



# 顧客價值

# 內容

12.1 簡介

12.2 顧客價值的構面

12.3 顧客價值的評量

12.4 資訊科技與顧客價值

# 12.1 簡介

## ■ 顧客導向的市場

- 產品和服務已不是最重要
- 重要的是顧客與公司整個關係的察覺價值

## ■ 公司衡量其產品和服務品質的方法

- 內部品質的保證→外部顧客滿意→顧客價值

# 簡介

- 顧客價值—擁有對顧客而言有所價值的
  - 包括建構顧客為何選擇某一家公司的產品，而不選擇另一家產品的原因。
  - 審視構成公司的形象和品牌以及全部類別產品、服務與無形的因素。
    - 對「低價格」的重視勝於「優良的顧客支援服務」嗎？
    - 顧客偏好「次日送達」或「低價格」？
    - 購買某一產品時，是偏好在專賣店購買，或是在那些提供一次購足的大型量販店購買？

# 簡介

## ■ 供應鏈管理

- 以往被視為「後勤功能」的物流，因為觀點的改變，也已演變成供應鏈管理的明顯教規。
- 是滿足顧客需求與提供價值的重要要素。
- 決定產品的可取得性，產品可多快到達市場，以及其成本為何。
- 藉由顯著降低成本以影響重要顧客價值的價格。

# 簡介

## ■ 顧客價值對供應鏈管理之影響

□ 一家公司的供應鏈策略是由其所提供產品或服務的形式，以及其所提供各種要素對顧客的價值來決定。

■ 顧客重視一次購足？

■ 顧客重視創新產品？

## 12.2 顧客價值的構面

- 順應顧客的需求
  - 產品選擇
  - 價格與品牌
  - 加價服務
  - 關係與經驗
- 前三項是基本的構面，而後兩項是較複雜的特性，且並非具有一定的關鍵性。

## 12.2.1 順應顧客的需求

### ■ 市場調解功能

- 能提供顧客需要與需求，是供應鏈管理創造可取得性與選擇性的基本要求。
  - 市場調解功能的成本發生於供給與需求有差異時。
  - 若供給大於需求，整個供應鏈會產生存貨成本；而若需求大於供給，則會損失銷售及市場占有率。
- 不同於「將原物料轉變成商品，並透過通路運送至顧客手中」的供應鏈實體功能。



# 順應顧客的需求

## ■ 顧客取得

- 達到順應顧客需求的方式——顧客可以容易尋找和購買產品的能力。
- 除了實體店面外，提供郵件、電話、網路等接觸方式，亦可提升顧客方便購買產品的能力。
- **入口** 包含提供顧客在實體店面或網站上能容易找到與購買其所想要產品的一種感受。

