

國立臺灣師範大學管理學院
高階經理人企業管理碩士在職專班

碩士論文

Executive Master of Business Administration

College of Management

National Taiwan Normal University

Master's Thesis

服務補救與顧客轉換行為之研究

A Study of Service Recovery and
Consumer Switching Behavior

學生姓名：高耀聰

Student: Yao-Tsung Kao

指導教授：康敏平 博士

Advisor: Min-Ping Kang Ph.D.

中華民國 109 年 6 月

June, 2020

摘要

服務補救對於旨在永續經營的服務業是非常重要的。根據研究顯示，如果企業提供優質的顧客服務，會讓顧客感到貼心，不僅能提升滿意度，同時也能提高顧客對品牌的忠誠度。反之，當顧客不滿意企業所提供的服務，多數的消費者不會向提供服務的單位反映，而是默默選擇自行轉換品牌。服務補救對大多數企業來說，目的是為了處理顧客抱怨案件，至於顧客以後是否繼續使用該公司的產品，則經常被忽略。

本研究以某跨國企業台灣分公司所經營的數位影像產品為例，區間從 2013 到 2015 年，共 1,688 筆實際客戶抱怨的案件中挑出 240 件，利用專人電話專訪，統計顧客行為轉換的比例。研究發現，經過及時的服務補救後，顧客轉換品牌的比例低於 5%。以下的內容將深入探討該公司處理服務補救案件的案例，並研究顧客轉換行為與其的關連性。

關鍵字：服務補救、服務品質、服務失誤、顧客轉換行為

ABSTRACT

"Service recovery" is essential for sustainable operations in service industry. Research have shown that if the enterprises provided quality customer service, which resulting the customers felt valued. It could not only enhance customers' satisfaction, but also improve the loyalty of the brand. However, most of the consumers would switch their choices to other brands rather than reflect the dissatisfaction to the company when they were unsatisfied with the service. For the most of enterprises, Service recovery was to handle customers' complaints. Whether or not the customers continued to use the company's products are often overlooked.

In this study, we took an international Taiwanese branch manufacturing digital image products as example. There were 1,688 cases of customers' complaints during 2013 to 2015, and we picked 240 cases using phone interviews to calculate the ratio of customer switching behavior. We found that the customer behavioral conversion ratio was less than 5% after conducting immediate service recovery. The following contents below are focused on the cases how the company handled the service recovery, and the relation of customer switching behavior.

Keywords: Service Recovery, Service Quality, Customer Switching Behavior

謝誌

在台師大 EMBA 兩年的學習過程，隨著論文的付梓，即將劃上句點。這段時間以來的點點滴滴，有回憶，有不捨；回憶之情將在我的懷中日漸晶瑩光耀，不捨之心將使我的人生成就勇氣。

本論文能順利完成，幸蒙 康 老師敏平的指導與教誨，對於研究的方向、觀念的啟迪、架構的匡正、資料的提供與求學的態度逐一斧正與細細關懷，於此獻上最深的敬意與謝意。論文口試期間，承蒙口試委員 喬 老師有慶與 張 老師朝欽以及 林 老師怡靜的鼓勵與疏漏處之指正，使得本論文更臻完備，在此謹深致謝忱。

在研究所修業期間，感謝 印 院長永翔、賴 執行長香菊，等諸位老師在課業知識的傳授。同窗伙伴兩年來的切磋討論與鼓勵，獲益良多，永難忘懷。

本論文以某知名跨國企業台灣分公司作為探討個案對象。論文寫作期間，承蒙跨國企業 蘇 總裁惠璋提供寶貴的意見及資料，論文得以順利完成。對於所有提供幫助、關懷的善心人士，致上由衷感謝。

最後，特將本文獻給我最親愛的太太，感謝妳無怨無悔的支持與關懷，還有在經濟上與精神上的支持，讓我能專注於課業研究中，願以此與家人共享。

謹誌於

臺灣師範大學管理學院 EMBA

中華民國 109 年 5 月

目錄

摘要	I
ABSTRACT	II
謝誌	III
表目錄	V
圖目錄	VI
第一章 緒論	1
第一節 研究背景	2
第二節 研究動機	2
第三節 研究目的	3
第四節 研究對象與範圍	4
第五節 研究方法	5
第六節 研究限制	6
第二章 文獻探討	7
第一節 服務補救相關文獻	7
第二節 顧客轉換行為相關文獻探討	13
第三章 研究方法	16
第一節 研究設計	16
第二節 研究架構	16
第三節 個案公司簡介	17
第四節 資料蒐集方法	25
第四章 研究發現	27
第一節、服務補救相關發現	27
第二節 顧客轉換行為分析發現	37
第五章 結論與建議	41
第一節 如何降低顧客不滿意減少服務補救機會	41
第二節 服務補救後顧客產值效益分析	42
第三節 建議事項	43
第四節 總結	44
參考文獻	45

表目錄

表 3-1：個案公司台灣分公司主要銷售份額說明表	19
表 3-2：個案公司客訴案件移交記錄表	22
表 3-3：個案公司客訴案件移交記錄表	23
表 3-4：個案公司客訴案件後續研究追蹤記錄表	25
表 4-1：個案公司顧客投訴管道說明表	29
表 4-2：顧客客訴產品類別說明表	30
表 4-3：顧客客訴產品項目說明表	31
表 4-4：顧客客訴原因統計表	32
表 4-5：有效問卷顧客使用產品類別統計	37



圖目錄

圖 2-1：服務補救流程圖	12
圖 2-2：服務業顧客轉換行為模型	14
圖 2-3：服務補救與顧客轉換行為關係示意圖	15
圖 3-1：服務補救與顧客行為轉換研究架構圖	16
圖 3-2：個案公司日本總部歷年發展重要產品推出時程圖	17
圖 3-3：個案公司全球銷售組織架構圖	18
圖 3-4：個案公司全球三大產品營收份額說明	19
圖 3-5：2013 年天下雜誌 3C 品牌服務金賞獎	20
圖 3-6：個案公司台灣分公司 服務補救處理流程圖	21
圖 4-1：個案公司顧客維修案件與投訴比率	28
圖 4-2：個案公司顧客投訴管道分布圖	29
圖 4-3：顧客投訴產品類別占比	30
圖 4-4：顧客投訴產品項目占比	31
圖 4-5：顧客投訴原因占比	33
圖 4-6：顧客投訴時間週期分析	34
圖 4-7：客訴顧客性別分析	35
圖 4-8：個案公司服務補救費用分析	36
圖 4-9：顧客客訴與服務補救費用比較	36
圖 4-10：服務補救後顧客行為轉換率	37
圖 4-11：服務補救後顧客持續使用率分析	38
圖 4-12：服務補救後顧客產品使用頻率分析	38
圖 4-13：服務補救後顧客增購新品比例分析	40

第一章 緒論

近幾年 3C、電子消費性商品，不斷追求產品效能的提昇與創新，消費性產品市場(Consumer Product Markets)也隨著消費者的使用習慣、購買行為的改變，逐漸各樣的消費性商品不斷的推陳出新，各品牌致力於專利開發、產品設計、通路佈局、促銷活動等，無時無刻不以增加消費者關注與信賴為前提，促進銷售、強化獲利與提昇市場佔有率為目標。

各品牌的產品發展至今不論在規格或是功能方面的差異已經越來越少，市場價格競爭也很難提高售價，導致獲利空間不斷壓縮。2015 年底政府希望能刺激民生消費，推出節能產品購置補助，其中包含電視、冷氣、冰箱、洗衣機等四大類的家電產品，在補助期間這幾項商品都獲得 50% 的成長，使得原本有限的家庭支出產生排擠效果，再加上原本相機市場需求飽和，市場銷售更加困難。根據市調公司 2015 年 Q4 的資料，台灣相機市場從 2013 年起已經連續三年呈現負成長，預估今年將會持續下滑趨勢。

然而在整體經濟疲弱，競爭激烈的環境中，各行各業是否因為提供完整的客服服務就能幫助公司提昇顧客忠誠，減少轉換行為發生，延緩業績下滑，抵擋市場衝擊呢？本論文將以該跨國企業台灣分公司之數位相機商品為例，深入探討服務補救與顧客轉換行為的關連性。

第一節 研究背景

服務補救是一種反應，當企業出現服務失誤時，對顧客的不滿和投訴所做出的反應。因為行業別的不同服務補救的方式也有所差異，企業發生服務失誤或錯誤大致上可以分為二大類，一種是企業內部的問題，例如產品出現瑕疵或員工處理的失誤所造成，稱為可以控制的，第二種是不能控制的，例如貨品交期受到惡劣天候的影響等。而不論是可不可以控制的因素，一旦造成顧客的投訴，很有可能就有轉換行為發生，因此服務補救的是很重要的。

以旅遊業來說，常見的客訴案件多半是購買時所載明的行程與實際情況不符，或是班機誤點，如果客戶未能得到滿意的處理方式，可能從此不再與這個旅行社消費，並且開始進行負面宣傳，對企業的形象造成很大的傷害。現在行動裝置與互聯網如此普及、發達，企業在進行服務補救時一定得特別謹慎小心。然而，提供服務補救是否就能重新建立顧客忠誠？挽留顧客不要產生轉換品牌行為嗎？

第二節 研究動機

由於目前對於服務補救與顧客轉換行為之間的研究不多，雖然坊間有許多相關的書籍或研究，精闢的分析各種情況，如何因應與處置等，但是沒有提及後續顧客的行為轉換是否有關連。在台灣許多行業都標榜「足感心」的服務，然而，提供完整的客戶服務，是否等於顧客會持續消費？是否等於顧客不會轉換品牌？還是會推出「破盤降價」才能吸引消費者。如此的營運模式究竟是否有助於減少顧客行為轉換呢？

如果不提供這類型的服務，是否客戶就立刻轉換品牌？企業提供服務補救，進行顧客投訴問題的處理，究竟能否有助於避免顧客轉換行為？這是本論文想要深入探討與研究的動機。

第三節 研究目的

本論文研究的目的，希望從透過研究分析取得有效的資訊，並利用這些真實的資料做為個案公司改善服務品質，強化客戶服務流程，提昇顧客滿意度為目的。並且分為二個構面來探討與得到實證。

一、服務補救方面

- (一)研究顧客投訴的比例為何?
- (二)探討哪一類的商品容易造成客訴?
- (三)顧客投訴透過哪些管道申訴?
- (四)分析顧客投訴案件形成的原因?
- (五)每週間哪一天容易有客訴案件?
- (六)投訴的顧客男性或女性的比例高?

二、顧客轉換行為方面

- (一)服務補救後顧客轉換率為何?
- (二)顧客是否持續使用該商品?使用頻率為何?
- (三)顧客是否有購買新產品?
- (四)顧客是否繼續使用本品牌產品?

