

國立政治大學
商管專業學院碩士學位學程 AMBA
碩士論文



建材批發業之行銷導入提案—
以 R 公司為例

指導教授：樓永堅 博士

研究生：吳明穎 撰

中華民國九十九年九月

摘 要

台灣經濟不斷發展，消費行為已經由生產導向轉變為顧客為導向的市場，建材市場亦不例外，建材批發商在競爭激烈市場中，除了要提供優質且多樣化產品外，更需要注重其他服務品質之提升。本研究在研究R公司的經營模式、SWOT定位、與公司價值鏈後，認為R公司的價值鏈發展雖具有價格與物流的優勢，但深究其產業之發展模式，認為這樣的價值鏈是很容易被模仿與取代的，而且僅以低價作為競爭方式去吸引消費，所經營出來的顧客關係是相當薄弱，少有忠誠度可言，只要競爭者提出更優惠的促銷方案，R公司將會喪失大量客戶，而難以維持其優勢地位。因此，本研究目的在於找出可以創造與競爭者具有差異化的服務內容，培養消費者成為忠實顧客，為R公司建立長期的顧客關係。

本研究將以個案研究的方式，訪談實際經營建材批發業已有 36年之久的R公司，來探討建材批發業的產業特性、R公司的經營模式、其上下游間的合作方式、競爭者的分布與變化等；另外，本研究亦會訪談R公司的主要顧客，包含裝潢師傅與設計公司，以期更深入了解在建材批發產業的交易習性、購買模式、與重視哪些服務內容；在探討影響這些交易的關鍵因素後將會為R公司提出為其量身訂作的創新行銷導入建議，希望能因此成功創造更穩健的顧客忠誠，以提升R公司的長期競爭優勢；本研究在提出各項行銷導入方案後，並會為R公司設計一套成效分析衡量計畫，主要是以衡量顧客忠誠度是否提升作為指標；惟此成效衡量尚需日後行銷導入才可實際測量，誠屬本研究較為不足之限制，尚待後續研究之補足。

目 錄

| | |
|------------------------------|-----------|
| 第一章 緒論 | 1 |
| 第一節、研究動機與目的..... | 1 |
| 第二節、研究流程..... | 4 |
| 第三節、論文架構..... | 6 |
| 第二章 文獻探討 | 8 |
| 第一節 建材批發業..... | 8 |
| 第二節 關係行銷..... | 15 |
| 第三節 服務行銷..... | 20 |
| 第三章 研究方法 | 26 |
| 第一節 SWOT 分析 | 26 |
| 第二節 價值鏈分析..... | 28 |
| 第三節 訪談調查分析..... | 31 |
| 第四章 R 公司之經營模式分析 | 35 |
| 第一節 R 公司之簡介..... | 35 |
| 第二節 R 公司之經營模式..... | 37 |
| 第三節 R 公司之顧客分析 | 42 |
| 第四節 R 公司之 SWOT 分析 | 45 |
| 第五節 R 公司之價值鏈分析 | 47 |
| 第五章 R 公司之行銷導入 | 52 |
| 第一節 R 公司之價值鏈優化 | 52 |
| 第二節 R 公司之關係行銷導入 | 56 |
| 第三節 R 公司之服務行銷導入 | 62 |
| 第四節 行銷導入之成效分析方式..... | 68 |
| 第六章 結論與建議 | 71 |

| | |
|-----------------|----|
| 第一節 研究結論..... | 71 |
| 第二節 後續研究建議..... | 72 |
| 參考文獻 | 73 |



表 目 錄

| | |
|---|----|
| 【表 1-1】 2003~2009 年建材批發業銷售額於批發業所佔比重 | 1 |
| 【表 1-2】 2006 年~2009 年批發商之家數 | 2 |
| 【表 2-1】 建材批發業之細項產業定義、銷售產品、及所佔比重 | 8 |
| 【表 2-2】 學者對關係行銷的定義 | 15 |
| 【表 2-3】 關係行銷的三個層次 | 17 |
| 【表 3-1】 第一部分：行銷導入前訪談計畫 | 33 |
| 【表 3-2】 第二部分：行銷導入後訪談計畫 | 34 |
| 【表 4-1】 R 公司主要營業產品 | 35 |
| 【表 4-2】 R 公司的顧客分析 | 42 |
| 【表 5-1】 關係行銷導入方案 | 60 |
| 【表 5-2】 內部行銷之導入步驟 | 63 |
| 【表 5-3】 服務行銷導入內容 | 66 |
| 【表 5-3】 行銷導入後的訪談計畫 | 69 |

圖目錄

| | |
|--|----|
| 【圖 1-1】 本研究論文架構圖 | 7 |
| 【圖 2-1】 建材產業之產銷關係 | 12 |
| 【圖 2-1】 服務行銷金三角架構圖 | 20 |
| 【圖 3-1】 一般價值鏈(Generic Value Chain) | 28 |
| 【圖 4-1】 R 公司員工組織圖 | 36 |
| 【圖 4-2】 部門工作流程 | 37 |
| 【圖 4-3】 R 公司顧客消費金額比例 | 39 |
| 【圖 4-4】 物流管理流程 | 40 |
| 【圖 4-5】 R 公司之價值鏈 | 48 |
| 【圖 5-1】 R 公司之原始價值鏈 | 52 |
| 【圖 5-2】 優化之價值鏈：主要活動 | 54 |
| 【圖 5-3】 優化之價值鏈：支援活動 | 55 |
| 【圖 5-4】 R 公司服務行銷之架構 | 62 |

第一章 緒論

第一節、研究動機與目的

由於台灣經濟不斷發展，建材批發業逐漸成為一個發展成熟的傳統市場；早期，建築所需的材料種類較為單純且單一，如：木頭、水泥、五金等，由於這些材料具有可儲存且不易損壞等特質，在當時亦不會有退潮流之憂慮，因此建材批發商可以利用大量庫存而成為競爭優勢；然而，隨著時代演變，營建市場對建築設計之實用與美觀越加要求，使建材產品發展快速且多元化，市場競爭亦趨激烈。

根據財政部統計月報資料(請參考表1-1)，各個細項批發業銷售額占總批發業之比率中，其中建材批發業，由2003年12.21%上升至2009年之13.93%，呈現14%的正成長率。觀察表1-2 各細項批發商家數之統計數字，可看出2006年以來，建材批發商家數逐年成長之趨勢，而表1-1顯示，2006年到2009年的批發業銷售額占總批發業之比率幾乎沒有變化，也就是說市場規模沒變的情況下，競爭廠商卻是不斷增加搶食這塊市場，可見建材批發業競爭激烈之程度；因而2009年的金融危機之一旦發生，其中未能找出自身競爭優勢的店家將會遭到市場淘汰的命運，而呈現表1-2中2009年家數比2008年減少之現象。

