

Chapter 4 顧客滿意





緒言

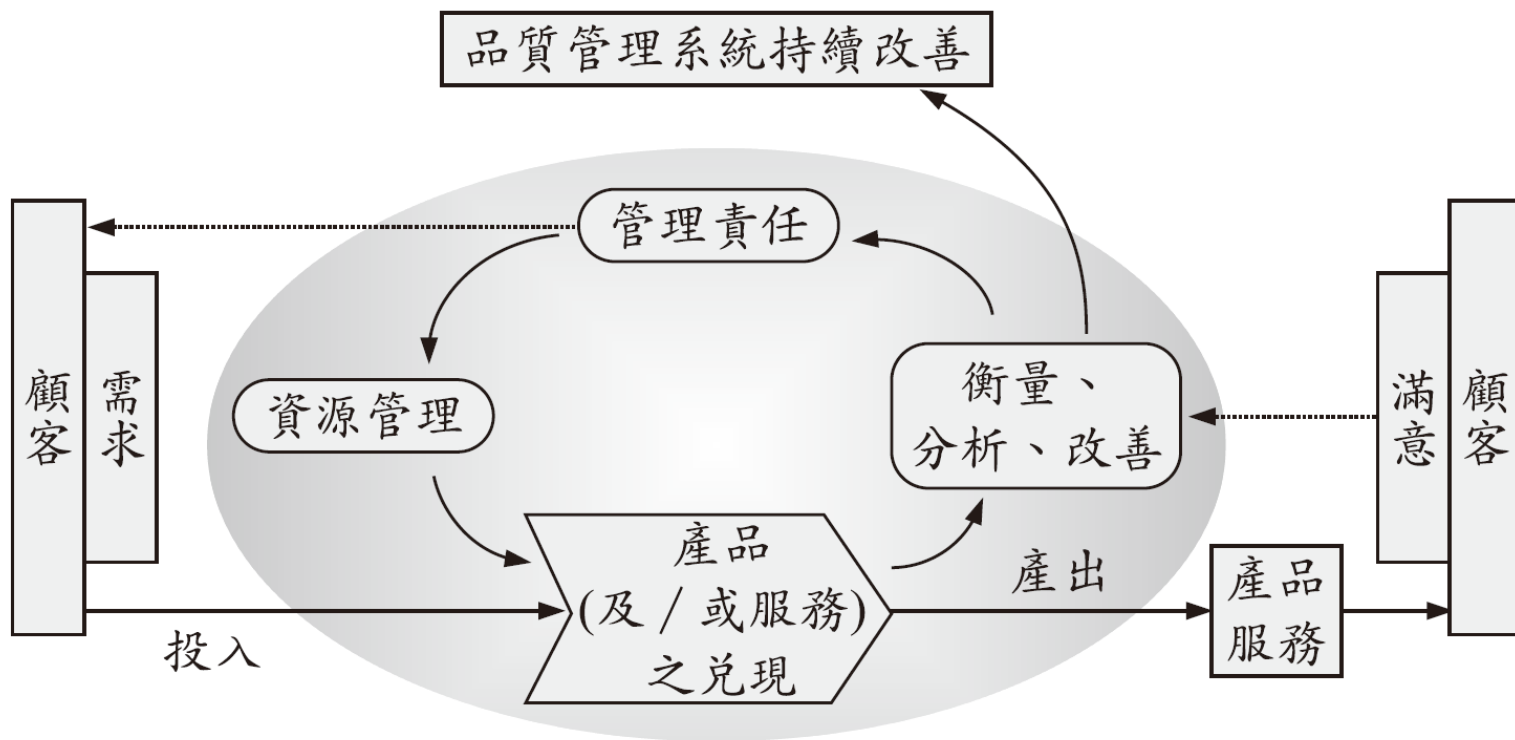


圖 4.1 ISO 9000:2000 標準圖示



緒言(續)

- ❖ TQM的目標在於促使組織能符合甚至超越顧客期望，務使顧客欣悅。
- ❖ 如今愈來愈多的製造/服務公司改採顧客滿意作為品質的評量指標。
- ❖ 顧客滿意的重要性不僅是因為國內的競爭，更是因為全球性的競爭。