本論文的研究希望能從上述幾個構面，取得重要的發現，提供管理者有效提升顧客滿意與忠誠的參考。

第四節 研究對象與範圍

本論文以研究知名跨國企業台灣分公司為對象。因為該企業的經營理念為「共生(Kyosei)」，是指為了共同的利益而工作和生活在一起，消除由於文化風俗、語言和種族的不同而造成的隔閡，建立一個全人類共享幸福美滿生活的社會。

不僅需要同客戶及其所在的社區建立良好關係，而且還要與各民族、外界社會及大自然和平共處，同時承擔相應的社會職責。因此，把「促進世界的繁榮和人類的幸福」作為自己的目標，沿著持續增長和進一步實現共生理念的道路大步前進。

特別是個案公司組織中有一個「CD」部門，專司蒐集各地區客戶所反映的意見與問題，然後責成各分公司的「CR」部門，協助解決客戶所提出的問題。如此時時刻刻關注消費者的感受，是否已經明白沒有客戶今天的滿意，就沒有公司明天的繁榮。是否印證了服務補救與顧客行為轉換有著高度正相關？

而研究範圍以個案公司影像資訊產品為主，包含有輕便型數位相機，數位單眼相機以及印表機，並以個案公司3年間的客戶投訴案件，作為分析與研究的範圍。

第五節 研究方法



第六節 研究限制

由於本論文研究的範圍是針對個案公司影像資訊產品，對象是外商公司，範圍是臺灣地區，因此會有以下限制：

一、區域限制

個案公司在全球都設有分公司，但由於各地區的民族性、文化水平與消費者保護的法令及規範程度不同，所以，雖然品牌與商品相同，但提供各項客戶服務的內容不同，例如香港地區沒有類似台灣地區的消費者保護法，因此企業提供服務補救的方式會有明顯的差異。

二、商品屬性

雖然廣泛稱為消費性商品，但由於客戶購買頻率不高，與民生消費品的購買頻率不同，在使用時機與場合與家電產品也有很大的差異，購置成本以及轉換成本相對是高的，因此在分析轉換行為的轉換率也會有很大的不同。

第二章 文獻探討

本研究主要是針對**服務補救與顧客行為轉換**相關的探討，為了後續研究能順利進行，本章先分別對於**服務補救與顧客行為轉換**作相關的文獻探討，以期能對二者的定義有更清楚瞭解。

第一節 服務補救相關文獻

一、服務品質

在目前競爭激烈的市場中，如何傳遞好的服務品質減少服務失誤的機會並提供即時的服務補救是經營者必須重視的。因為服務是無形的產品就像是空氣，顧客雖然看不到但是感受卻是十分清楚。行業屬性雖有不同，商品類別也有差異，但由於消費者對企業所提供的服務通常具有較高期待，所以服務的失誤會造成顧客產生極大的不滿和投訴，如果企業抱有「顧客永遠是對的」的觀念，就會對顧客所反應的不滿和投訴快速做出處置。

Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1985)的文獻對服務品質的定義是顧客認知、期待的服務內容與實際獲得之間的差距。並提出服務包含三個特性：

- (一)無形性(intangibility)：大多數的服務無法於提供前新進行衡量、檢驗，也無法事先探其品質的差異。
- (二)異質性(heterogeneity)：服務者與被服務的顧客都是人，和一般商品不同，因此每次服務的過程都不會相同。
- (三)不可分離(inseparability)：服務提供與服務本身是同時進行，無法分割。

Parasuraman et al.(1985)的相關研究在各產業進行分析，評估消費者對於服務品質的預期心理，研究內容提及服務品質的衡量，可以從五個構面來分析，包含可靠性、確實性、回應性、同理性、有形物。上述文獻的研究說明企業提供服務品質內容必須達到顧客的期待，才能感動常在。

二、服務失誤

所謂服務失誤是指服務接觸時感受是負面。的在提供服務的過程中，即使最優秀的企業也有可能出現服務的失敗和錯誤。過去有許多學者針對造成服務失誤有許多研究，例如：Goodwin, and Ross (1992)認為服務並不是有形的商品，服務與消費是同時進行，因此在提供服務時任何一個服務接觸點若產生服務失誤，會導致顧客負面的反應。Firmstahl (1989)認為企業服務產生的失誤，透過服務補救會導致顧客滿意此家企業，雖然有時成本昂貴，但可視為改善服務系統的機會；Power (1992)認為現在的顧客要求越來越多，顧客取得資訊也越來越方便，顧客會變得更有想法與主見，這也是造成發生服務失誤的原因。

Bitner (1990)研究發現，發生服務失誤時顧客感覺的歸因分為下列五點：

1. 當服務失誤發生時，顧客若感覺到這是該服務單位應可控制的，則他們會比原先認為不可控制時，會更加的不滿意。
2. 當服務失誤發生時，顧客若感覺這種原因應該是穩定的，則他們會比原先認為是少數個案時，會更加不滿意。
3. 當員工有對於服務失誤提出說明或解釋時，顧客較不會歸咎於企業。
4. 當員工有對於服務失誤提出說明時，顧客會比沒有提供任何解釋，較不會歸咎於企業。
5. 顧客評估企業是否有控制服務失誤時，會受到企業是否有提供補償所影響。

Bitner, Booms, and Tereault (1990)以顧客角度，從服務接觸的觀點研究顧客不滿意的關鍵要素有三類包含「服務傳遞系統失誤」、「顧客的需求或要求之員工反應」、「員工的行為」。而 Bitner, Booms, and Mohr (1994)的研究另增加了「有問題的顧客行為」，內容包含酒醉、言詞或肢體碰撞、破壞公司規定或違反政府法規等。

上述研究顯示，服務不滿意從員工的角度認為是「有問題的顧客行為」所造成，而從顧客的角度則認為是「員工的行為」所導致的。不論是從員工或顧客的認知，發生服務失誤就需要立即進行服務補救。

三、服務補救

所謂服務補救是指企業在對顧客提供服務出現失敗和錯誤的情況下對顧客的不滿和投訴於當下立即做出的補救性措施。其目的是透過這種措施，解決顧客投訴的問題，並重新建立顧客滿意和忠誠。只要發生服務失誤就會造成顧客不滿意，進而有可能導致品牌轉換。過去有許多研究服務補救相關的文獻，例如 Hart Heskett, and Sasser (1990)這本著作提到服務補救相關的研究，認為服務補救措施如果執行不善將造成顧客更加不滿該企業。Parasuraman et al.(1991)研究顯示，過去對公司最忠誠的客戶也就是俗稱的鐵粉，一旦遭受到差勁的服務品質與服務補救後最容易變成可怕的顧客，一有機會就會不斷的進行負面口碑的宣傳。因此我們可以清楚得知道服務補救在企業營運中所扮演者重要的角色。接下來將繼續深入探討為何需要服務補救與如何執行。

四、服務補救架構

Miller (2000)的研究提到服務補救的關鍵要素包含以下五點：顧客滿意度與相關衡量、服務補救的前提、服務補救階段、服務補救的方式、服務補救的進行。說明如下：

(一) 顧客滿意與相關衡量

經過服務補救後，顧客的反應如何？在天下雜誌第192期當中，一篇「化顧客抱怨為競爭優勢」的文章引用相關的文獻針對不滿意顧客進行分析研究，分析結果指出，不滿意顧客中有45%的人選擇沉默，不提出抱怨。有50%選擇提出抱怨，但是不一定有回應，只有5%的顧客，會不只一次地提出抱怨，直到他們的問題獲得處理才會罷休。

而願意花時間、長篇大論、用盡力氣提出抱怨的顧客，即使抱怨得不到回應，他們再次購買產品或服務的比例仍有37%，而不提出抱怨的顧客只有9%。這顯示，提出抱怨或投訴的顧客，才是忠實的顧客。

(二) 服務補救的前提

有一些因素影響顧客對於服務補救的期待(參考圖2-1)，換言之如果顧客對服務補救沒有任何期待，就表示顧客已經對該品牌失去信心。

1. 忠誠度：顧客對於服務補救的期望太高很難滿足，期望太低則沒有機會提供，因此顧客忠誠度的高或低代表提供服務補救機會的多寡。
2. 服務品質：顧客對於服務品質的認知，顧客如果認為企業有較高的服務品質相對的也會對服務補救有較高的期待。
3. 失敗的後果：服務失敗嚴重的程度會影響顧客對於服務補救的期待，也會影響服務補救相關費用的高低。
4. 服務保證：企業有沒有訂定服務補救相關的處理程序，會影響顧客對於服務補救的期待。

(三) 服務補救階段

研究說明服務補救的有三個主要的過程(參考圖2-1)：

1. 事前補救階段：服務失誤產生到供應商察覺所經過的時間，消費者在這段時間開始對服務補救有所期待。

2. 立即的服務補救：是指察覺服務失誤進行服務補救到結案的時間，時間的長短會影響顧客的忠誠度，因此處理的時間越快越好。
3. 服務補救後續追蹤：服務補救完成，顧客也獲得合理的補償，一般案件應該就會結案。不過要看個案的情況，必要時須定期追蹤。

(四) 服務補救的方式

基本上服務補救分為心理層面與有形物質二種(參考圖2-1)：

1. 心理層面(psychological)：基本上處理服務補救首先要處理的是消費者情緒的問題，分為關懷與道歉二種，根據實務經驗大部分的案件安撫消費者情緒後，問題就會小很多，也比較容易處理。
2. 有形方面(tangible)：顧客對於認知服務品質在接觸後產生的落差，會影響對於有形的補償的期待，可能是金錢或是其他等值的物品，當顧客感到公平後，補救才會順利結案。

(五) 服務補救的進行

企業提供服務補救目的在於提高顧客滿意度與忠誠度，因此在進行服務補救的過程必須掌握二個要素：

1. 補救速度：對顧客進行服務補救的速度會影響結案時間與相關成本，如果在第一次進行補救時就處理好顧客的需求，會讓服務失誤獲得解決。
2. 服務人員的授權：顧客抱怨的內容五花八門，因此負責進行服務補救的人員必須獲得一定程度的授權。顧客對於補償的內容與期待有所差異，獲得授權才能及時解決顧客的問題提高顧客滿意度。

