

顧客關係管理

鄧維兆 教授

中華大學 休閒遊憩規劃與管理學系



目 錄

壹. 引言

- 一. 企業價值創造
- 二. 市場佔有或顧客佔有
- 三. 電子商務時代走向
- 四. 關鍵顧客管理之重要性

貳. 顧客關係管理(CRM)之介紹

- 一. CRM之理念源頭
- 二. CRM之定義
- 三. 企業資源管理完全解決方案之元素
- 四. 常見對CRM之錯誤認知
- 五. 推行CRM之預期效益



目 錄

- 六. CRM執行下企業運用之可能工作
- 七. CRM運作流程
- 八. 導入CRM四項障礙
- 九. 導入CRM四大陷阱
- 十. 構成CRM的五種要素
- 十一. 推動企業CRM之 4T1C 原則

參. 執行CRM之關鍵步驟

肆. 資料採礦－CRM之核心技術

伍. CRM執行案例探討



壹. 引言

一. 企業價值創造

1. 創造價值 -- 企業最關心之課題

2. 企業價值之觀點

- ①利潤增加
- ②形象提昇
- ③員工向心力凝集
- ④顧客忠誠度提升
- ⑤持續優勢競爭力
- ⑥企業永續經營實力提昇



3. 經營智慧

①創造企業價值時，策略規劃與決策分析之根本

②其蘊育期所需資訊有

- a. 顧客面
- b. 企業內部面
- c. 產品面
- d. 產業市場面
- e. 總體環境面

③當今企業面臨 IT 科技先進與高度競爭全球化市場下，創造企業價值之解決方案。



二. 市場佔有或顧客佔有

1. 市場佔有率高就表示獲利率高嗎?

- ① 總成本增加
- ② 顧客流失

2. 價值顧客佔有率高就表示獲利率高嗎?

- ① 高邊際效用
- ② 高忠誠度
- ③ 低維持費用



三. 電子商務時代走向

1. 商業交易方式隨 IT 技術進步而一改舊有型式。

B2B B2C B2B2C

2. 消費者要求的資訊更多，且要求擁有主控權。

3. 競爭對手之高滲透力。

4. 資訊之透明化。



四. 關鍵顧客管理之重要性

1. 促進良好關係維繫，持續**關鍵銷售**。
2. 企業利益得以持續。
3. VOC、產業情報等資訊流一手掌握



貳. 顧客關係管理(CRM)之介紹

一. CRM之理念源頭

1. 即是1980年代之接觸管理(Contact management) 專門收集顧客與公司連繫的所有資訊。
2. 1990年代初期，則演變為包括電話服務中心與支援資料分析的客戶服務功能(Customer Care)。
3. 今日CRM之組合體-硬體、軟體、網路科技、策略



二. CRM之定義

1. 一種**業務流程與技術整合**管理方法。
其能有效地從多方面取得顧客資料並建立、暢通與顧客聯繫的管道再經資料的分析提供客製化的服務，讓目標顧客易於且樂於往來交易。
2. CRM將**企業流程和顧客策略**整合在一起，以建立顧客忠誠度並提升長期獲利。
3. 運用資訊科技整合**企劃、行銷與顧客服務**之管理工具。



4. 各類文獻見解

	CRM的定義	學者
強調 資訊科技 分析、應用	創造顧客價值	Bhatia(1999) Philipson(1999) Sybase Inc. (1999) 童啟茂(2000) 、 陳文華(2000)
強調 管理策略	整合行銷、銷售、 顧客服務	Kalakota, Robinson(1999) 遠擎管理顧問公司ARC(1999) Greg Stevenson(2000) Smith(2001) Rigby, Reichheld, Schefter(2002) Adrian Payne(2002)
強調 關係建立、維持	一對一行銷即關 係建立與維持	麥肯錫顧問公司董事長John Ott(1999) 野口吉昭(日本人力資源學院2000) Jackie Kandell(2000) Paul Ratcliff(2000) Francis A. Buttle(2001)

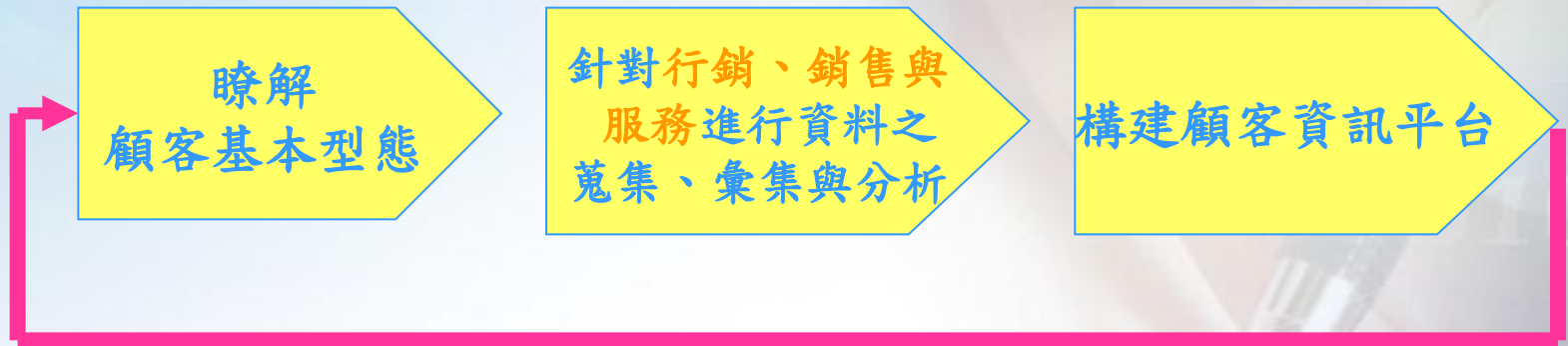
協同型CRM

1. 協同型CRM指企業與顧客接觸互動的機制面
2. 建立企業與顧客間超越交易的長期夥伴關係
3. 包括顧客與顧客接觸管道

顧 客	顧客接觸管道
<p>ARPU(Average Revenue per User) 亦即每個顧客帶來的平均營收貢獻度。 用ARPU來將顧客分級與歸類, 並使用不同的行銷活動來獲取、增進 與維持顧客。</p>	<ol style="list-style-type: none">1. 人員面對面(Face-to-Face)2. 網際網路(Web)3. 電子郵件(E-mail)4. 電話(空中櫃檯、call center)
<ol style="list-style-type: none">1. 顧客分辨與歸類2. 顧客了解與學習3. 顧客等級4. 客製化/個人化	<p>電話服務中心(Call Center) 網際網路(Web) 電子郵件(E-Mail) 人員面對面(Face-to-Face) 郵寄(Mail) 傳真(Fax)</p>

分析型CRM

顧客資料蒐集分析循環



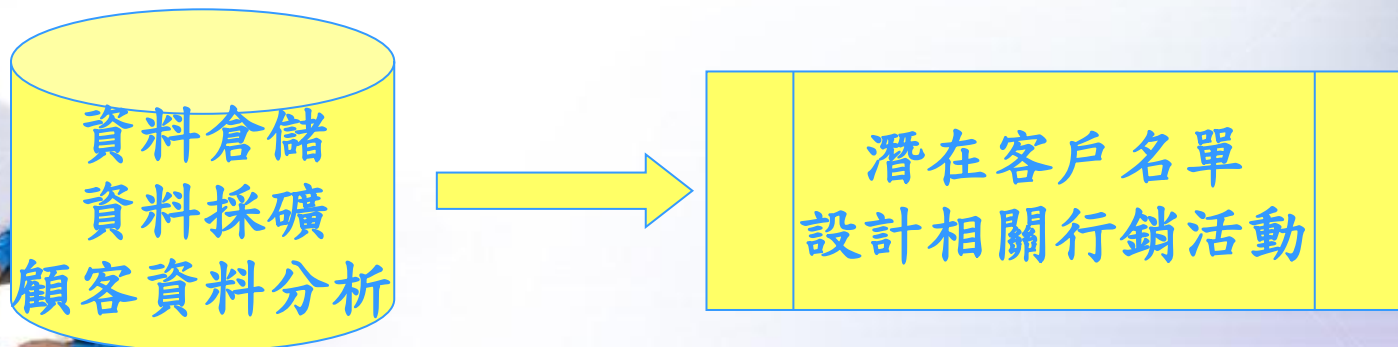
透過與顧客互動，再次進行分析，形成資料蒐集分析循環

行銷分析	銷售分析	服務分析
市場/競爭者研究 行銷規劃與最佳化分析 促銷活動規劃與最佳化 產品與品牌管理	銷售規劃 通路分析 銷售週期分析	服務團隊績效分析 顧客服務分析