緒言(續)

- ❖ 瞭解顧客的需要和期望是贏取新顧客和現有顧客存續的必要因素，組織必須以合理的售價提供符合顧客需求的高品質產品/服務，包括即時的交貨和卓越的服務。
- ❖ 為了達到此水準，組織必須經常不斷檢驗公司的品質系統，檢視是否足以回應不斷改變的顧客需要和期望。



緒言(續)

- ❖ 在如今消費者導向的時代，企業發展並非在於擊敗對手，而是滿足顧客們的需求。顧客忠誠度高，公司才能獲利。
- ❖ 顧客滿意是追求顧客忠誠度的基本要求；提高顧客滿意度的目的在於追求顧客忠誠度：
 1. 只是顧客滿意無法確保顧客忠誠度。
 2. 只有顧客欣喜 (customer delight) 才是顧客忠誠度的保證。



緒言(續)

- ❖ 滿意的顧客可能會買得更多且更常光顧。
- ❖ 仔細分析公司對這些需求應有的回應，全力為顧客創造價值以賺取利潤。
- ❖ 以價值分析的觀點，在產品方面，價值機能/價格，如果品牌能以較低的價格提供與其他品牌相同機能，自然是「物超所值」；
- ❖ 在服務方面，價值價格/等待時間，在顧客眼中，愈能快速提供顧客滿意的服務，服務價值自然愈高。



顧客滿意對於行銷的貢獻

❖ 我們必須重視顧客，根據統計如此可以達成如下數項目的：

1. 節省成本
2. 增加消費
3. 提高公司名聲
4. 降低員工流動率，增加工作成就與滿足感
5. 降低顧客對價格變動的敏感度
6. 增加競爭者的行銷成本



顧客滿意對於行銷的貢獻(續)

- ❖ 根據多項消費者調查研究的結果顯示，當顧客愈來愈不滿意某廠商的產品或服務時，往往會產生不再購買、減少使用量，以及尋求替代品等三種行為。
- ❖ 他們必然是以自我利益為優先考量，絕對不會因為過去對於某公司的產品十分滿意而在選購其他物品時，放棄買到更好東西的機會。



「內部顧客」概念的由來

- ❖ 「內部顧客」的概念源自於已故日本品質專家石川馨。
- ❖ 多年前，石川馨曾經擔任日本鋼鐵公司顧問，他發現鋼板的表面上有刮痕，於是石川建議負責該製程的工程師與下一個製程的工程師共同商討這個問題；不料，那位工程師竟然答道：「要我去跟『敵人』討論？那是不可能的。」既然這是個嚴重的問題，就得想辦法克服。



「內部顧客」概念的由來(續)

- ❖ 理想化的合作無間，固然不是一蹴可及，但總要努力。
- ❖ 當時石川靈機一動而留下今天這句管理學上的名言：「下工程是顧客」。

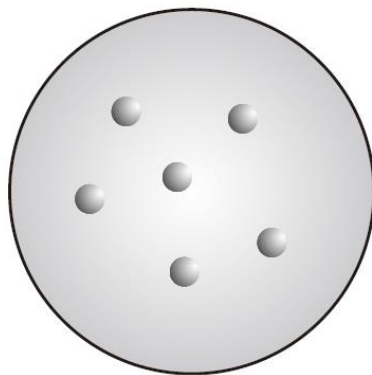


「內部顧客」概念的由來(續)