## 12.2.2 產品選擇

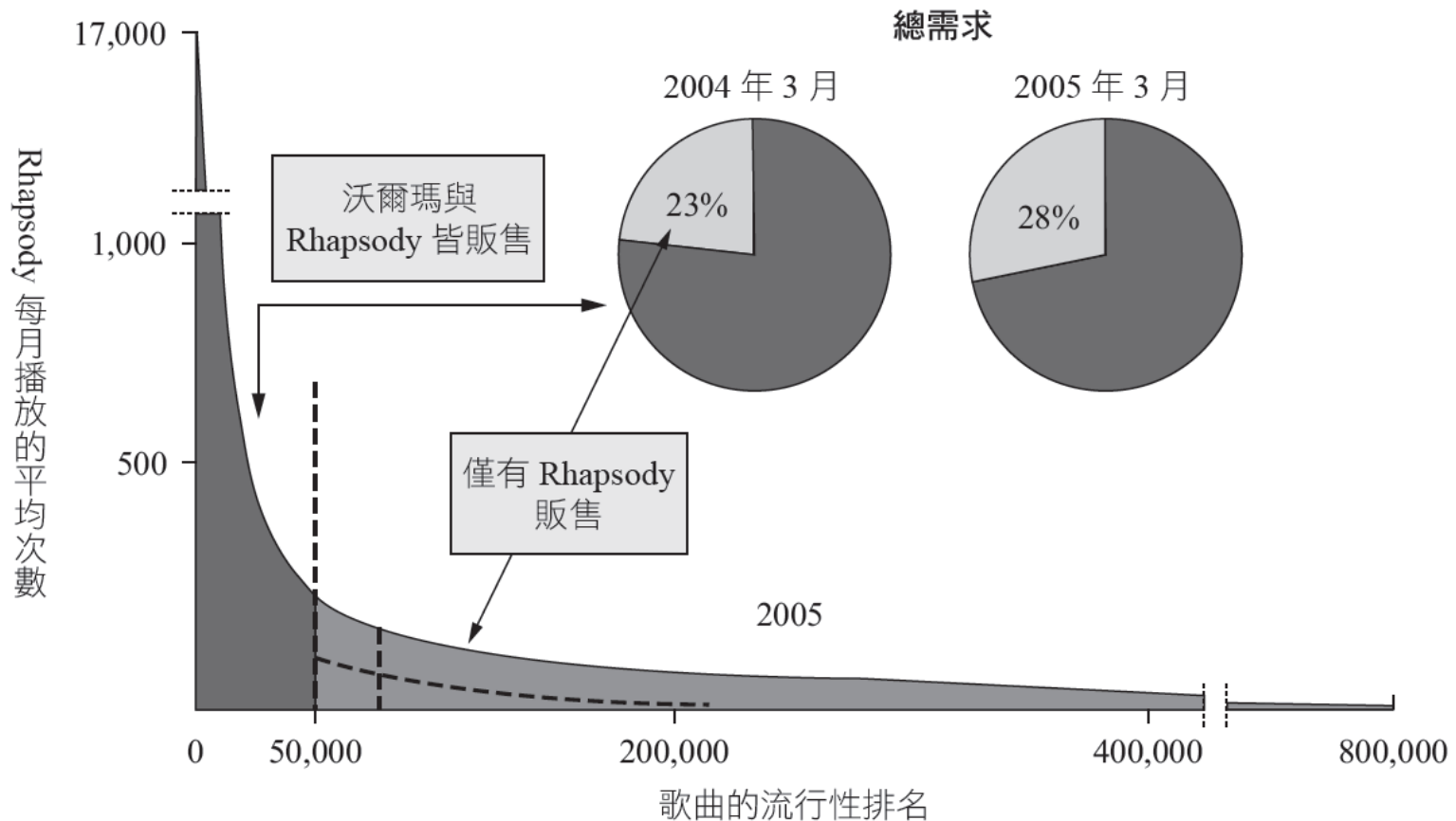
- 產品具有多樣選項、款式、顏色和外形。
- 配銷商和零售商必須庫存許多不同的產品型態和組合。
- 選項的多樣化，使得對特定模式的顧客需求預測變得困難，因此迫使零售業和配銷者建立大量與多樣的存貨。

# 產品選擇

- 產品多樣化對顧客價值的貢獻不易分析與了解。  
目前有三種成功的商業趨勢：
  - 專門提供一種產品。例如，星巴克和潛艇堡。
  - 可一次購足各式各樣產品的大型商店。例如，沃爾瑪和Target。
  - 專賣一種領域之產品的大型店面。例如，家得寶、Office Max、史泰博。
- 這些趨勢也出現在網際網路上。

# 產品選擇

- 網際網路上的長尾現象，發生於幾乎沒有限制的供給與需求市場。



# 產品選擇

- 以下方法可控制多樣產品型態或產品種類的存貨問題。
  - 接單後生產模式。
  - 在主要的配銷中心持有大量的存貨。
  - 提供一個固定的選擇集合，此選擇集合可滿足大多數的顧客需求。

## 12.2.3 價格與品牌

- 產品的價格與服務水準是顧客價值不可缺少的一部分。
- 雖然價格不是顧客唯一考慮的因素，但對特定產品其可接受的價格範圍是狹窄的。

# 價格與品牌

- 戴爾的直接商業模式中，允許客戶建構自己的系統以及建立一個支援供應鏈，不僅改善顧客價值也降低成本。
- 沃爾瑪是供應鏈的創新者，這使得它能提供低成本的商品，並較其競爭對手更低價。
- 被零售商（無沃爾瑪）和製造商（如寶僑）所採用的「天天都低價政策」，是減少長鞭效應的重要工具。