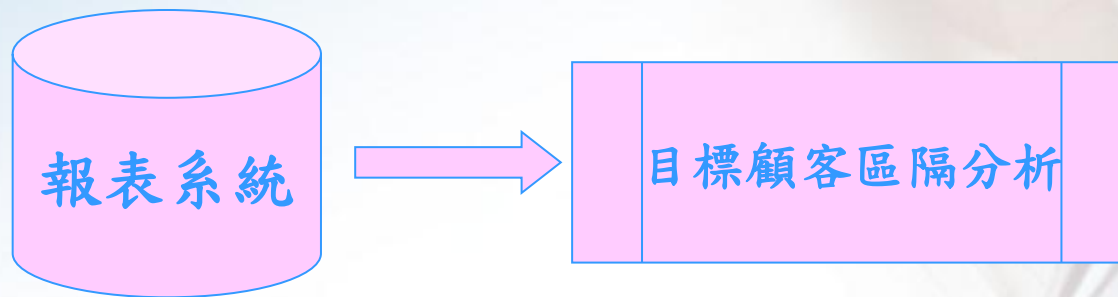
營運型CRM

營運面的作業系統整合的貢獻在於提升企業內部工作效率、提高銷售、行銷及顧客服務等作業流程順暢管理。

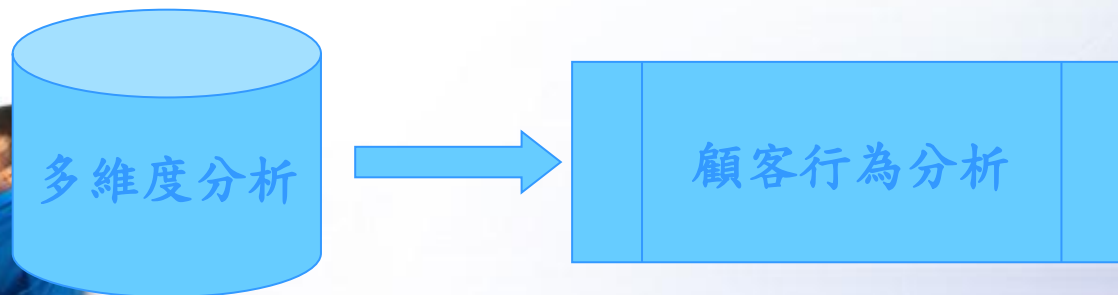
1. 營運型CRM直接面對顧客的企業應用功能
2. 包括行銷活動管理、銷售活動管理、顧客服務管理