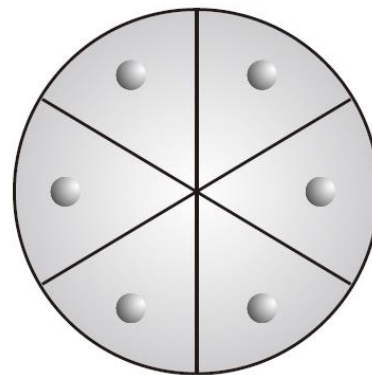
❖ 現今品質管理的基本觀念：

1. 你的顧客是誰？
2. 你的顧客有哪些需求？
3. 你能夠滿足顧客哪些需求？
4. 你如何達成這些需求？
5. 你的供應者(上工程)如何達成你的需求？

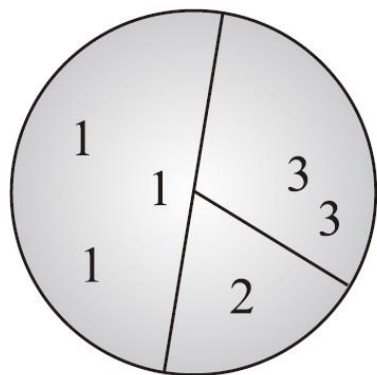
(a) 無區隔



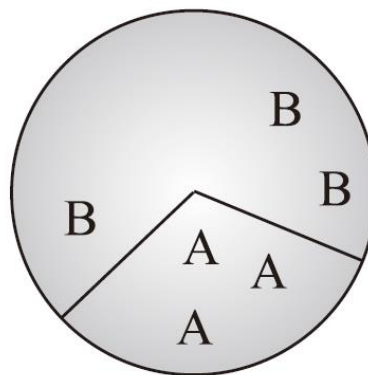
(b) 完全市場區隔



(c) 以年齡區隔
為 1, 2 和 3



(d) 以收入區隔
為 A 和 B



(e) 同時兼顧年齡
與收入的區隔

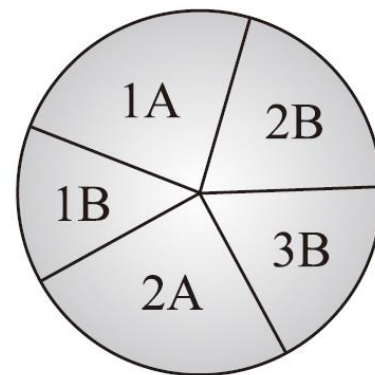


圖 4.2 區隔的概念示意

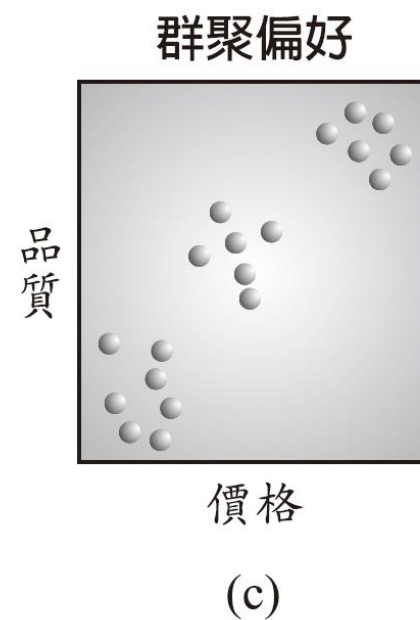
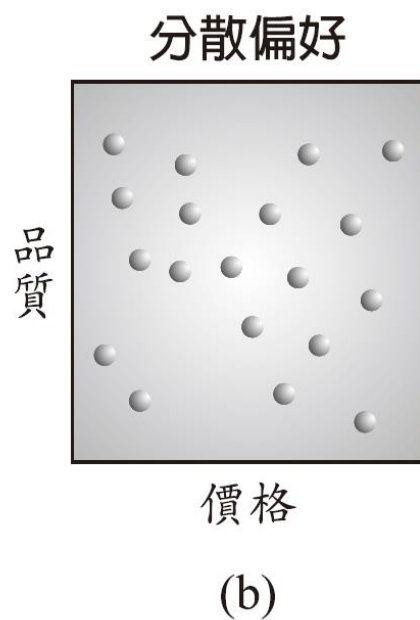
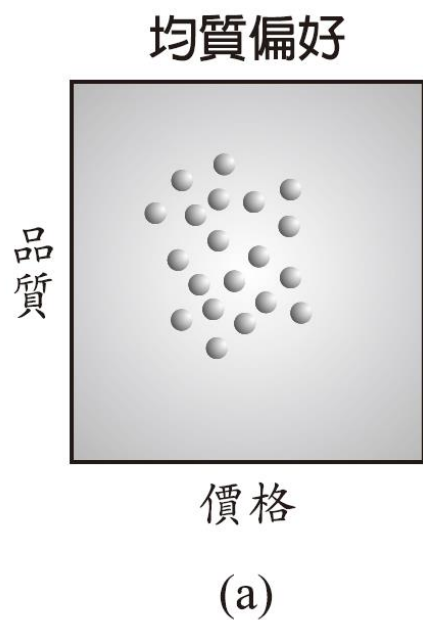