# 價格與品牌

- 另一個影響產品價格的重要因素是品牌。
  - 品牌名稱是品質的保證。
  - 相對於缺乏品牌知名度的產品，品牌名稱可推銷其高品質與名望而售得高價。
  - 這些產品的高獲利需要著重在服務水準上，也因此供應鏈必須要更有反應力，而供應鏈成本的增加將可由高獲利來抵消。



## 12.2.4 加值服務

- 在一個供應者過多的經濟體內，許多公司無法單獨依賴產品價格來競爭。
- 必須考慮其他收入的來源。這促使企業朝向提供具附加價值的產品，以使其與競爭者有所區別，並且提供它們更有利的訂價結構。

# 加值服務

- 加值服務（如支援和維護）對於某些產品是決定購買與否的主要因素。
- 公司提供更多服務於其產品，以下是造成此現象的部分原因：
  - 產品的大眾化。
  - 必須更接近顧客。
  - 資訊科技能力的增加，使得提供服務成為可能。

# 加值服務

- 最近一個低進入障礙且許多公司最初以價格來競爭的例子是B2B電子市場。
  - 許多B2B電子公司了解它們必須增加其所提供的服務。
- 對服務訂價不是一件容易的事。
  - 許多公司（如IBM）不對其服務索費。
  - 過去，IBM的口號是「IBM本身就是服務」，但在今日，提供服務是IBM大多數收入的來源。

# 加值服務

- 服務和支援不只能夠產生額外的營收，更重要的是能使公司與顧客更親密，並且提供洞察力來改善其服務、調整支援，以及尋求下一個可增加其產品與服務附加價值的想法。

# 加值服務

- 另一個重要的加值服務是資訊的取得。
  - 允許顧客可以取得自己的資料，可提升顧客對公司的經驗。
  - 顧客取得資訊的能力，在供應鏈管理中已變成一個必要的要求，因資訊能見度是愈來愈多顧客的期望。
  - 網際網路使這些能力得以發展，而公司必須投資在資訊系統予以支援。

## 12.2.5 關係與經驗

- 顧客價值的最後層級，是透過發展關係來增加企業和其顧客之間的連接。
  - 讓顧客更難以轉換至其他的供應者。
- 在學習型關係，公司建立使用者的概況，並且利用這些資訊來提升銷售與留住顧客。
  - 如Individual公司建構客製的資訊服務，或如USAA使用其資料庫提供顧客其他的服務和產品。

# 關係與經驗

- 學習程序是費時的，但這將使得競爭者難以競爭。
  - 有些網站（如亞馬遜網路書店）已開始運用新的學習方式，並根據顧客先前的購買或是其他類似的購買，給予顧客建議。
- 另一個方法是戴爾所引進的，即為大型顧客客製，使顧客難以轉換至其他供應商。

# 關係與經驗

- 有些公司為其顧客設計、促銷以及銷售獨特的經驗。
  - 依據Pine & Gilmore，這是在顧客導向經濟下，一個能讓公司差異化與成長的方法。
- 一個經驗產生是當公司刻意以服務為舞臺，產品為道具，來使顧客參與，以創造一個難忘的事件。
  - 例如，航空公司的搭機常客的優惠方案、主題樂園、鈦星車主的聚會活動，以及Lexus汽車的週末早午餐和洗車活動。



# 關係與經驗

- 在公司能對提供服務索費之前，顧客必須先認定其「經驗」是有此價值的。為使此經驗有價值，則需要極大的投資。
  - 迪士尼的主題樂園就是一個成功的經驗，讓人願意付費。

# 網際網路對關係與經驗的影響

- 網際網路提供其他機會來創造至今仍未完全開發的經驗。
- 網際網路的其中一個優勢是創造協同社群，這可讓有相似興趣或想要合作的人們發展關係。
  - 如eRoom，是一個虛擬的工作空間，大家在此空間檢視或是應用任何非結構化的資料。

