

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

實施顧客關係管理對顧客忠誠度之影響

計畫編號：NSC 90-2416-H-259-004-SSS

執行期限：90 年 8 月 1 日至 91 年 7 月 30 日

主持人：張國忠 國立東華大學國際企業研究所

計畫參與人員：劉娜婷 國立東華大學國際企業研究所

一、 中文摘要

本研究將顧客關係管理策略區分為組織功能策略與客服功能策略，探討其對關係承諾與顧客忠誠度的影響。研究透過問卷調查蒐集金融業消費者意見，利用統計之線性結構關係模式進行資料分析。研究結果發現客服功能策略比組織功能策略對顧客忠誠度有較顯著的影響；情感性承諾證實為顧客關係管理策略與顧客忠誠度之間的中介變項。研究也發現銀行提供顧客的利益性承諾並無法建立顧客的忠誠度，唯有透過情感性承諾的建立，實施顧客關係管理策略對於顧客忠誠度方具影響力。

關鍵詞：顧客關係管理；關係承諾；情感性承諾；利益性承諾；顧客忠誠度。

ABSTRACT :

This study categorized the customer relationship strategies as organization functional and customer functional strategies, and investigated their effects on customer loyalty through the affective and calculative commitments. The data were collected by using questionnaires from consumers of financial services and analyzed using Linear Structure Relation (LISREL). The results indicated that customer functional strategies had

stronger effects on customer loyalty than organization functional strategies. Affective commitment was empirically confirmed to be the mediating variable between customer relationship management strategies and customer loyalty. The effect of customer relationship management strategies had less significant effects than through affective commitment on customer loyalty. Calculative commitment was also found failing to create customer loyalty.

KEYWORDS : customer relationship management, relationship commitment, affective commitment, calculative commitment, customer loyalty.

二、緣由與目的

目前台灣的銀行紛紛加入金控事業，擴大營運的版圖，提供顧客量身定作的金融服務相關產品，其目的則在希望能維繫顧客，建立長久之關係。留住顧客的關鍵在於建立顧客的忠誠度，顧客的滿意僅是過程，不是行銷的目標(Keegan, 2002)。愈來愈多的企業發現，客戶才是真正能決定企業生存的人，為了建立良好的關係，企業必須保持與顧客互動，創造顧客的價值。顧客關係管理 (Customer Relationship Management,

CRM) 協助推展行銷業務、提升客戶服務品質、營運績效，並塑造以客戶導向的企業文化。顧客關係管理透過客製化與快速回應的努力，可以降低顧客背離率與提高顧客忠誠度。擁有眾多客戶與客戶接觸互動頻繁的銀行業，是最早引進 CRM 的產業之一(史博言，民 88；黃明達，民 90)。由於現在銀行到處林立，其推出的各種方案同質性相當高，在金融競爭環境下，銀行不斷拓展信用卡、個人信貸以及資產管理等商品。然而許多客戶不僅與多家銀行往來並且經常轉移其業務，因此客戶的留存便成為市場佔有率的關鍵。此外，導入 CRM 需要昂大的設備、支出與人員訓練成本，因此銀行對於導入 CRM 之後是否產生預定的功效便顯得非常重要。顧客關係管理之技術主要在獲得和客戶有關的資訊、建立及獲得客戶回應的資料並加以分析(沈育正，2001)。其決策分析工具包含資料倉儲(Data Warehouse; DW)的建置及資料採礦(Data Mining; DM)技術的應用。資料倉儲協助企業以客戶角度，重新審視企業內所有產品及服務，瞭解客戶對企業的需求及想法，並提供客戶量身定作的產品或服務；資料採礦則是發揮資料倉儲的功能，整理發掘龐大資料轉化成可利用的資訊，做為企業執行決策時的參考依據。銀行導入顧客關係管理的目的乃在於達成組織面與顧客面雙邊改善與價值創造，進而提高顧客忠誠度。因此顧客關係管理策略應可區分為組織功能策略(流程改善、通路整合)與客服功能策略(快速回應、顧客區隔與客製化服務)。本研究欲探索銀行在實施組織功能與客服功能策略時，對提高顧客忠誠度的效果有何差異。銀行實施顧客關

係管理策略，希望能提供顧客最好最快速的產品與服務，使得顧客對銀行產生信賴，雙方便會產生承諾的關係，因此關係承諾將有助於維繫銀行與顧客間之合作關係。據此，本研究亦檢視關係承諾對於銀行實施顧客關係管理對於顧客忠誠度的影響。

研究假說

銀行以顧客關係管理策略做為實施關係行銷的策略，包括組織功能策略(內外部流程的改善、多元通路的整合)與客服功能策略(快速回應、顧客價值分析與客製化服務)，使得銀行與客戶產生穩健的關係承諾，因此本研究提出如下假說：