【表 1-1】 2003~2009 年建材批發業銷售額於批發業所佔比重

| 產業 (單位:%) | 2003 年 | 2004 年 | 2005 年 | 2006 年 | 2007 年 | 2008 年 | 2009 年 |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 機械器具批發業 | 20.37 | 21.32 | 21.57 | 23.8 | 23.42 | 26.28 | 26.07 |
| 建材批發業 | 12.21 | 13.29 | 13.42 | 13.93 | 14.17 | 11.87 | 13.93 |
| 商品經紀業 | 14.9 | 14.56 | 13.44 | 12.33 | 11.76 | 11.22 | 11.48 |
| 綜合商品批發業 | 5.07 | 4.37 | 4.54 | 4.09 | 4.05 | 3.72 | 3.62 |
| 農、畜、水產品批發業 | 2.03 | 1.83 | 1.92 | 1.86 | 2.04 | 1.07 | 1.02 |

| | | | | | | | |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|
| 食品雜貨批發業 | 7.45 | 6.03 | 6.18 | 6.03 | 5.99 | 8.91 | 7.88 |
| 布料、衣著、服飾品批發業 | 6.42 | 6.23 | 5.97 | 5.69 | 5.77 | 5.35 | 5.24 |
| 家庭電器、設備及用品批發業 | 7.83 | 7.61 | 7.54 | 7.62 | 7.33 | 7.72 | 7.61 |
| 藥品、化妝品及清潔用品批發業 | 2.67 | 3.19 | 3.37 | 3.13 | 3.12 | 3.37 | 2.89 |
| 文教、育樂用品批發業 | 2.59 | 2.51 | 2.37 | 2.22 | 2.18 | 1.87 | 1.73 |
| 化學原料及其製品批發業 | 6.49 | 6.88 | 7.32 | 7.8 | 8.57 | 8.49 | 8.19 |
| 燃料批發業 | 2.18 | 2.18 | 2.31 | 2.5 | 2.72 | 2.44 | 2.94 |
| 汽機車及其零配件、用品批發業 | 5.38 | 5.91 | 6.24 | 5.06 | 4.62 | 4.52 | 3.85 |
| 其他批發業 | 4.42 | 4.4 | 4.43 | 4.41 | 4.41 | 3.17 | 3.54 |

資料來源:財政部統計月報

【表 1-2】2006 年~2009 年批發商之家數

| (單位:家數) | 2006 年 | 2007 年 | 2008 年 | 2009 年 |
|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 批發業 | 244894 | 247393 | 267661 | 268859 |
| 機械器具批發業 | 41281 | 42804 | 56158 | 56401 |
| 建材批發業 | 46431 | 47629 | 48442 | 48220 |
| 商品經紀業 | 18682 | 18221 | 19108 | 18443 |
| 綜合商品批發業 | 5840 | 5573 | 5826 | 5835 |
| 農、畜、水產品批發業 | 16324 | 16431 | 8373 | 8179 |
| 食品什貨批發業 | 17334 | 17568 | 28097 | 29490 |
| 布疋、衣著、服飾品批發業 | 19041 | 18657 | 18263 | 18314 |
| 家庭電器、設備及用品批發業 | 19784 | 20218 | 27734 | 27848 |
| 藥品、化粧品及清潔用品批發業 | 10775 | 10813 | 9132 | 9396 |
| 文教、育樂用品批發業 | 11630 | 11504 | 10161 | 10240 |
| 化學原料及其製品批發業 | 13085 | 13131 | 13210 | 13250 |
| 燃料批發業 | 1269 | 1296 | 1355 | 1404 |
| 汽機車及其零配件、用品批發業 | 11161 | 11125 | 11339 | 11400 |
| 其他批發業 | 12257 | 12236 | 10463 | 10439 |

資料來源:財政部統計月報

台灣經濟研究院建材批發業(2008)基本資料中指出建材批發業的競爭優勢來自以下七點：銷售區域、配銷能力、進貨成本與銷售價格、供貨穩定性、存貨管理、貨品來源之掌握以及產品種類；另外，隨著時代改變，市場已逐漸由生產導向轉變為顧客導向，建材市場亦不例外，建材批發商在競爭激烈市場中，除

了要提供優質且多樣化產品外，更需要注重其他服務品質之提升。

而在觀察屬於建材批發產業的R公司，可以發現他們目前最大的競爭優勢在於價格便宜、產品種類多，這兩樣簡單的優勢，就能為R公司帶來每月千萬以上的業績，但是，隨著競爭者越來越多，R公司的價格優勢到底能維持多久呢？若是出現其他更有實力的競爭者，提出比R還具競爭力的價格，很明顯的，將會造成R公司原本的顧客紛紛流失，進而喪失原本的優勢地位。這樣的不幸狀況會發生，實乃因為顧客僅因為便宜而去消費，不會對消費店家產生任何其他情感，而是哪裡便宜就往哪裡去，因此，價格誘因造成的消費不會產生任何忠誠度，也無法長期維持住穩定的顧客關係。

綜合以上所言，R公司現在雖然具有競爭優勢，但很難保證一旦出現更便宜的廠商，他們還能繼續維持這樣的優勢；因此，本研究將以個案研究的方式，訪談實際經營建材批發業已有 36年之久的R公司，來探討建材批發業的產業特性、R公司的經營模式、其上下游間的合作方式、競爭者的分布與變化等；另外，本研究亦會訪談R公司的主要顧客，包含裝潢師傅與設計公司，以期更深入了解在建材批發產業的交易習性、購買模式、與重視哪些服務內容；在探討影響這些交易的關鍵因素後，將會為R公司提出為其量身訂作的創新行銷導入建議，希望R公司在經營價格以外，可以建立並維護顧客關係，嘗試培養忠誠顧客，而對競爭者的促銷優惠產生一定程度的免疫；根據Frederick (1996) 統計，企業留住舊顧客的比率增加5%時，公司獲利可以提升25%~100%；而從Technical Assistance Research Program (TARP)的研究報告中指出吸引新顧客的成本是維繫現有顧客的5 倍；因此，找出可以幫助R公司培養更多忠誠顧客，維持其屹立不搖的競爭地位，便是本研究主要研究動機與目的。

第二節、研究流程

本研究以個案研究的方式，訪談實際經營建材批發業已有 36年之久的R公司，來探討建材批發業的產業特性、R公司的經營模式、其上下游間的合作方式、競爭者的分布與變化等；另外，本研究亦會訪談R公司的主要顧客，包含裝潢師傅與設計公司，以期更深入了解在建材批發產業的交易習性、購買模式、與重視哪些服務內容；在探討影響這些交易的關鍵因素後，本研究將會為R公司提出為其量身訂作的創新行銷導入建議，希望能因此成功創造更穩健的顧客忠誠，以提升R公司的長期經營優勢。