營運型CRM



設計合適的行銷方案

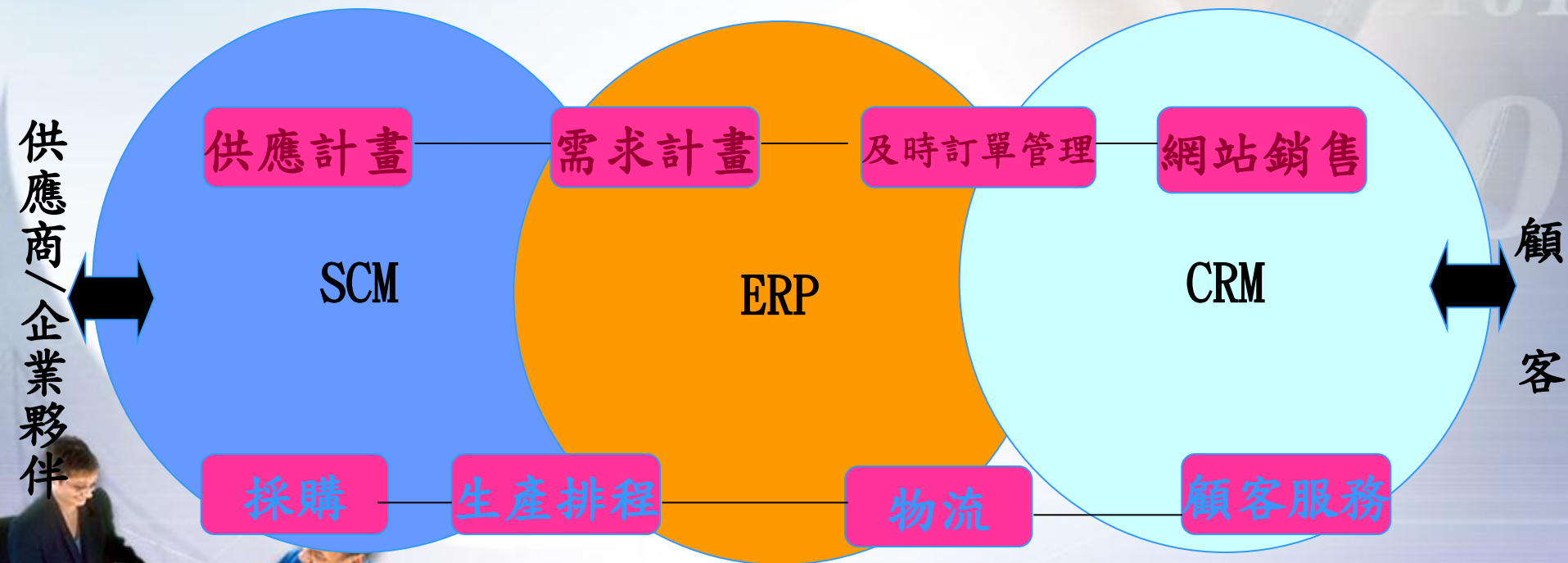


營運型CRM

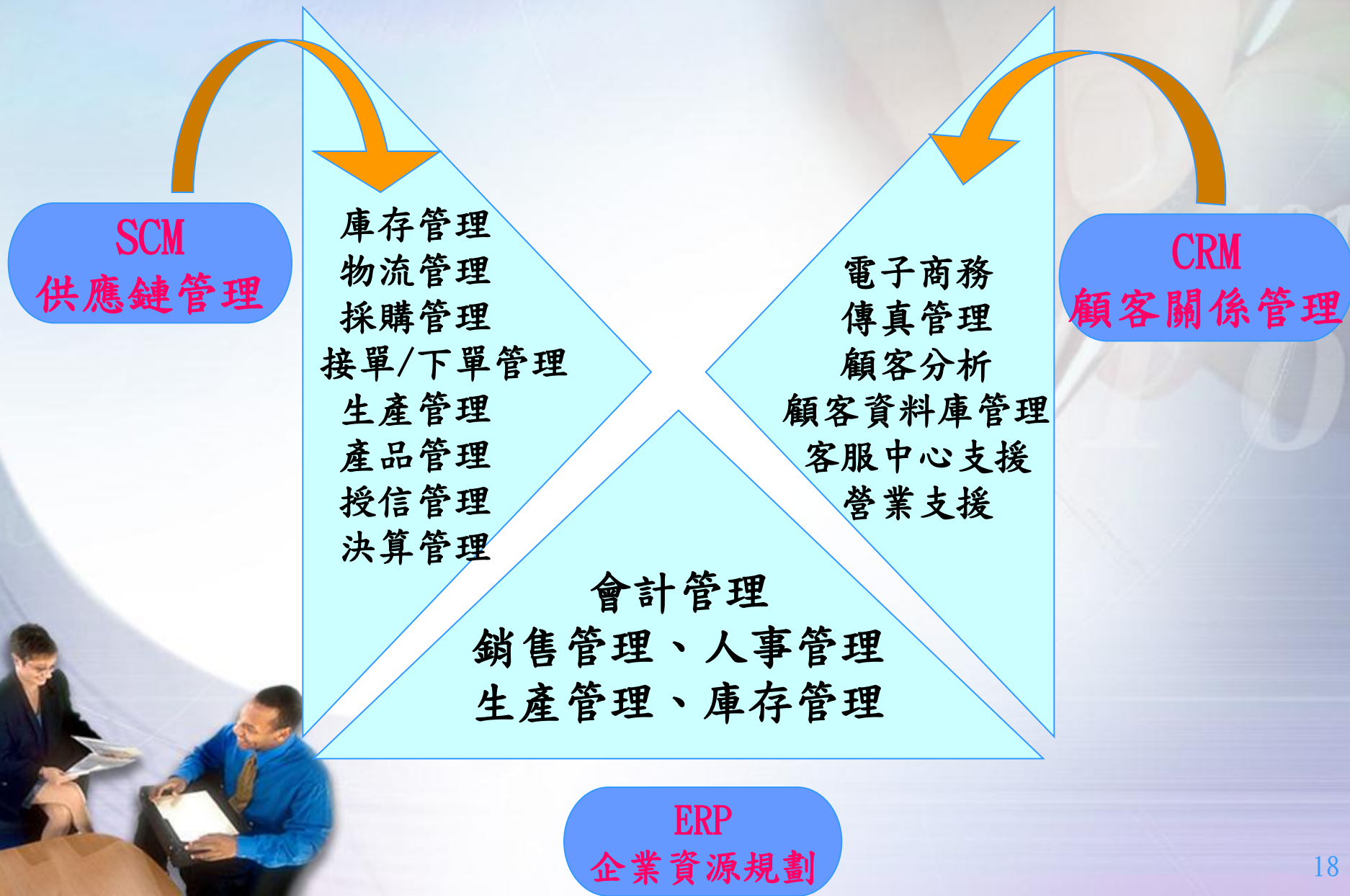


三. 企業資源管理完全解決方案之元素

1. Total solution = CRM + ERP + SCM



2. 企業資源管理內容



四. 常見對CRM之錯誤認知

1. 視CRM為管理顧客關係之軟件工具
2. 視CRM為行銷應用策略
3. 認定CRM能帶來立即性之企業價值



五. 推行CRM之預期效益

1. 推展行銷業務 —— 關係行銷

① 交叉銷售(Cross-Selling)

使用交叉銷售可以滿足顧客「一次購足」的需求，也大量提升了公司的銷售額。

② 向上銷售(Up-Selling)

讓公司能主動向潛在顧客介紹適合的產品，刺激顧客的潛在需求，促進顧客的購買意願。

2. 提升顧客服務的品質 —— Call Center

3. 提升經營績效 —— 顧客導向流程設計

4. 潮流趨勢，提升公司的形象

5. 提昇顧客忠誠度與滿意度 —— 終生價值浮現

6. 降低顧客維續成本

7. 價值目標顧客尋獲





2003年4月公佈了一份名為(Does CRM Work? Compelling Evidence from the Siebel Customer Base)的白皮書。Aberdeen Group從事企業資訊系統市場分析, 提出CRM調查結果:

1. 超過95%客戶表示將繼續採用Siebel的CRM方案
2. 銷售收入可以提高17%、服務生產力可以提高16%、而市場部門的績效提升12%
3. 有87%以上的客戶發現其營運成本下降了10%以上



六. CRM執行下企業應用可能工作

1. 關係行銷

2. 顧客資料分析

①顧客價值分析

②顧客行為模式分析

③顧客忠誠度分析

④關係平衡分析

⑤差異性分析

3. 客製化

4. 企業流程重程(BPR)



顧客忠誠度的各等級與企業的關係

顧客忠誠(CL) 的等級	每1人或1家公司的 銷售與利益	影響力	未來變化
CL5 白金級顧客	超大	超大 (白金顧客會帶來白金顧客)	維持白金級顧客 忠誠度
CL4 黃金級顧客	大	大 (黃金顧客會帶來黃金顧客)	部份升為白金級
CL3 白銀級顧客	中	小 (不太帶人來)	部份升為黃金級
CL2 銅級顧客	小	零 (幾乎不帶人來)	升級可能性小
CL1 白鐵級顧客	負	負 (有時會發生負面影響)	必需小心處理



企業如何深耕與擴張白金級顧客是今後的關鍵!!

七. CRM運作流程

1. 作業構面

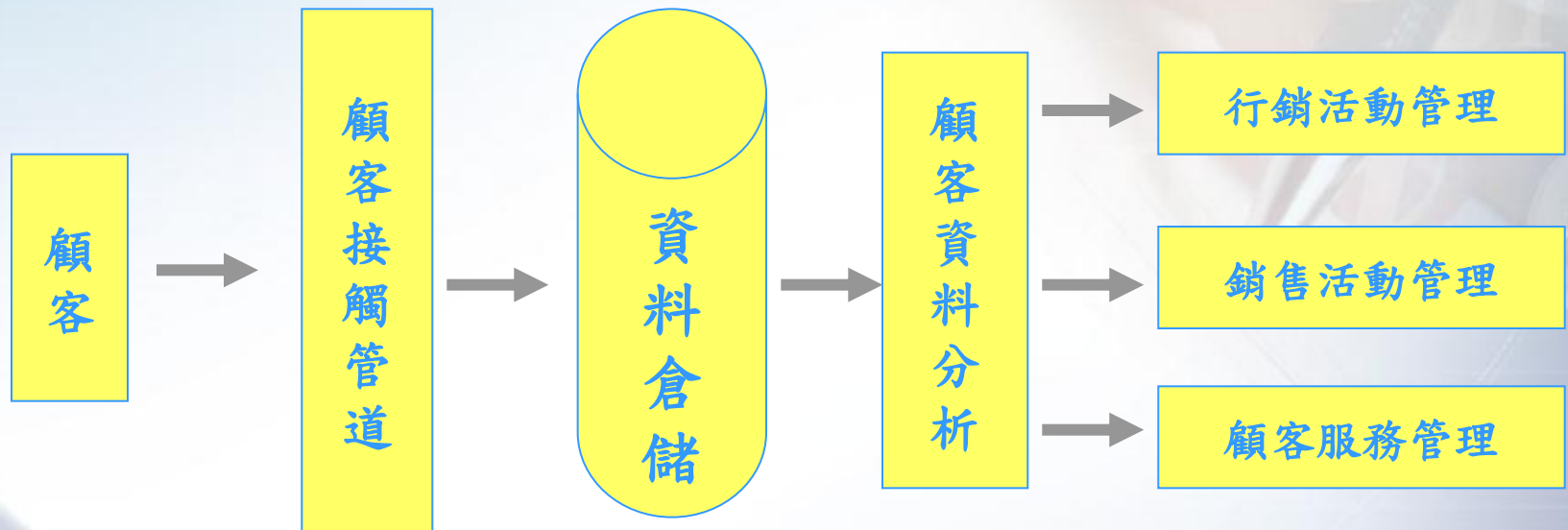
- ①服務通路構面-call center、POS、Web
- ②互動流程構面-售前服務、技術支援、下單
- ③決策分析構面-忠誠度分析