H1：顧客關係管理的組織功能策略，對於客戶情感性承諾有正向影響。

H2：顧客關係管理的組織功能策略，對於客戶利益性承諾有正向影響。

H3：顧客關係管理的客服功能策略，對於客戶情感性承諾有正向影響。

H4：顧客關係管理的客服功能策略，對於客戶利益性承諾有正向影響。

H5：情感性承諾對於客戶的忠誠度有正向影響。

H6：利益性承諾對於客戶的忠誠度有正向影響。

H7：顧客關係管理的組織功能策略對客戶忠誠度的直接效果，小於透過情感性承諾對客戶忠誠度的效果。

H8：顧客關係管理的客服功能策略對客戶忠誠度的直接效果，小於透過情感性承諾對客戶忠誠度的效果。

H9: 顧客關係管理的組織功能策略對客戶忠誠度的直接效果，小於透過利益性承諾對客戶忠誠度的效果。

H10: 顧客關係管理的客服功能策略對客戶忠誠度的直接效果小於透過利益性承諾對客戶忠誠度的效果。

資料分析方法

研究利用敘述性統計分析、因素分析及線性結構關係模式(LISREL)等方法進行分析。LISREL 能同時處理多組自變數與多組依變數間的關係，因此藉 LISREL 之功能，來探討顧客關係管理(組織功能策略與客服功能策略)、情感性承諾、利益性承諾及顧客忠誠度間之相互關係。

三、結果與討論

依據 LISREL 的衡量模式與結構模式分別探討模式假設上的適當性，衡量模式包括組織功能策略、客服功能策略、情感性承諾、利益性承諾與顧客忠誠度五個建構分析，而結構模式則顯示五個構念間之相互關係。

在衡量模式上

首先在客服功能策略建構上，以顧客區隔與價值分析及客製化服務($\lambda_{x1}=0.762$)為最重視的因素，快速回應($\lambda_{x4}=0.649$)次之。在組織功能策略上，流程改善($\lambda_{x2}=0.680$)與通路整合($\lambda_{x3}=0.658$)二者重要性相當。表示銀行導入 CRM 後，客服功能策略中以顧客區隔與價值分析，量身定作服務為首要之務。組織功能策略中以設計適當的流程，讓顧客選擇省時、方便的通路，得以提高服務的效率與品質。在情感性承諾上，顧客認同銀行的服務理念($\lambda_{y1}=0.836$)與信賴銀行($\lambda_{y2}=0.639$)都是相當重要。在利益性承諾上，對經常往

來客戶之貸款優惠($\lambda_{y3}=0.568$)與信用卡紅利集點($\lambda_{y4}=0.574$)，都可令顧客感受其利益的增加。

在結構模式上

(一) 顧客關係管理策略對關係承諾的影響

在結構模式方面，組織功能策略對情感性承諾的影響($r_{11}=0.181$)、組織功能策略對利益性承諾的影響($r_{21}=0.157$)、客服功能策略對情感性承諾的影響($r_{12}=0.445$)、客服功能策略對利益性承諾的影響($r_{22}=0.259$)皆達顯著水準，因此假說一、假說二、假說三與假說四獲得支持。另研究有一特別發現，即客服功能策略相較於組織功能策略對情感性承諾有較顯著的影響($r_{12}=0.445 > r_{11}=0.181$)，即銀行導入 CRM，客服功能策略相較於組織功能策略更易於使客戶產生情感性承諾，可能是組織功能策略傾向銀行本身業務程序的改善與整合，對於顧客而言並無法產生較顯著的感受。

(二) 關係承諾對顧客忠誠度的影響

在結構模式方面，情感性承諾對忠誠度的影響($\beta_{31}=0.318$)達到顯著水準，假說五獲得支持；但利益性承諾對忠誠度的影響未達顯著水準，假說六未獲支持。研究認為顧客與銀行之間的往來關係，可能在短時間由於銀行的優惠利率貸款、刷卡大方送等活動而吸引顧客。但由於一般消費者與銀行來往的業務量、密切度、交易金額，以及業務種類不像企業顧客這麼大，其轉移成本並不高，因此利益性承諾並不會使客戶產生依賴進而留住客戶。所以想要長時間留住顧客應設法透過情感性承諾，讓顧

客對銀行服務產生信賴感，才能提昇其忠誠度。

（三）顧客關係管理策略、關係承諾與顧客忠誠度

客服功能策略對忠誠度的影響 ($r_{32}=0.193$) 與情感性承諾對忠誠度的影響 ($\beta_{31}=0.318$) 皆達到顯著，組織功能策略對忠誠度的影響未達顯著水準，這表示銀行實施組織功能策略與客服功能策略對顧客忠誠度的直接影響力，小於透過情感性承諾對顧客忠誠度的間接影響力，因此假說七與假說八獲得支持。另一方面，利益性承諾對忠誠度的影響未達顯著水準，因此假說九與假說十未獲得支持。研究顯示組織功能策略與客服功能策略均透過情感性承諾而對顧客忠誠度產生顯著正向影響，這表示情感性承諾確實為 CRM 策略與顧客忠誠度之間之中介變數。銀行應該體認到導入 CRM 之目的，在於讓顧客產生情感認同，也唯有能提供客戶價值才是留住顧客的關鍵。