# 完全顧客經驗

- 供應鏈績效在以下大部分步驟是重要的，它在品牌、完美經驗與作業的卓越以達成領先的顧客經驗上，皆有其扮演的角色。
  - 創造一個令人注目的品牌性格。
  - 提供跨越通路與接觸點的完美經驗。
  - 關心顧客消費後的結果。
  - 以顧客經驗的品質做為衡量。
  - 追求作業的卓越。
  - 重視顧客的時間。
  - 以顧客的資訊需求與需要為核心。
  - 為變形而設計。

## 12.2.6 構面與實現卓越

- 對顧客價值構面的分析，清楚地顯示公司必須選擇它們的顧客價值目標，因為其決定供應鏈、市場區隔，以及各項技能的成功與否。
- 為了成功，公司必須在一個屬性上領先以不同於他人，在其餘部分則是足夠即可。
  - 沃爾瑪在價格上領先，如其座右銘顯示「永遠最低價，永遠」，但在多品牌的選擇上則排第二。
  - Target對品牌選擇的重視則高於價格。
  - 耐吉強調體驗為第一，產品為第二。

## 12.3 顧客價值的評量

- 顧客價值來自於顧客的感覺，它須由顧客來評量。
- 評量方式包含服務水準和顧客滿意度。
- 供應鏈的績效評量是重要的，因為它對顧客價值有重要的貢獻。

# 服務水準

- **服務水準**為量化一家公司是否符合市場表現的典型評量指標。
  - 實務上，服務水準的定義會隨公司而不同，但服務水準通常與公司滿足顧客的配送日期有關，例如，全部訂單的多少百分比可於約定的日期或之前配送給顧客。
  - 達到一定服務水準的能力與供應鏈成本和績效之間有直接的關係。
  - 在為特定產品設立服務水準時，了解顧客的價值是重要的。

# 顧客滿意度

- **顧客滿意度**調查用於衡量銷售部門和個人的表現，以及提供改善產品與服務的必要回饋。
  - 顧客調查可能不是了解顧客價值最好的方法。
- **顧客忠誠**比顧客滿意更重要且較容易衡量。
  - 顧客忠誠可以根據公司內部的資料庫，以分析顧客再購買的型態來衡量。也可從顧客流失獲得。
    - Lexus是汽車滿意度獎項中的連續冠軍得主，但它拒絕以調查做為顧客滿意度的參考。再次購買的忠誠才是唯一有意義的滿意度量測。Lexus認為再次購買車子與服務的舉動，才是代理商成功的唯一評量。

# 供應鏈的績效評量

- **供應鏈績效**會影響提供顧客價值的能力，特別在最基本的產品可取得性。因此，有必要發展獨立的評量標準來測量供應鏈的績效。



# 供應鏈作業參考模式

- 供應鏈協會所提出的**供應鏈作業參考模式 (SCOR)**，其使用流程參考模式，包含分析公司的流程和目標，量化其作業績效，以及與標竿資料比較。
- SCOR已經為供應鏈績效發展一套尺度標準；其會員現正組成產業團體來蒐集「最佳實務」的資訊，以使公司能用以評估其供應鏈的績效。

# SCOR 第一階層尺度

評量面向	評量尺度	評量單位
供應鏈可靠度	準時交送	百分比
	訂單履行前置時間	天數
	供品率	百分比
	完美訂單的履行	百分比
彈性與回應	供應鏈回應時間	天數
	向上生產彈性	天數
費用	供應鏈管理成本	百分比
	保證成本占營收百分比	百分比
	每員工創造之附加價值	元
資產／運用	總供應存貨天數	天數
	變現循環週期	天數
	淨資產周轉率	周轉率

# 尺度指標

- 一旦計算出一家公司的績效尺度，則會和產業的標竿相比較，如平均值和最佳值。這能夠讓公司了解其優勢和改善供應鏈的機會。
- 在PRTM管理顧客公司所做的企業「全面經營績效」調查，列舉出了許多尺度的例子。
  - 供應鏈管理總成本
  - 變現循環週期
  - 向上生產彈性
  - 顧客要求之配送績效