本研究探討的主要內容包含以下各點：

- 一、整理相關之文獻：首先會從了解建材批發產業的定義與現況開始分析，進而研究關係行銷與服務行銷的相關文獻，找出能夠確實符合R公司所屬產業的理論依據。
- 二、深入訪談R公司：本研究將訪談R公司業務經理，以從中了解產業特性、環境變化、R公司的背景、經營模式、上下游的合作關係、與競爭者分布與變化等議題。
- 三、深入訪談R公司的下游顧客：本研究將分別訪談R公司下游的主要顧客，包含裝潢師傅與設計公司，希望能更進一步了解R公司下游產業的運作模式、對建材供需與價格的敏感度、決定購買因素、與重視哪些建材批發業的服務內容等。
- 四、採用SWOT分析：本研究將使用SWOT分析模式去探討R公司的競爭環境以及內外優勢，來評估其實際經營能力與潛在危機。
- 五、採用價值鏈分析：本研究將解析R公司的運作模式，並套用進Porter(1985)提出的價值鏈分析，目的在找出可以強化R公司價值的方法與空間，並從中導入創新行銷思維。

六、行銷導入：本研究將會採用關係行銷與服務行銷之架構，做為研究行銷導入的依據，並經營導入後為R公司設計優化後的價值鏈，以提升其創造出來的產品價值。

七、擬以訪談下游顧客做為成效分析之方法：本研究擬在行銷導入後，每三個月訪談下游主要顧客10名，以了解是否有因此提升其顧客忠誠度，做為後續成效分析之依據。

本研究在研究R公司的經營模式、SWOT定位、與公司價值鏈後找出其中可以提升的價值空間，為其導入關係行銷與服務行銷，從而設計出優化後的價值鏈；目的在創造與競爭者具有差異化的服務內容，培養消費者成為忠實顧客，為R公司帶來長期的競爭優勢。



第三節、論文架構

本研究共有為六個章節，依序說明如下：

一、第一章：緒論

說明本研究的研究動機與目的、研究內容以及論文架構。

二、第二章：文獻探討

此章節主要說明並探討與本研究相關之重要文獻，如：建材批發業、關係行銷、與服務行銷之定義與學者理論等。

三、第三章：研究方法

將採用SWOT分析、價值鏈分析、與訪談調查分析方式，做為了解該產業與R公司背景的主要依據。

四、第四章：R公司的經營模式分析

此章節將訪談結果歸納分析後，敘述R公司的背景介紹與經營模式，與R公司主要顧客的消費行為；另外，將會為R公司在此環境產業中的競爭地位做一個完整SWOT分析，與就R公司的經營流程，分析出價值鏈的價值加成系統。

五、第五章：R公司的行銷導入

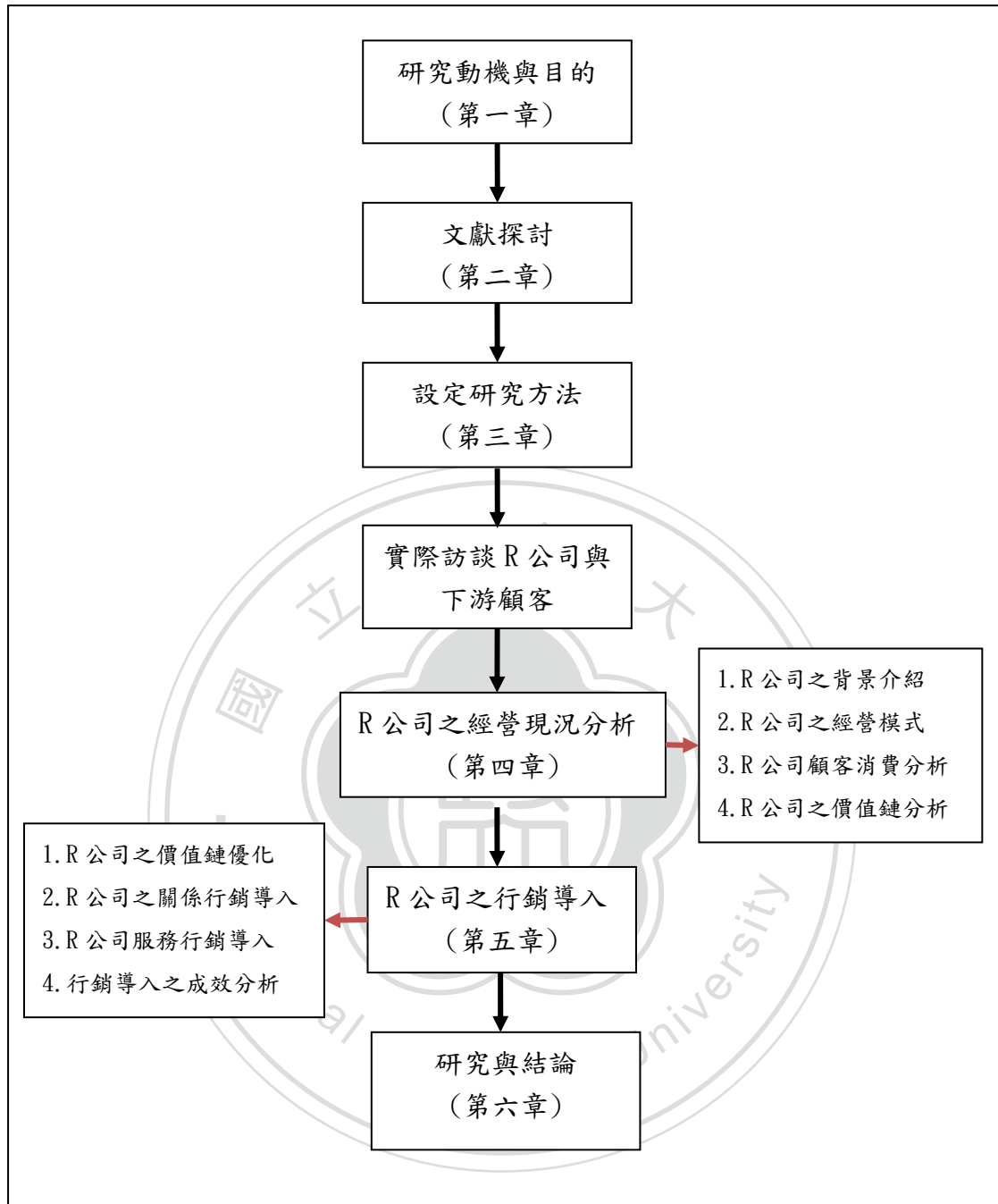
在分析R公司的競爭環境地位與其價值加成系統後，將為R公司導入關係行銷與服務行銷，以期設計出一套新的價值鏈模式，增進R公司在顧客心中的價值。最後本研究將擬出成效分析方式，做為R公司的參考。

六、第六章：研究與建議

在上一章節中的行銷導入後，希望能成功加強R公司的顧客忠誠度，並做為未來其他相關產業之借鏡。

本研究將依據研究動機與目的去進行文獻資料之蒐集與探討，藉此支持本研究之內容與研究架構，進而歸納實際訪談時所得到之結論與發現，發展出可為R公司增加競爭力的方式，而設計出關係行銷與服務行銷之導入手法，最後建立成效分析方式，讓R公司可以持續監測導入成效與顧客關係變化。