行銷建議

愈來愈多企業體認到企業經營的最終目的不僅是向消費者推銷商品而已，而是在能否隨時維持和顧客的關係，瞭解顧客需求，帶給顧客價值。基於前面的研究發現，本研究提出如下的行銷建議：

- ✓ CRM 策略中之組織功能策略具有提昇銀行作業效率能力

就組織功能策略來說，內外部流程改善屬於 CRM 建置系統中的營運面作業系統整合，為銀行本身內部為提高工作效率所做的流程改善，因此顧客接收到的訊息可能只是提供服務的效率增

加並感到滿意而已。通路整合大多為科技發展下的成果，像網際網路、自動櫃員機與電話服務中心等，現代人忙碌的生活步調，一般基本的業務需求大多使用資訊科技節省時間，顧客感受到的只是方便解決業務需要，因此組織功能策略無法如客服功能策略對情感性承諾那麼有顯著效益。

- ✓ CRM 策略會使顧客感受到利益性的增加，但利益性承諾無法產生顧客忠誠度

組織功能與客服功能策略的確令客戶感到銀行營業效率與專業能力的提昇，也帶給客戶感受到利益增加，但利益性承諾卻無法影響顧客忠誠度。乃因利益性承諾的效應受到其他競爭銀行行銷推廣的影響，客戶易因為他行的利益吸引而轉移。因此銀行應跳脫以往只用利益綁住顧客的想法，如信用卡免繳年費、客戶轉帳不需任何手續費與低利率貸款等優惠方案。

- ✓ CRM 策略中之客服功能策略是獲得客戶情感性承諾的重要關鍵

當許多銀行紛紛結合成立金融控股公司後，很少的客戶只願繼續做「存款戶」，轉而追求更多、更新，利益及風險更高的理財方式。因此銀行導入 CRM，在客服功能策略中應注意顧客使用經驗，加入更多主動、個人化服務，提供符合顧客的需求服務，做到顧客區隔、價值分析與客製化服務。此外，在各種複雜金融產品紛紛推出之際，更需要專業的財務規劃顧問為客戶服務與諮詢。財務規劃顧問的專業與態度關係著是否能讓顧客信任，並為顧客創造價值。因此，銀行為顧客做區隔與價值分析，以達到最適合的客製化服務，並以

專業的財經素養，深入瞭解顧客的想法提供合適的建議，快速回應顧客的需求，使得顧客信賴銀行，進而產生情感性承諾。

- ✓ 只有獲得客戶的情感性承諾，才能得到客戶的忠誠度

由於金融產業環境變化快，顧客流失率高，銀行導入 CRM 必須以維持長期的顧客關係為導向，提高顧客的留存率。因此讓顧客產生認同、信任與承諾，是現在銀行業者所應重視的。除了基本的組織端策略（流程改善、通路整合）與客戶端策略（顧客區隔與客製化服務、快速回應）之外，更應該體認到唯有與顧客間產生情感性承諾，使得客戶覺得自己是被重視的，進而對於銀行產生信賴，才能維繫顧客的忠誠度。

四、 參考文獻

1. 史博言，1999。1999 年台灣業者之顧客關係管理運用現狀調查報告，電子化企業經理人報告，9-15 頁。
2. 李增鴻。突破雜誌第 206 期，89-91 頁。
3. 施坤壽、林清河、譚伯群，2000。競爭因素、製造策略、顧客滿意及組織績效之整合性分析，台大管理論叢，11（1），1-33 頁。
4. 張美雪，2001。工業性產品之企業導入顧客關係管理之研究---以台灣半導體業為例，國立台北大學企業管理學系碩士論文。
5. 顧客關係管理 CRM，管理雜誌第 322 期，2001，4 月：44-63 頁。
6. Athaide, G.A., Meyers, P. W., and Wilemon, D. L.,1996. Seller-Buyer Interactions During the Commercialization of Technological Process Innovations. **Journal of Production Innovation Management**, 13: 406-421.
7. Bucklin, C. B., Graham, P. A., and Webster, E. A., 1997. Channel Conflict: When Is It Dangerous? **McKinsey Quarterly**, 3: 36-43.
8. Caldwell, J., 2000. Building a Sustainable E-Business CRM Strategy. **Agency Sales Magazine**, 23-27.
9. Christensen, C.M.,1997. The Innovator's Dilemma: When New Technology Causes Great Firms to Fail. **Harvard Business School Press**, Boston.
10. Colgate, M. and Lang, B., 2001. Switching Barriers in Consumer Markets: An Investigation of the Financial Services Industry. **Journal of Consumer Marketing**, 18: 332-347.
11. Dwyer, F. R., Schurr, P. H., and Oh, S., 1987. Developing Buyer-Seller Relationship. **Journal of Marketing**, 51: 11-27.
12. Keegan, W., 2002. **Global Marketing Management** (7th edition), Prentice Hall.