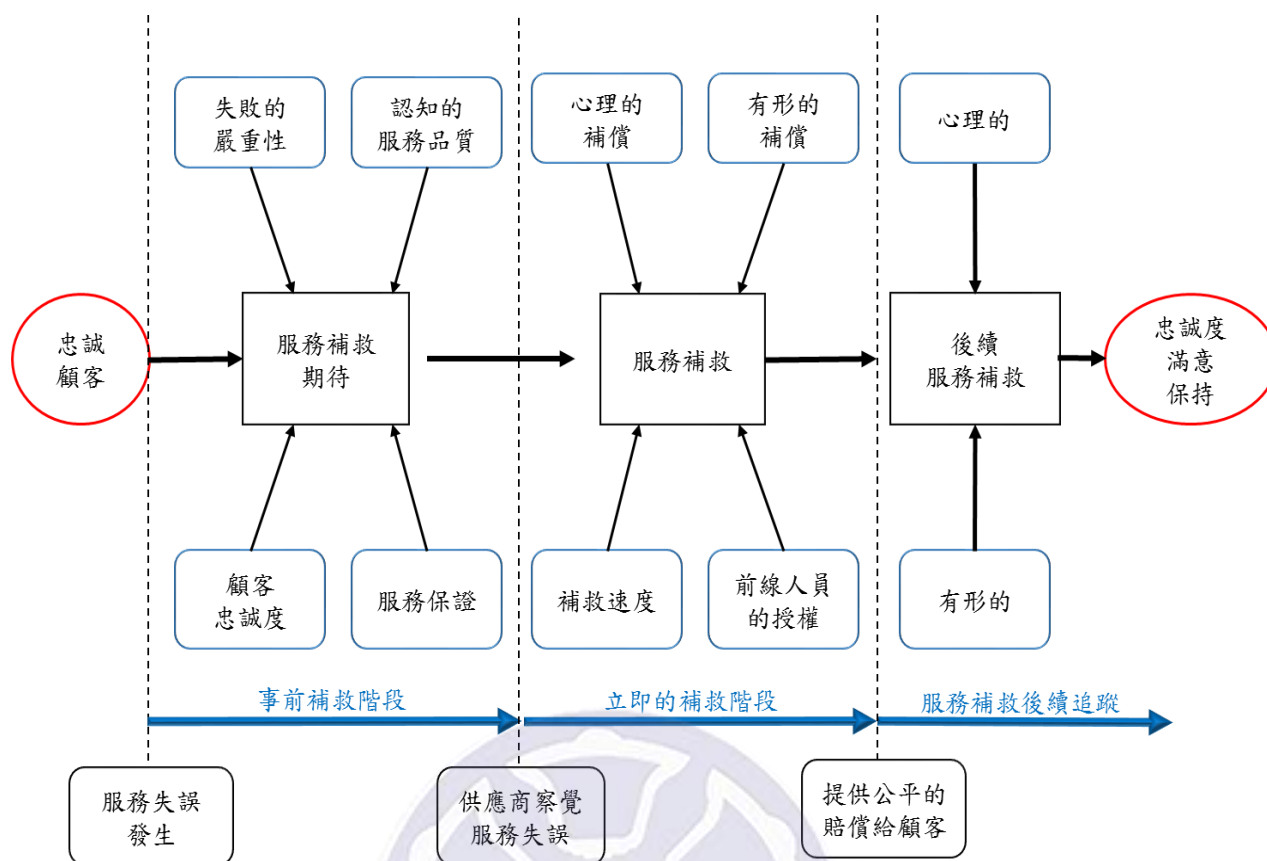


圖 2-1. 服務補救流程圖

資料來源：Miller, J. L., Craighead, C. W., & Karwan K. R. (2000). Service Recovery: A Framework and Empirical Investigation. *Journal of operations Management*, 18(4), 387-400.

小結：

投訴的顧客在多數的企業或員工的角度認為是「奧客」，也認為他們的要求無理。但是如果服務的內涵與顧客預期有落差，那麼顧客對於服務補救有期待適合理的。會提出抱怨的顧客通常就是最忠實的，維繫顧客的忠誠與滿意也是企業必須持續努力的目標。

第二節 顧客轉換行為相關文獻探討

為什麼重視顧客為產生轉換行為是必要的? Clark et al.(1992)研究指出,顧客遭遇服務失敗後,沒有投訴的顧客有52%會轉移品牌。另外由US Office Consumer Affairs (1986)研究發現,只有19%的顧客在遭遇服務失敗後,沒有轉換品牌。現今消費市場充斥著各式各樣的宣傳訊息,當顧客購買時也常會因為相關的促銷活動而轉換品牌。當消費者選擇轉換時,背後究竟有哪些原因?

一、何謂轉換行為

轉換行為是指消費者停止購買正在使用的品牌轉而購買使用其他品牌。

消費者的轉換行為分為兩種:

- (一)轉出行為:消費者以前總是買你們公司的產品,現在不買你的了,轉而購買競爭對手的產品,稱為品牌轉出行為。
- (二)轉入行為:消費者以前不買你們公司的產品,現在卻開始買你的了,稱為品牌轉入行為。而本論文所探討的主要是指品牌轉出行為。

二、轉換行為的成因

過去的文獻分析購成轉換行為的因素如下:

- (一)購買環境:如果消費者在一個特定的消費場合沒辦法找到自己習慣使用的品牌,尤其是價值較低、購買頻率較高的產品,通常會產生轉換品牌。
- (二)促銷活動:現在大部分消費品市場趨於成熟,產品或品牌數量目不暇給,產品創新不易,同質性越來越高,可替代性也相對提昇。市場競爭所帶來的各式各樣、新鮮出奇的促銷手段給予消費者以強烈的刺激和誘惑,也影響消費者的品牌忠誠度。
- (三)消費者自身特性:某部分消費者似乎是天生的品牌轉換者,他們不停地轉換品牌,很難保持對某一個單一品牌的忠誠。

Raju (1984) 將轉換行為發生的原因分類為二種，一是消費者對先前使用的品牌不滿意，另一是消費者本身對於多樣化或新奇事物所引起；並且將影響消費者轉換因素歸納為四種- Optimum Stimulation Level、 brand awareness、 monetary deal、 and product class。這四種因素也比較沒有著墨在探討因為服務失誤而造成的轉換行為。

Fornell, and Birger Wernerfelt (1987)這篇文獻認為，好的服務補救可以強化顧客滿意與忠誠，建立良好的顧客關係可以防止顧客對品牌轉換的行為。Morgan, and Hunt (1994)研究發現，較高的關係承諾會增加顧客的信賴感，減少顧客變節的可能並促進合作。

Keaveney (1995)服務業顧客轉換行為模型(如圖2-2)，這篇研究發現造成顧客抱怨的原因歸納為關鍵8項，分別是銷售人員、客戶管理、產品吸引力、價格因素、付款條件、操作容易、品牌形象&產品資訊等。研究認為在服務性組織中，服務失誤是顧客轉換品牌的主要原因。

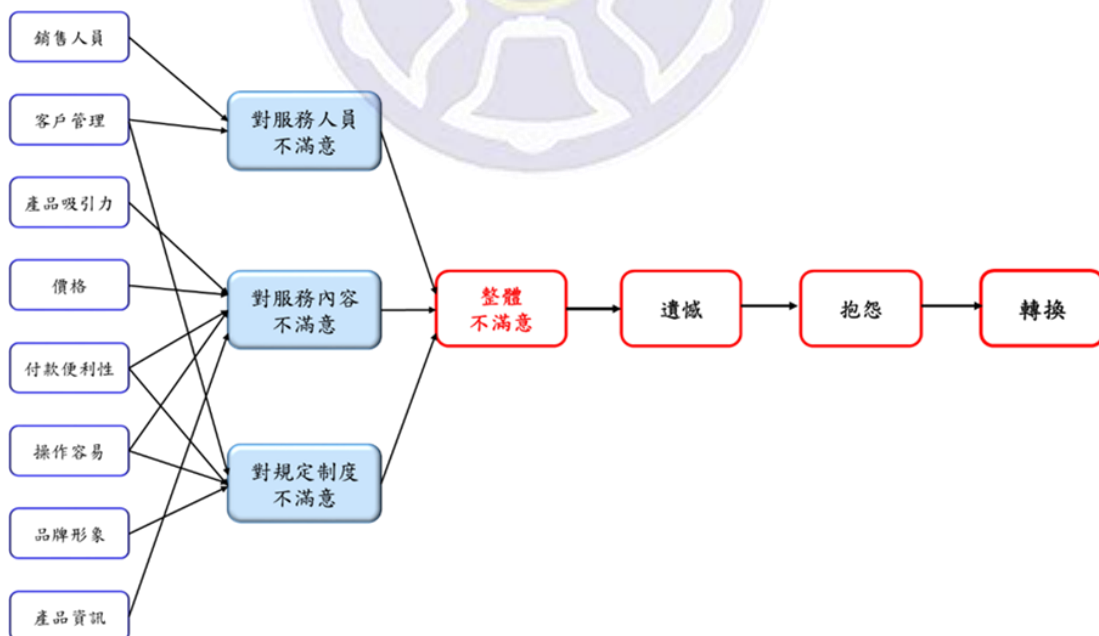


圖 2-2. 服務業顧客轉換行為模型

資料來源：Keaveney, S. M.(1995). Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study. *Journal of marketing*, 9(2), 71-82.

小結：

過去的文獻探討對於如何進行服務補救以及相關的重點，有詳細的論述，對於造成顧客行為轉換的各種原因，也有許多研究。但比較少對於服務補救後顧客行為是否轉換進行研究，接下來將說明本論文的研究內容。

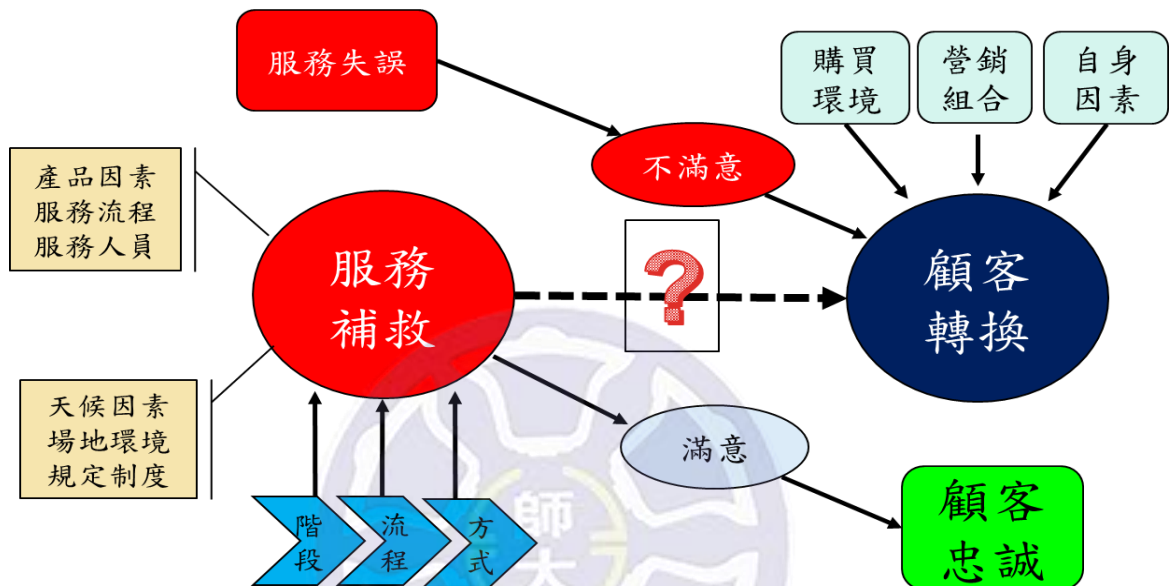


圖 2-3. 服務補救與顧客轉換行為關係示意圖

第三章 研究方法

本論文接下來將說明如何進行本論文的研究方法。首先，先聚焦相關的文獻進行探討，但過去的文獻對於服務補救及顧客轉換行為的詮釋，各有不同的分析與見解，所以先從研究途徑來確定本研究切入的角度，再透過研究模型的架構以及運用個案公司三年間發生的客訴案例，進行電話訪談，以期取得最實際的研究與發現。

第一節 研究設計

研究過去的文獻發現，分析服務補救或顧客轉換行為經常被分開探討，如有相關的分析則是以實驗數據來加以佐證。本論文的研究途徑將以二者是否有關連的角度來進行分析，以服務補救的角度切入，探討該公司積極投入客戶服務，提升顧客滿意度，重視消費者的感受與意見，是否與顧客行為轉換有關連？