請參考本研究論文架構如圖1-1：。



【圖 1-1】本研究論文章節架構圖

資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

第一節 建材批發業

一、產業定義與範圍

根據行政院主計處中華民國行業標準分類(2006年第8次修訂)定義「凡從事建材批發業之行業」均屬於建材批發業，其本業包含木製建材批發業、磚瓦、砂石、水泥及其製品批發業、磁磚、貼面石材、衛浴設備批發業、板玻璃批發業、漆料、塗料批發業、金屬建材批發業、其他建材批發業(請參考表2-1)。

【表 2-1】建材批發業之細項產業定義、銷售產品、及所占比重

| 產業名稱 | 定義 | 所屬產品 | 占整體批發業之比重 |
|-----------------|----------------------------|--|-----------|
| 木製建材批發業 | 銷售各種建材、竹材、及木門窗等批發之業者 | 1. 木材批發 2. 合板批發 3. 木門窗批發 4. 竹材批發 5. 杉皮批發 | 24.97 % |
| 磚瓦、砂石、水泥及其製品批發業 | 銷售磚瓦、砂石、水泥、石灰、及其相關製品等批發之業者 | 1. 磚瓦建材批發 2. 砂石建材批發 3. 石灰批發 4. 石灰製品批發 5. 瓦建材批發 6. 水泥批發 7. 水泥製品批發 | 24.25 % |
| 磁磚、貼面石材、衛浴設備批發業 | 銷售磁磚、貼面石材、衛浴設備等批發之業者 | 1. 磁磚批發 2. 貼面石材批發 3. 衛浴設備批發 | 17.99 % |
| 板玻璃批發業 | 銷售玻璃建材批發 | 1. 板玻璃批發 | 14.02 % |

| | | | |
|----------|------------------|--------------------------------------|--------|
| | 之業者 | 2. 玻璃建材批發 | |
| 漆料、塗料批發業 | 銷售漆料、油墨、塗料等批發之業者 | 1. 塗料批發 2. 漆料及光油批發 | 6.77 % |
| 金屬建材批發業 | 銷售金屬建材批發之業者 | 1. 金屬建材批發 2. 金屬手工具批發 3. 建材五金批發 | 6.62 % |
| 其他建材批發業 | 凡銷售上述細項以外建材批發之業者 | 1. 纖維板批發 2. 其他建材批發 | 5.38 % |

資料來源：行政院主計處中華民國行業標準分類（2006年5月）、財政部財稅務統計資料（2006年）、台灣經濟研究院產經資料庫整理

二、總體經營環境

（一）影響建材供需之因素

影響建材供需的整體環境因素主要來自國家與國民經濟水準、營造與建築業之景氣趨勢、天災人禍頻率與建築損害程度、對建築安全議題之重視、大型家俱量販店的興起、國內外建材展覽活動等六項（謝峰境，2009），就各點描述如下。

1. 國家與國民經濟水準：國家與國民的經濟水平越高，對居家住宅的要求也會增加，因而提高對建材的數量與品質之需求。
2. 營造與建築業之景氣趨勢：建材批發業的主要顧客為房屋裝潢業者與建築工程商，因此營造與建築業景氣為影響建材需求的主要關鍵。
3. 天災人禍頻率與建築損害程度：天災（如地震、水災等）或人禍（如火災等）均有可能造成房屋損壞，使民眾增加修繕房屋的需求。
4. 對建築安全議題之重視：國家對公共安全宣導將使民眾對建築安全議題越加重視，而提供對防火、耐震建材的需求。
5. 大型家俱量販店的興起：由於大型家俱量販店（如特力屋、IKEA等）皆有

販售房屋修繕之相關建材和許多DIY家俱之組裝，將會衝擊部分通路與對裝潢業者之需求量。

6. 國內外建材展覽活動：透過參加各種商展活動，將有助台灣建材批發產業之推廣，增加內外銷之可能。

(二) 競爭優勢來源

根據台灣經濟研究院建材批發業(2008)基本資料中指出建材批發業的競爭優勢來自以下七點：銷售區域、配銷能力、進貨成本與銷售價格、供貨穩定性、存貨管理、貨品來源之掌握以及產品種類，下列就此七點分別介紹。

1. 銷售區域：由於建材體積較大，運送成本較高，故建材批發業者多為地區性批發商，銷售區域若為建設活動發達或房屋密集地點將為優勢來源。
2. 配銷能力：大型建材需要靠有效率之物流管理方可降低運送成本，因此建立與提高物流團隊之效率為不可或缺之競爭基礎。
3. 進貨成本與銷售價格：批發業者需要掌握集中採購之優勢，降低進貨成本，提高獲利率；進而訂定有競爭力的銷售價格，將有助於拓展批發業務。
4. 供貨穩定性：保持貨源在數量與價格上之穩定性，將增加競爭優勢。
5. 存貨管理：物流批發業者若能具備良好的存貨管理能力，將影響到業者供貨之穩定性及增加資金運用效率。
6. 貨品來源之掌握：掌握上游供應鏈，將可大為提高議價能力與貨源供應之彈性，或可簽訂長期合約以降低進貨成本與確保貨源品質。
7. 產品種類：提供完整且多樣化的產品線，將提高下游選購商品之便利性，增加競爭優勢。

(三) 進入障礙

就新進建材批發業者，面對此整體環境與產業特色將會面臨四項進入障礙，分別為創設初期之資金需求、倉儲空間、既有業者已建立穩固之上游供應鏈、既有業者已建立之行銷通路(謝峰境，2009)。

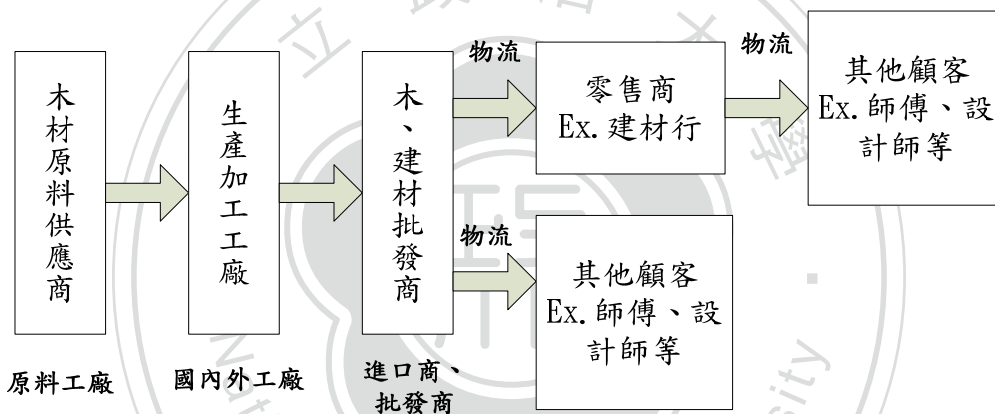
1. 創設初期之資金需求：建材批發業主要的進入障礙乃為設備與存貨之資金需求。以鋼材買賣為例，月銷售一萬噸鋼材的批發商，一般而言會積存一個半月的存貨，以平均每噸平均價格1萬元來估算，業者需1億5千萬的資金供週轉。
2. 倉儲空間：由於建材產品體積較大，需要大量存放空間，因此廠商需要具備足夠的倉儲設備與場地。
3. 既有業者已建立穩固之上游供應鏈：由於既有業者經營已久，往往能基於信任合作關係，拿到上游供應商較為優惠的價格與進貨折扣，使新進業者在進貨價格居於劣勢。
4. 既有業者已建立之行銷通路：既有業者長期經營下的信譽與名聲往往是鞏固合作已久的下游顧客的關鍵，因此新進業者較難有進入空間。