圖 4.3 區隔的型態⁴



「內部顧客」概念的由來(續)

❖ 美國品質學會 (ASQ) 曾經針對消費者調查影響他們購買的重要因素，結果發現品質構面順序排列如下：

- (1) 績效；
- (2) 特色 (feature)；
- (3) 服務；
- (4) 保固 (warranty)；
- (5) 價格；
- (6) 商譽。



「內部顧客」概念的由來(續)

- ❖ 其中績效、特色、服務和保固都是產品或服務品質的一部分；因此，這些證據顯示產品品質和服務比價格重要。
- ❖ 雖然這份調查只是針對一般消費者，但是在某種程度之下對於公司顧客也成立。



顧客滿意的內涵

❖ 顧客滿意包括產品滿意 (product satisfaction)、服務滿意 (service satisfaction) 和社會滿意 (social satisfaction) 三個層次：

1. 產品滿意是指企業產品帶給顧客的滿足狀態，包括產品的內在品質、價格、設計、包裝、時效等方面的滿意。產品的品質滿意是構成顧客滿意的基礎因素。



顧客滿意的內涵(續)

2. 服務滿意是指產品售前、售中、售後以及產品生命週期的不同階段採取的服務措施令顧客滿意。這主要是在服務過程的每一個環節上都能設身處地為顧客著想，做到有利於顧客、方便顧客。
3. 社會滿意是指顧客在對企業產品和服務的消費過程中所體驗到對社會利益的維護，主要指要求企業的經營活動要有利於社會文明進步。



顧客滿意概念的沿革

- ❖ 對於企業來說，如果對企業的產品和服務感到滿意，顧客也會將他們的消費感受傳播給其他的顧客，擴大產品的知名度，提高企業的形象，為企業的長遠發展不斷注入新的動力。
- ❖ 但現實的問題是，企業往往認為顧客滿意等於信任，甚至是「顧客忠誠」。



顧客滿意概念的沿革(續)

❖ 事實上，顧客滿意只是顧客信任的前提，顧客信任才是結果；顧客滿意是對某一產品、某項服務的肯定評價，即使顧客對某企業滿意也只是基於他們所接受的產品和服務令他滿意。



顧客滿意概念的沿革(續)

- ❖ 如果某一次的產品和服務不完善，他對該企業也就不滿意了，也就是說，它是一個感性評價指標。
- ❖ 顧客信任是顧客對該品牌產品以及擁有該品牌企業的信任感，他們可以理性地面對品牌企業的成功與不利。



對於顧客滿意的誤解

1. 企業經營者對於「顧客滿意」概念的誤解
2. 顧客對於「顧客滿意」概念的誤解



顧客回饋

- ❖ 顧客回饋必須持續蒐集和監督。顧客回饋並非一次就結束，它是一種持續和主動探測顧客心意的活動。
- ❖ 因為顧客需求不斷改變，他們隨時會改變心意與期望。



顧客回饋(續)

❖ 顧客回饋能讓公司得到如下資訊：

1. 發現顧客的不滿。
2. 發現品質構面的相對優先程度。
3. 與競爭對手比較績效。
4. 辨認顧客的需要。
5. 決定改進的機會。



顧客回饋(續)

- ❖ 組織在實施顧客滿意度調查時，應針對不同顧客的特點，確定恰當的滿意度指標和抽樣方案，採用多種方式進行抽樣和蒐集資料，以使調查結果反映出顧客的真實意見，取得可信程度比較高的顧客滿意度資訊。
- ❖ 因為顧客不見得有意願花時間處理，只有對於產品有強烈意見的人才會填寫，所以結果很可能不公正。