第二節 研究架構

針對「服務補救」，過去有許多文獻探討、研究形成的原因以及如何進行，「顧客轉換行為」的研究也有許多文獻探討，但比較少有針對服務補救後與顧客行為轉換相關的研究，因此本論文將針對二者間的關係進行研究。



圖 3-1. 服務補救與顧客行為轉換研究架構圖

第三節 個案公司簡介

本章節將針對本論文研究對象之個案公司進一步說明。

一、公司沿革

個案公司成立於西元 1937 年，在成立之前個案公司的名稱為「觀音」，主要是代工生產鏡頭，1937 年憑藉光學技術起家、並以生產世界一流相機為目標的公司成立。下圖是簡述個案公司從成立以來相關產品的里程：

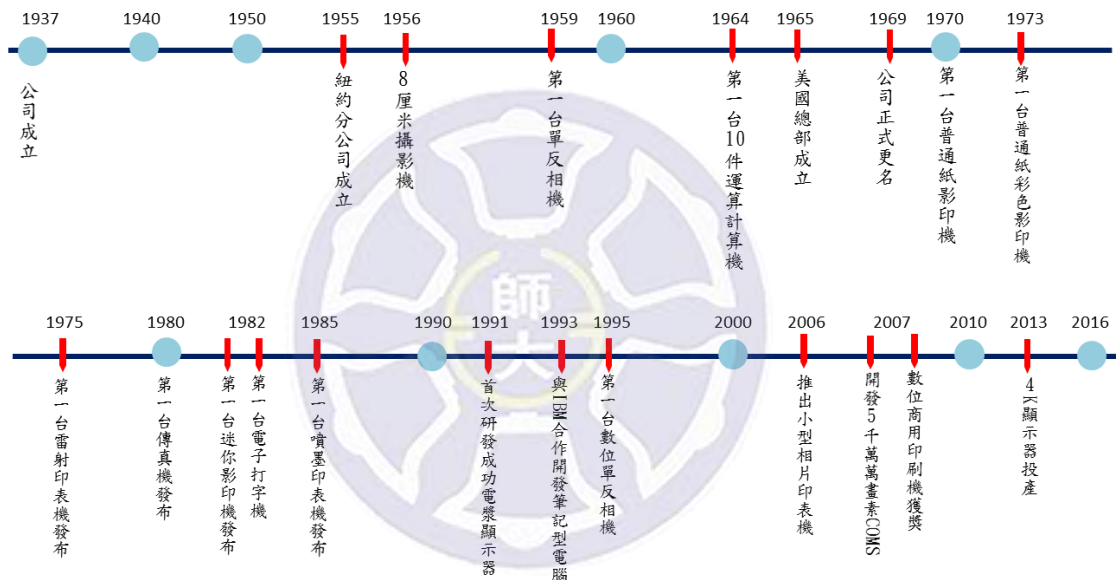


圖 3-2. 個案公司-日本總部歷年發展重要產品推出時程

資料來源：個案公司日本總社官方網站

二、公司企業理念

個案公司的企業理念是「共生」。它是指為了共同的利益而工作和生活在一起，消除由於文化風俗、語言和種族的不同而造成的隔閡，建立一個全人類共享幸福美滿生活的社會。

不僅需要同客戶及其所在的社區建立良好關係，而且還要與各民族、外界社

及大自然和平共處，同時承擔相應的社會職責。因此，把促進世界的繁榮和人類的幸福作為自己的目標，沿著持續增長和進一步實現共生理念的道路大步前進。

三、公司組織架構

個案公司總部設立於日本東京都，根據個案公司 2014 年公佈的資料顯示，全球設有共有 5 大地區總部、257 所分公司、194,151 名員工。個案公司於台灣共設有三家分支機構，分別是設於台中與嘉義地區的相機製造工廠、新竹地區的半導體設備公司以及台灣區營銷分公司，本論文所研究的範圍是台灣營銷分公司。該分公司成立於 2001 年目前設有台北總公司、高雄分公司、台中辦事處及桃園辦事處。

個案公司的營銷組織分為二大事業群，分別為商用資訊設備與影像資訊產品，商用資訊設備主要經營是企業客戶，銷售商用影印機為主；影像資訊產品則是經營消費品市場，銷售數位相機與印表機為主。本次研究的對象是以影像資訊產品為標的。



圖 3-3. 個案公司-全球銷售組織架構圖

四、 銷售商品

個案公司總部所製造與銷售的產品供分為三大類，營收的比重說明如下圖；因為地區屬性與經濟開發程度不同，所以各地分公司銷售的商品不一定相同，下圖所說明的是以 2013 年的營收金額來分析。

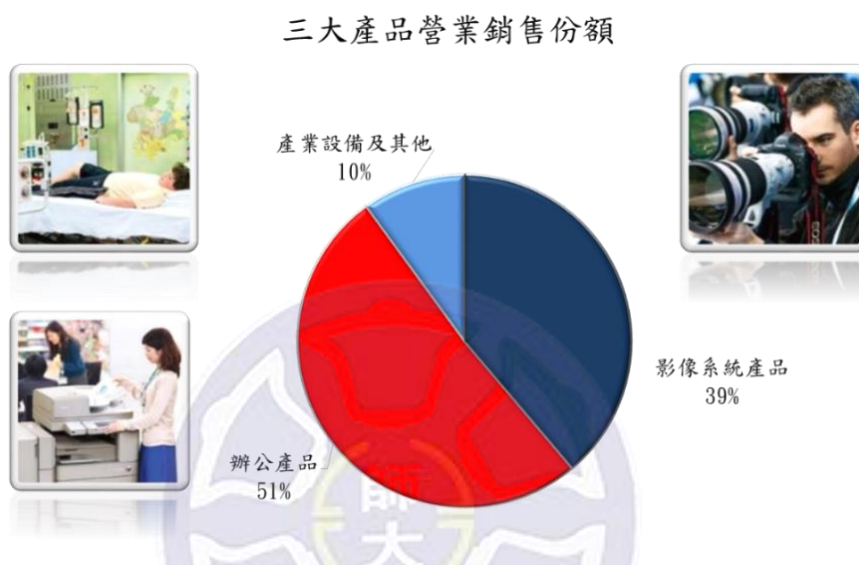


圖 3-4. 個案公司-全球三大產品營收份額說明

個案公司台灣分公司銷售三大類產品：

表 3-1. 個案公司台灣分公司-主要銷售份額說明

產品類別	數位相機	噴墨印表機	商用複合事務機
銷售份額	70%	10%	20%
2015 年 市場占有率	單眼數位相機 57% 小型數位相機 22%	20%	5%

資料來源：GFK-個案公司內部資料

五、售後服務

在個案公司的組織中，除了銷售部門外，還有一個很重要的單位負責售後服務的工作稱為客戶服務部。這個部門於 2009 年正式成立，早期數位相機的維修是由代理商來處理，為了提供顧客更滿意的服務，因此斥資建構顧客服務中心。

成立至今提供服務的項目不斷增加，內容包含有現場快速維修服務，維修服務據點除了台北和高雄外，還提供消費者於全省全國電子的門市送修產品，並且免付運費。客戶維修件不論維修與否，均免費宅配送回，送修期間如客戶急需使用，則提供備用機服務，另外設有全產品展示體驗區，提供免付費服務電話(諮詢、操作)以及客戶關係部，負責協助客戶認為不公不義的申訴案件。

由天下雜誌所主辦的「2013 金牌服務大賞」，調查對象涵蓋 22 個行業、250 家企業，評量指標包含「品牌認知」和「服務品質」兩大構面。其評量的指標共有 7 項，包括滲透率、滿意度、環境氣氛、服務效率、服務態度與商品/服務特色性等七項指標，根據指標加權後的總分進行排名，評選出消費者心目中最佳服務企業。

而今年首次將「3C 品牌體驗館」納入服務調查項目，個案公司即以優異的服務表現勇奪該類別第一名之殊榮。



圖 3-5. 2013 年天下雜誌 3C 品牌服務金賞獎

六、服務補救

再好的服務也難免會有不滿意的顧客，因此接下來將針對個案公司服務補救的流程進一步說明。個案公司於 2013 年正式成立這個單位，為了符合 ISO9001 相關規範，因此在初期也先建立處理客訴案件的程序書。內容包含如下：

Complaint cases procedure workflow

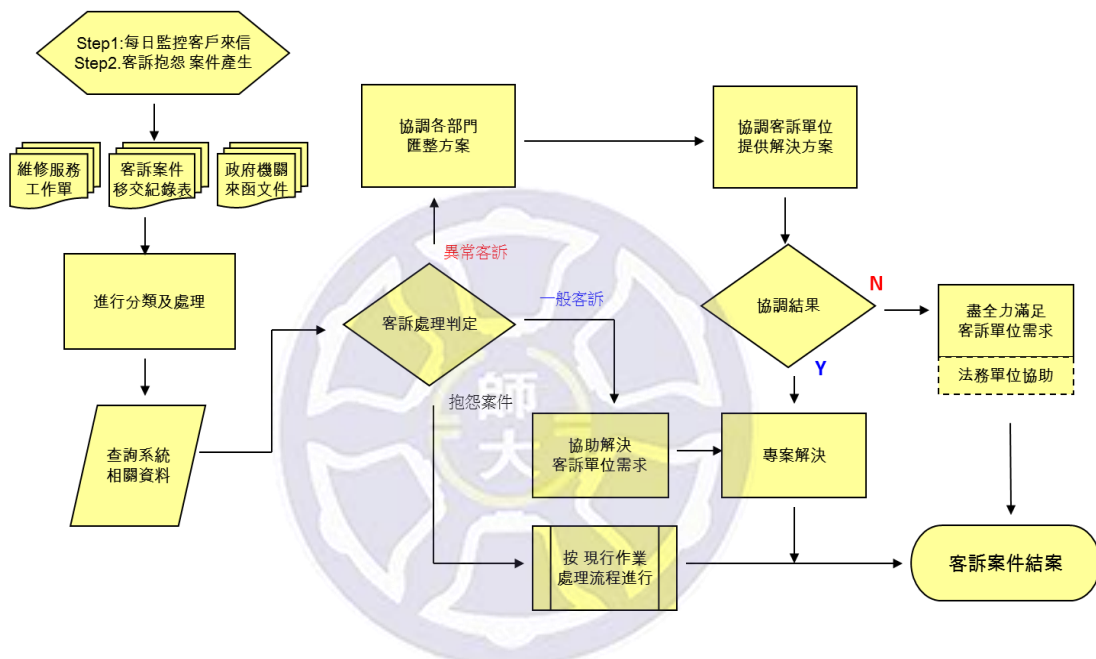


圖 3-6. 個案公司-服務補救處理流程圖

說明：

本流程每日監控顧客投訴的管道，一經確定為客訴案件立即啟動服務補救。步驟如下：

1. 時效掌握非常重要，確認顧客相關資料與投訴問題後立即與顧客連繫。
2. 一般投訴案件，接觸處理後按現行作業流程處理。
3. 強烈客訴案件，協助處理顧客所提出的需求與補償，專案處理。
4. 異常客訴案件，盡力與顧客協商滿足顧客的要求與賠償，專案處理。
5. 訴訟案件，透過法務單位協助，專案處理。

