 服務	Experiences 體驗
Coffee 咖啡	Nescafe' 咖啡	McDonalds 麥當勞	Starbucks 星巴克

\$15

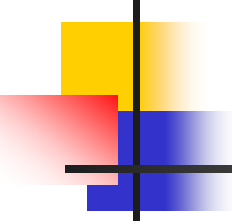
\$150.00

體驗式行銷

What is “Value”

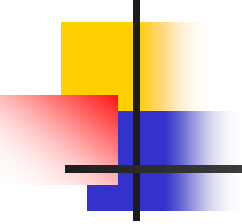
什麼是價值

- $\text{Value} = (\text{What they get}) + (\text{How they get it}) / (\text{What it costs}) + (\text{the "hassle" factor})$
- 價值 = (顧客所得到的) + (顧客如何得到的) / (花了多少錢) + (「麻煩」要素)
- $\text{Value} = (\text{Pq} + \text{Sq}) / (\$ + \text{H}\$)$
- 提昇您的服務「槓桿」點在哪？

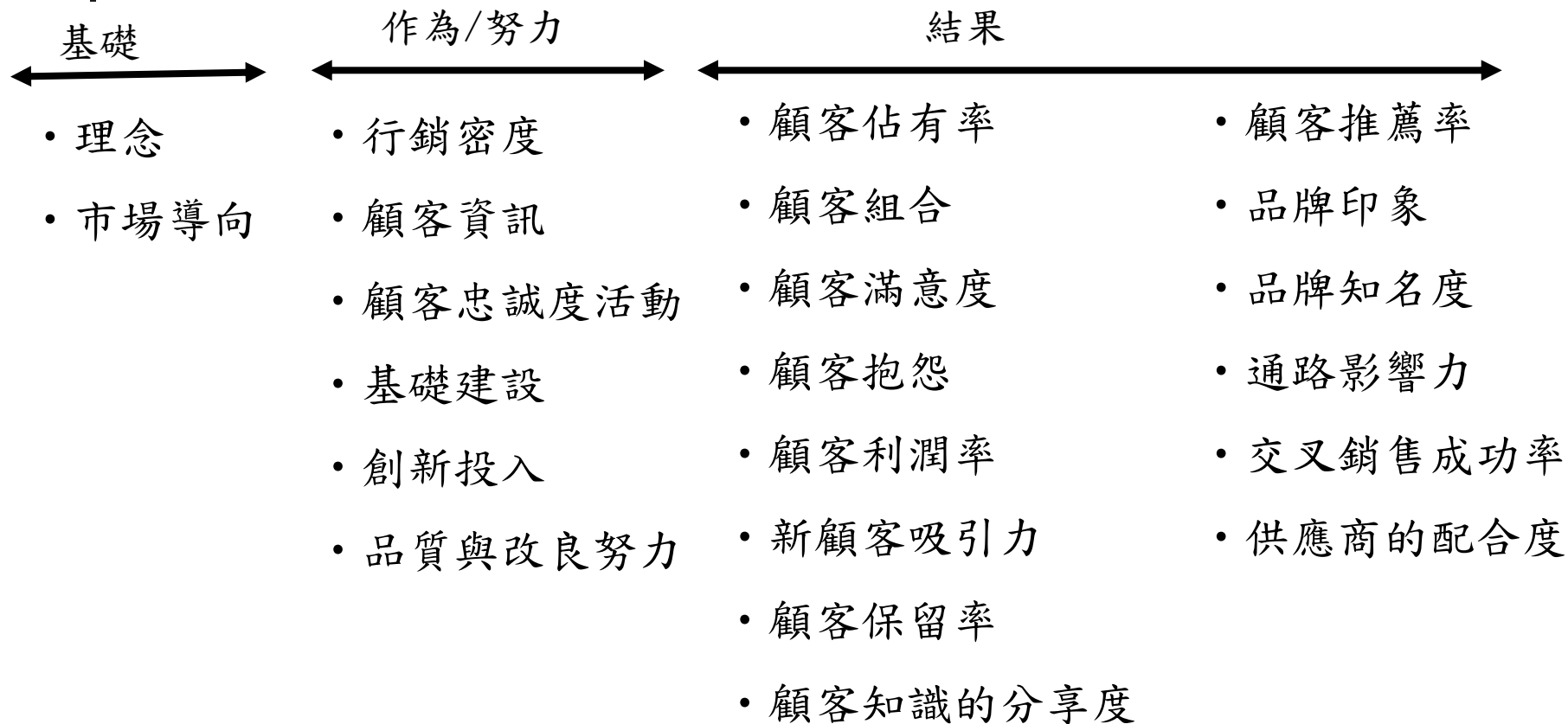


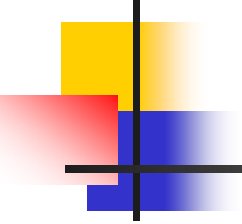
顧客資本（權益）為何重要？

- 因為大多數的市場面臨
 - 毛利減少
 - 產品生命週期縮短
 - 競爭激烈
 - 高行銷成本
- 顧客忠誠度提高之利益驚人
- 顧客背離率降低的效果顯著
- 維持舊顧客之成本遠低於爭取新顧客



顧客資本之衡量指標





顧客分析流程

設定並描繪最佳顧客圖像

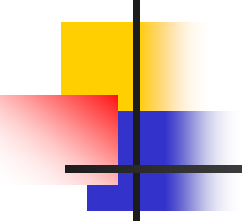
進行顧客價值剖析

吸引具有相似特徵的新顧客

提高既有顧客的獲利性

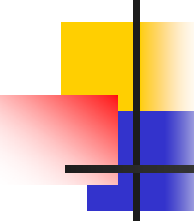
延長交易關係維持期間

增加交易量

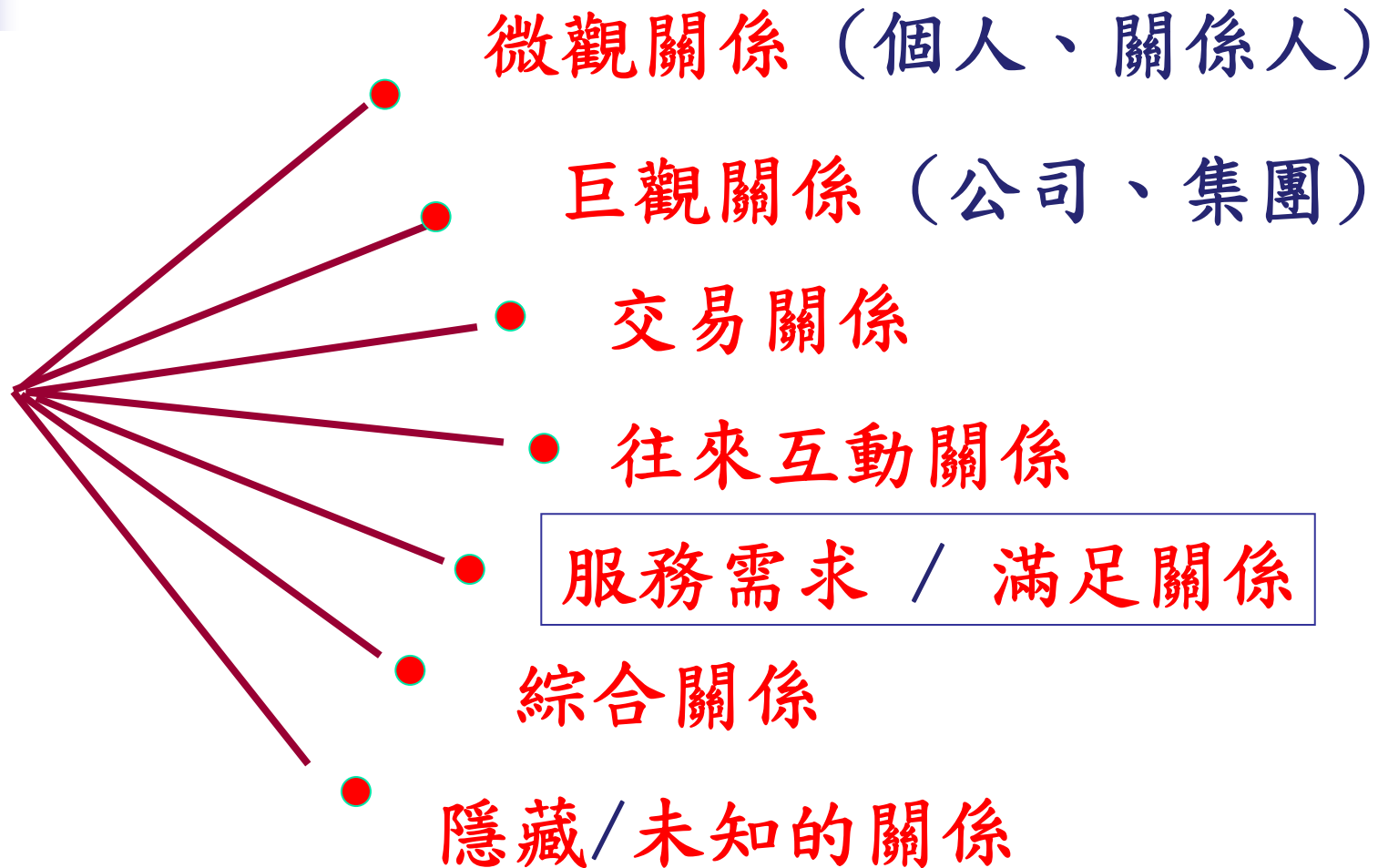


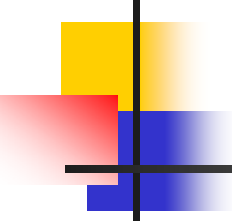
顧客關係管理的範圍

- 顧客關係管理是一種整合的業務，行銷、服務、經營的策略，而非商品
- 重視的是和顧客的互動、對顧客的服務及希望能從顧客獲得相關訊息來了解滿足顧客需求



顧客關係管理 ~ 管理那些關係？

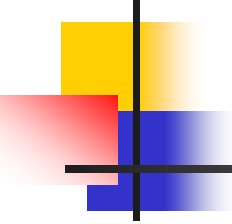




整合性的顧客關係管理

- 顧客關係管理是以企業的整體努力來了解並影響顧客行為，透過持續的、相關的以及個人化的溝通去增進
 - 顧客吸收率(customer acquisition)
 - 顧客保留率(customer retention)
 - 顧客利潤率 (customer profitability)。

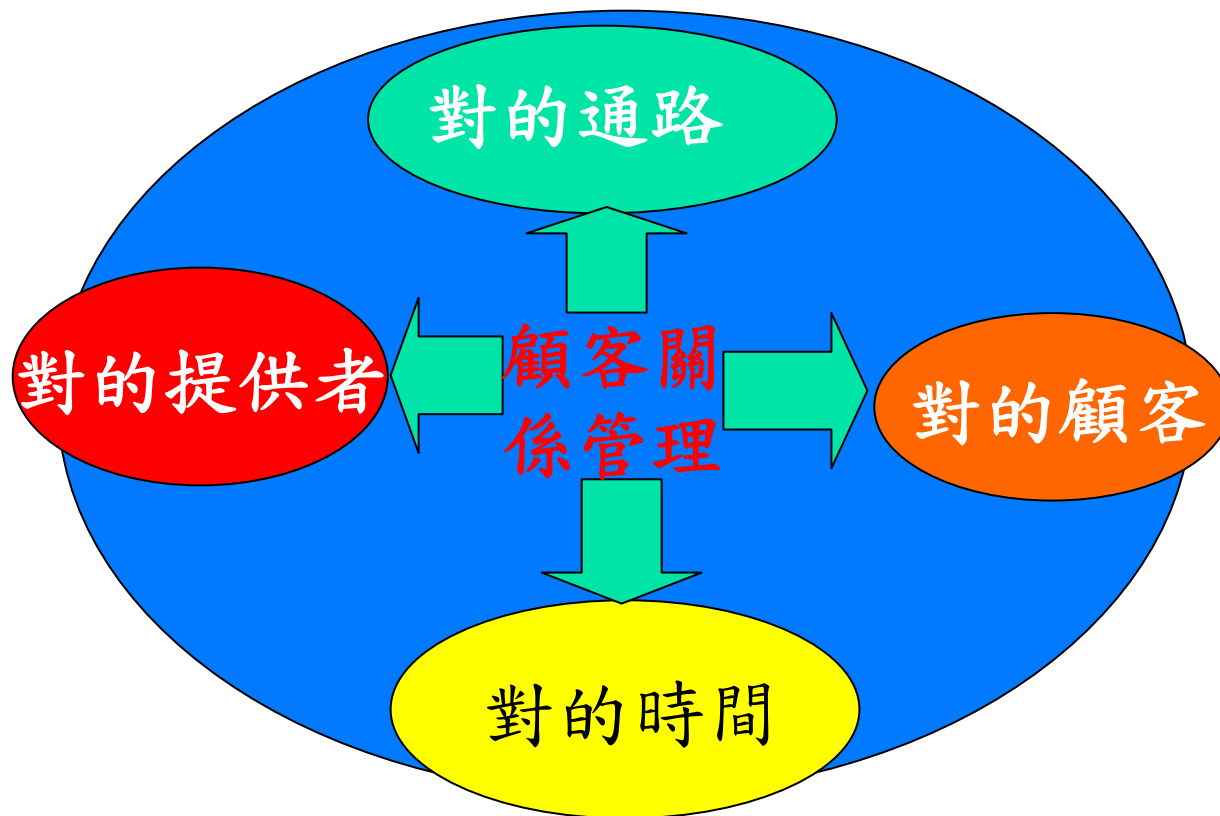
the Right Customer, the Right Offer, at the Right Time, using the Right Channels