2. 策略構面

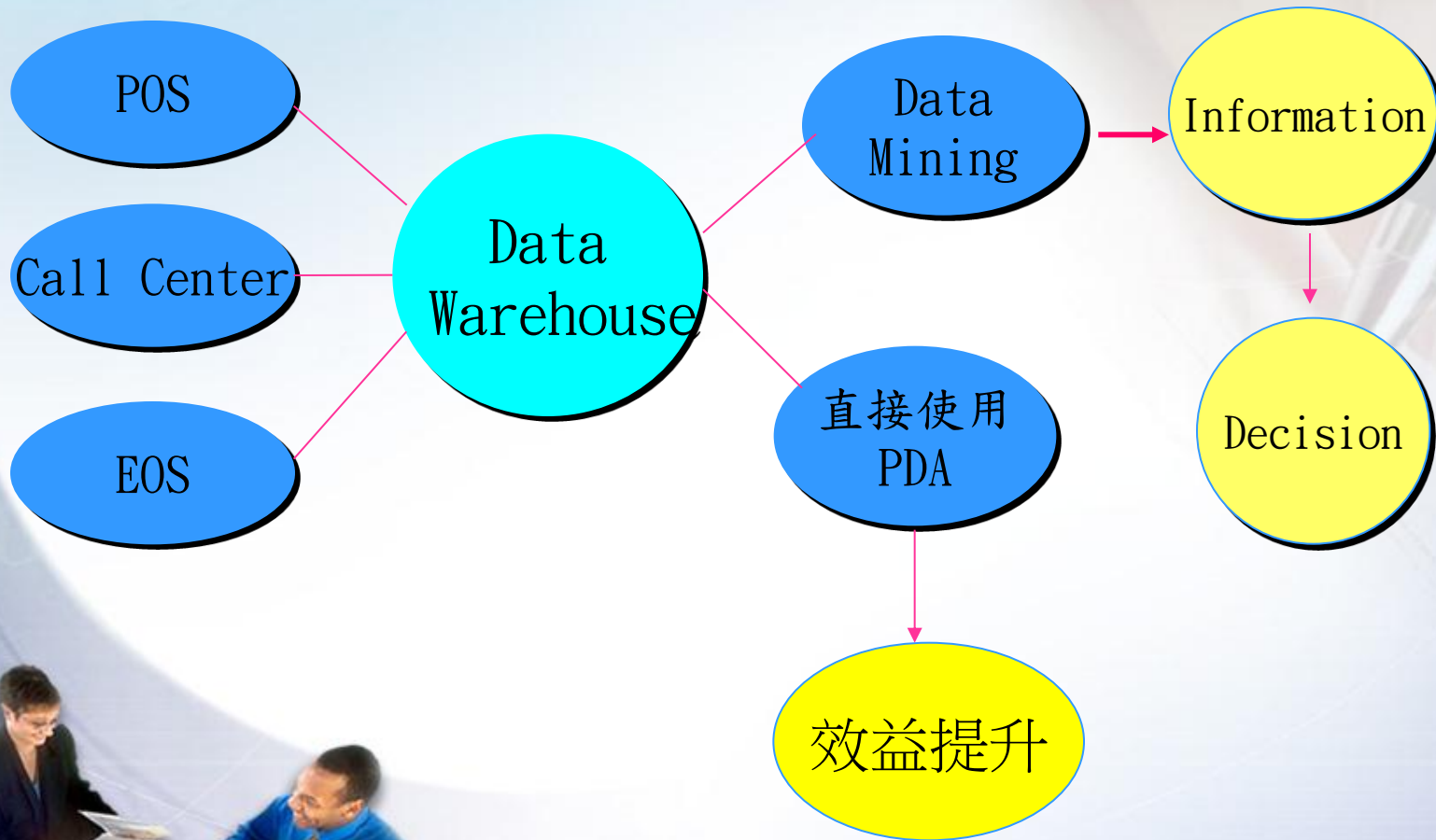
- ①通路管理
- ②顧客資料管理
- ③企業整體策略
- ④資訊技術支援



3. 流程示意圖



4. 執行基本示意圖



5. 應用目的不同，CRM系統的需求也將不同

改善措施	IT對改善措施的重要性	CRM系統的需求
以可獲利的客戶為銷售目標	極高	引進傾向模式分析 EX:以規則系統(Rule-based system)改善最大多數重要客戶變數的掌握
改善處理後續客戶接觸的能力	高	建立目標客群的銷售活動檔案，讓電話行銷中心專員可自線上讀取相關資訊
增加客戶反映意見的便利性	高	以便利的通路鼓勵客戶提供意見，如電子郵件
提高產品服務的傳遞能力	高	針對未有任何回應的客戶，自動傳送連續訊息
改善展示產品服務的能力	低	導入電話行銷中心專員使用的銷售腳本；使用相關支援系統，協助因客群而異的客製化工作
加強產品/服務的吸引力	無	N/A



八. 導入CRM四項障礙

1. 初期導入成本過高
2. 初期效益不明顯
3. 提供解決方案的廠商能力不足
4. 公司內部缺乏人才、公司組織須重新調適



九. 導入CRM四大陷阱

陷阱一：尚未制定顧客策略就實施CRM

陷阱二：組織未調整配套之前就推出CRM

陷阱三：認為CRM技術愈高科技就愈好

陷阱四：追蹤顧客，而不討好他們



陷阱一：尚未制定顧客策略就實施CRM

先構思及制定『顧客策略』，再執行『CRM』

構思『顧客策略』思考的五個問題：

1. 改變企業價值主張以贏得更多的顧客忠誠的必要性有多高？
2. 就企業策略來說，多大幅度的修改是合宜且能夠獲利的？
3. 增加顧客忠誠的潛在價值為何？顧客區隔又會對潛在價值引起多少改變？
4. 企業目前能夠分配多少時間和金錢在CRM上？
5. 如果我們相信顧客關係的重要性，為什麼我們不從今天就開始採取導入CRM計劃的步驟？



陷阱二：組織未調整配套之前就推出CRM

1. 組織和流程(例:工作說明書、績效評量、薪資制度、培訓計劃等)要重新調整以更符合顧客的需求。
2. 投資CRM技術之前，內部結構和系統也得進行調整。



陷阱三：認為CRM技術愈高科技就愈好

1. 高階主管常常會犯的錯誤是：易於期待CRM軟體能在顧客開發、建立顧客關係、留駐顧客上訂定非凡策略。
2. 『您在顧客關係管理方面的需求，適於技術頻譜的哪一段？』答案端視你的顧客策略和流程。



陷阱四：追蹤顧客，而不討好他們

1. 顧客關係的型態，則因產業、產業內的企業，以及企業內的顧客不同而有別。
2. 管理者採用CRM忽略上述考量的下場是「建立關係的時候找錯顧客，要不就是找對顧客，卻用錯方法。」



十. 構成CRM的五種要素

- 要素一 顧客關係管理相關者
- 要素二 顧客關係管理通路
- 要素三 顧客關係管理資訊科技工具
- 要素四 顧客關係管理一對一資料庫
- 要素五 顧客關係管理的合作與支援