處理流程中有幾個重要過程需經由相關表單進行管理，說明如下：

(一) 客訴案件的認定

個案公司客訴案件的來源大致分為四種，電話抱怨、官方網站意見留言、到客服中心當面投訴、透過工程師反映等，簡單來說客戶經由上述管道或直接向本公司員工表達申訴立場，其訴求無法由上述管道或各單位員工自行處理，必須由「專責單位」統籌處理之案件。客訴案件就成立了。

表 3-2. 個案公司-客訴案件移交記錄表

客訴案件移交紀錄表			
編號： _____			
申訴人基本資料	姓名 機 工作單號	聯絡電話 機 號	申訴日期
收件人			
產品類別	<input type="checkbox"/> 單眼相機	<input type="checkbox"/> 數位相機	<input type="checkbox"/> 攝影機 <input type="checkbox"/> 印表機
客訴管道	<input type="checkbox"/> 電話 <input type="checkbox"/> 其他	<input type="checkbox"/> 傳真或信件	<input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> 臨櫃
客訴原因	<input type="checkbox"/> 售後服務 <input type="checkbox"/> 派送服務 <input type="checkbox"/> 產品價格 <input type="checkbox"/> 維修費用	<input type="checkbox"/> Canon網站或CPS <input type="checkbox"/> 環境/健康/安全 <input type="checkbox"/> 產品外觀 <input type="checkbox"/> 銷售服務	<input type="checkbox"/> 客戶服務 <input type="checkbox"/> 行銷活動/促銷 <input type="checkbox"/> IVR系統 <input type="checkbox"/> 保固服務 <input type="checkbox"/> 經銷商 <input type="checkbox"/> 產品品質 <input type="checkbox"/> 維修服務 <input type="checkbox"/> 其他
客訴內容	<input type="checkbox"/> 公司政策 <input type="checkbox"/> 員工與客戶溝通問題 <input type="checkbox"/> 員工處理問題 <input type="checkbox"/> 產品品質問題 <input type="checkbox"/> 委外廠商服務品質	<input type="checkbox"/> 處理過程缺失 <input type="checkbox"/> 員工內部溝通問題 <input type="checkbox"/> 經銷商處理問題 <input type="checkbox"/> 維修品質問題 <input type="checkbox"/> 其他	<input type="checkbox"/> 專業訓練相關 <input type="checkbox"/> 缺乏產品知識 <input type="checkbox"/> 產品市場策略 <input type="checkbox"/> 重修 <input type="checkbox"/> 行為訓練相關 <input type="checkbox"/> 客服態度問題 <input type="checkbox"/> 產品價格策略 <input type="checkbox"/> 派送時間延遲
聯絡紀錄			
客訴處理內容描述			
處理內容	<input type="checkbox"/> 說明原因並接受 <input type="checkbox"/> 提供交換機服務 <input type="checkbox"/> 無任何解決方案 <input type="checkbox"/> 提供特別保固折扣 <input type="checkbox"/> 其他	<input type="checkbox"/> 提供免費維修服務 <input type="checkbox"/> 無任何共識 <input type="checkbox"/> 給予購買價格折扣 <input type="checkbox"/> 提供免費檢測服務	<input type="checkbox"/> 提供免費贈品 <input type="checkbox"/> 給予維修價格折扣 <input type="checkbox"/> 提供延長保固服務 <input type="checkbox"/> 提供更換新機服務 <input type="checkbox"/> 說明原因但不接受 <input type="checkbox"/> 提供退款服務 <input type="checkbox"/> 無任何回覆 <input type="checkbox"/> 提供免費收送服務
服務部主管簽名		移交部門 主管簽名	

說明：

第一線服務人員無法立即解決顧客的問題，則必須立即將案件移轉至專責單位協助處理，同時檢附表 3-2. 「客訴案件移交記錄表」，除了顧客與產品的基本資料外，移轉案件人員必須清楚的寫明顧客客訴的原因與內容，專責單位於收到移

交記錄後，除了掌握時效處理顧客抱怨的問題外，還必須完整記錄溝通的過程與處理的內容，結案後歸檔存查。

(二) 客訴案件分類

由於客訴案件的內容五花八門，因此透過下表來進行分類。基本上將客訴案件分為三類包含初級客訴、一級客訴、訴訟案件，這些類別由於抱怨的內容與嚴重的程度不同，因此再分為七級，將各級別的內容加以規範和定義，根據這個分類表進行後續必要的分析。

表 3-3. 個案公司-客訴案件移交記錄表

客訴案件分類表

客訴級別	內容摘要	內容定義分類
初級客訴	第一級 一般客訴	1 維修費用爭議, 討價還價.
		2 服務品質不滿意.
		3 維修品質爭議, 維修時效不滿意.
		4 非人為的故障, 產品設計不良, 要求維修免費.
		5 保固期限問題, 登錄註冊問題.
		6 水貨相機或印表機過保 收取檢測費用.
		7 產品功能, 操作使用不滿意.
		8 要求提供中文手冊或驅動程式等相關之客訴
		9 銷售搭贈(配)相關配件/附件之客訴.
		10 使用非原廠耗材保固問題.
		11 客訴經銷商服務不佳.
		12 客戶購買後, 非品質問題要求退貨
初級客訴	第二級 異常客訴	1 新品品質瑕疵, 要求換機, 2 多次維修, 投訴品質低劣, 要求免費或換機.
	第三級 積極客訴	1 產品故障要求退貨/退款或賠償. 2 產品降價要求價差賠償.
一級客訴	第四級 公家機關來函	1 消費者透過各地區公家機關來函要求處理消費爭議.
	第五級 協調會議	1 各地區公家機關要求召開會議協調糾紛.
	第六級 媒體申訴	1 消費者向媒體投訴於報紙, 雜誌或電視露出.
訴訟案件	第七級 訴訟案件	1 消費者向法院申告, 法院傳票通知出庭.

說明:

個案公司專責單位於每月彙整顧客抱怨的記錄，並將顧客不滿意的原因分類統計，大部分的案件落在第一級與第二級，屬於情節較輕微的抱怨。歸類在第三級

以上的案件比較少，但通常會比較棘手，投入的資源也會相對增加。如果上升到第六級以上，則必須交由法務單位與律師進行處理。

(三) 處理相關標準作業準則

處理服務補救時間是很重要的關鍵，在許多的文獻提到許多顧客提出抱怨時，需要的只是一個合理的說明，因此不能掌握時效，則有可能造成更大的傷害。根據個案公司相關作業規定分為二類：

1. 外部(處理時效規定)

- (1) 顧客來電申訴案件，必須在四小時內回覆。
- (2) 顧客透過 e-mail 申訴案件，必須在 8 小時內回覆。
- (3) 顧客現場抱怨的案件，必須在 30 分鐘內處理。

2. 內部(資源有效整合)

- (1) 橫向方面協調各產品單位提供資源。
- (2) 縱向取得主署長官關鍵權力的賦予。
- (3) 跨部門協調溝通，得到別人的幫助。
- (4) 諮詢法務部門，避免錯誤引用法條。
- (5) 如有情節重大案件須召開緊急會議。

第四節 資料蒐集方法

本論文將透過個案公司 2013 年到 2015 年所記錄的 1,688 筆客戶客訴案件，進行整理，然後再從 2013 年下半年到 2015 年上半年為期二年的案件中，以每半年為單位抽出 60 筆(總數 240 筆)客訴情節較嚴重的案件，透過專人向原投訴的顧客進行電話訪談，在設計訪談內容方面，也經過仔細考量，一方面擔心造成顧客的隱私打擾反而形成另一次的抱怨，另一方面則擔心，因為經常有詐騙電話的騷擾，影響顧客接聽陌生電話的意願，降低了樣本數的取得。

經過為期二個月的時間，順利完成這項電話訪談，並取得 141 筆客戶的回饋。

以下是問卷的內容：

表 3-4. 個案公司-客訴案件後續研究追蹤記錄表

主 旨:客訴案件後續追蹤研究

抽樣時間:2013 下半年-2015 上半年 目標樣本數量:每半年60件,總數240件

調查方式:專人電話訪問

調查時間:2015/11-12月

負責單位:

負責人員:

No.	案件編號	年度	分類	型號	產品是否還 在使用嗎?	商品已經很 少使用?	有購買新產 品嗎?	繼續購買使 用本品牌?	轉換其他品 牌?	轉換其他品 牌原因?	反映事項	
1	CI 13/09/11	2013 2H	小型 數位相機 DC	PowerShot G11								
2	CI 13/07/24			PowerShot S100								
3	CI 13/07/25			PowerShot G10								
4	CI 13/07/32			PowerShot G12								
5	CI 13/09/26			PowerShot S110								
6	CI 13/09/54			PowerShot S110								
7	CI 13/10/43			PowerShot S100								
8	CI 13/11/08			PowerShot S95								
9	CI 13/11/17			PowerShot SX280								
10	CI 13/12/15			PowerShot S120								
11	CI 13/12/30		PowerShot A3500									
12	CI 13/12/45		Selphy CP800									
13	CI 13/09/36		單眼 數位相機 DS	EOS 6D								
14	CI 13/07/71			EOS 650D								
15	CI 13/07/40			EOS 1DX								
16	CI 13/08/49			EOS M								
17	CI 13/09/12			EOS 70D								
18	CI 13/08/58	印表機 IJP	MX886									
19	CI 13/10/52		MX437									

說明：

這份問卷主要針對六種顧客行為進行電話訪談，包含持續使用、使用頻率、購買新品、品牌忠誠、轉換品牌、轉換原因。希望透過關心顧客在服務補救後的使用情況，得到真實的資料，做為日後提供管理者改善服務流程與品質，為更好的顧客滿意而努力。



第四章 研究發現

這段訪談過程研究生全程參與，並發現一個共同的現象。受訪的顧客，在先前提出客訴的當時態度是失望、謾罵、指責、暴怒、咆哮等，如今接到電話的反應是驚訝、客氣、不好意思、開心、讚許。對於重視客戶服務及顧客滿意度的企業，能得到這些來自於顧客最真實的聲音是無價的，是寶貴的。

一般獲得市場資訊的方式通常透過 IDC、GFK 等數據公司取得，或者是透過行銷公司進行市調以人工問卷或網路問卷的來取得，亦或是透過 Focus Group 訪談來得到，由於這些資訊可能受限於行銷預算、樣本數多寡與目標族群的精準度，進而影響相關分析資訊的有效程度，因此這些資訊通常做為策略制定或是戰術執行的參考。本論文特別之處在於所有的數據均為真實記錄，因此相關分析的資訊也會是最有價值的資料。

接下來將說明個案公司 2013 年到 2015 年客戶抱怨案件與電話訪談問卷資訊分析研究的發現分為二大構面：

第一節、服務補救相關發現

透過個案公司相關資料研究，在服務補救方面共有七項發現，以下逐一說明：

一、顧客投訴率

如果針對產品的品質的研究需要分析良率與不良率，如果是顧客客訴管理則必須要分析不滿意客戶的投訴率。以個案公司三年期間顧客維修案件總數為分母，不滿意客戶投訴案件數為分子，得出顧客不滿意投訴比例。