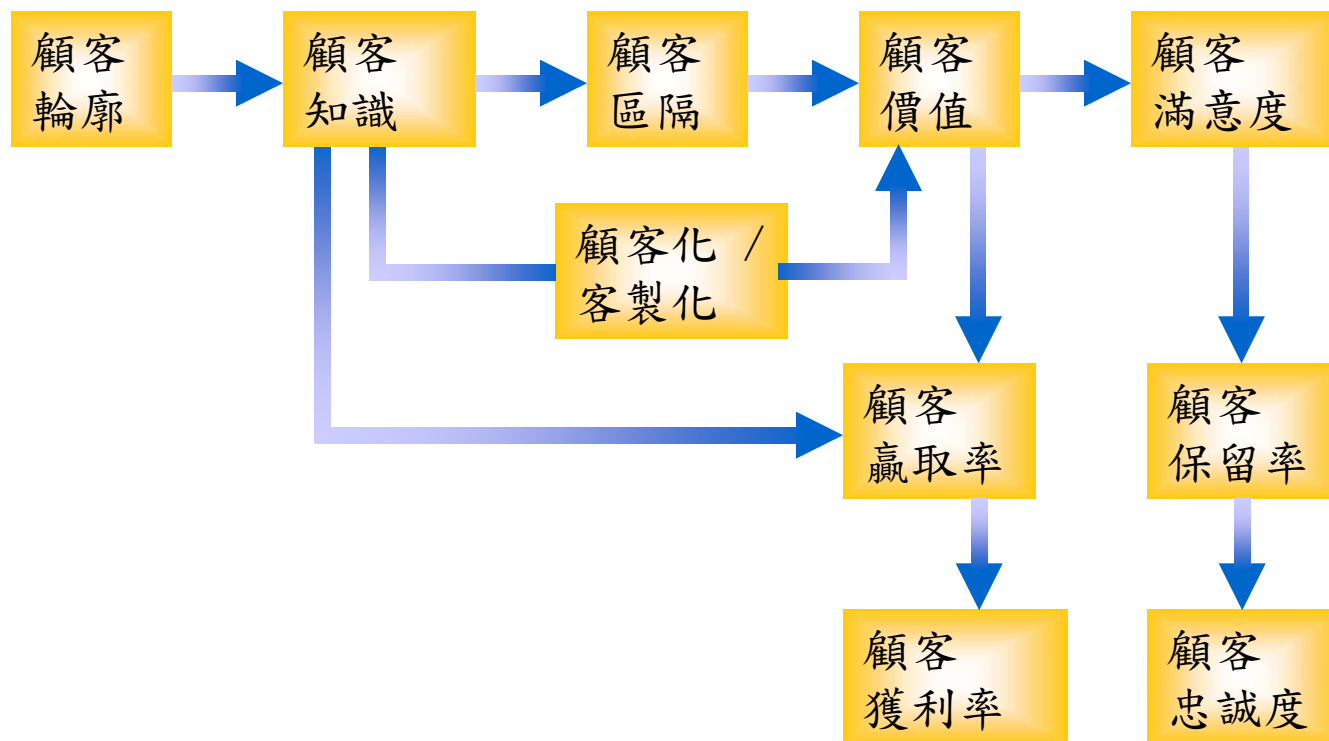
顧客關係管理目的

- 適當的顧客
- 適當的產品 / 服務 / 價格
- 適當的通路
- 適當的時機

●顧客關係管理



CRM的基本架構圖



你知道男人跟女人還有豬的差別嗎！用數學證明給你看

■ 豬的公式：

■ 人 = 吃飯 + 睡覺 + 上班 + 玩,

豬 = 吃飯 + 睡覺,

代入：人 = 豬 + 上班 + 玩,

即：人 - 玩 = 豬 + 上班.

結論：不懂玩的人 = 會上班豬。

■ 男人 = 吃飯 + 睡覺 + 賺錢

豬 = 吃飯 + 睡覺

男人 = 豬 + 賺錢

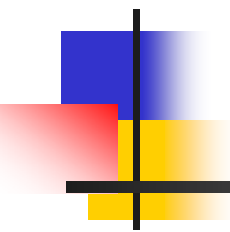
豬 = 男人 - 賺錢

所以：男人不賺錢等於豬。

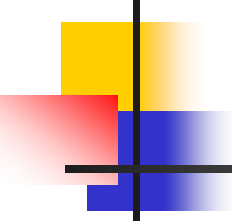
你知道男人跟女人還有豬的差別嗎！用數學證明給你看

- 女人 = 吃飯 + 睡覺 + 花錢。
豬 = 吃飯 + 睡覺。
代入上式得：
女人 = 豬 + 花錢。
移項得：
女人 - 花錢 = 豬。
- 結論：女人不花錢都是豬。

- 綜合以上：
男人為讓女人不變成豬而賺錢
女人為讓男人不變成豬而花錢
男人 + 女人 = 兩頭豬
- 註：
- 因：男人 = 豬 + 賺錢，
- 女人 = 豬 + 花錢
- 故：男人 + 女人 = 豬 + 豬 + [賺錢 + 花錢]
- = 豬 + 豬 + 0 = 兩頭豬



(二)規劃維持顧客的有效策略

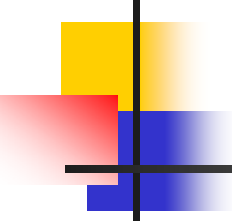


顧客關係管理五部曲

1. 市場導向經營哲學之引進
2. 知識發掘
3. 市場規劃
4. 與顧客互動
5. 分析與修正

以上五步驟循環演進

修正自Swift (2001)



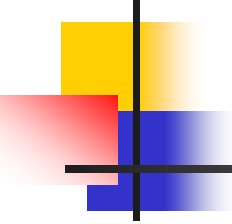
1. 市場導向經營哲學之引入

- 市場導向三要素

- 顧客導向
- 前瞻性的需求預測
- 整合性的迅速反應

- 內部行銷之實施

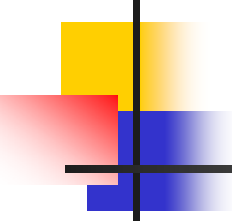
- 內部顧客價值創造伙伴
- 行銷觀念之推廣



2. 顧客知識發掘

- 智慧資本管理之一大法則
 - 當資訊就是力量的時候，這力量一定是朝下流動，流到顧客那裡去的（Stewart, 1998）。

Ex. 默克買下「藥品福利管理公司」，並不是看中其分銷系統，他們買的是資料庫及服務顧客的能力。



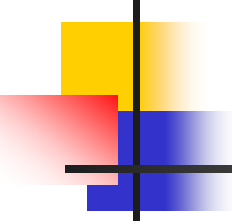
顧客知識的定義與管理

- 顧客知識(Customer Insight ; Customer Intelligence)

「顧客知識即是指企業從其面對的各種既有的、以及潛在的顧客資料中、萃取與轉化出可支援經營與行銷決策。」

Know who they are, what they want...

Using their knowledge to help marketing



顧客知識管道

- 交易資料：
 - R、F、M資料：最近一次消費時間 (Recency)、消費頻率(Frequency)、消費金額(Monetary)
- 問卷或行銷活動回應資料
- 客訴或客服互動資料
- 其它初級或次級資料調查

3. 市場規劃

■ 顧客分群—根據貢獻度區分顧客群

您的最佳顧客佔營收的80%
將您的經費投入這裡

最有希望成為黃金及顧客
將您的行銷經費投入這裡

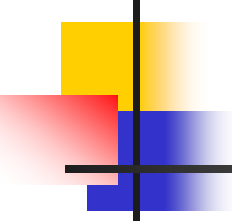
總營收的1%
活化或存檔

黃金級顧客

升級

這些顧客可能
造成您的損失



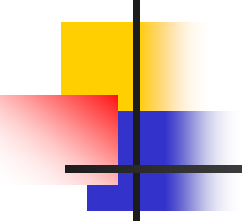


魚凡魚 蝦凡蝦 水蛙毋通摻田螺

★目標市場定位

內容：餐旅經營的首要條件是市場定位。

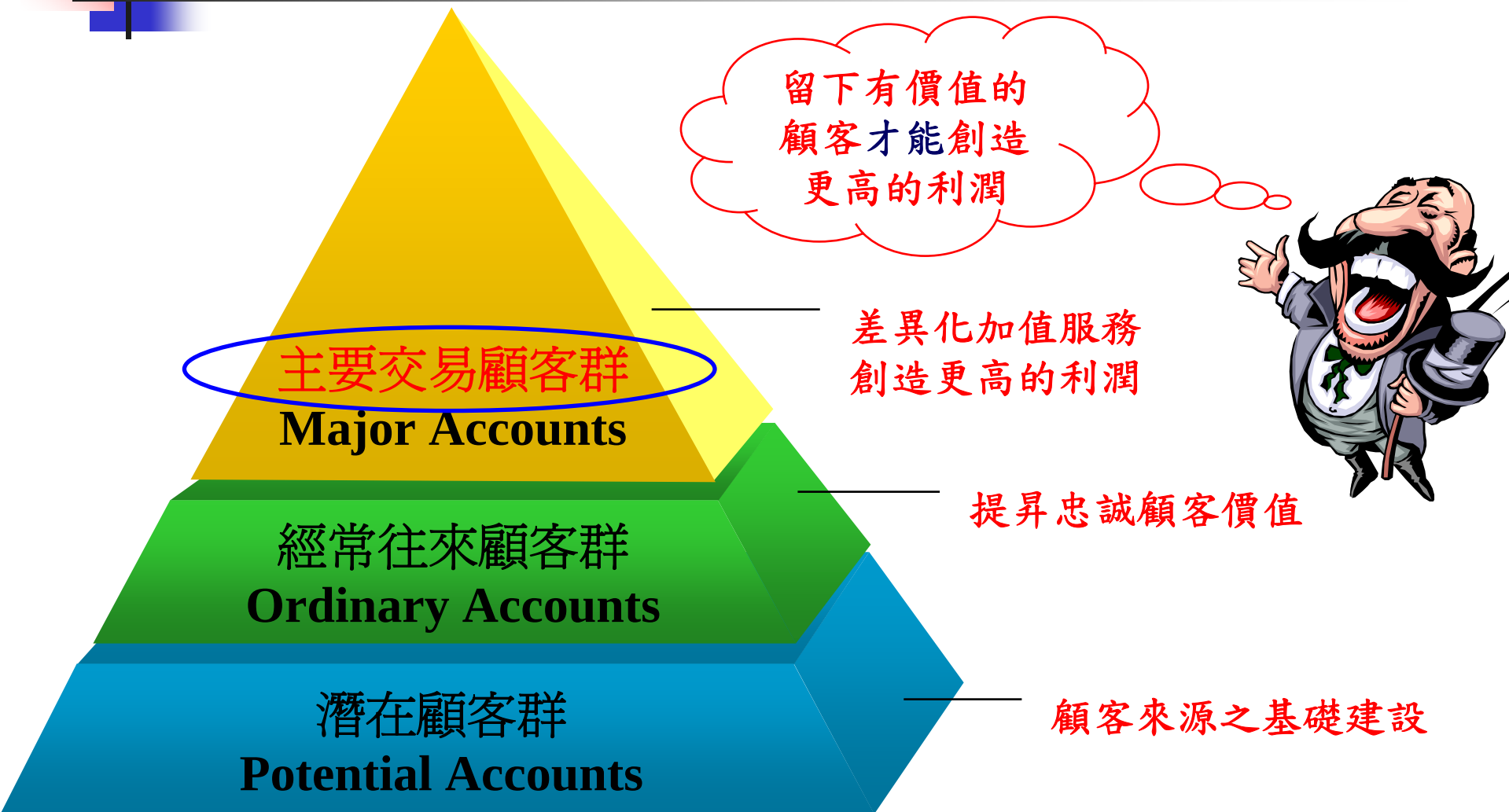
過去許多本土性的餐旅經營，由於未體會到目標市場的重要性，因而產品定位、經營策略都不明確，終於導致經營不善的後果。這也是為什麼美國旅館協會，在旅館的分類方法裏面，提出目標市場（Target Marketing Method）旅館分類法。