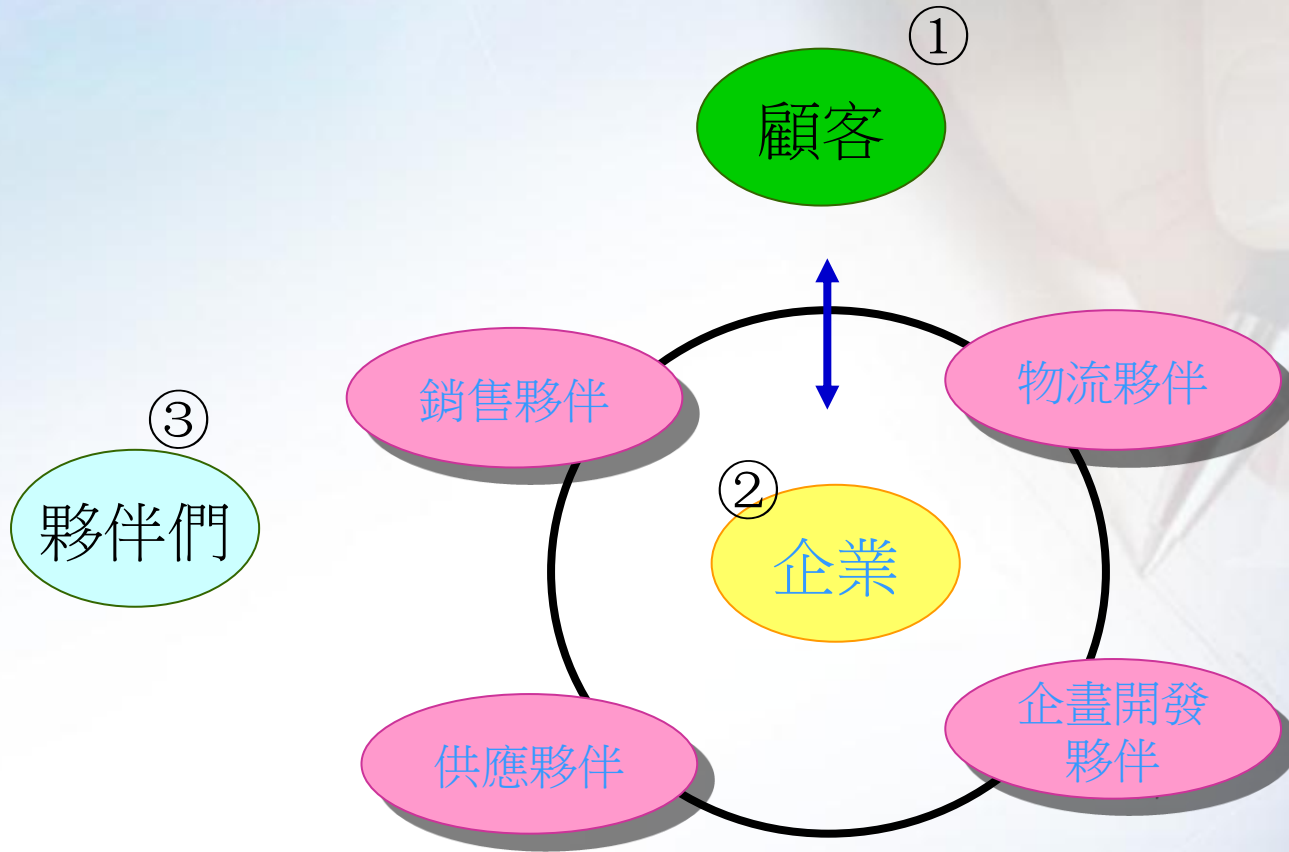


要素一

顧客關係管理相關者

1. 顧客（無論如何沒有顧客就無法成立）
2. 公司本身
3. 公司的夥伴





要素二

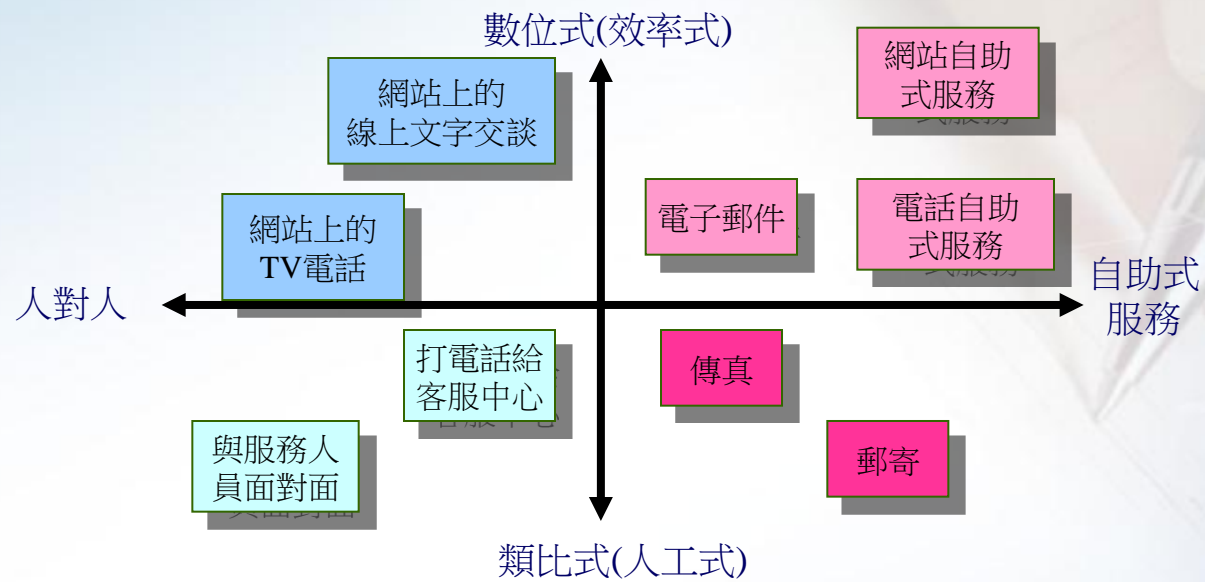
顧客關係管理通路

顧客關係管理通路(接觸客戶管道) = 顧客與企業的聯繫窗口

顧客聯繫三大主軸

工具	電話、傳真、郵寄、電子郵件、PC、便利商店終端機、人、PDA
媒體 類比式	聲音(人聲)、文字與數字(手寫)、多重媒體(動畫資料等)
模式	自助式(完全自動化)、半自助式(部份自動化+部份人工)、全人工服務