下圖是個案公司三年的資料維修資料，研究發現顧客投訴率平均為 1.5%。

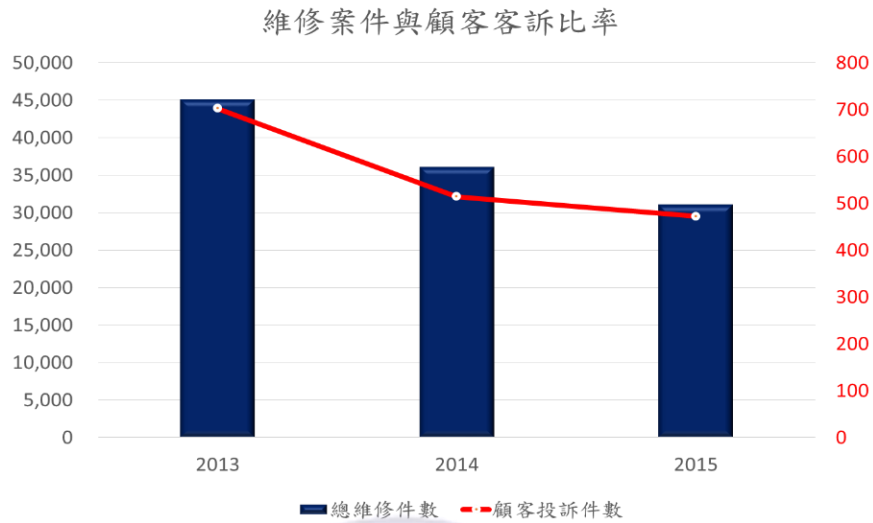


圖 4-1. 個案公司-顧客維修案件與投訴比率

說明：

從個案公司於 2013 年正式成立客戶關係部，專責進行服務補救與顧客客訴管理以來，顧客客訴的案件逐年下降，反映出二個事實：第一是顧客滿意度逐年提昇、第二維修件數逐年減少。這二者間的關係不在此論文的研究範圍，但可以於日後持續關注研究。

二、不滿意的顧客投訴管道為何？

顧客表達不滿的方式可能受限當時環境或是本身的性格，有不同的方式。資料統計將顧客投訴的管道歸納為四類，包含透過 Call Center 反映、官網客戶信箱留言，親自臨櫃投訴以及維修同時透過工程師表達不滿意。

研究發現：

表 4-1. 個案公司-顧客投訴管道說明

項目	顧客客訴投訴管道	占比
1	電話/ Call center	34%
2	維修技師	29%
3	臨櫃/現場客戶	23%
4	E-mail/官網意見反映	14%

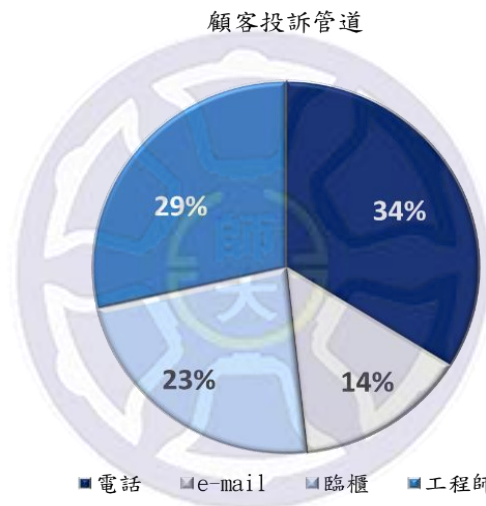


圖 4-2. 個案公司-顧客投訴管道分布圖

說明：

顧客根據服務不滿意的程度將會透過不同的方式傳遞，研究發現顧客透過 Call Center 反映服務不滿意的比例最高，主要是因為現代的生活習慣，使用相機的時機大多是重要場合，例如出國或是婚禮，如果臨時發生故障一定無法接受，因此利用電話傳遞不滿意與客訴是最快的方式。

三、探討哪一類的商品客訴案件較多？

個案公司影像資訊方面的產品分為單眼相機，小型相機，印表機三大類，根據三大類在再依照產品功能分為六種項目商品。

研究發現：

(一) 在產品類方面：

表 4-2. 顧客客訴產品類別說明表

項目	顧客客訴產品類別	占比
1	小型數位相機(DC)	52%
2	單眼數位相機(DSLR)	36%
3	印表機相關	11%
4	其他	1%

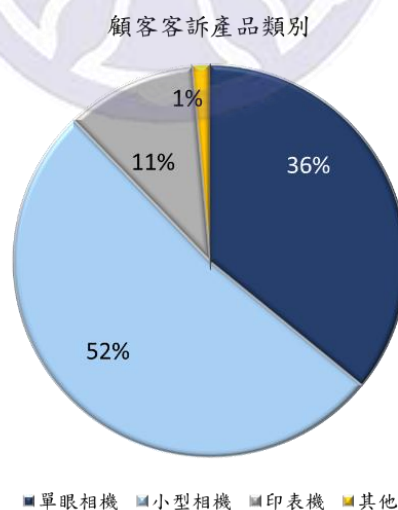


圖 4-3. 顧客客訴產品類別占比

說明：

研究發現在產品類別方面，小型數位相機客訴案件數量最多達 52%，主要的原
因有二個，第一是銷售數量的關係，小型數位相機銷售台數占總體數位相機約 70%，
因此也會有較高的送修案件與服務失誤的機會。第二是使用頻率的關係，若非是出
國或是重要出遊、聚會的時機，小型相機的顧客通常比較少使用，因此常發生持有
時間長，使用次數少，所以客訴機會也就會比較多。

(二)在產品項目方面：

表 4-3. 顧客抱怨產品項目說明表

項目	顧客客訴產品項目	占比
1	PowerShot 小型數位相機	46%
2	EOS 單眼數位相機	25%
3	IJP 印表機相關	11%
4	Lens 全系列鏡頭	10%
5	IXUS 小型數位相機	6%
6	其他產品	2%

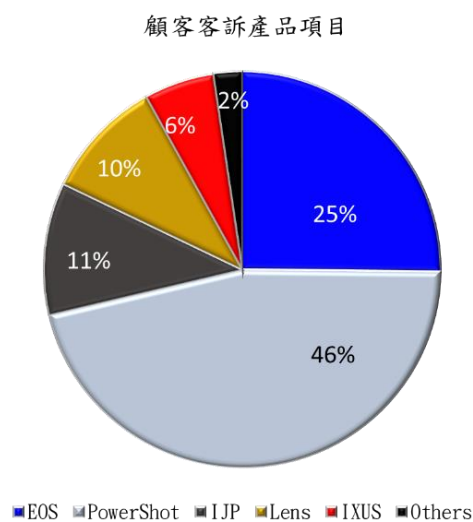


圖 4-4. 顧客抱怨產品項目占比

說明：

研究發現分析產品類別中以小型數位相機最高，其中又以 PowerShot 系列客戶抱怨案件最多。主要的原因也是因為這款系列的相機是個案公司銷售最好的，PowerShot 系列又稱為類單眼相機，特色是感光元件較大、單價較低、重量輕、體積小、又可以自行調整拍攝的參數，例如調整 ISO 值、曝光值或是調整光光圈大小以及快門速度等，讓消費者在購買這類商品除了享受自動拍攝的方便也可以透過類似單眼相機般隨心所欲的調整拍使用者想要取景的畫面。

銷量的多寡與維修案件形成正比，並且因為小型相機購置成本不高，但維修相關費用卻不便宜，所以常因為維修費用偏高而造成顧客不滿意形成客訴案件。

四、顧客不滿意投訴原因為何？

個案公司將顧客投訴的原因分為七大類，包含產品品質、服務品質、維修費用、服務人員、保固問題、通路問題、其他等，並透過表 3-3 的統計，來進行分析與研究。

研究發現：

表 4-4. 顧客投訴原因統計表

項目	客訴原因	占比
1	產品品質相關	47%
2	維修費用相關	21%
3	維修品質相關	17%
4	保固問題相關	6%
5	服務人員相關	3%
6	通路問題相關	1%
7	其他問題	5%

顧客客訴原因分類

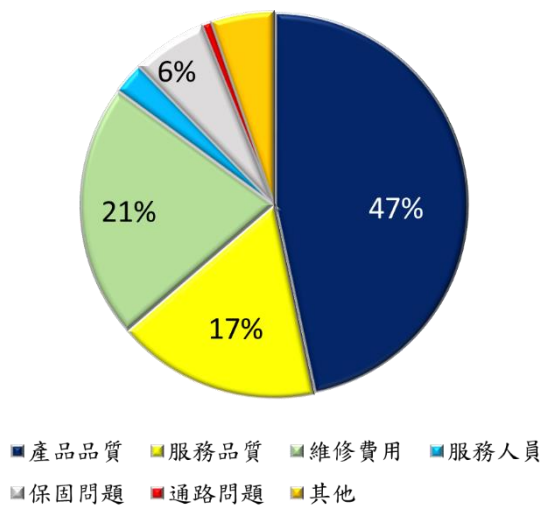


圖 4-5. 顧客投訴原因占比

說明：

占比最高的客訴原因是品質問題，但實際的情況通常不是產品的品質異常。不過顧客常會有一些說法，例如：故障不是顧客造成的、使用手冊沒說清楚、新買來時就怪怪的、網友說是原廠的問題、防水相機為何防水失效了...等。以下說明各種投訴原因：

1. 產品品質相關：包含新品不良、短期使用故障、經常發生故障、非人為造成的故障、防水相機為何進水等。
2. 維修費用相關：包含維修費用太高、水貨收取檢測費、使用非原廠耗材收取維修費等。
3. 維修品質相關：包含維修時間過長、零件缺料、維修沒多久又故障等。
4. 保固問題相關：包含保固註冊期限爭議、剛過保固期就故障、使用非原廠耗材喪失保固權益等。
5. 服務人員相關：包含服務態度、流程解說不清楚、等候時間太久、電腦系統問題等。
6. 通路問題相關：包含經銷商專業度、商品缺貨、送修進度、價格問題等。
7. 其他問題：如運送問題等。

五、每週間哪一天容易有客訴案件？

每天都會有不同的客訴案件，但是顧客投訴的時間會發生在星期幾？原因為何？對於管理者有任何參考的意義？

研究發現，每週顧客抱怨的時間發生在星期一和星期二比例最高達 41.5%。主要原因是相機使用期間多半在假日，所以隔天進行客訴適合理的狀況。尤其是連假後的三天內通常是抱怨案件的高峰期