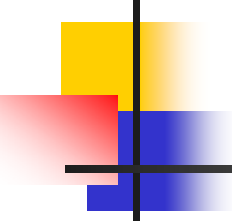


「80/20法則」

由Koch(1998)提出，其意義含為公司的80%營業額是來自於20%的顧客。因此，經由顧客關係管理，找出真正對公司有利潤貢獻之重要顧客，並針對其需求加以滿足、維繫良好的長期互動關係，對飯店業者面臨現在國內外越來越激烈的觀光競爭潮流，是重要的策略考量方向。

金字塔客層架構圖





不斷的自我改造

- 定義新的市場，創造全新的經營方式
 - Amazon.com
- 成為全新經營方式的標準
 - Microsoft

選擇顧客

目標市場行銷

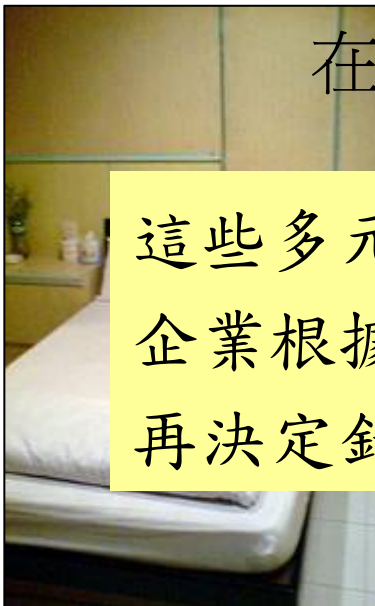
一直到頂級的，
\$10萬以上的總統套房

貴一些，
\$3000以上

有便宜的，
\$1000以下

在花蓮的旅館住宿

這些多元選擇，都是來自企業的**目標市場行銷**，即企業根據某些消費者特性將廣大的市場分類，然後再決定針對某群消費者提供產品利益或特色。



顧客忠誠度管理策略

蝴蝶

真朋友

高獲利力



陌生人

藤壺

低獲利力

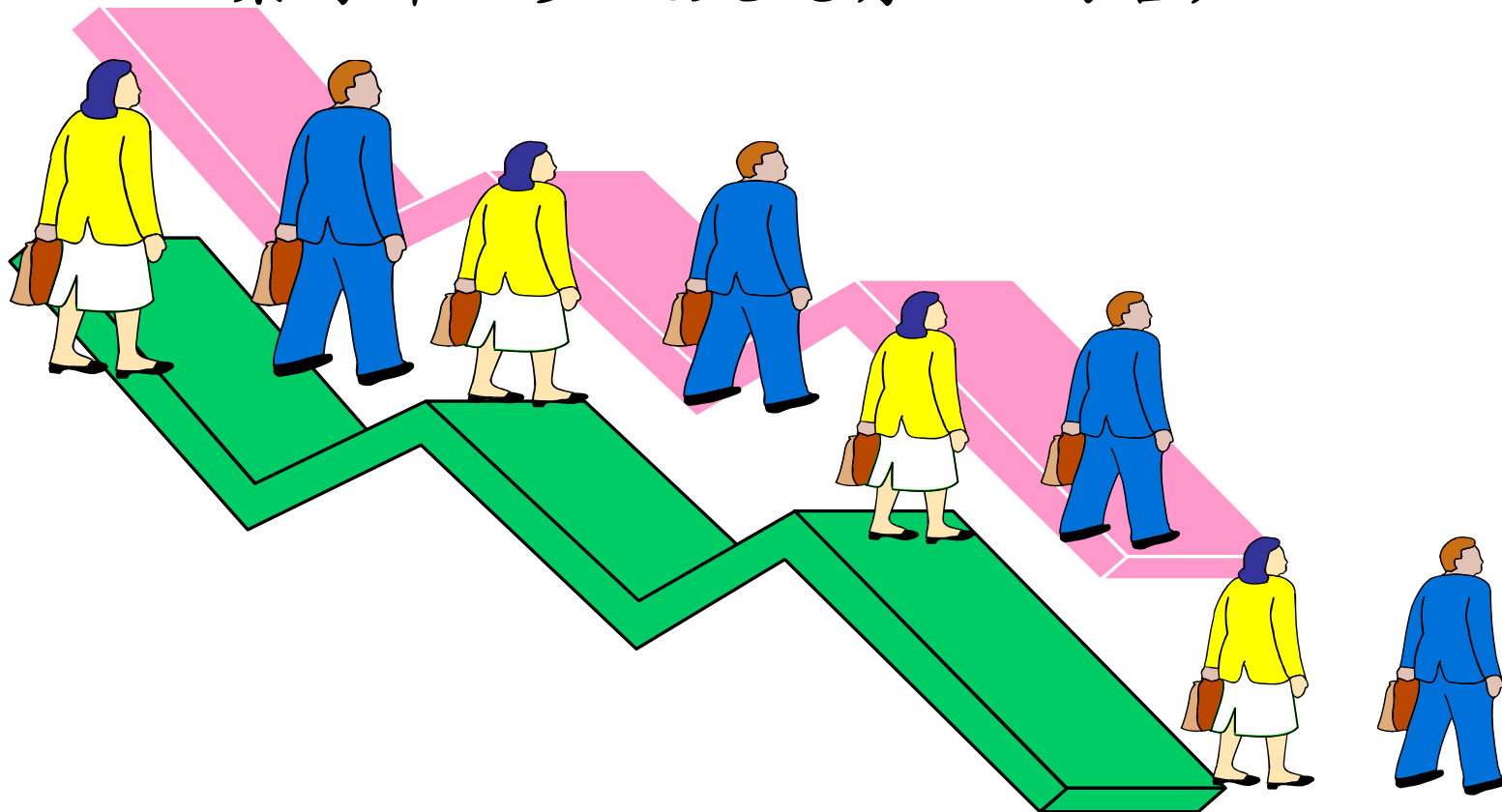


短期顧客

長期顧客

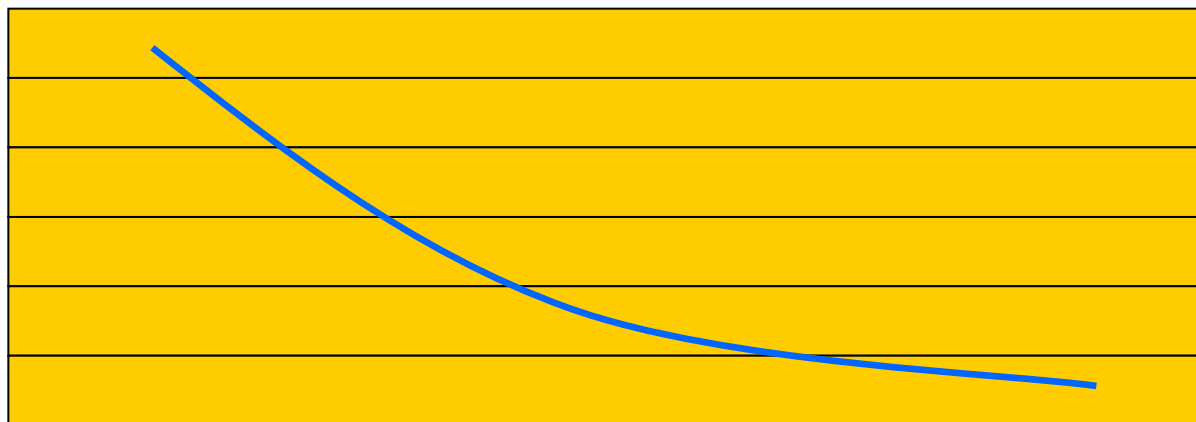
客戶的忠誠度？

企業每年至少流失現有10%的客戶



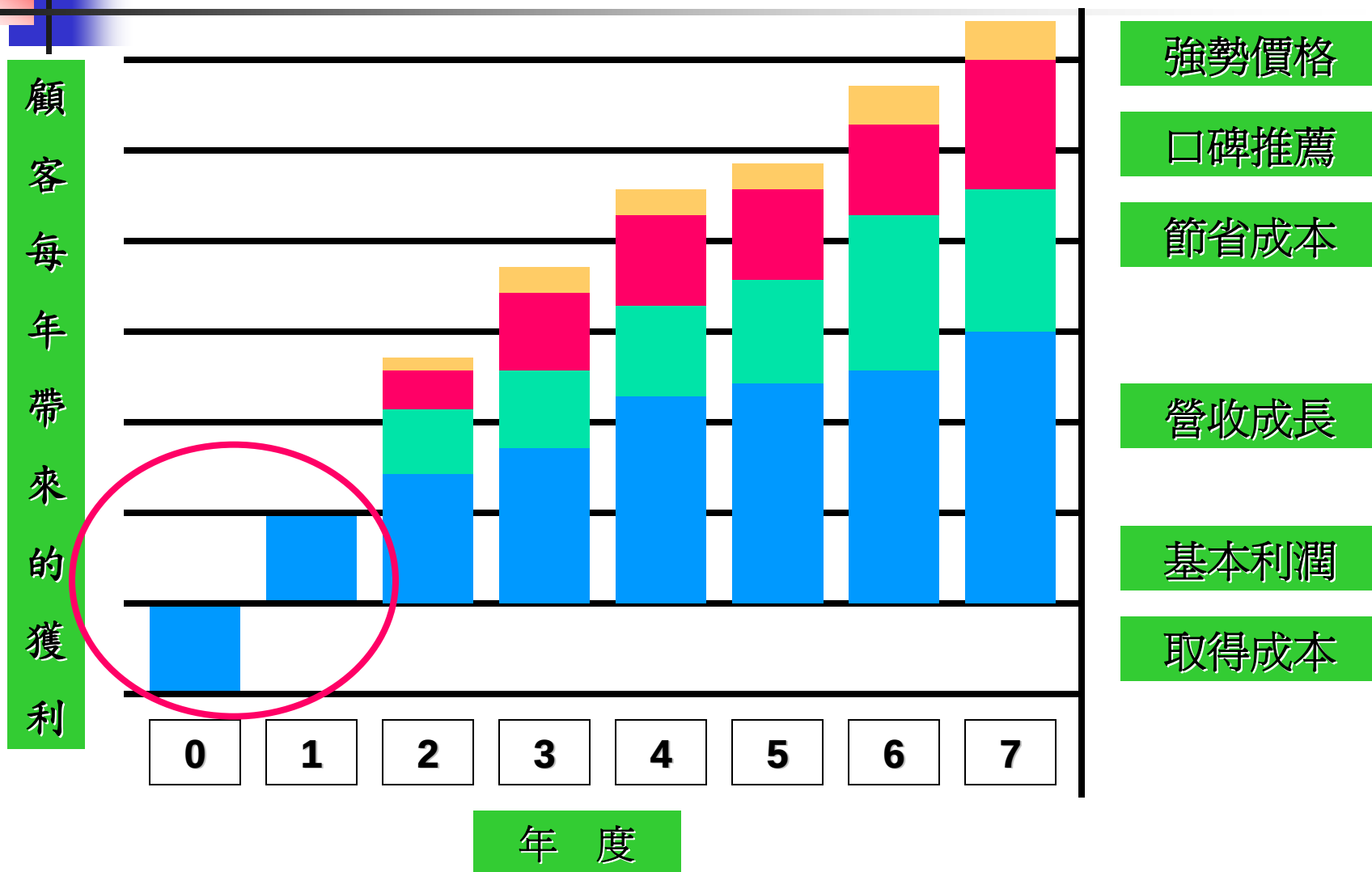
為何客戶會流失？

客戶忠誠度



- 產品／服務失敗
- 價格競爭
- 使用習慣的改變
- 市場環境／科技的改變

忠誠客戶的重要性與貢獻



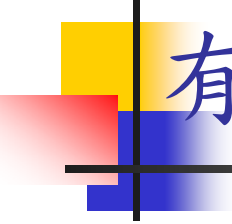
客戶的贏取?留住?