從上述之總體經營環境中，可以發現影響建材批發業榮衰以及關鍵競爭因素，對新進入者來說，首先必須克服初期巨額資金問題，才有機會與已經在市場內的業者競爭，再來還需要大型的倉儲中心來存放建材以及面臨先進入者在市場通路上的阻礙…等問題；而對於產業中既有廠商，則面臨了同業競爭及新進入者的威脅；加上現在的顧客導向的觀念興盛，現在的業者除了提供品質良好的建材之外，其他滿足顧客需求之服務(例如：訂單處理、顧客抱怨、退貨處理以及人員服務)，也越趨重要，因此唯有提供優良的服務，才有機會在競爭激烈的建材批發業中勝出。

三、個體經營策略

(一) 建材產業之產銷關係

參考圖2-1可看出目前國內建材產業內的產銷關係，由於大部分建材都屬於體積大且重量較重的產品，所以建材批發商多會建立存放倉庫或是物流中心，並分派物流車隊進行產品之運送，以提升自身物流配送之服務品質。由於國內多數建材批發業者是以單一區域之經營方式，而較少以連鎖方式經營，因此各區域內的同業競爭就越顯激烈，物流中心與車隊服務不僅增加服務內容，更能增加各批發商的地域範圍，因此提升物流效率也是現在建材批發業者所努力的方向。



【圖 2-1】建材產業之產銷關係

資料來源：邱坤朋(2004)

(二) 目標顧客區隔

建材批發業者主要顧客來自房屋裝潢業者(如裝潢工、水電工、木工師傅等)，比率高達七成以上，其次為房屋之建築工程業者，比率約占兩成，而建材零售商與最終消費所占比例最小，約不到一成之比例(台灣經濟研究院建材批發業，2008)。

由此目標顧客分布比例可看出，建材批發業者的下游應用市場之比重變化與營建業市場景氣息息相關；例如2004~2005年，國內經濟成長，房屋

修繕市場景氣活絡，帶動對建材批發之需求；而2006年起，營造工程價格走高，2007年全球景氣下滑，2008年建材原物料價格上漲，各種原因影響房地產市場與房屋修繕市場，使建材批發業市場成長趨緩，惟顧客之相對比例仍然不變，依舊以房屋裝潢所占比重較高。

(三) 購買模式：

由上述顧客區隔中可以發現，建材批發業之銷售對象幾乎來自於下游裝潢業者與建築業者，下游業者則利用所購買物品從事生產性活動；而比較工業品之定義：「為其銷售對象乃由企業或組織所構成，所購買產品及服務的目的是為生產其他產品或服務，以銷售、出租、或供應其他企業，組織或消費者」(曾美華，2000)；因此，可將建材批發業者所販售之物品歸類為「工業品」。

工業品有別於一般消費者市場，其採購的參與者包含：使用者 (Users)，影響者 (Influencers)，決策者 (Deciders)，審核者 (Approvers)，採購者 (Buyers)，守門者 (Gatekeeper) 等，且有較為嚴謹的採購流程(Kotler, et al, 1996)；因此工業品市場與消費者市場在購買上的重大差異為：

1. 採購者較少，採購量與金額較大。
2. 需求為衍生性，非彈性，與起伏性。
3. 由專業性採購人員負責。
4. 具有多元的購買影響力。

(四) 行銷方式

經由上述說明可將建材批發業所販售之商品歸類為工業品，而工業品的性質與購買模式與消費品大為不同，因此需要一套與消費品截然不同

的行銷方式。

工業品的行銷方式可參考「策略行銷分析-架構與實務應用」(邱志聖, 2009)一書中所提到的4C理論, 4C包含C1: 外顯效益、C2: 搜尋成本、C3: 道德危機成本、C4: 專屬陷入成本。舉例來說, 工業品之採購者在採購流程一開始時, 便會先定出採購規格, 並考慮各家供應商的外顯效益(C1), 也就是「產品」間之性價比(Cost / Performance); 有時採購者會因為習慣性的合作關係, 而選擇知名品牌或是熟識的供應商, 希望降低搜尋成本(C2); 或因為擔心採購品質, 而採用信任之供應商, 以降低道德危機成本(C3); 最後則會因為使用習慣或產生專屬陷入成本(C4)而降低轉換供應商之意願, 進而成為忠誠顧客。

由以上描述可知, 以建材批發業所銷售之建材產品來說, 可以採行的行銷方式包含以下:

1. 增加產品的外顯效益(C1): 例如降價促銷、增加產品的多樣性、提供差異化的服務等。
2. 降低搜尋成本(C2): 例如廣告、業務拜訪等。
3. 降低道德危機成本(C3): 例如口碑推薦、顧客滿意度。
4. 合作之後, 增加專屬陷入成本(C4): 如特殊規格、強化顧客關係維護。

另外, 工業品的顧客滿意度通常來自於服務品質與雙方的信任關係, 黃寶惠(2005)指出服務品質與關係行銷之提升會增加顧客滿意度; 謝茂盛(2003)認為供應商若能讓客戶感受到雙方之信任、承諾及關係價值的存在, 則客戶無論在再購買意願、對競爭者免疫、推薦他人、口碑等各方面都會有所提高。

第二節 關係行銷

一、關係行銷之定義

在過去以生產為導向的經濟體系，基本上是由賣方主導市場，買方不論在產品或價格都只能接受，而無太大議價空間；雙方所注重的只是價格高低，交易前後並沒有太多的認識與互動；而對買方而言，每次交易都是獨立的，過程好壞對於下次再交易的選擇並沒有太大關係，這次因為彼此並沒有在合作同時，嘗試建立起任何信任關係。

然而，在越來越競爭的現在，已轉變為以顧客為導向的市場，「客製化」成為取得競爭優勢的關鍵；而在交易過程中，賣方最終的目標是與買方建立起終身的合作關係，因此「關係行銷」也成為企業重要的行銷重點。