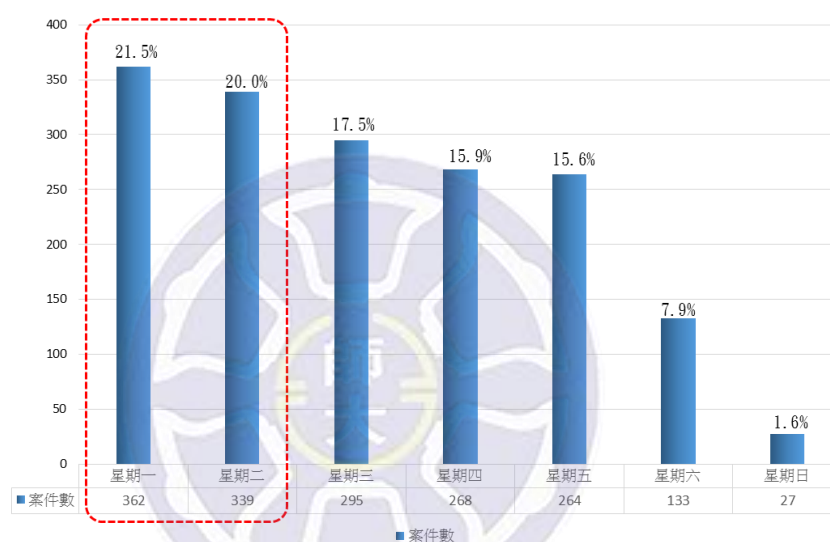


圖 4-6. 顧客投訴時間週期分析

說明：

對於管理者而言，透過上述分析，可以精確掌握人力的調配，節省資源避免浪費。如果事先準備充足的服務人員與服務補救措施，相信一定可以提升顧客滿意降低顧客轉換。

六、抱怨的顧客男性或女性的比例高？

過去對於經常投訴或抱怨的顧客，印象裡女性居多，但對於個案公司產品的顧客，究竟是男性來投訴多或者真的是女性才是客訴的常客？

研究發現：

抱怨案件統計發現男性占 63%、女性占 37%。主要的原因是 3C 方面的產品，通常男性是使用者也比較了解產品，因此從這裡也得知個案公司使用族群以男性居多，所以有空間開發女性的市場。

投訴顧客性別統計

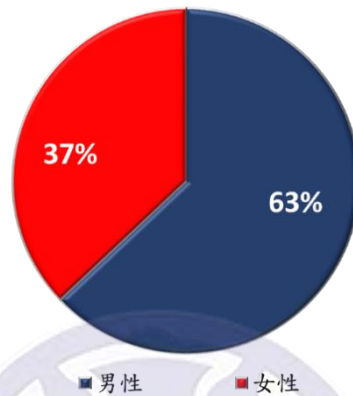


圖 4-7. 投訴顧客性別分析

說明：

因為個案公司負責商品研究開發的部門以男性員工居多，因此在設計與使用的考量方面也比較會以男性顧客的角度出發。少了女性客層的研究，相對的也減少了女性市場的銷售機會。

七、投資報酬率

根據個案公司 2013 年-2015 年的資料顯示，每年使用在服務補救方面產生的相關費用大約佔總體營業額的 0.2%。

這些費用包含了處理各種顧客客訴、提昇顧客滿意所產生額外支出的金額。因為相關費用很低，以投資報酬率的角度來看，真的十分划算。企業投入極低的費用，可以創造許多綜效，包含客戶滿意度與忠誠度提昇，品牌形象也獲得正面強化，進而對於後續產值的回饋。

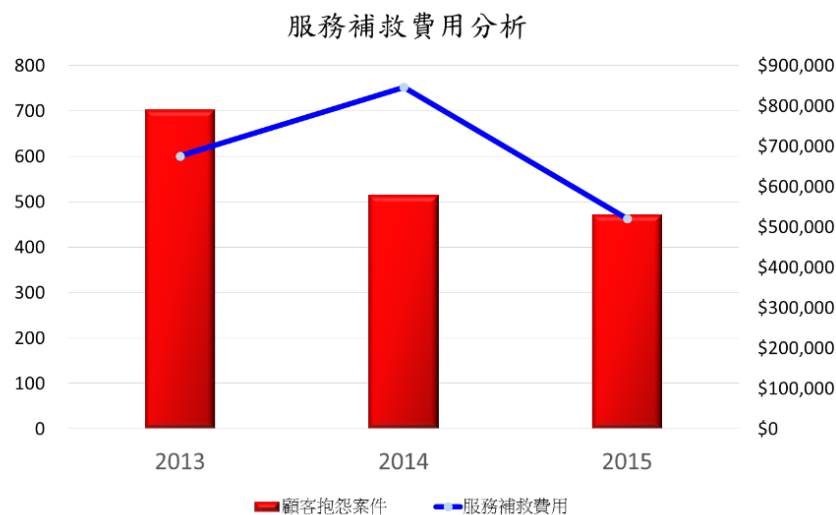


圖 4-8. 個案公司服務補救費用分析

研究發現：

在費用方面的，顧客抱怨原因在產品品質相關占比 47%，但是處理這類型原因抱怨的顧客所投入的費用占比 73%。

主要的原因為，顧客對個案公司產品品質的認知與顧客使用後產生的落差，造成顧客極大的不滿，因此顧客對於獲得補償會有較高的期待。

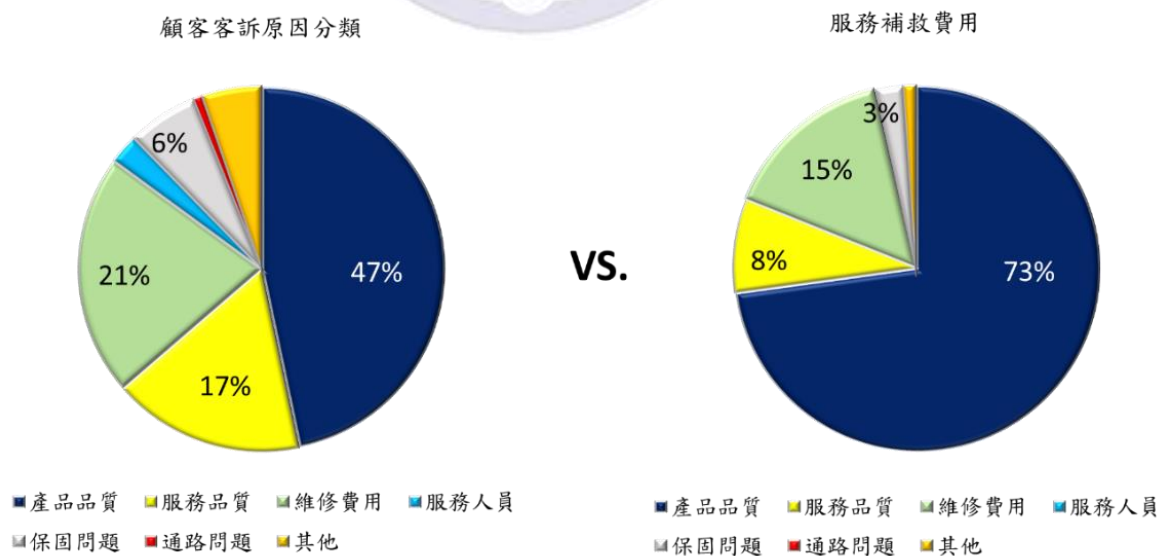


圖 4-9. 顧客客訴與服務補救費用比較

第二節 顧客轉換行為分析發現

經過服務補救後接下來，希望從顧客電話專訪的資料裡獲得一些寶貴的發現，也是本論文研究重要的目的。

電話專訪 240 位顧客，有連絡上也願意配合進行專訪的顧客共 141 位，受訪率約 58.8%。其中小型數位相機共 83 筆 58.9%；單眼數位相機 47 筆 33.3%；印表機 11 筆 7.8%。

表 4-5. 有效問卷顧客使用產品類別統計

電訪總數	有效問卷	小型相機	單眼相機	印表機
240	141	83	47	11

一、服務補救後顧客轉換率為何？

研究發現總數為 141 筆資料轉換其他品牌或產品共 7 筆，得知服務補救後顧客轉換率為 5.0%。其中，小型數位相機有 5 筆轉換率為 6%；單眼相機有 2 筆轉換率為 4.3%；印表機 0 筆轉換率 0%。

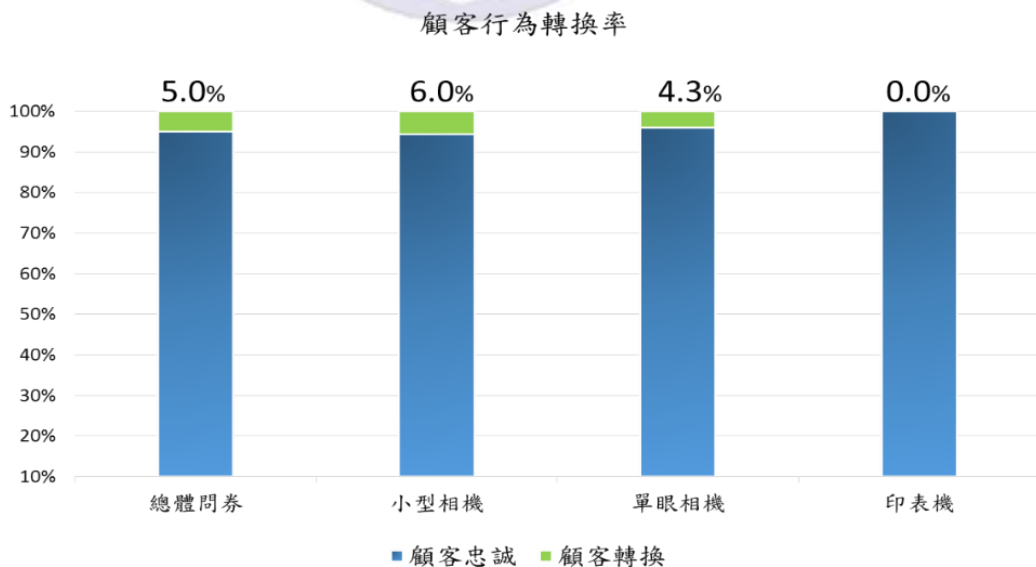


圖 4-10. 服務補救後顧客行為轉換率

研究發現：

小型數位相機單價低，現在智慧型手機方便攜帶，照相功能也不差，因此替代轉換機率較高。單眼數位相機使用頻率較高，相關專用配件多，購置成本也比較貴，因此轉換的成本很高相對轉換率較低。印表機的顧客多數是個人或家庭，因為不常使用，抱怨的顧客解決問題後也持續使用沒有轉換。

二、顧客是否持續使用該產品？適用頻率為何？

研究發現，141 筆服務補救後的顧客是否持續使用？如果顧客持續使用，那麼使用頻率為何？

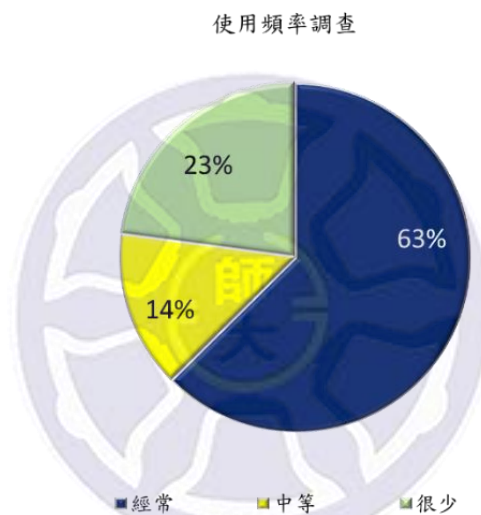


圖 4-11. 服務補救後顧客產品使用頻率

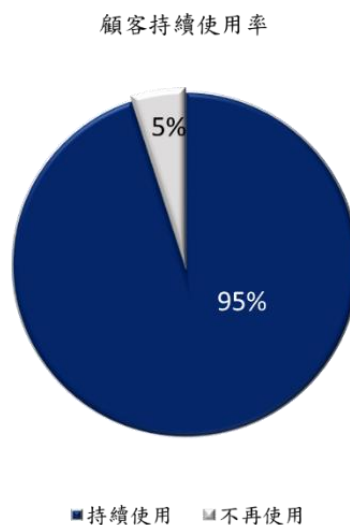


圖 4-12. 服務補救後顧客持續使用率分析

研究發現：

服務補救後的顧客有 95% 持續使用該產品，並且使用的頻率屬於經常，這是符合企業所想要的得到的效果。

因為數位相機使用族群，偏好拍攝的品質，所以對於產品的品質與服務的內容有預期的標準，當顧客接觸服務後產生落差，顧客就容易產生不滿意於是傳遞抱怨並對於企業提供補償方案有所期待。另外對於顧客持續使用的比例高，也是因為相機本身並不是流行性商品，除非有功能提昇的需求，否則應該會持續使用。

三、顧客是否有購買新產品?還是繼續使用本品牌產品?