經由客戶生命週期管理(Customer Lifecycle Management)，創造客戶永續價值(LTV)

- 80/20原理

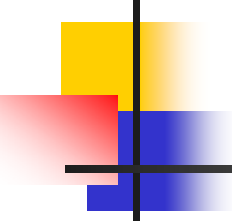
- 根據富邦銀行統計資料顯示，在個人金融業務方面，

- 頂層 20% 的顧客貢獻營收比例高達 97%
- 而其他 70% 的顧客僅貢獻營收比例 3%
- 餘下 10% 的顧客卻造成銀行 2.2% 的虧損。



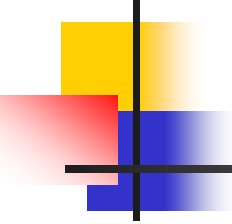
有一半的飯店收益來自於1/4的客人

- 依Market Metrix Hospitality dex (MMHI) M，每年有25%的旅客花費超過美金1,700元在住宿上，近所有美國飯店一半的經費。
- 這些高消費客人的ADR近美金120元。
- 這些上層階級賺的前高於總平均收入的35%。
- 每年在飯店停留近20天。
- 平均41,5歲(比飯店住客平均年齡39歲高)。
- 其中有61%是男性。
- 有四成加入frequent-stay program。
- 他們的滿意度與忠誠度由此可見。



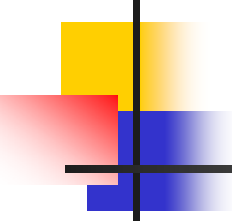
Savvy (機智) Loyalists

- 這群老顧客加入的原因是為了得到會員的利益。
- 97%加入frequent-stay program。
- 他們喜歡有不同的服務，這可讓他們覺得受重視。
- 通常以 Courtyard, Hampton Inn, & Comfort Inn。



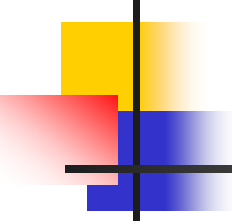
Ray Bans and Business Cards

- 中階商務客(94%商務、67%女性)。
- 到處飛(一年21晚)。
- 會選擇hip hotel並不會參加loyalty programs，因追求的是流行、現代風格。
。加入會員會限制他們對獨立的追求。
- 不可能選擇Marriot, Courtyard, & Sheraton。



Wannabees

- 收入最大宗的來源叫Wannabees。
- 收入有限的中年人。
- 會花薪水一半以求好眠。
- 雖然客人的平均收如只有美金59,000元(約每天161元)，但每晚肯花美金102元、每年住18個晚上。
- 他們想尋求pampered（放縱），最喜歡 W hotels, Ritz-Carton, and Westin。

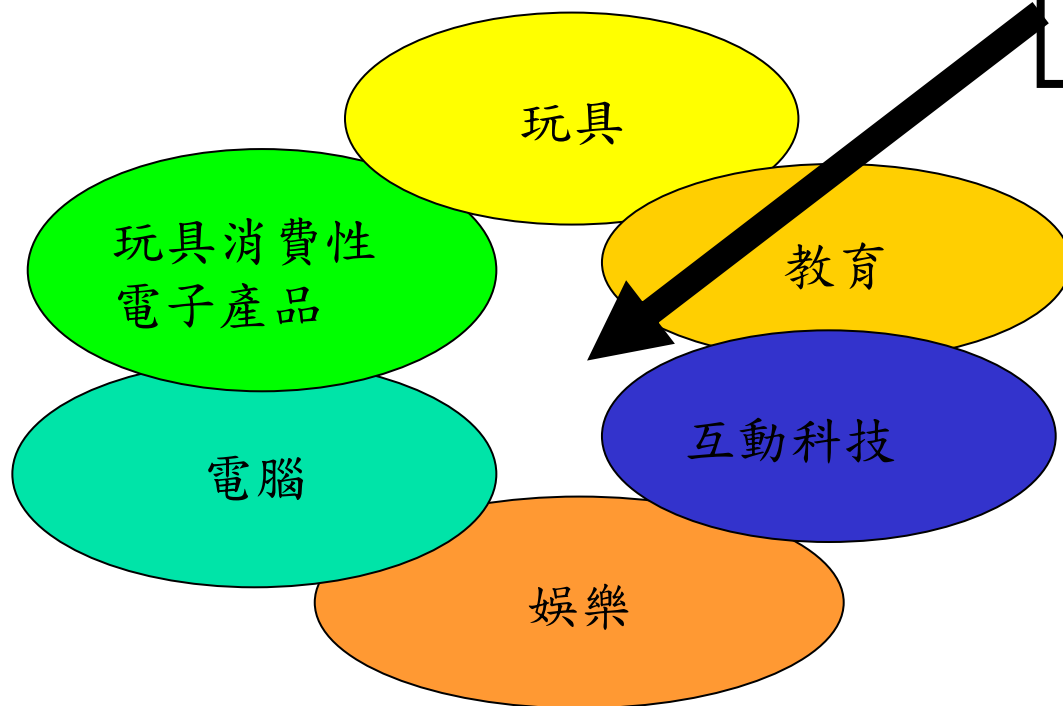


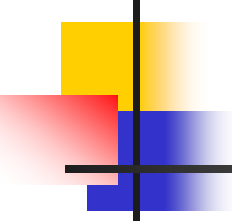
4. 與顧客互動的原則

- 不斷的自我改造，創造全新的經營方式
- 提供多重利益，打造愉快的客戶經驗
- 和顧客一起開發顧客需要的產品
- 滿足顧客個人化的需求
- 對顧客投資。建立終身的顧客價值
- 善用多種管道，化被動為主動
- 結合協力廠商創造多贏的局面
- 成為顧客心中的領導品牌

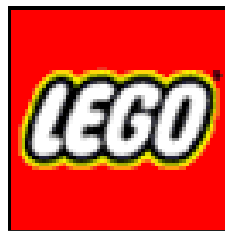
樂高如何擴展市場空間

全方位家庭娛樂的
新市場空間

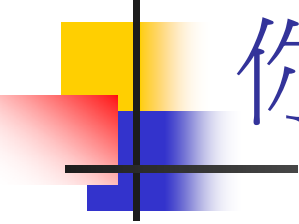




樂高玩具



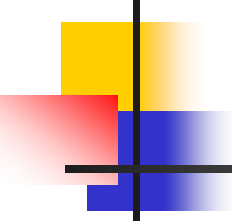
- 定義其市場為「**全方位家庭教育娛樂**」，兼具互動科技及教育性兩大優點。
- 具體作法
 - 與媒體實驗室合作，利用互動軟體及組合玩具的結合，開發在家學習的次市場空間
 - 延伸原有品牌，經營樂高主題樂園，將其名聲由原先的兒童擴展至青少年及成人。除此之外的，尚延伸至遊戲、音樂、書籍，建立與顧客終身的接觸機會。
 - 成立社群，增加使用者彼此間的互動機會，以及經驗分享的管道，塑造我們是一家人的歸屬感。



你看到臉?還是愛斯基摩人?



Do you see the face? Or an Eskimo?



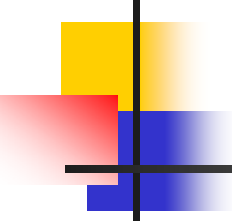
4. 依顧客需求提供多種利益

■ 三種利益

- 財務面的一優惠方案，獎勵忠誠
- 社會面的一社群經營，關係行銷
- 結構面的一顧客加盟，增加轉移成本

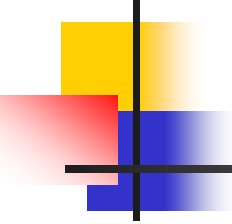
■ 有形及無形的利益

- 有形—產品實質功能、經濟的、便利的、可靠度
- 無形—情感的、符號性的、安全無慮



貼心服務項目

- 特殊餐飲服務
- 嬰幼兒服務
- 生日專屬服務
- 貼心車輛服務
- 每日早報服務
- 團體客人服務
- 寵物屋服務
- 雨天貼心服務
- 行程諮詢貼心服務
- 宅配貼心服務



客戶活動週期中的價值缺口

使用後

「維持」

檢討及更新

規劃預防性的維護

診斷、修理及創新

訓練及線上連接

連接能力的
市場空間

使用中

「正在作」

試用、安裝、
消除浪費

使用前

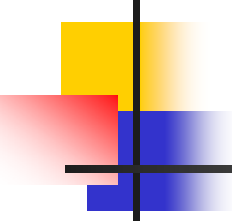
「決定作什麼」

諮詢

可行性及資訊科技
的建議

整合系統及軟體

尋求資源、採購、
分銷、連接



5. 分析與修正

- 重視顧客佔有率而非市場佔有率
- 重視顧客終身價值
- 以顧客及成長潛力作為績效評估的標準

聯合航空的顧客忠誠獎勵計畫

■ Mileage Plus

- 龐大規模的飛航里程酬賓計畫。
- 任何人都可以免費成為該計畫會員。成為會員後，只要搭乘聯合航空、星空聯盟或其它聯盟航空業者的班機，甚至再與聯合航空有異業結盟的公司消費、或是加入會員回饋計畫，都能累積里程數，藉以換取免費機票或機艙升級等優惠，並在各項服務上享受優惠。
- 已被視為**最成功的顧客忠誠度計畫之一**



Mileage Plus的結盟對象

此計畫成功的最大原因在於優異的策略聯盟能力。聯盟伙伴如下分成九類：

1. 星空聯盟：全球最大規模的航空策略聯盟。聯合航空為創始成員之一。會員可享受全球超過五百個機場貴賓室及互相通用的特權及禮遇。且只要搭乘任一成員的航班，皆可累計里程至帳戶內。
2. 區域性航空業者
3. 飯店業者：包括有Regent International HotelsSM、Holiday Inn等知名旅館，住房亦可累積里程



Mileage Plus的結盟對象

4. 租車業者：包括有Hertz、National Car Rental與Thrifty Car等六家知名租車業者
5. 旅程規劃業者：包括有cruise4miles.com及Radisson Seven Seas Cruises多家業者
6. 金融業者：例如與VISA發行聯名卡
7. 電信業者：MCI WorldCom的用戶亦可依照消費金額累積里程數
8. 餐飲業者
9. 網路聯盟行銷網站



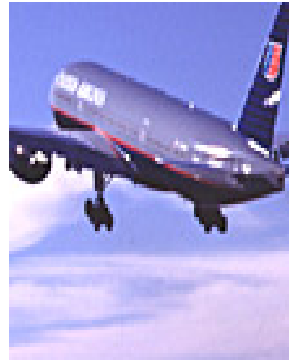
Mileage Plus 尊榮會員計畫

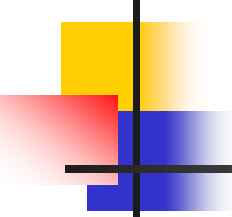
- 提供各項獎勵措施，以求回饋並激勵其忠實顧客持續消費
 1. 里程累積加程/更優惠的機艙升等/特別禮遇
 2. 消費折扣優惠



Mileage Plus 尊榮會員計畫

- 顧客分群：依照每年累積的里程數來分群
 - Premier：一年內付費搭乘累積25,000哩
 - Premier Executive：一年內付費搭乘50,000哩。會員資格可持續14個月
 - Premier Executive 1K：一年內付費搭乘100,000哩，會員資格可持續14個月。最為優渥的會員資格。