Berry 首先在1983年針對服務業提出了「關係行銷」的概念；他定義關係行銷為「在多重服務組織中，藉由吸引及維持，以加強組織與顧客之間的關係」，也就是說，他認為吸引顧客只是一個買賣的開始，要如何建立並維持與顧客的關係，建立顧客忠誠度，才是服務業行銷應著眼的重點。

由此可知，關係行銷是一種長期關係的建立，賣方不只注重眼前的交易活動，更把眼光放在交易前後雙方互動的維持，即使目前並無實質交易，但不放棄下次可能合作機會，而替未來雙方的利益奠定良好的互動基礎。

下表整理出過去學者對關係行銷的定義（請參考表2-2）。

【表 2-2】學者對關係行銷的定義

| 學者 | 定義內容 |
|------------------------|---|
| Berry (1983) | 在多重服務組織中，吸引、維持及提昇與顧客的關係。 |
| Jackson (1985) | 以行銷導向策略來強化並維持和個別顧客間的關係。 |
| Copulsky & Wolf (1990) | 關係行銷整合一般性廣告、促銷、公共關係及直接行銷的因素，以創造更有效率及效能的方式來接觸消費者。其主要精神在透過一系列相關產品與服務給整個家庭，而與顧 |

| | |
|-------------------------------|--|
| | 客發展一種長期、持續的關係 |
| Gronroos (1990) | 行銷乃在於經由相互的交換及承諾的實踐，建立、維持、增強及商業化與顧客間的關係，讓所有涉入團體的目標能夠互相達成。 |
| Shani & Shalasanani (1992) | 經由互動、個人化及利益提昇的長期接觸，以確認、維持、建立與個別顧客的網路關係，並長時間使用人員互動、個別附加活動來強化此一網路關係的整合力量。 |
| Morgan & Hunt (1994) | 為了建立、發展和維持所有成功的關係交易為導向的行銷活動，包括與供應商、競爭者、購買者或內部成員。 |
| Perrien & Richard (1995) | 關係行銷是一不對等且個人化的行銷過程，這過程是以深度瞭解消費者需要與特徵為基礎而長久維持，結果是互蒙其利，並且形成雙方共同的信念。 |
| 洪順慶(1995) | 以個別消費者為基礎，透過對個別消費者的了解，利用資料庫技術，提供客製化的行銷組合，並藉此與消費者發展出不同層級的長期互惠關係，以獲取顧客忠誠度，甚至終生價值。 |
| Gummesson (1996) | 關係行銷為探討關係、網路與互動關係之行銷學。 |
| Stone & Woodcock (1996) | 使用廣泛的行銷、銷售、溝通、服務與顧客管理，以： 1. 確認每一獨立的顧客。 2. 建立可持續交易的客戶關係。 3. 管理客戶關係，以便公司與客戶均獲益。 |
| Christy, Oliver & Penn (1996) | 買賣雙方基於自願與互利行為而形成的一種正式交易行為，並使得未來交易的可能性增加。 |
| Landry (1998) | 企業長期透過資料庫技術的應用，瞭解顧客的測像，透過各種溝通工具，建立各種不同型態的關係，達到傳遞個人化的訊息與服務。 |
| Armstrong & Kotler (2000) | 企業和其他利益團體創造、維持、增強彼此間的價值關係之過程，目標在達成長期的顧客滿意與忠誠。 |

資料來源：林龍興(2003)

二、關係行銷的結合

Berry & Parasuraman (1991) 針對企業如何採行關係行銷方式時，將關係行銷定義為三個主要層次(請參考表2-3)。

【表 2-3】關係行銷的三個層次

| 層次 | 結合類型 | 行銷導向 | 顧客化服務程度 | 主要的行銷組合因素 | 競爭優勢的維持潛力 |
|----|---------------|------|---------|-----------|-----------|
| 一 | 財務的結合 | 顧客 | 低 | 提供優惠價格 | 低 |
| 二 | 財務、社交的結合 | 客戶 | 中 | 與客戶溝通 | 中 |
| 三 | 財務、社交、與結構性的結合 | 客戶 | 中至高 | 傳遞服務 | 高 |

資料來源：Berry & Parasuraman (1991)

Berry & Parasuraman 將關係行銷分成三個層次，分別是財務的結合、財務、社會的結合、與財務、社會、與結構性的結合，茲分述如下。

(一) 第一層次：財務性的結合

在關係行銷的第一層次裡，企業通常利用價格誘因，做為刺激顧客多消費的手段，例如集點卡、折價卷、打折促銷、貴賓卡、航空公司累積里程優惠等各種以價格折扣的促銷方式皆屬此類。雖然，這種以降價為誘因的行銷手段，可以在短時間內吸引大量消費，並促進業績成長；但是這種方式是相當容易被模仿的，只要競爭者提供更優惠的價格，顧客通常就會揚長而去；因此，這種由財務刺激而形成的交易關係，所帶來的競爭優勢，通常是短暫的，而其中形成顧客忠誠度，通常也是薄弱且不易維持的。

(二) 第二層次：財務、社交的結合

關係行銷的第二層次裡，企業不只提供價格誘因，而是將財務與社交的利益相結合去吸引顧客；另外，此層次中，行銷導向由「顧客」轉變為「客戶」；Donnelly, Berry & Thompson (1985) 認為「顧客」對企業而言，可能僅是一筆筆的「交易紀錄」，而無法分辨清楚個別姓名，他們的資料與需求僅顯示在報表中的某個區隔或類別裡；但「客戶」則不同，「客戶」的姓

名是非常重要的資料基礎，企業利用客戶的姓名來辨識每一個顧客、紀錄個別背景資料、交易資訊、及獨特的服務需求等。

在這個階段中，企業已經開始強調關係品質的重要性，在交易的過程中，廠商業務人員會與客戶保持良好的關係，嘗試了解個別客戶需求，提供客製化的服務；因此，在這個過程中，客戶會對業務人員產生信賴與滿意感，進而提升彼此的關係品質。

Crosby, Evans & Cowles (1990) 認為關係品質的提升對於銷售行為確實有顯著的影響，也就是說除了財務性的關係結合之外，銷售或服務人員還可藉由社交性的關係結合，來建立企業與顧客間更穩固的關係，提高顧客忠誠度與彼此的關係品質。例如，銷售人員記住每一位顧客的姓名、背景與喜好，並在特殊節日贈與賀卡或禮物，就是屬於此類的做法。此種利用財務與社交性的關係結合，所帶給企業的競爭優勢，不僅較不易被競爭對手模仿，也能建立起更穩固的顧客忠誠關係。