研究發現，5%的顧客轉換其他品牌，95%的顧客沒有轉換品牌。分析指出有購買新產品的比例為 6%, 持續使用原產品的比例為 89%。

說明：

因為個案公司提供顧客完善的服務補救，提昇顧客滿意度造成 95%的顧客持續使用沒有轉換品牌，就服務補救的成效來說，確實達到很高的水平。不過，同時也發現了一項嚴重的隱憂，因為當調查 2013 年到 2015 年間服務補救案件時，發現如果顧客於 2013 年投訴，則產品購置的時間應為 2012 年或更早之前，本調查的時間是 2015 年底，換言之，顧客持有該產品的時間長達 3 年或更久。

營收產值貢獻度低原因分析歸納以下四項：顧客轉換率低、原產品持有時間長、新產品創新度低、替代商品普及。從個案公司銷售的情況(圖 4-13)也許可以得到印證。當整體市場需求下滑，雖然企業努力進行服務補救，也成功的降低顧客轉換率，不過由於產品本身沒有創新的功能因此無法提升顧客購買的動機，所以對於營收產值貢獻不高。

顧客產值貢獻

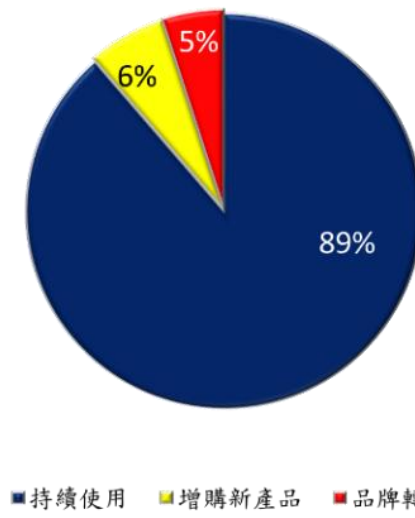


圖 4-13. 服務補救與顧客增購新品比例分析



第五章 結論與建議

根據前面章節的內容，彙整所有研究目的與發現，並對於個案公司相關管理流程提出建議。透過本論文的研究發現將研究結論與建議分為三部份，說明如下：

第一節 如何降低顧客不滿意減少服務補救機會

在個案公司的案例中與實際的相關工作經驗，要降低顧客服務不滿意，並減少服務補救發生可以從防微杜漸與同理心二方面來說明。

一、防微杜漸

與顧客服務接觸的每一個環節都很重要，完善的服務制度與流程設計，將有助於服務 98.5%的顧客，顧客服務要注意顧客所在意的細節與任何一個不小心或大意，都有機會導致顧客不滿意並且需要進行服務補救，不僅是提昇顧客的不滿意也增加企業資源不必要的損失與浪費。根據本論文的研究發現，服務人員可以清楚知道，哪些是容易形成顧客抱怨的原因或是產品，服務接觸前相關資料的說明或是提醒將有助於減少顧客抱怨，減少服務補救的機會，達到更好的顧客滿意度。

二、同理心

每一位服務人員在面對表達不滿意的顧客時，除了要即時進行服務補救，並且都應該要具備同理心。根據個案公司實際案例研究發現只有 1.5%的顧客會提出抱怨。由於每位顧客的投訴內容不同，所需要提供服務補救的方式也會有差異，但是具備同理心是解決顧客抱怨問題最重要的因素之一。如果顧客認為服務人員可以明白所他們遭遇的情況，那將有助於提昇彼此的信任，順利解決顧客的問題，並減少顧客轉換行為。

第二節 服務補救後顧客產值效益分析

一般企業普遍認為，良好的客戶服務制度，有助於提升顧客滿意與忠誠，減少顧客行為轉換，並可以帶來業績的成長。

本論文研究發現，個案公司的顧客提出抱怨後成功的進行服務補救，95%的顧客持續使用該品牌的產品，只有 5%顧客轉換品牌。就服務補救成效的觀點來評估應該可已屬於非常好。但是研究也發現，只有 6%的顧客會選購新產品，這代表個案公司顧客持有產品的時間很長，雖然品牌轉換率低於 5%，但新購的比率也不高。這應該可以從二個角度來說明：

一、市場飽和

根據數據調查公司(GFK)於 2016 年 3 月所公佈的 3C 產品市場銷售資料發現，數位相機市場已經飽和，資料顯示從 2012 年以後，數位相機市場每年需求下滑約 20%以上，尤其是小型數位相機，下降的幅度更大。從個案公司過去幾年的銷售情況發現，與市場需求的改變一致，顧客持有的時間延長，使用的場合也減少，如果產品沒有創新的改變將無法引起顧客換購新品的需求。

二、替代商品

智慧型手機價格下降、規格提昇，各項 APP 與硬體配備不斷的精進，不僅改變現代人的生活型態，同時也取代數位相機的需求。尤其是照相功能的提昇以及對於社群媒體使用的頻繁，顧客依賴相機的比例將持續改變。

第三節 建議事項

服務制度的建立是為了滿足與服務大多數的顧客，但是再好的企業也有可能發生服務失誤的情況，當發生顧客發生不滿意形成服務失誤時，第一線的服務人員通常向顧客表達「這是公司規定」，雖然服務人員也盡力補救且溝通說明，但如果溝通無效，持續不滿意，顧客要求向更高層程級的主管投訴，就需要付出更多的人力與成本才能解決。根據本論文研究發現與實務相關經驗提出二點建議：

一、授權

第一線的服務人員，不論是負責正常服務流程接觸的顧客或是處理服務補救抱怨客訴的顧客，都必須獲得一定程度的授權。當發生服務失誤，顧客需要的是一個合理的說明與配套補償方案，如果不願承認失誤，或認為是顧客無理的要求，又或是權限不足無法決定，亦或是態度消極、傲慢，最終將可能導致顧客向消保官投訴或進行訴訟，不論如何，企業形象將大受影響。因此建議，如果一連串的失誤起源於授權不足，則請管理者評估第一線服務人員，擁有哪些必要的授權，如此的改變，必定大幅減少顧客抱怨，提高滿意度。

二、誠實面對

不論發生服務失誤的原因是產品本身、相關制度、規定，還是服務人員的問題，建議都必須誠實的面對。只有誠實面對問題才能彰顯企業負責任的態度。網路發達，任何失誤著實無法隱瞞，尤其個案公司是全球知名企業，稍有不慎，將有可能造成無法估計的損失，因此誠實與顧客溝通，並配合適當的補償，則顧客會對於企業更加信賴。

第四節 總結

個案公司台灣分公司總裁蘇先生曾經表示：2013 年獲得服務金獎，不僅代表個案公司積極落實「Delighting You Always—感動常在」的品牌精神，更彰顯民眾對於服務的高度期待，除了全員積極實踐服務的精神，加上“Service all in one”一條龍的服務模式，整合了行銷、客服、維修與物流，由原廠直接提供在地化的完整服務，不委外經營其目的就在於致力讓顧客享受最優質的精緻服務。

「超越期待、感動常在」是個案公司服務的精神口號，在競爭激烈、市場飽和的情況下，個案公司希望可以從服務的角度切入，創造與競爭品牌的差異化。本論文研究發現，個案公司提供服務補救後，成功的留住 95%的顧客，並繼續使用該公司品牌的產品。不過由於購買新產品的比例不高，對於後續數位相機產值的貢獻應該不大。不過對於品牌形象的提昇有正面強化的意義，也有助於正面口碑的擴散，對於個案公司其他產品的消費是可以期待的，這也是後續可以再深入研究的方向。

雖然維持良好的顧客關係並不能帶來立即的收益，但是唯有一步一腳印，實在的耕耘台灣市場，把握每一次的服務接觸的機會，提高顧客滿意度與忠誠，相信營收與獲利的成長將伴隨而來。

參考文獻

一、 中文文獻

吳韻儀(譯)(1997)。化顧客抱怨為競爭優勢。天下雜誌，192，取自

<https://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5035276>

二、 英文文獻

Bitner, M. J. B. H. B., & Tetreault, M. S.(1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.

Berry, L. L., & Parasuraman, A.(1991). *Marketing Services: Competing through Quality*. New York: Free Press.

Bitner, M. J. B. H. B., & Mohr. and L. A. (1994). Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint. *Journal of Marketing*, 58(4), 95-106.

Clark, G.L., Kaminski R.F., & Rink, D.R.(1992).Consumer Complaints: Advice on How Companies Should Respond Based on An Empirical Study. *The Journal of Service Marketing*, 6(1), 41-50.

Fornell, C., & Wernerfelt, B.(1987).Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis. *Journal of Marketing Research*, 24(4), 337-346.

Finstahl, T.W.(1989, July- August). My Employees Are My Service Guarantee. *Harvard Business Review*, 67(4), 28-32.

Goodwin, C. and Ross, I.(1992).Consumer Response to Service Failure: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perceptions. *Journal of Business Research*, 25(2), 10-13.

Hart, C. W. L., Heskett, J. L., & Sasser, W. E.(1990). The Profitable Art of Service Recovery. *Harvard Business Review*, 68(4), 148-56.

- Keaveney, S. M.(1995). Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study. *Journal of marketing*, 9(2), 71-82.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D.(1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(7), 20-38.
- Miller, J. L., Craighead, C. W., & Karwan K. R.(2000). Service Recovery: A Framework and Empirical Investigation. *Journal of operations Management*, 18(4), 387-400.
- Parasuraman, A., Zeithaml V. A., & Berry, L. L.(1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Power, C.(1992, August). Smart Selling: How Companies are Winning over Today's Tougher Customer. *Business Week*, 46.
- Parasuraman, A., Zeithaml V. A., & Berry, L. L. (1993). The Nature and Determinants of Customer Exceptions of Service. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 21, 1-12.
- Raju, P. S.(1984). Exploratory brand switching: An empirical examination of its determinants. *Journal of Economic Psychology*, 5(3), 202-221.
- U.S. Office of Consumer Affairs, Technical Assistance Research Programs Institute(1986). Consumer complaint handling in America: an update study. Washington, D.C..