善用顧客資訊

- 重視顧客資料庫建立

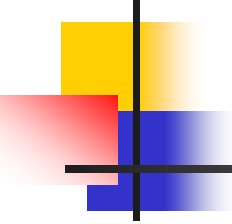
- 購併US Airways，創造全球最大的顧客資料庫

- 挖掘顧客知識

- 透過縝密的分析，加強對金字塔頂端顧客持續追蹤與經營
 - Ex.由機長親字手寫問候卡並由空服員交給重要顧客。經統計，這5.2%的顧客為聯合航空帶來22%的收益

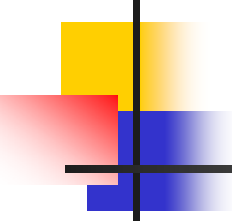
- 導入新興應用工具

- 善用各項新興的網路技術與應用工具來輔助其直行行銷活動並改善行銷活動績效



品質改善

- 透過訓練與激勵提升人員服務品質
 - 例如由顧客親筆寫的感謝卡，將顧客對員工的肯定直接反應給員工，進而塑造以客為尊的文化
- 提供顧客更便利的使用經驗
 - 充實網站服務內容，提升網站功能的效率
 - 無線應用：透過手機、PDA及呼叫器等，提供顧客有關航班的傳呼服務

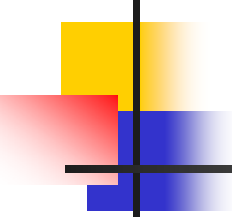


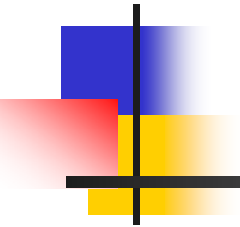
關係觀點之行銷管理

特別重視之三個重要的目標 (Strandvik & Storbacka, 1996)

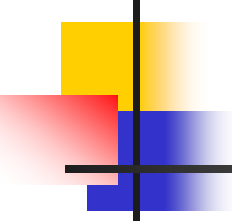
- 謹慎選擇所要建立的關係
- 維繫與加強現有的關係
- 妥善處理關係的終止

舊詞新用

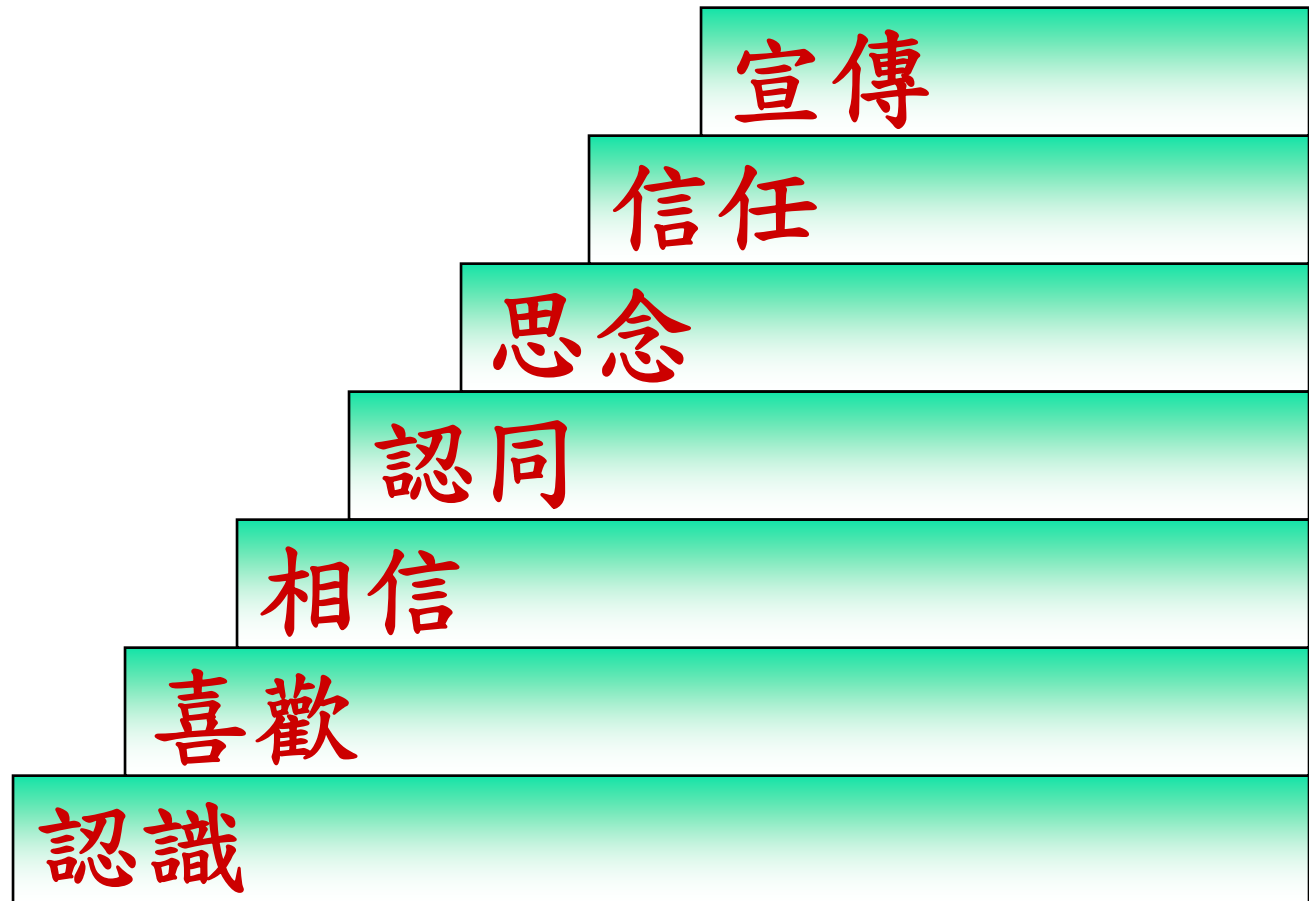
- 
- 過去叫痛快，現在叫爽；
過去叫關係密切，現在叫零距離接觸；
 - 過去叫瘦弱，現在叫骨感；
過去叫減肥，現在叫瘦身；
過去叫半老徐娘，現在叫資深美人。
 - 挨餓這事，幹得好就叫減肥；
掐人這事，幹得好就叫按摩；
發呆這事，幹得好就叫深沉；
偷懶這事，幹得好就叫享受；
死皮賴臉這事，幹得好就叫執著。

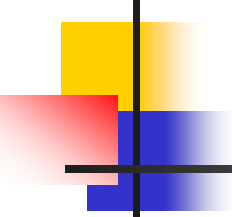


顧客夥伴



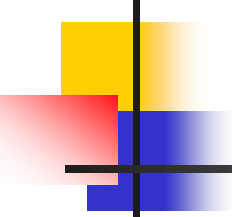
顧客關係演進分析圖





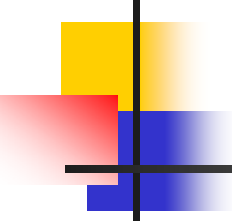
顧客關係演進分析

- 1、客戶會向**認識**的人購買；指向親戚、朋友、同學過去合作或配合的商家等認識的人購買。
- 2、客戶會向**喜歡**的人購買；指儀表、個性、性別、態度、專長等因素。
- 3、客戶會向**相信**的人購買；指專業性、說話態度、服務行為等令人相信的行為。
- 4、客戶會向**認同**者購買；指價值觀、理念、文化等觀念的認同。



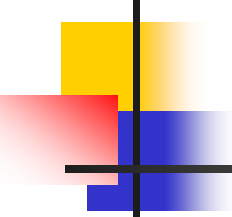
顧客關係演進分析

- 5、客戶會向**思念**的人購買；指情感或心靈的共識，或理性的分析，真正能解決客戶問題，讓客戶牽腸掛肚，朝思暮想。
- 6、客戶會向**信任**的人購買；信任是一種發自內心的感動，一種可以讓人依靠的安全感。
- 7、客戶會向**宣傳**的人購買；指的是客戶自己也會宣傳及購買，另一層意思是沒有購買經驗的客戶會向被宣傳的商家或服務者購買。



顧客關係管理的策略

- 顧客取得
 - 獲取新購買顧客
- 顧客服務
 - 增進現有的獲利
- 顧客保留
 - 維持具有價值的顧客

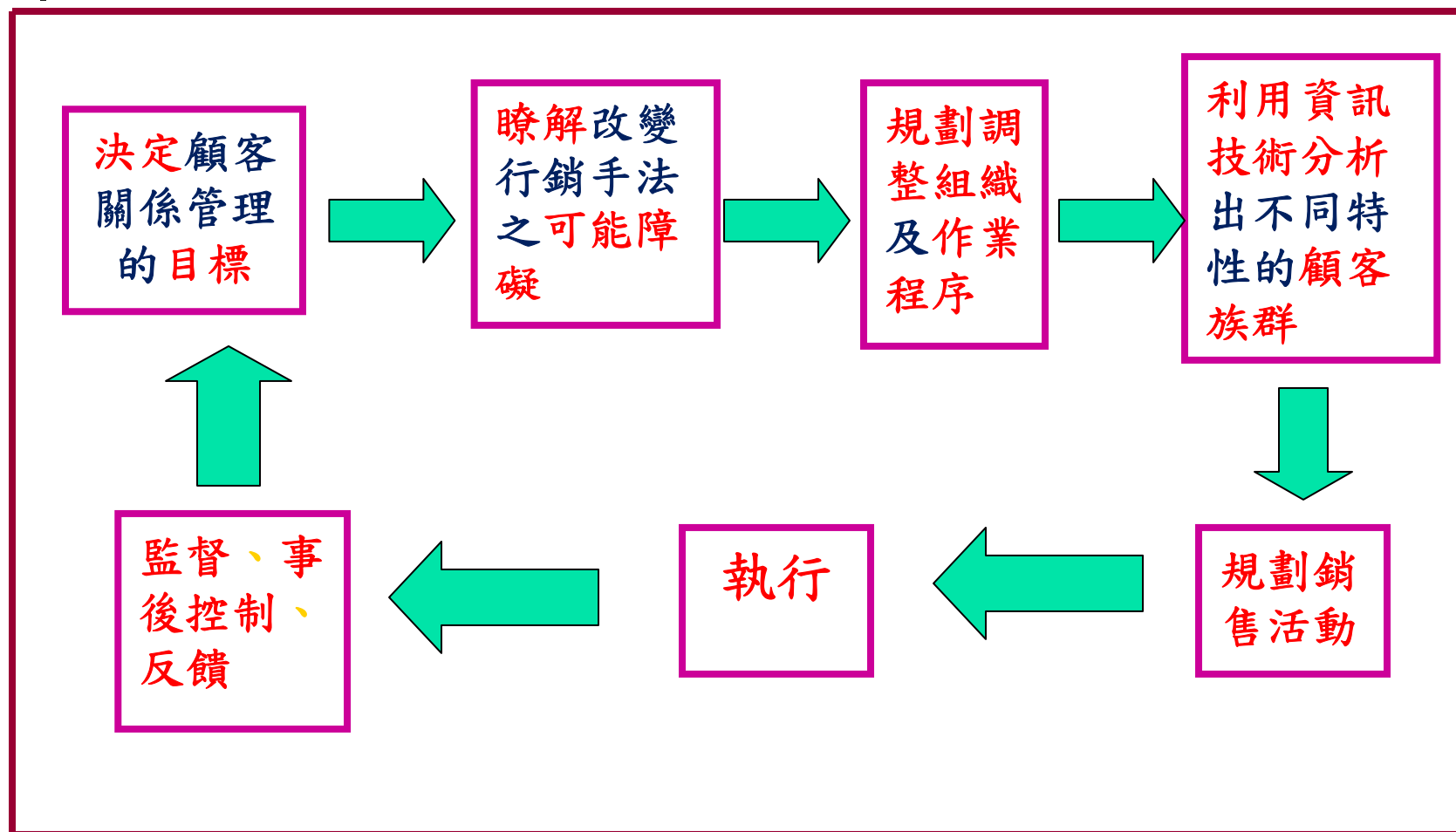


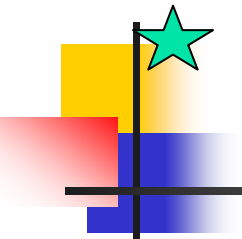
顧客關係建立的步驟

■設法取得顧客資料 ■善用顧客資料 ■分析顧客特性與想法	瞭解
■判別誰是顧客，尤其是核心顧客 ■每次接觸時，都能確認顧客身份	鎖定
■塑造核心顧客與眾不同的感受	服務
■使核心顧客成為忠實顧客	留住