顧客回饋(續)

❖ 當進行問卷調查時，以下八點值得特別留意：

- (1) client與customer並不相同。前者指接受問卷調查者，而後者則是購買人。
- (2) 調查會提升顧客的期望，如果調查後卻無改進的行動將令顧客更為失望。
- (3) 問題的問法會影響問題回答的方式：多選題或問答題。



顧客回饋(續)

- (4)題意愈明確，答案愈有意義。
- (5)只有一次機會，時間至多為30分。
- (6)問卷設計花費時間愈多，則花費在資料分析和解讀的時間愈少。
- (7)選擇問卷的對象與擬訂所問的內容同樣重要。
- (8)在蒐集數據之前，應先思考將如何分析和使用數據。



美國顧客滿意

- ❖ 美國顧客滿意指標創立於1994年，將品質與顧客滿意度量化，並且將之與公司的財務績效相連。
- ❖ 公司可依所增加的顧客滿意度加上收益 (bottom line) 來衡量其價值。由ACSI可以查看在美國生產的產品銷售數量和國外進口的產品銷售數量。如此一來，即可比較美國貨與進口貨。



美國顧客滿意指標 (續)

- ❖ 該數值是以電話訪談約50,000戶家庭的全國樣本，受訪者必須在最近買過或是使用過該公司的產品。



美國顧客滿意指標 (續)

❖ 該指標評估全國經濟中的八大類別：

(1) 製造業 (非耐用品)。

(2) 製造業 (耐用品)。

(3) 零售業。

(4) 運輸通訊與水電。

(5) 金融與保險。

(6) 服務業。

(7) 公共行政與政府。

(8) 電子商務。



利用顧客抱怨

- ❖ 在如今顧客至上的時代，「貨比三家不吃虧」早已成為消費者購物的基本常識，顧客依據對於公司的認知決定是否消費。
- ❖ 這種認知可能來自自己本身的經歷、朋友親人的轉述，甚至是來自報章、雜誌上的描述或廣播、電視的報導。



利用顧客抱怨(續)

- ❖ 當公司的顧客對於所銷售的產品與服務、代表公司的人或是整體有了某種印象，則最終認知將決定他們是否願意光臨惠顧。
- ❖ 「顧客滿意」並不能保證他們會再次光顧，只有努力爭取成為顧客心目中的第一品牌才是重點。



表 4.1 不滿意顧客的意見調查

產品	接受抱怨人員		
	管理者	第一線人員	不抱怨
汽車	2%	21%	77%
郵購	1%	22%	77%
雜貨	1%	15%	84%
衣服	0%	13%	87%
房屋修繕	4%	21%	75%
家電用品	0%	12%	88%
汽車修理	1%	28%	71%



表 4.2 再次購買的意願

顧客類型	有再次購買意願的百分率	願意推薦他人購買的百分率
大致滿意無問題的顧客	51%	65%
顧客有問題，對補救措失不滿意	30%	46%
顧客有問題，對補救措失很滿意	79%	88%



表 4.3 製造業與服務業的對比

項目	製造業	服務業
產品性質	有形	無形
生產與交貨	分開	整合
顧客介面	焦點在售貨與行銷	分散於線上員工
回饋	透過過程	經由顧客
組織焦點	過程效率	顧客關係
過程負責者	明確界定	多重性
過程範圍	界定	不明確
過程界定	文件	不明確
管制點	界定	無
品質衡量	確定且客觀	主觀
矯正行動	預防	反應



表 4.4 服務特性與期望

特性	期望
交貨	準時遞交狀況完好的物品
安裝	適當的安裝說明書，或複雜產品有技術人員隨行
使用	附有正確使用的訓練手冊或說明書
現場維修	適當訓練的技術員能快速完成有品質的維修
顧客服務保固	對於抱怨項目能立刻服務及明確解說



利用顧客抱怨(續)