顧客關係管理資訊科技工具

1. 顧客關係管理資訊科技工具，即是實現顧客愉快經驗的技術

2. 接觸顧客管道的工具

1. 客服中心

2. 電子商務

3. 銷售自動化

4. 電子商務相關資訊科技工具

◆ 瀏覽器

◆ JAVA

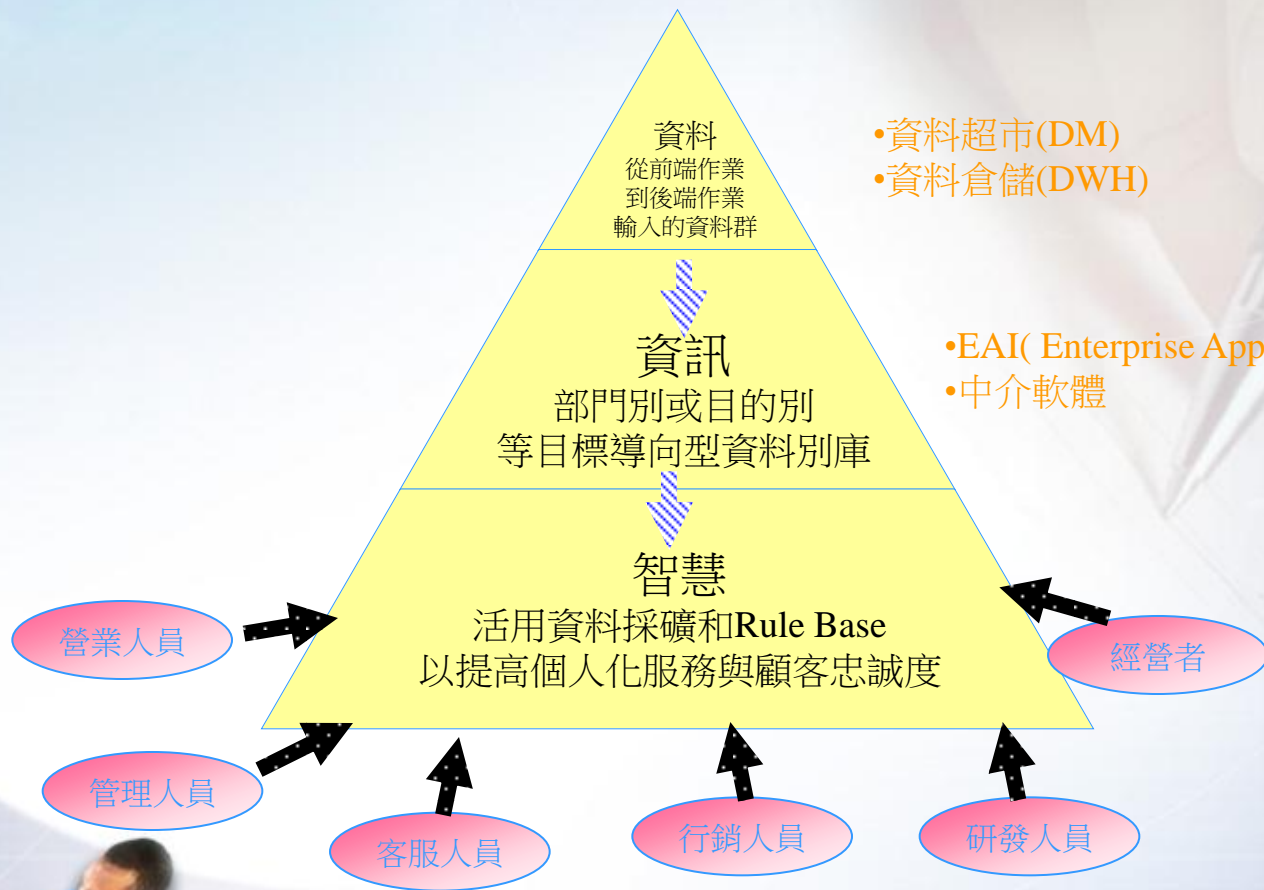
◆ 推薦引擎

◆ 內部服務專員的工具

◆ Rule Base

◆ 搜尋引擎 Profiling or Matching





要素四

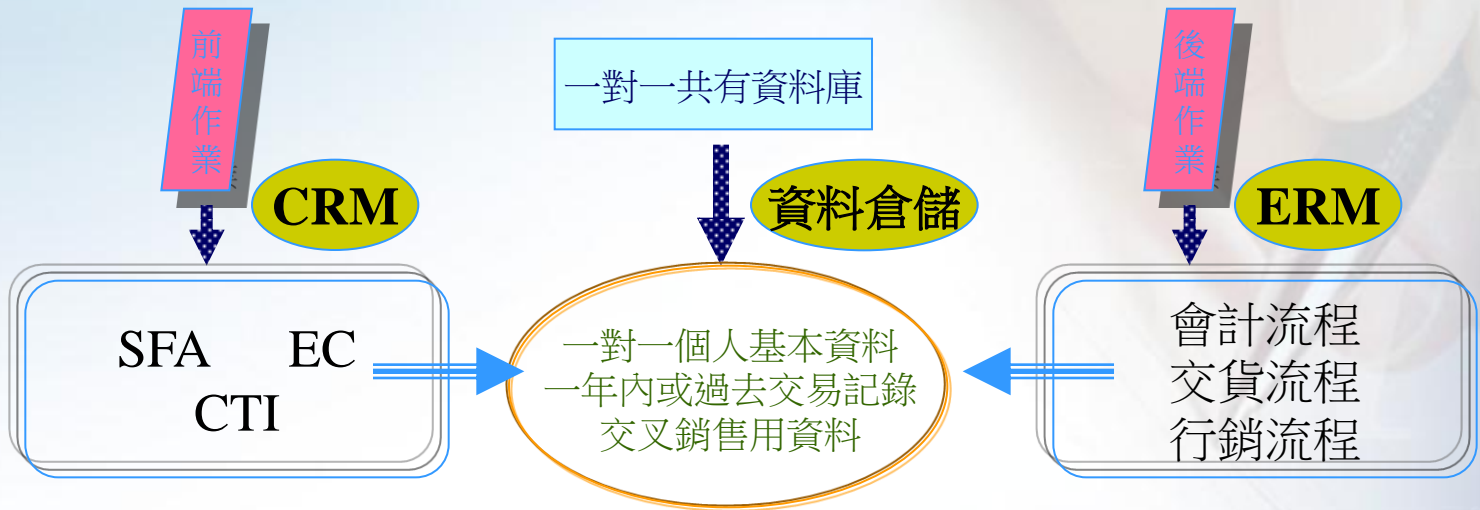
CRM 一對一資料庫

前端作業用應用軟體(顧客關係管理、電腦電話整合、
客服中心、銷售自動化、電子商務等..)

後端作業用應用軟體(企業資源管理、配送委外作業、
供應鏈管理、網路-電子資料交換等..)

連接第一與第二項的資料倉儲、資料超市(Data
Mart)、中介軟體(群組軟體等...)





要素五

CRM 的合作與支援

CRM 的合作關係 = 培育顧客與企業關懷的溝通

相互培育關懷與尊敬的溝通模式有三：

1) 顧客 => 企業

1. 問答



1. 有關公司與事業
2. 有關服務/商品/購買過程
3. 有關自助式服務的使用方法



2) 企業=> 顧客

1. 促銷
 - 1. 促銷活動(電話促銷/電子DM/Banner廣告)
 - 2. 新商品相關訪談或問卷調查
 - 3. 贈品
2. 建立人際關係
 - 可藉由集點制或顧客忠誠與顧客滿意調查

3) 顧客 => 顧客 (最有效於提高顧客忠誠度)

網路社群、會員配對、同好社團等



十一. 推動企業CRM之 4T1C 原則

4 T 原則

**TOP
TEAM
TOTAL
TOOL**

1 C 原則

CUSTOMER-ORIENTED



參. 執行CRM的關鍵步驟

Step1: 分析CRM環境

Step2: 建構CRM願景

Step3: 制定CRM策略

Step4: 展開CRM與企業流程重整

Step5: 建置CRM系統

Step6: 運用CRM資訊

Step7: 利用CRM的知識管理來形成
完整的執行週期



Step1:

分析顧客關係管理環境

3C 分析

競爭者(Competitor) ⇒ 基準分析(Benchmarking)、
最佳案例分析、核心競爭力分析
顧客(Customer) ⇒ 顧客區隔分析、顧客滿意分析
企業(Company) ⇒ 資訊科技解決方案分析

3C分析的結論(選擇⇒制定假設)

Step2:

建構CRM願景

界定事業/重新設定事業領域

檢討顧客關係管理願景選項

完成顧客關係管理願景(理念/目標)



Step3:

制定CRM策略

活用顧客分析工具

⇒ 顧客滿意調查、顧客接觸管道分析

顧客關係管理策略體系

⇒ 策略選擇、策略模式、經營模式

顧客關係管理策略體系的展開

⇒ 操作模式、效益模式



Step4:

展 開

顧客關係管理與企業流程重整

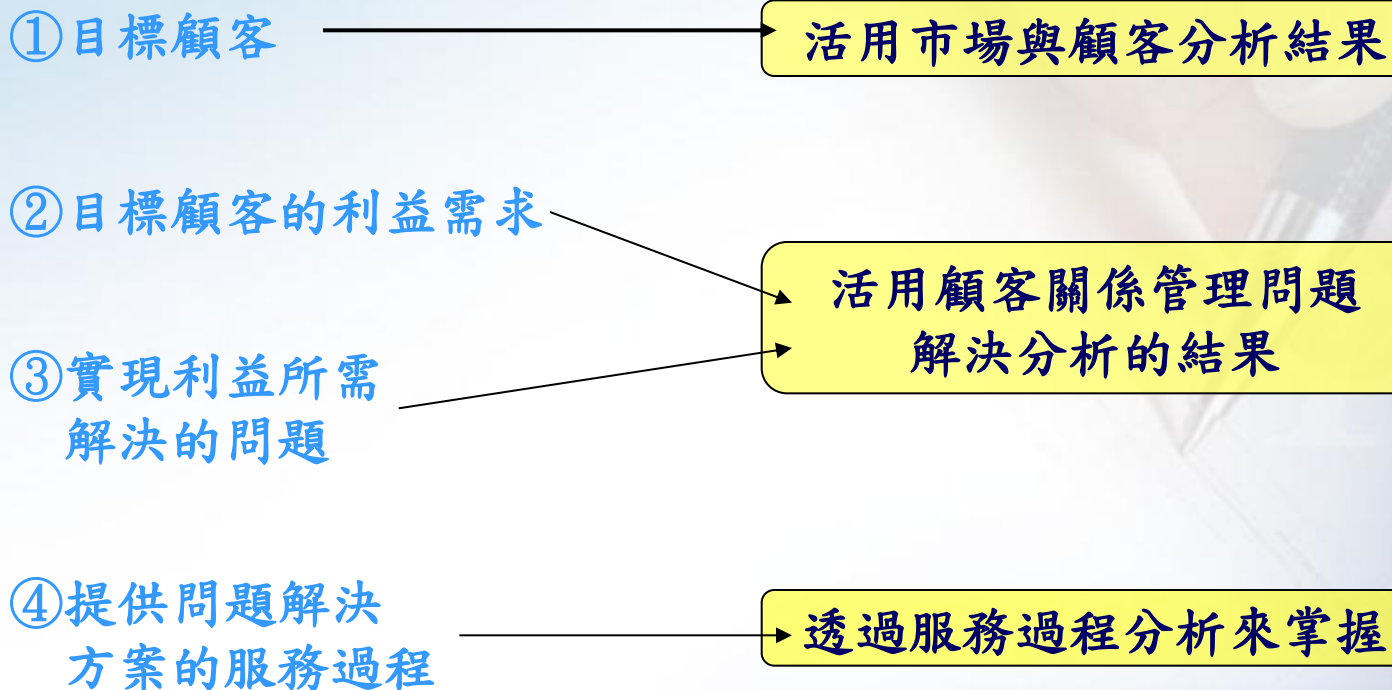
顧客服務過程分析(VOC、QFD)

設定顧客接觸管道的最佳案例

Ex: 利用電話、拜訪、網站等經營通路



[顧客服務過程分析]



[接觸管道分析]

溝通管道		資訊科技工具與系統
①營業	⇒ 銷售自動化	◆ 銷售自動化 (Sales Force Automation) 營業支援系統 ◆ 電腦電話整合 (Computer Telephony Integration) ◆ 電子商務 (Electronic Commerce) ◆ 光學文字讀取裝置 (Optical Character Reader; OCR)
②電話聯絡	⇒ 電腦電話整合	
③網站互動	⇒ 電子商務	
④網站聊天	⇒ 電子商務	
⑤郵寄	⇒ 光學文字讀取裝置(OCR)	
⑥傳真	⇒ 光學文字讀取裝置(OCR)	
⑦電子郵件	⇒ 電子商務	
⑧電話自動語音服務	⇒ 電腦電話整合	
⑨網站自助式服務	⇒ 電子商務	