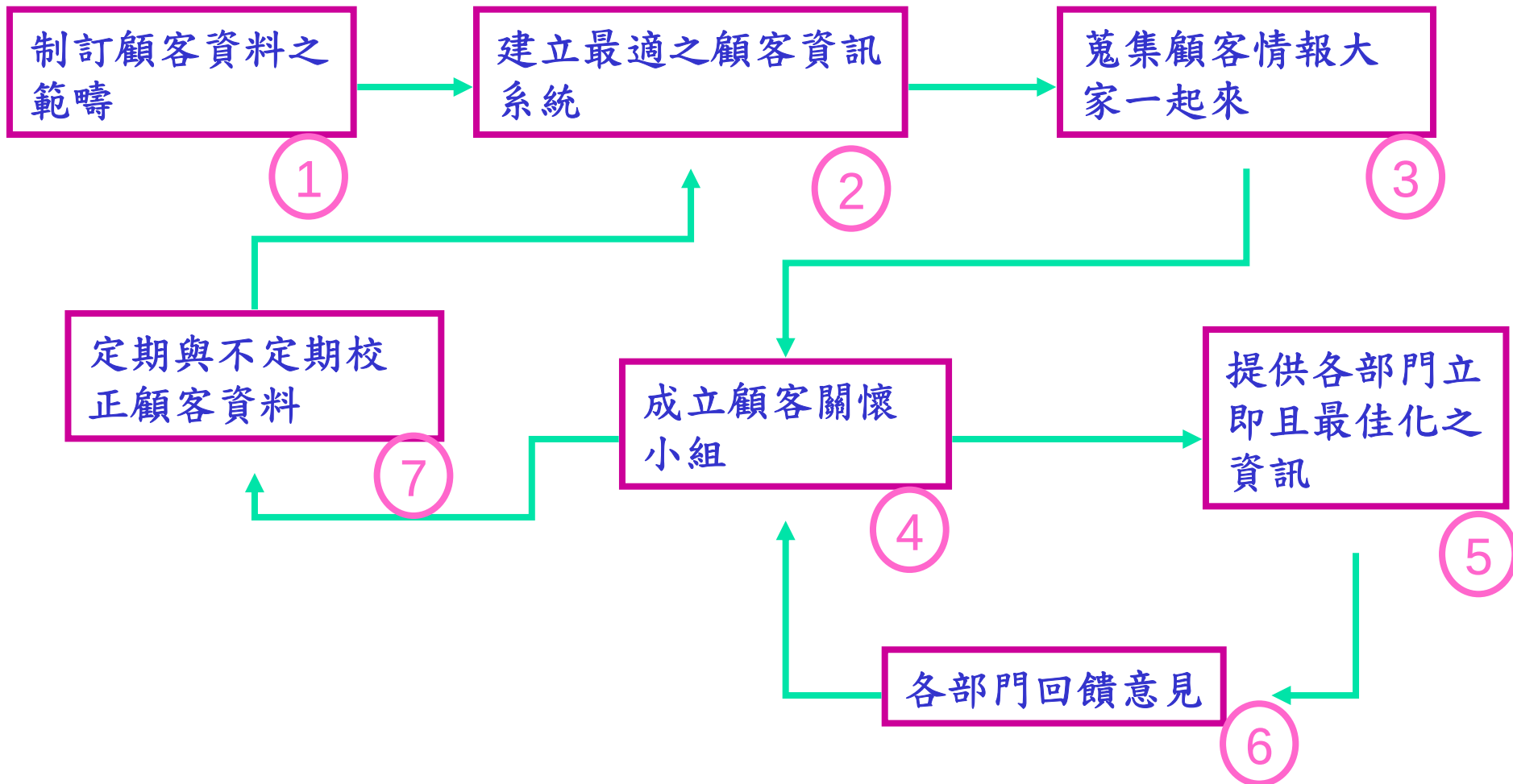
- 將顧客資訊轉換成顧客關係
- 鎖定核心顧客，使其成為忠實顧客（留住他們）

顧客關係管理系統的建置步驟

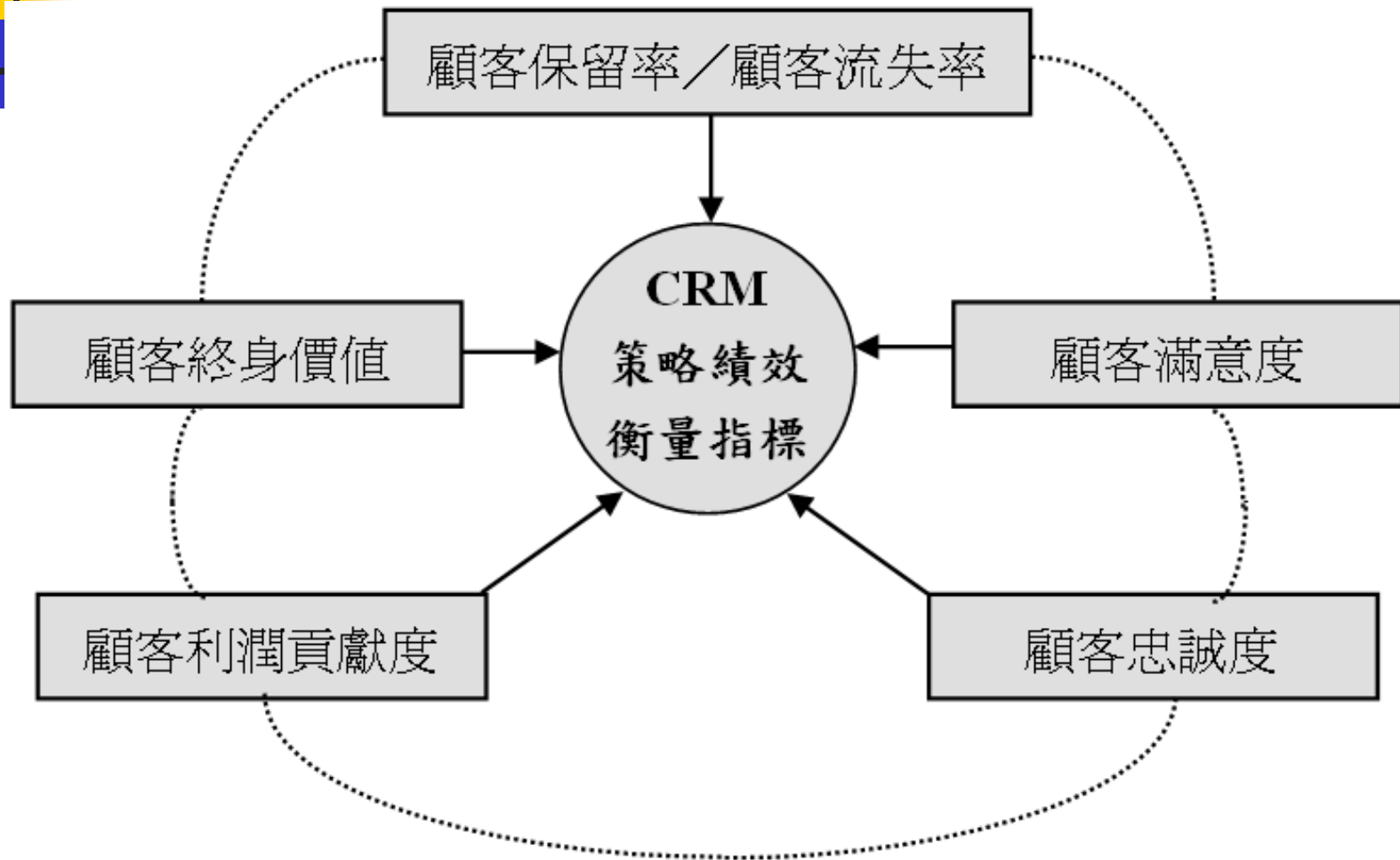




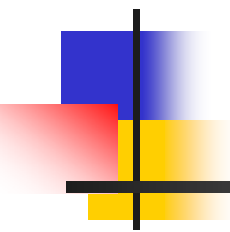
建立顧客資料的方法



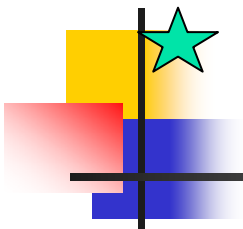
顧客關係管理策略—績效衡量指標



顧客關係管理策略績效衡量指標

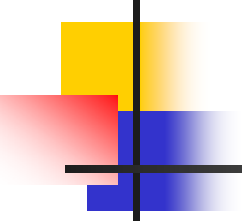


(三) 內部行銷



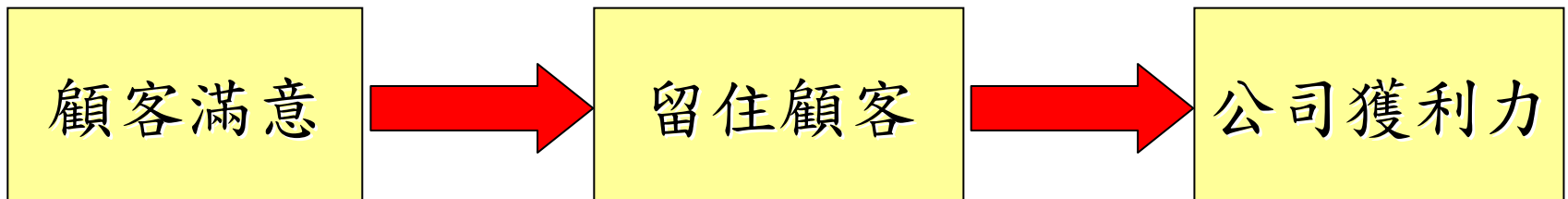
顧客服務管理

- 提高最終顧客價值
- 聆聽顧客意見的機會
- 許多企業派遣新進人員擔任服務人員
 - 幫企業得罪顧客！！

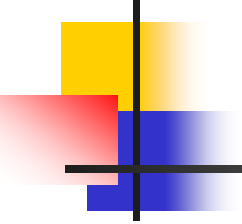


利潤鏈（一）

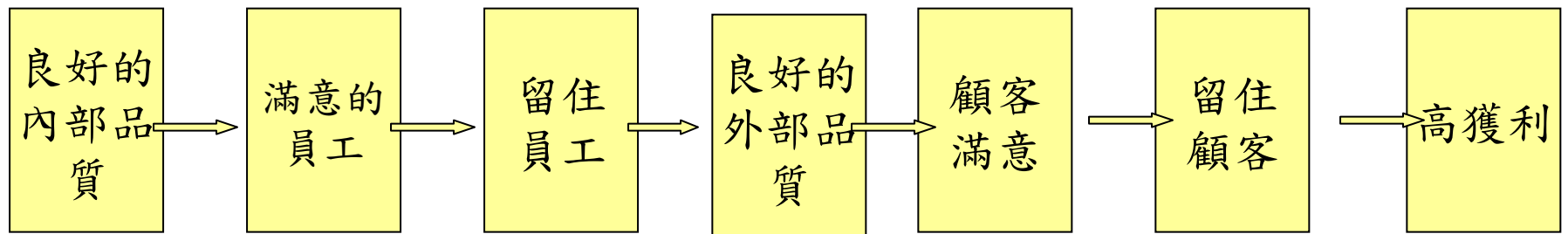
透過「顧客關係生命週期」或「利潤鏈」
(profit chains) 等手段，可獲得RM的利益
(Gummesson, 1999)。