(三) 第三層次：財務、社交、與結構性的結合

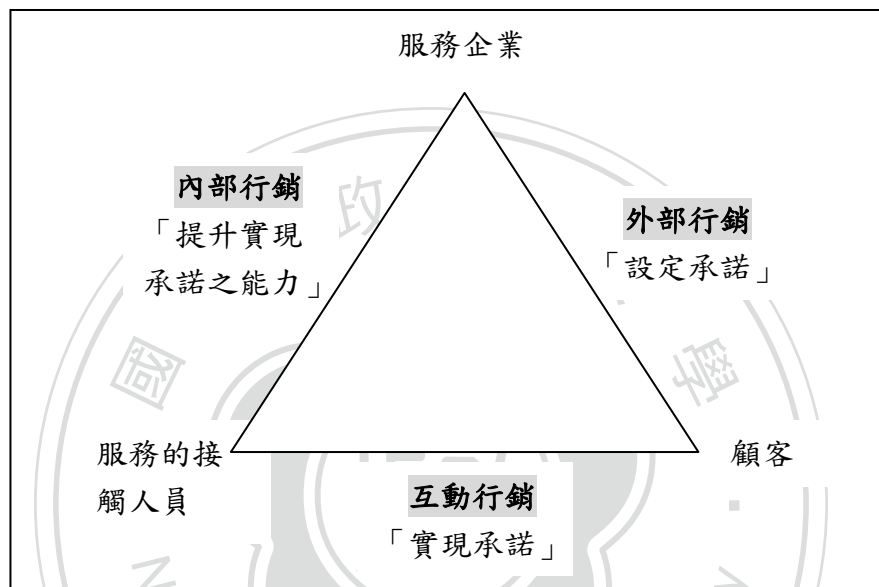
在關係行銷的第三層次裡，除了原有的財務與社交結合外，企業更進一步利用結構性的結合來建立與客戶的長期合作關係。結構性的結合是指提供顧客有價值的服務，而此服務是其他競爭者所無法提供的，因此，顧客就在此種結構設計中被綁住了；這種綁住的關係，並非如第二層關係行銷中，是仰賴個人關係基礎上，而是透過服務系統中的結構設計所產生的顧客依賴；也因此，結構性的依賴將會增加顧客在轉換成競爭者時的成本，轉換變的沒有誘因，顧客忠誠度因而產生。另外，企業提供此種有價值的差異化服務通常與技術與內部流程有關，競爭者很難經由模仿而搶走已建立起的顧客關係，因此真正能夠為企業創造長期的實質競爭優勢。例如Federal Express 提供顧客電腦化貨物追蹤系統，讓顧客能隨時進行所貨物的查詢與追蹤，除了增加顧客的方便性與信賴感，更強化對該公司的忠誠度。

關係行銷最主要的目的就是為買賣雙方建立起長期且穩固的顧客忠誠關係，對企業來說，不僅能創造長久的競爭優勢，也為消費者帶來更大的效率與成本優勢的產品與服務。



第三節 服務行銷

學者Thomas 於1978 年針對服務行銷的概念提出「服務金三角」架構(參考圖 2-1)



【圖 2-1】服務行銷金三角架構圖

資料來源：林陽助（2003） 服務行銷

服務金三角將服務行銷分為三部分，分別為外部行銷、內部行銷、與互動行銷，茲分述如下：

一、外部行銷(External Marketing)

外部行銷乃指傳統4P行銷策略，即產品、價格、地點、及推廣，然而服務本身與實體產品性質不同，傳統4P策略組合無法完全滿足服務行銷之需要，因此，Booms & Bitner(1981) 在4P外增加了人員 (Participants)、實體證據(Physical evidence)、流程管理(Process of service delivery)三項，將外部行銷修正為7P的行銷組合(蘇晏健，1996)，茲分述如下。

(一) 產品(Product)，即服務本身：

指在特定的套裝服務中各種不同深度的服務。這關係著對目標市場所做的服務，其核心及輔助的服務與服務品質必須由市場需求與競爭地位所決定，並且這要素的一部份是售後服務與保證（鄒慶士譯，2003）。服務的產品包含服務的範圍、服務的品質、服務的等級、品牌名稱、服務內容、信用保證、與售後服務（蘇晏健，1996）。

(二) 價格(Price)：

就服務而言，價格代表著消費者對服務需求的程度，與對此服務期望程度。這對提供無形與專業的服務特別重要，因為價格是價值的指標（鄒慶士譯，2003）。服務的價格包含了服務的定價、折扣、折價、傭金、付款期限、消費者感受到價值、服務品質與價格的匹配與服務差異化（蘇晏健，1996）。

(三) 地點(Place)：

地點涉及了服務的位址與配銷；有些服務是直接送到家中或公司，例如家教或企業顧問。其它的服務，則需要引領顧客到一個固定的服務位址再將服務帶給顧客，例如美容院或補習班（鄒慶士譯，2003）。服務的地點包括服務的區位、接近性、配銷管道與配銷範圍（蘇晏健，1996）。

(四) 推廣(Promotion)：

對服務而言，要決定一個推廣或促銷訊息內容是非常困難的；因為服務品質是無形的，推廣的關鍵須將服務品質與顧客期望訴諸文字或語言；因此，服務業裡最常見促銷方式為個人銷售，與顧客接觸的員工都是在銷售與推廣其服務和組織（鄒慶士譯，2003）。服務的推廣包含了廣告、人員銷售、促銷、宣傳與公共關係（蘇晏健，1996）。

(五) 人員(Personnel)：

指所有與服務相關的人；一個員工的服務態度與行為將會直接影響到

服務的成功與否。因此在服務過程中，員工的行為一定要強烈地以顧客為導向，忠實的傳達服務內容與尊重客戶（鄒慶士譯，2003）。服務的人包含了員工的訓練、員工的個人判斷能力、說明能力、獎勵方式、員工的外觀條件、人際行為與態度、以及員工與消費者的接觸方式（蘇晏健，1996）。

（六）實體證據(Physical facilities)：

實體證據是7P行銷組合中重要的一項因素；因為服務是無形的，也很難去評估，但顧客至少會接觸到服務的生產設施、設備與人員的部分，這些實體證據提供關於服務品質的線索（鄒慶士譯，2003）。服務的實體證據包含了整體環境、室內裝飾、噪音情況，可用設備與有形的產品（蘇晏健，1996）。

（七）流程管理(Process management)：

服務的提供是否順利，關鍵來自於運作範圍的服務程序與服務傳送系統的設計與管理；服務程序設計不良將會帶來粗劣的服務品質以及客戶的不滿；服務的產生並傳送是一個或多個程序的結果，就某種意義來說，程序即是服務（鄒慶士譯，2003）。服務的流程管理包含了服務政策、程序、自動化程度、員工判斷程度、對消費者的引導與服務流程（蘇晏健，1996）。

除了服務行銷的7P行銷組合外，洪順慶（1999）認為外部行銷即指一般常講的各種企業的行銷行為，諸如對市場區隔的探討、確定目標市場、擬定產品定位、決定4P決策；但在服務行銷中，企業的外部行銷會嘗試透過大眾傳播媒體，嘗試著將無形服務有形化，而帶給消費大眾一些期望與承諾（詹燦輝，2003）。