- ❖ 對於外部顧客來說，想要達成顧客滿意的目標必須同時注意售前服務、售中服務和售後服務等三個時機。
- ❖ 售前服務的重點在於為顧客提供詳實的資料，對顧客感興趣的產品加以說明，但不強力推銷。
 - 例如，到一家店購買某項產品，進一步對該項產品提出若干問題，店員回答的態度欠佳，讓人憤而臨時取消原本想要購買的意願。



利用顧客抱怨(續)

- ❖ 售中服務是提供良好的安裝服務；售後服務則是後續的維修保養或訴怨處理。
 - 某位水電工到住戶家裡修理解決漏水問題，工作敏捷，技術良好，收費合理，無可非議。可是主婦所得的印象卻是他雙腳泥濘、沾污廚房、口含雪茄，弄得屋內煙霧迷漫，令人無法忍受。



利用顧客抱怨(續)

- 一位家庭主婦要求電話公司解釋有關所收到帳單上的問題，服務人員詳加說明後，終於讓她得到一個滿意的答覆。可是，事後她對丈夫與朋友們談到她的感受，卻是服務人員對她的態度十分惡劣。由上述諸多實例可以得知想要真正落實「顧客滿意」，實在不是一件簡單的事。



從顧客滿意到顧客回流

- ❖ 顧客滿意為「顧客對於本公司績效的絕對性評價」，而「顧客價值」則是指「顧客對於本公司績效在整個業界競爭地位的相對性評估」。
 - 例如，假設A公司與B公司是同業，顧客對兩間公司的產品都很滿意，如果顧客對A公司比B公司相對有好感，則A的顧客價值高於B。



從顧客滿意到顧客回流(續)

❖ 美國學者伍德魯夫 (Robert B. Woodruff) 認為，顧客價值是顧客用以促進 (或阻礙) 達到其目標和意圖時感到偏愛並評價的產品特性、性能和結果。



從顧客滿意到顧客回流(續)

❖ 該定義的要點是，顧客價值是由顧客感知的，其來自產品促成達到顧客目標的能力，強調顧客價值的主觀性，尤其當這種主觀性特點與環境性特點結合的時候，將更增加識別和理解顧客價值的挑戰性；同時，他認為顧客價值或者顧客偏好是可以透過資料挖掘 (data mining) 等知識發現方法和手段，加以識別和測量。



從顧客滿意到顧客回流(續)

- ❖ 它存在於產品性能、產品屬性的績效和顧客意圖等三個層次。
- ❖ 因此，挖掘顧客價值就可以循著這3個層次進行此種挑戰性的工作。



表 4.5 顧客滿意 vs. 顧客欣喜

顧客滿意	顧客欣喜
顧客滿意：符合或稍微超過顧客期望 (expectation)	顧客欣喜：遠遠超過顧客的期望，顧客得到了超乎預期的接待，增加超乎期望的效用
滿意較屬於認識力的	欣喜較屬於影響力的
滿意是一種認知	欣喜是較為情緒性的
滿意是顧客需求與期望的滿足	欣喜是一種驚奇，是一種享受
滿意不易讓顧客回味	欣喜會讓顧客回味
顧客滿意不一定會有顧客忠誠度	顧客欣喜會有很高的忠誠度
滿意的顧客不一定會推薦公司給親友	欣喜的顧客會為公司宣傳，形成好口碑
滿意的顧客不一定會有買得更多的動機	欣喜的顧客會有買得更多的意圖
只做到顧客滿意不一定會有高獲利	做到顧客欣喜會獲得高利潤的經營成果



從顧客滿意到顧客回流(續)

- ❖ 面對變化愈來愈快速的顧客需求，貴組織是否感覺無所適從？對於廣大的市場，貴組織是否知道如何鎖定最有價值的顧客群，並使其成為自己的忠實顧客？面對挖空心思吸引貴組織顧客的競爭對手，應該要如何做得比他們更好？
- ❖ IBM顧客價值管理顧問的全球主管哈維·湯普森 (Harvey Thomson) 表示：「只要妥善運用顧客價值管理，你的問題就能夠迎刃而解，也能夠完全達到企業目標。」