簡單的關係報酬之模式

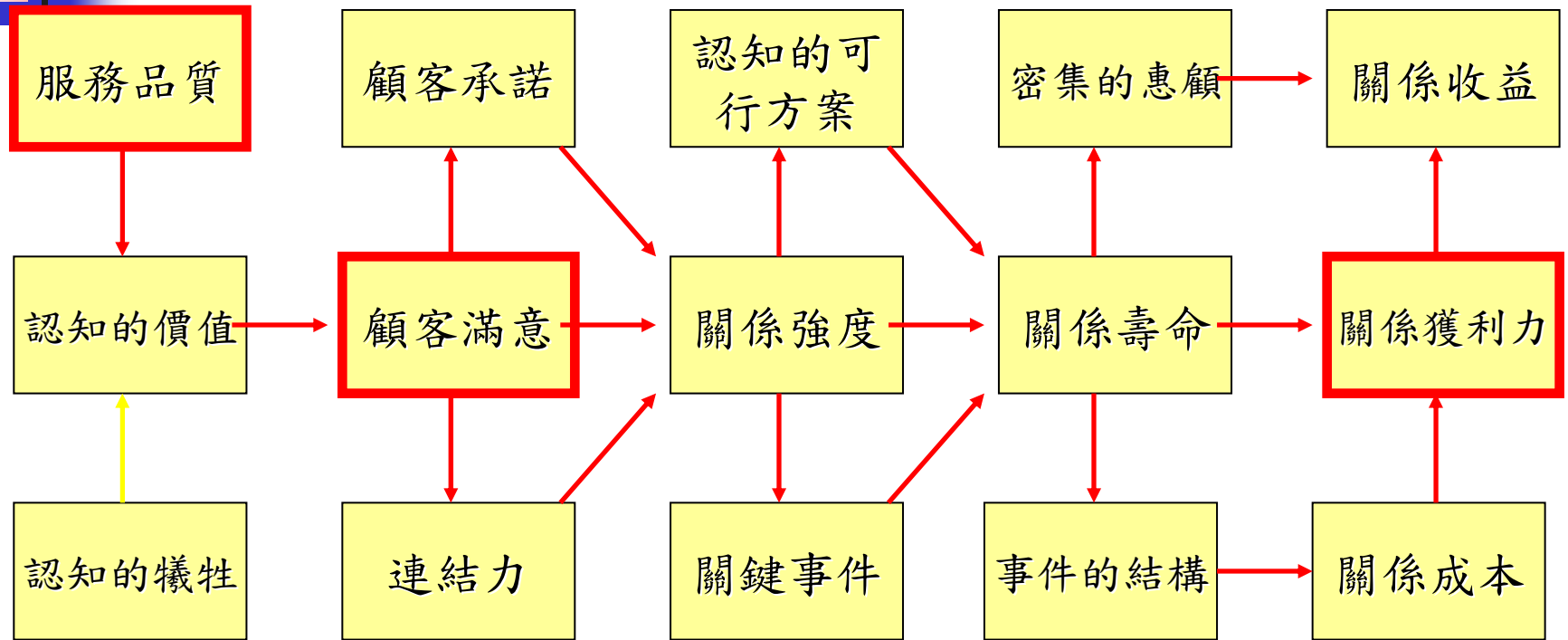


利潤鏈（二）



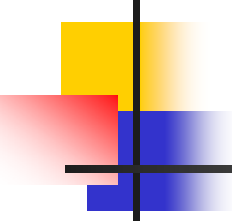
關係報酬的模式（Gummesson, 1999）

利潤鏈（三）

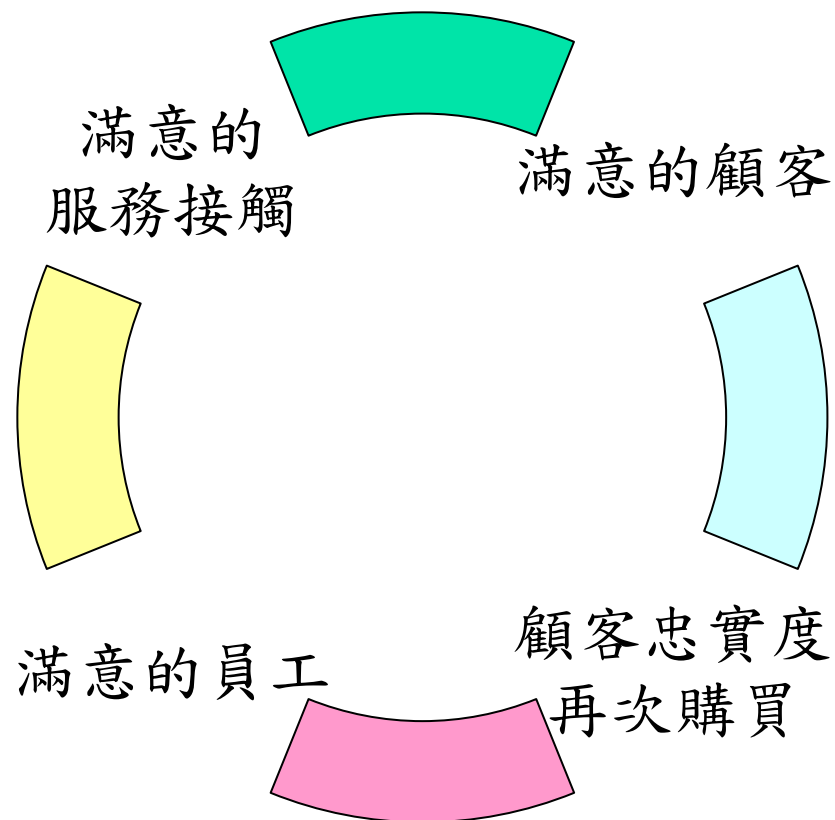


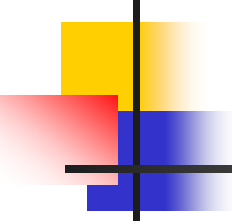
表示已成立的典範

關係報酬的複雜模式 (Storbacka et al., 1994)



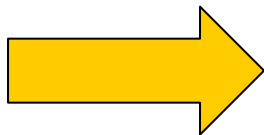
員工第一，顧客第二？



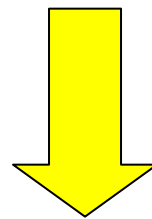


結論

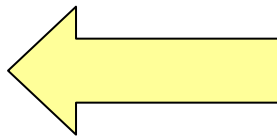
滿意員工



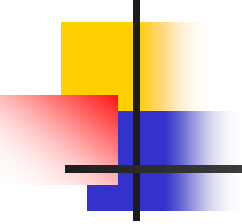
服務百分百



長期利益



顧客終身價值



溜溜瞅瞅，吃二蕊目睷

★顧客關係的管理

內容：(1) 溜溜瞅瞅，吃二蕊目睷

(察言觀色, 30秒內找出顧客需求)

(2) 看人灑鹽

(針對不同的客戶, 提供專屬的個人化服務)

(3) 魚吃露水，人吃嘴水

(尊稱與敬語)

(4) 好歹在心內，嘴唇皮相款待
(處理顧客抱怨)

(5) 三付豆干，湊一付神禮
(如何對客人說不;以替代方案取代)

(6) 算命無褒，吃水都無
(謝謝客人提供意見及建議)

(7) 也要做禮數，也要做桌布
(員工要能適時扮演不同的角色)



(8) 鈍刀，使利手

(客人越挑剔, 越能磨練出精良的服務品質)

(9) 缺嘴的興留鬚，跛腳的興踢球

(難纏的客人之心理)

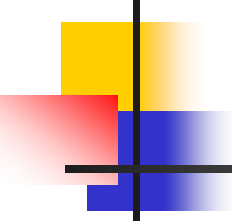
(10) 膨風水蛙割無肉

(服務要真誠與實在)



(11) 老骨硬邦邦，老皮不過風

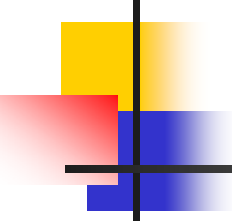
(顧客接待招術高, 疑難雜症難不倒)



十全十美真歡喜 懷著感恩的心理

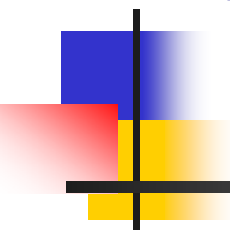
祝福萬事皆如意
期待有緣再相見





市場佔有率的問題

- 市場佔有率是落後指標，無法判定企業與客戶的關係是否歷久不衰
- 從市場佔有率不知對少客戶不滿意；多少客戶已經消失
- 由市場佔有率無法得知本身和對手之相對優劣勢
- 由市場佔有率不知道客戶的使用情形
- 從佔有率不知公司是否掌握「正確」的客戶
- 市場佔有率也許提高，但整體市場卻縮小
- 市場佔有率常常得靠鈔票堆砌



Customer Satisfaction : Applying Concepts to Industry-wide Measures

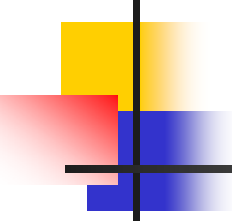
顧客滿意：概念應用到業界評量

作者：*Jonathan Barsky, Leonard Nash*

出處：Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly.

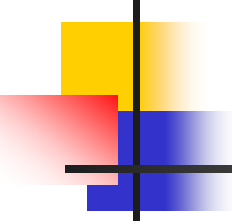
Ithaca: Oct-Dec 2003. Vol. 44, Iss. 5/6; p. 173 (11 pages)

報告人：張育真59211002



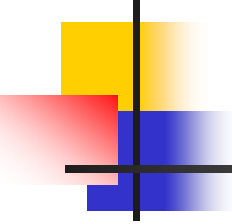
前言

- 飯店顧客的感覺可接合他們的忠誠度與飯店的經營，但這些感覺在每家飯店的定位有些微的不同。



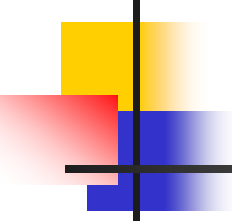
背景

- 作者在**20**年前便開始從事顧客滿意的研究，並認為顧客滿意在顧客忠誠度與收益的基礎。
- 為測試並超前研究，作者主張要進行長期的全國調查與線上資料庫來研究美國飯店與其他餐旅業顧客滿意的調查。
- 理論和實務的結合進行研究。
- **Market Metrix Hospitality dex (MMHI)**為透過顧客評量來整理飯店產業表現的最大資料庫。
- 每一季有**3,500**位新的受訪者加入這個資料庫。
- 內容包括：概觀顧客滿意的趨勢、近來有關影響顧客體驗感覺的發現，概觀美國飯店業的客層定位模式與飯店忠誠計畫與顧客忠誠行為。



內容

- 整體業界趨勢
- 影響顧客感覺的經驗
- 商務客會多付錢以得到舒適
- 安全的感受
- 美國飯店業的客層定位模式
- 影響平衡的區域因素
- Loyalty Programs : A Dwindling (縮小) Proposition
- Loyalty Programs的優點
- 結論

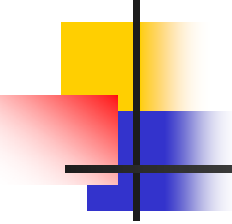


一、整體業界趨勢

- 911前後的變化—飯店（圖一）：回升。
- 產業滿意度整理比較（圖二）：
 - 1、賭場：最高。(原因後述)。
 - 2、航空業最低：

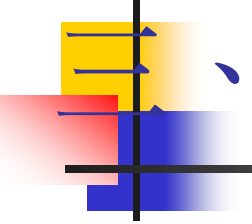
但滿意度提升，因與**1990**年相較，班次較少、準點提升與取消減少。自助式報到系統改善了顧客的整體感觀。
 - 2、租車：

滿意度提升。租車公司開始改善顧客服務，這塊是在汽車市場獨大時，一直被忽視的地方。為老顧客提供快速的服務、有更多車種的選擇(跑車與方程式賽車)、車內的設備(大哥大)、網路預訂等。
- 從**2002**到**2003**第三季報表可知，顧客滿意持續提高，包括既有品牌(四季飯店)、新手(Jet Blue航空)。(圖三)



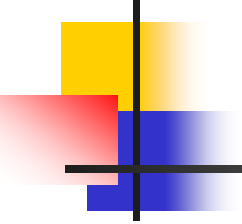
二、影響顧客感覺的經驗

- MMHI研究已證明，「感覺」佔飯店顧客的滿意度與忠誠度很重要的角色，比起傳統的產品與服務滿意度測量，感覺是較好預測顧客忠誠的方法。客人會願意每晚多付一些錢，如果住得好的話。
- 但依每家飯店的定位，對引導顧客忠誠的感覺方向會有些微不同。（圖四）



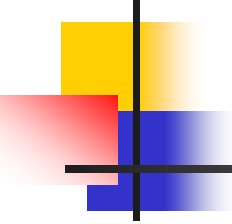
三、商務客會多付錢以得到舒適

- 本研究最大的發現之一是，提供上等的舒適會減少商務客對價錢的敏感度。從我們的商務客樣本中，如果舒適程度超過他們的期望，他們願意平均願意多付美金**13**元入住。
- 從**ADR** 盈利中我們可知，商務客對舒適的追求比其它感覺重要。因此，投資在顧客的「舒適度」的回收會較大。