# 尺度指標

## ■ 總供應鏈管理成本

- 包括管理訂單流程、取得原料、管理存貨，以及管理供應鏈財務及資訊系統等總成本。

## ■ 變現循環週期

- 公司從原料支付至產品賣出收現為止之天數。

## ■ 向上生產彈性

- 企業達到未計畫的與可維持的20%產能增加之所需的天數。

## ■ 顧客要求之配送績效

- 訂單在顧客所要求的日期或之前送達的百分比。

# 設計鏈作業參照

- 供應鏈協會提出**設計鏈作業參照模式 (DCOR)**。提供了一個連結商業流程、尺度和最佳實務、技術特色，到一個以統合結構支援設計鏈內夥伴的溝通，以及改善延伸供應鏈績效的架構。

# SCOR與DCOR比較

## ■ SCOR

- 由規劃、採購、製作、配送及回收等管理流程所組成。
- 針對存貨式生產、接單式生產、工程設計生產等生產流程的分類。
- 是一套供應鏈尺度的好範例，提供公司一個與其他公司（在相同產業或是其他產業）的比較方法。
- 另一優勢就是它有可能成為產業的標準。

## ■ DCOR

- 由規劃、研發、設計、整合及修正等管理流程所組成。
- 專注於生產更新，新產品、新技術為其執行關鍵。
- DCOR模式更進一步的將供應鏈決策放進設計階段。
- DCOR的雛型是啟發於SCOR。

## 12.4 資訊科技與顧客價值

- 資訊科技已為顧客與企業產生許多有價值的利益：
  - 在顧客與企業間的資訊交換。
  - 公司利用這些資訊來更了解其顧客，以便調整服務。
  - 增加其企業對企業的能力。

# 資訊科技與顧客價值

## ■ 顧客利益

- 顧客服務已因各種因素而有所改變。其中最引人注目的改變是公司、政府機關、教育機構等開放資料庫給顧客使用。
- 這從互動式資訊站、語音郵件開始，並快速演進到一致的網際網路資訊存取工具。
- 這些創新對顧客價值的增加與降低資訊提供者的成本有影響。



# 資訊科技與顧客價值

## ■ 網際網路也有一些較不明顯的影響

### □ 無形資產日趨重要

- 顧客改變習慣透過電話或網路訂購他們看不見的產品。
- 品牌名稱和其他無形資產的重要性增加。

### □ 增加了連結與分離的能力

- 網際網路讓我們更容易找尋事業夥伴並與之連結，也讓我們更容易分離事業夥伴以尋找其他新的夥伴。
- 資訊的取得性增加，減少發展長期信賴關係的需求。

# 資訊科技與顧客價值

## □ 增加顧客的期望

- 透過電話與網路進行比較的能力，以及執行各種交易的容易度，讓大家期待也能從各種企業類型與B2B的互動，得到相同的服務。

## □ 量身訂做的經驗

- 提供每位顧客獨特的體驗是網路很重要的一部分。
- 如亞馬遜網路書店儲存顧客的資料，並根據顧客先前的購買紀錄來推薦書及其他商品。

# 資訊科技與顧客價值

## ■ 企業效益

- 增加顧客價值的方法，就是使用從供應鏈所獲得的資訊來創造新的產品給顧客。
- 現有的資訊允許公司「感覺並回應」顧客的期望，而不僅是製造及銷售產品與服務。
- 了解顧客是花時間的，顧客也需要花一些時間，最終使轉換供應商變得困難。
- 了解顧客的過程有許多形式，從精密的資料探勘來了解採購模式的相關性，以及透過保持每位顧客之偏好和採購等詳細資料來了解個別顧客。

# 資訊科技與顧客價值

## ■ 企業對企業的利益

- 戴爾所建立的私有電子化市場，以及透過網路來提供需求資訊和生產資料給其供應商，以改善供應鏈的協同合作。
- 透過製造商與配銷商之間的各種協定來分享存貨資訊，以使成本降低。