Step5:

建置CRM系統

各項資訊科技工具的檢討與制定

以資訊科技來實體模擬CRM系統

將資訊科技正式運轉

Ex: Call Center、SFA、EC



Step6:

利用CRM資訊

活用顧客分析工具

⇒ 消費時間、消費頻率、消費型態、
終身價值、市場區隔

調查與研究非公司顧客與原公司客戶族群

資料採礦(一對一資料庫、大量客製化等)

商品開發、促銷、提升服務的回饋



Step7:

利用顧客關係管理的知識管理
來形成完整的執行周期

建立顧客關係管理合作的架構

知識管理的建構與運用

顧客關係管理基礎的人力資源管理、
人力資源發展體系(教育、評估、目標管理等)



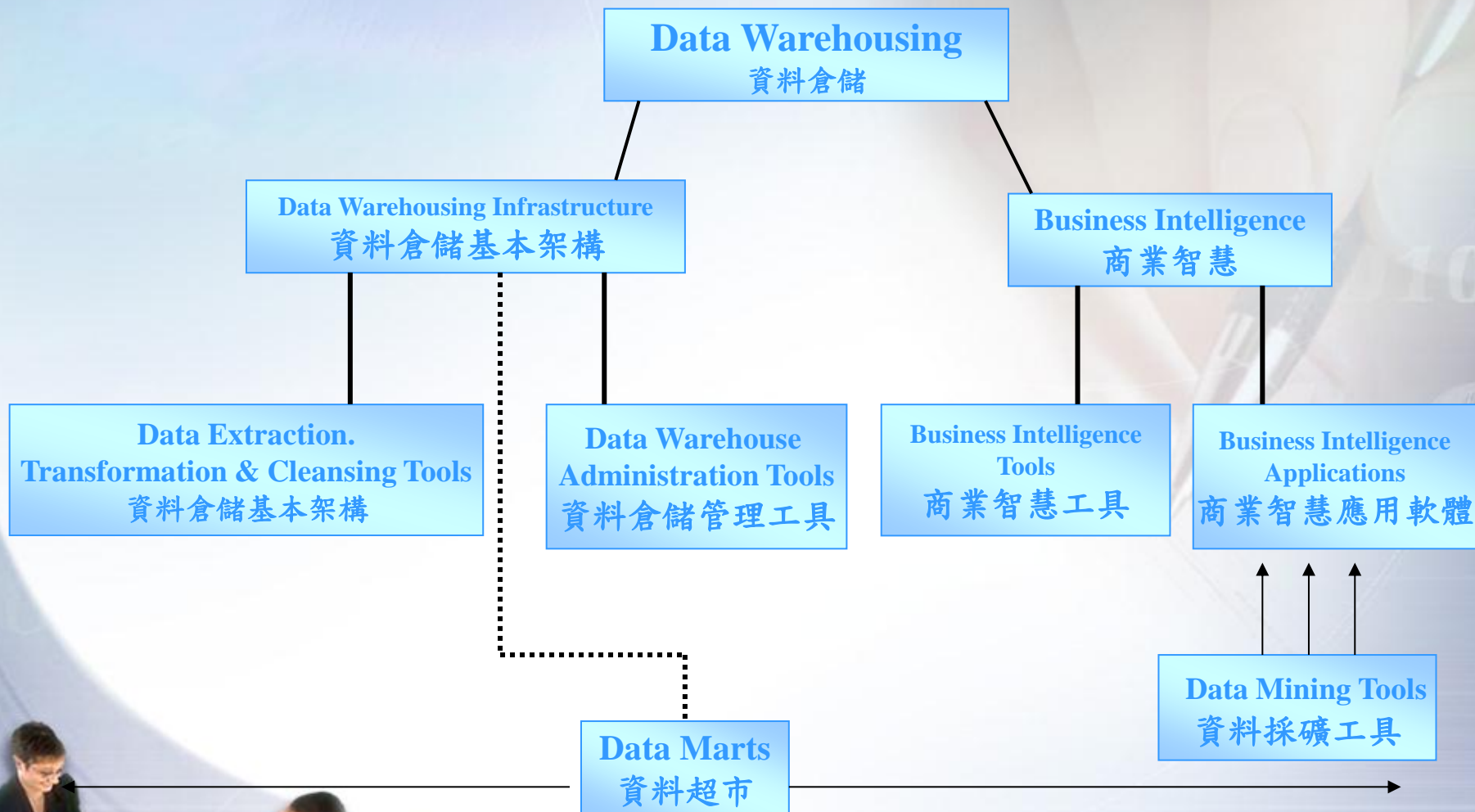
肆. 資料倉儲(Data Warehouse)

定義

是一種經過清理、融合並加值過後的歷史資料庫，整個結構是由不同的主題所串聯(像是銷售、產品、客戶的資料庫)用來改進決策判斷。

將資料倉儲產品依基本功能分類成以下六種區隔：





一. 資料採礦 (Data Mining)

定義：

1. 在龐大的資料庫中尋找出有價值的隱藏事件
2. 藉由統計及人工智慧的科學技術，將資料做深入分析
3. 根據企業的問題建立不同的模型，以提供企業進行決策時的依據



如何將Data Mining的技術結合企業領域的知識，真正達到提高利潤、提昇競爭力，將是未來企業努力的目標。



二. Data Mining 技術功能

1. 分類(Classification)

藉由分類可以對不同族群給予不同的產品及服務。

2. 預測(Prediction)

根據對象屬性之過去觀察值(過去消費行為)來推估該屬性未來之值(預測未來新活動的回應率)。

(1) **關聯分組(Affinity Grouping)**-發掘哪些事物總是同時發生

ex: 買早餐穀片的人通常同時購買牛奶

(2) **購物籃分析(Market Basket Analysis)**-即達成交叉銷售的方法

ex: Walmart發現星期四消費者會同時購買尿布和啤酒



3.群集化(Clustering)

將一群異質的群體區隔為同質性較高的群體或是子群。使用Data Mining技術包括

1. 時間序列(Time Series Analysis)
2. 決策樹(Decision Tree)
3. 類神經網路(Neural Network)
4. 迴歸分析(Regression Analysis)



三. Data Mining 應用領域

範圍 產業別	應用範圍
金融業	應用於預測市場動向
銀行業 保險業 信用卡公司	將其龐大的顧客資料做篩選、分析、推演及預測。 哪些是最有貢獻的顧客？ 哪些是高流失族群或信用不良的顧客？ 預測一個新產品或促銷活動可帶來的回應率？
零售業	哪些顧客最有可能購買新產品？ 哪些產品通常會一起被購買？
直效行銷業	應用於郵寄活動上

伍. CRM執行案例探討

1. 日本 三越百貨—顧客分級案例
2. 日本 花王公司CRM執行案例
3. TSMC 客戶虛擬晶圓廠之科技服務



日本 三越百貨

-顧客分級案例-

1. 以『超優良顧客』為核心的行銷術

經常性或花費較大金額的顧客，才是「有效顧客」。
在現在極度分眾化與區隔化的目標行銷下，企業如何以『超優良顧客』為核心，專注經營好這些目標顧客群，將是致勝關鍵之所在。

2. 專攻消費力前 30%客層

最上層 30%的會員顧客，平均每人年消費金額約 100萬日圓(折合新台幣 32萬)。這 30%會員顧客佔約 60%營業額，總人數達 2萬人。

3. 分級作業

① RFM分析(Recency, Frequency, Monetary Analysis)

② ABC分析(Activity Based Costing Analysis)