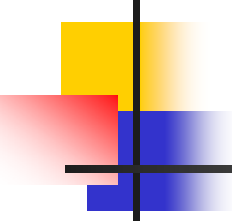
「舒適度」的定義

- 潛在困難在於要了解顧客對舒適的定義，並探知哪種產品服務會讓客人有舒適的感受。
- 作者請客人與經理們回答這些問題。
- 答案是：
產品、員工、抵達、價值與位置。



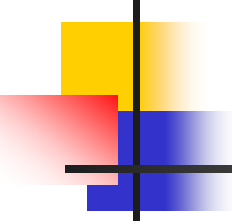
產品的舒適

- 重點在於產品而非服務。
- 產品為感到舒服的的要件。
- 房間的設計、舒適的床和房間、房間和飯店的清潔、便利性與其他備品。
- 另外產品導向的屬性如好的食物、迷人的氣氛、噪音控制與安全。



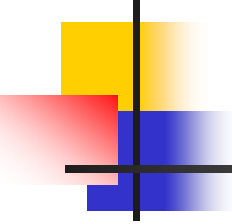
員工的支持

- 員工有重要的影響力。
- 客人欣賞和善、聰明的與能幫忙的員工所提供的指引。
- 客人才能信任的將其安全、行李、留言、與晨喚等托付給員工。
- 許多客人建議，在停留其間如員工能回應、留意並有熱忱的態度，便能有舒適的感受。
- 顧客期待的是個人化的服務。



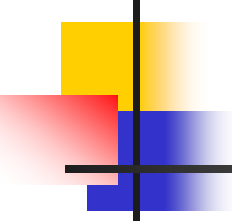
抵達

- 有禮貌親切的員工是客人抵達飯店時的關鍵要素。
- 用謙恭的話、覆誦客人的大名、對客人熱情會讓客人感受到舒適。
- 抵達時的糖果，如熱餅乾與牛奶，會讓客人感到舒適。



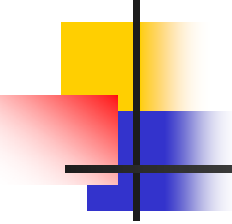
價值

- 價值與價格成正比，會讓客人感到舒適。
 -
- 適度施予小惠，如免費玩具、食物、飲料會讓客人有不一樣的感受。
- 客人最喜歡的免費贈品有咖啡、爆米花、餅乾、酒與雞尾酒。
- 加入會員可得到升等、特別待遇、特價等，都是客人選擇飯店的要件。



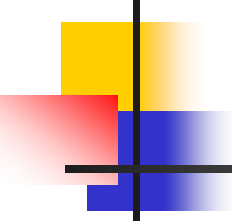
位置

- 居便利的位置亦同。
- 代表靠近餐廳、高速公路、購物與商業區。



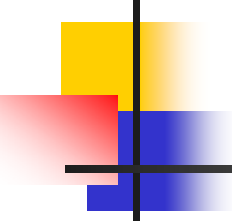
四、安全的感受

- 911後，所有的飯店業者都希望客人覺得安全。從MMHI研究結果顯示，安全對客人來說是重要的，但對upper upscale, upscale, & midscale 飯店的要求會更多。
- 客人認為選擇高水準飯店的感受就要有等同的安全回饋。
- 當客人回報在Holiday Inn in Peoria, Illinois被保護的感覺很好，作者回問，他們做了什麼？
- 以此類推，在Market Metrix Emotions Scale中找到了十六個安全的感受標準。
- 進而將安全分爲三個主題：飯店、客房與員工。
- 總之，客人對飯店安全的知覺會提高，當有出入管控、安全的房門、員工現身。



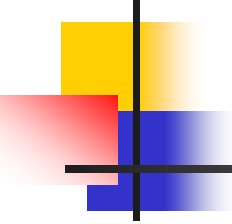
飯店

- 重點在於有限的出入口。
- 當飯店有出入與各區的管控會讓客人驚豔。
- 要有**key**才能進電梯或進到飯店一定會經過員工或警衛區。
- 飯店內部公共區域(門廳、樓梯、電梯)的照明也很重要，外部照明也會讓客人感到安全，如停車場。
- 飯店內的攝影機與巡邏組，增加客人的安全感並相信飯店是受到保護的。



客房

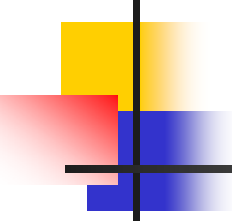
- 有個安全的門是最重要的。
- 顧客需要鎖鈕、反轉鎖、鑰扣、電子鎖與大且厚實的房門。
- 房間內的保險箱更可以讓客人覺得私人物品有保障。



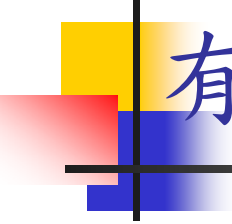
員工

- 對客人進行身份確認再放行。
- 進飯店前進行過濾亦會讓客人感到信任，讓客人放心。
- 員工與巡邏組的出現更會讓客人建立安全的感覺。

五、美國飯店業的客層定位模式

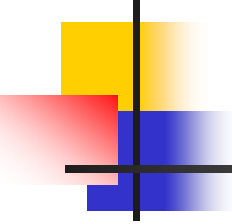


- 爲了更了解美國的飯店顧客，我們依 geo-demographic, behavioral, attitudinal，將業界分成不同客層。
- 以Ward's method of hierarchical (階層) cluster (群集) analysis(分析)MMHI 的標準化資料，分成22組。(圖五)



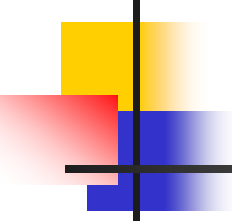
有一半的飯店收益來自於1/4的客人

- 依Market Metrix Hospitality dex (MMHI)
，每年有25%的旅客花費超過美金1,700元在住宿上，近所有美國飯店一半的經費。
- 這些高消費客人的ADR近美金120元。
- 這些上層階級賺的前高於總平均收入的35%。
- 每年在飯店停留近20天。
- 平均41,5歲(比飯店住客平均年齡39歲高)。
- 其中有61%是男性。
- 有四成加入frequent-stay program。
- 他們的滿意度與忠誠度由此可見。



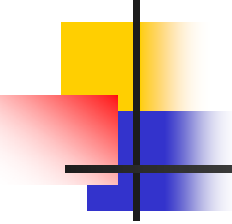
Savvy (機智) Loyalists

- 這群老顧客加入的原因是為了得到會員的利益。
- 97%加入frequent-stay program。
- 他們喜歡有不同的服務，這可讓他們覺得受重視。
- 通常以 Courtyard, Hampton Inn, & Comfort Inn。



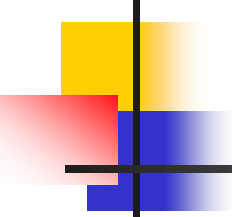
Ray Bans and Business Cards

- 中階商務客(94%商務、67%女性)。
- 到處飛(一年21晚)。
- 會選擇hip hotel並不會參加loyalty programs，因追求的是流行、現代風格。
。加入會員會限制他們對獨立的追求。
- 不可能選擇Marriot, Courtyard, & Sheraton。



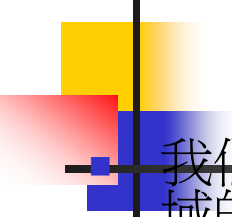
Wannabees

- 收入最大宗的來源叫Wannabees。
- 收入有限的中年人。
- 會花薪水一半以求好眠。
- 雖然客人的平均收如只有美金59,000元(約每天161元)，但每晚肯花美金102元、每年住18個晚上。
- 他們想尋求pampered（放縱），最喜歡 W hotels, Ritz-Carton, and Westin。



Manicures (修指甲)and Massages

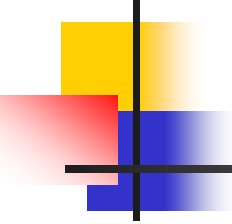
- 或許Manicures (修指甲)and Massages最有趣的一群。
- 他們的宗旨是 young pleasure travelers living the good life in preferred (首選/優質)hotels。
- 通常住在Four Seasons, Ritz-Carlton, Fairmont, W Hotels與其他豪華飯店，因為這些飯店會提供舒適的服務與體驗。
- 撇開這個群體的大小不談(約佔全美住客的2%)，但卻創造了整體6%的消費額度。
- ADR是美金211元，因其收入也比一般族群高32%，美金132,889元(約每天364元)、平均年齡36歲。
- 偏好以大城市和郊區為主。男女各半。
- 不喜歡加入frequent-stay program。
- 但一旦入住，又比其他頂級客人好取悅。
- 他們的滿意度是最高的，所以有27%會回到喜歡的飯店。



七、影響平衡的區域因素

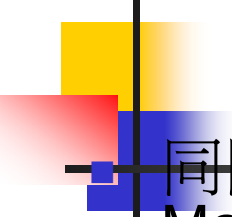
我們的分類標準是依地理性來評量，包括城市、州、區，反應不同區域的顧客滿意度。

- 從(圖六)可見區域性。當低的顧客滿意更反應出低的平均停留天數與價格限制的關連。
- 區域性的差異，如由氣候、勞工庫、飯店供給，差異也可於大型連鎖飯店中看到，同個品牌會有不同的評價。
- 因區域不同，客人願意額外付的錢也不同。如在大城市或風景區就比在小鄉鎮所願意多付的錢高。
- 商務客與遊客的比率也會造成停留天數的差異。
- 本研究更反應出顧客從何處來會有不同的顧客滿意度。
例如從Atlanta, NY, Houston來的客人較易取悅、從Seattle, Salt Lake City, Oklahoma City來的則難搞定。
- 相較下，Atlanta最愛loyalty programs。我們認為可能與當地有許多賭場飯店有關。
- 就如同前面提到的，賭場的loyalty programs是導行者，並能從中得到大量慷慨的回饋，如免費餐點、房間、秀、購物折扣、私人俱樂部等。



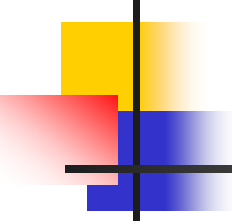
八、Loyalty Programs : A Dwindling (縮小) Proposition

- 1980年由航空公司起頭的**bonus miles for frequent fliers**，許多行業包括也起而效尤。理論上，有市調與回饋的價值，包括：
 - 1、The percentage of guests who are members of a brand's loyalty program (participation)、
 - 2、The importance of that program in the guests' decision to stay at that brand (effectiveness)。



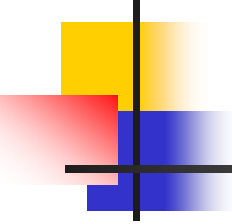
Loyalty Programs : A Dwindling (縮小) Proposition

- 同圖七，航空公司所佔的比率最高，至於飯店業的話則是Marriott。但真正使用率最高的是賭場。在航空業三大品牌也有一半有用。
- 賭場方面，如在Tropicana, Flamingo Las Vegas, and Grand Casinos平均的使用量在2003年第一季便比三大飯店品牌(Walt Disney World Resort, Fairmont Hotels & Resorts & Renaissance Hotels & Resorts)高出50%。
- 這代表了飯店爲了補足Frequent travelers的縮減，更加強Loyalty Program以提高顧客忠誠度。例如當客人住滿十到十五晚，Marriott就會給bonus。
- Hilton的HHonors Programs稱爲Double Dip，回饋有MP3 player, 照相機、攝影機等電子產品。
- Starwood雖然才開發了四年，但創了accumulated 28 Freddie Awards，並增加了10 million會員。



Loyalty Programs的優點

- 優勢為 Program Popularity among a brand's customers and its effectiveness in advancing guest retention.
- 如圖九，賭場的表現超過飯店，且前十大中也只有三家飯店Hilton, Marriott, Starwood。
- 賭場則有Harrah's, Grand Casinos, and Tropicana，其整體獲利亦高於飯店，其會員卡是可一卡多用的。



結論

- 獲得顧客高度滿意的評分是飯店必要的策略，因為忠誠的客戶才能創造利潤，且會繼續停留在其他分店創造不同的價值。
- 與滿意相比，忠誠的客人有較多的要求，但同樣的，至少比留不住客人好。