或

80/20法則

③ 『 A級顧客 』由公司聘用 250人業務擔當，
以面對面方式，落實經營這些超優良顧客。

『 B級顧客 』由公司 30人業務擔當負責，以電話招呼
方式，落實經營這些顧客。

『 C級顧客 』則以 E-mail 電子郵件方式一般對待經營。

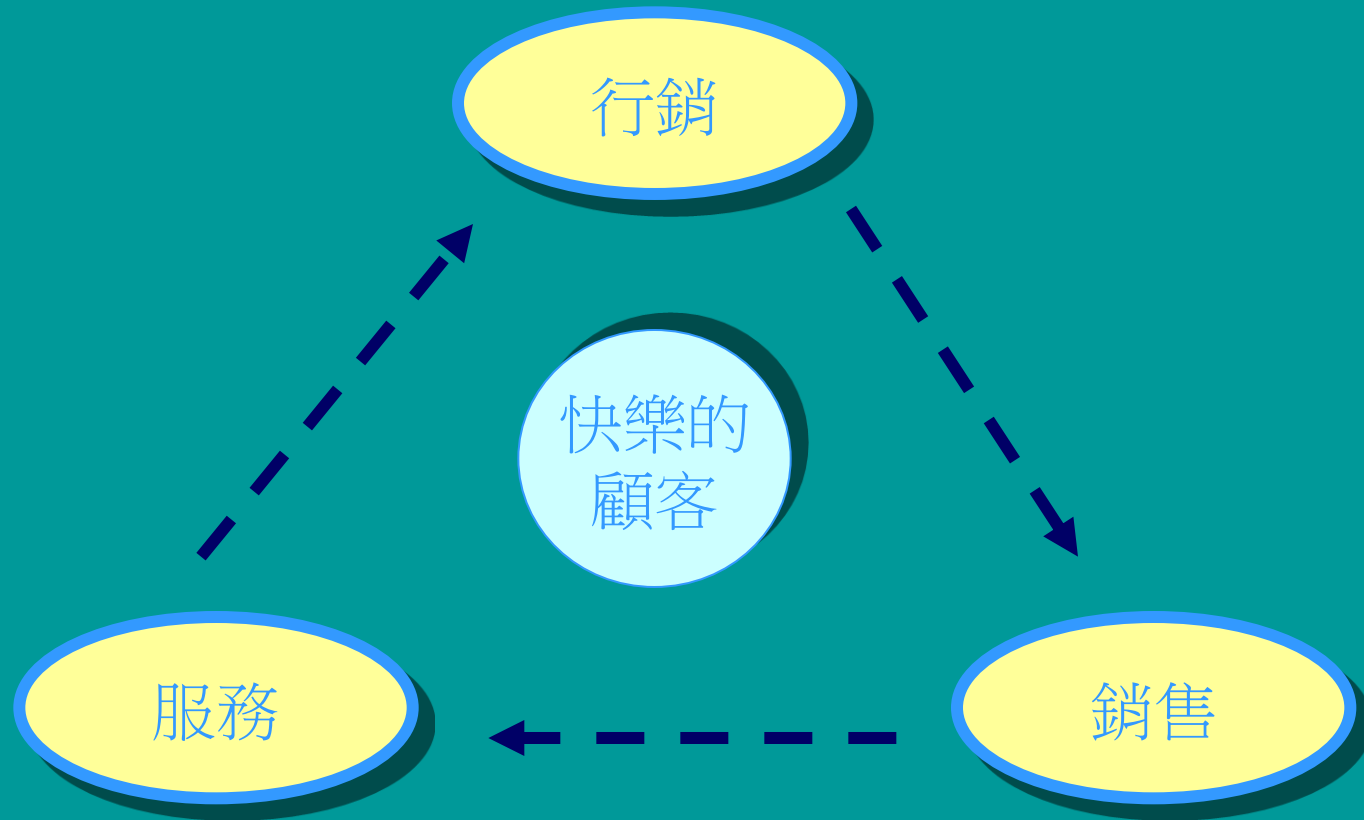


日本 花王公司

-CRM執行案例-

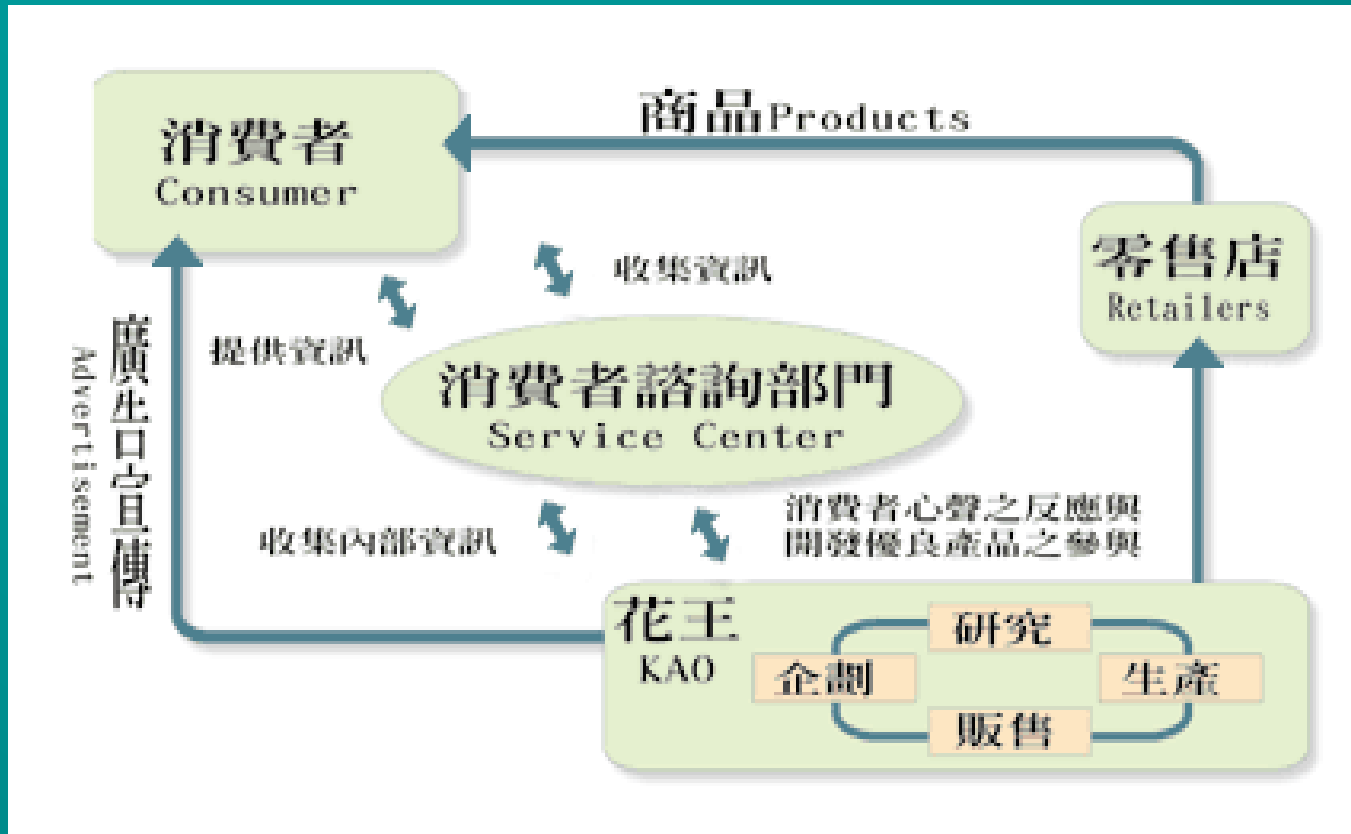


◆ CRM之三大運用範疇



◆ Internet call center → 利用VOIP (Voice over IP) 來溝通進而降低話費

1. CRM 系統設計簡易示意圖



2. 顧客資訊所產生的成果：



凹凸洗髮精



包裝設計變更

妙鼻貼





TSMC
客戶虛擬晶圓廠
之
科技服務



empowering
innovation

一. 源 起

1. 科技服務業概念
2. 營運型 CRM之實施
3. 競爭優勢之維繫
(製程技術、品質、產能、服務優勢)
4. IT 化企業年代之趨勢

二. 效 益

在藉由 IT 技術與網路科技之運用，為上、下游客戶與供應商建構完整的資訊體系，以帶來下列效益：

1. 客戶擁有如自家晶圓製造廠之便利與益處
→ 掌控生產製程狀況，以利下游生產之規劃安排
2. 雙方經營效益提昇
3. 強化彼此互助互信夥伴關係
4. 溝通效率化
5. 快速反應(Quick Response)

三. 建構步驟

1. 虛擬晶圓廠發展願景提具
2. 虛擬晶圓廠發展策略重點提具
 - ① 工廠自動化
 - ② 業務運作
 - ③ 客戶服務
 - ④ 訂單處理
3. 評估決定應導入那些 IT 技術
4. 個別業務發展時所需服務「客戶」是誰
5. 依據客戶特性與需求建構完整系統

四. 客戶服務內容

1. 網路下單與交易
2. 生產進度查詢
3. 查閱訂單相關的技術資料
4. 遠距分析晶片品質