Zeithaml & Bitner(2002)則認為，外部行銷就是企業對顧客設定承諾，透過互動行銷，傳達服務內容及方式；傳統的行銷活動，如廣告、促銷活動及定價策略，都能幫助外部行銷之傳達過程，但在服務方面，和顧客溝通的承諾還包含了其他要素，例如服務人員、服務場所的設備與裝潢、以及服務過程本身，透過

這些服務要素，同樣能與顧客溝通承諾與期望。因此，服務保證與雙向溝通乃為溝通服務承諾的其他方法（黃鵬飛譯，2002）。

二、內部行銷(Internal Marketing)

Gronroos (1982) 定義內部行銷為公司可藉由採行類似行銷的方法以及針對公司內部運用類似行銷的活動以激勵及影響員工，使其具備顧客意識、市場導向以及銷售意識。

也就是說，內部行銷的主要目標就是確定員工具有顧客至上的服務意識與吸引並留住優秀員工。Berry (1981) 則對內部行銷定義為將員工視為內部顧客，將工作視為內部產品，在符合公司的目標之前提下，以內部產品來滿足內部顧客的需求與需要。

Kotler & Armstrong(1991)認為「內部行銷即服務業必須有效的訓練、激勵與顧客接觸的員工及所有支援服務的幕僚，使其成為一個提供滿意服務的工作團隊，而使員工建立顧客導向的行為。」

Rafiq & Ahmed(2000)對各學者所提有關內部行銷文獻作綜合分析，將內部行銷歸納出五個元素如下：

1. 員工激勵及滿意。
2. 顧客導向及顧客滿意。
3. 內部功能的協調及整合。
4. 以近似行銷的方法運用於1-3 項。
5. 公司或功能性策略的執行。

Zeithaml & Bitner(2002)認為：內部行銷就是提升履行承諾的能力；服務提供者或服務系統要傳遞他們所承諾的服務，必須具備傳遞服務的技巧、能力、工具、以及動機。增強此方面的能力與技巧就是內部行銷。承諾是很容易許下的，但若沒有妥善招募及訓練員工，沒有提供他們工具及適切的內部運作系統，以及

沒有給予適當的獎賞，是很難履行所下的承諾（黃鵬飛譯，2002）。

陳耀茂（2003）認為，內部行銷乃是企業與從業人員的關係，包含提昇從業人員的滿足、授權、以及經營管理者的領導方式。為了實現顧客在外部行銷中形成的期待，內部行銷則必須負責提升服務組織的能力。

內部行銷之重點即在於灌輸員工具有服務意識與顧客導向之觀念，將其發揮在日常行為及工作表現之中，而為了達到這個目的，公司需要管理員工的服務意識與關懷顧客之態度以及員工的資訊能力，並用一種類似行銷的方式，將員工視為消費者，用尊重與關懷的態度激勵員工。

三、互動行銷(Interactive Marketing)

Zeithaml & Bitner(1996)將互動行銷以另一名稱來稱呼：「真實時刻行銷 (Real-time marketing)」，因其認為互動行銷乃為實際服務產生之處，亦即公司員工與顧客直接發生互動的地方，也就是一個公司實現其承諾的關鍵點。互動行銷的成敗決定於與顧客接觸之當下，即所謂「關鍵時刻」（詹燦輝，2003）此處說明了互動行銷是指顧客經由提供服務的地點，與企業服務人員的接觸互動來知覺，並驗證企業所做的承諾，此驗證過程與結果即提供了企業行銷的機會；這也解釋了內部行銷及外部行銷的績效其實就是由互動行銷的結果來表現的原因。

Zeithaml & Bitner (2002)更進一步的從顧客的觀點來說：互動行銷就是履行承諾。服務承諾的履行成功或失敗，關係最密切的是公司員工或第三服務提供者，以及最常發生在服務執行的重要時刻。互動行銷發生在顧客與公司互動，每一次顧客與公司的互動都關係到承諾的履行成功或失敗，以及服務可靠性的檢驗（黃鵬飛譯，2002）。

陳耀茂(2003)認為，互動行銷指的是顧客與服務人員之間互相作用的領域，亦即所謂的「服務接觸」(Service encounter)領域。在這個領域內需要讓「關

鍵時刻」更加充實和令人滿意。另外，為了增加第一次購物顧客的再購買意願，必須提高服務品質，而若要提高服務品質，首先必須要設計完善的服務體制，並且妥善處理顧客的抱怨問題，改善顧客覺得不滿意的部分，不斷提升顧客感受到的高品質服務。

洪順慶(2003)認為，互動行銷是指，第一線服務人員從顧客的觀點出發，提供公司的服務給顧客，而服務的過程中，公司的服務人員需和顧客有良好、友善、高品質的互動，才是真正的服務。互動行銷還提供服務品質的兩個構面：技術品質與功能品質。技術品質是指消費者得到服務的結果，功能品質是得到服務的過程，而技術品質加上功能品質所構成的總服務品質，只有透過互動行銷才能完成。

服務行銷也是一種以顧客為導向的思考，企業需要在內部建立起一個以顧客為導向的文化，進而才能在外部行銷或互動行銷實順利發展出來；而服務行銷最主要的目的在於讓客戶在關鍵時刻裡感受到企業對服務的承諾，產生顧客滿意，若滿意度甚至超過原本期望，則會讓顧客產生驚喜，成為再次購買的基礎，進而發展成為長期的忠實顧客。

第三章 研究方法

第一節 SWOT 分析

SWOT分析是經由探討對「競爭環境的認知」，而對本身實力與機會評估之自我分析。利用SWOT可以分析企業的經營策略，分別研究企業自身的內部能力：優勢(S：strength)、劣勢(W：weakness)，以及其所面對之外部環境的機會(O：opportunity)、威脅(T：threat)等四個構面，來分析企業的競爭能力，評估實際經營能力與潛在危機。因此，透過SWOT分析，一個組織得以發展符合本身能力以及客觀環境需求的策略。

一、SWOT分析之定義

(一) 外部環境

1. 機會 (Opportunities)：

所謂機會是指企業在所處環境中最適合的定位，去檢視社會主要趨勢、市場區隔、競爭的改變、管理的情境、科技的改變及供應商的關係和消費者的改變等項目，找出企業可得到優勢的機會。

2. 威脅 (Threats)：

所謂威脅是指企業在所處環境中最不適合的定位，也就是指會妨礙企業成長的各種原因，如新競爭者的進步、市場成長緩慢、供應商或消費者的議價能力增加、科技的改變、新的或修正的法規等項目，均可能帶來對企業的不利威脅。

(二) 內部資源

1. 優勢 (Strengths)：

所謂的企業的優勢是指與競爭者相較之下，企業所擁有的資源優勢；當佔有相對優勢時，企業可透過優勢獲得更大的市場利益，甚至是超額利潤。優勢可以透過企業增加內部資源及有效的管理來提升。

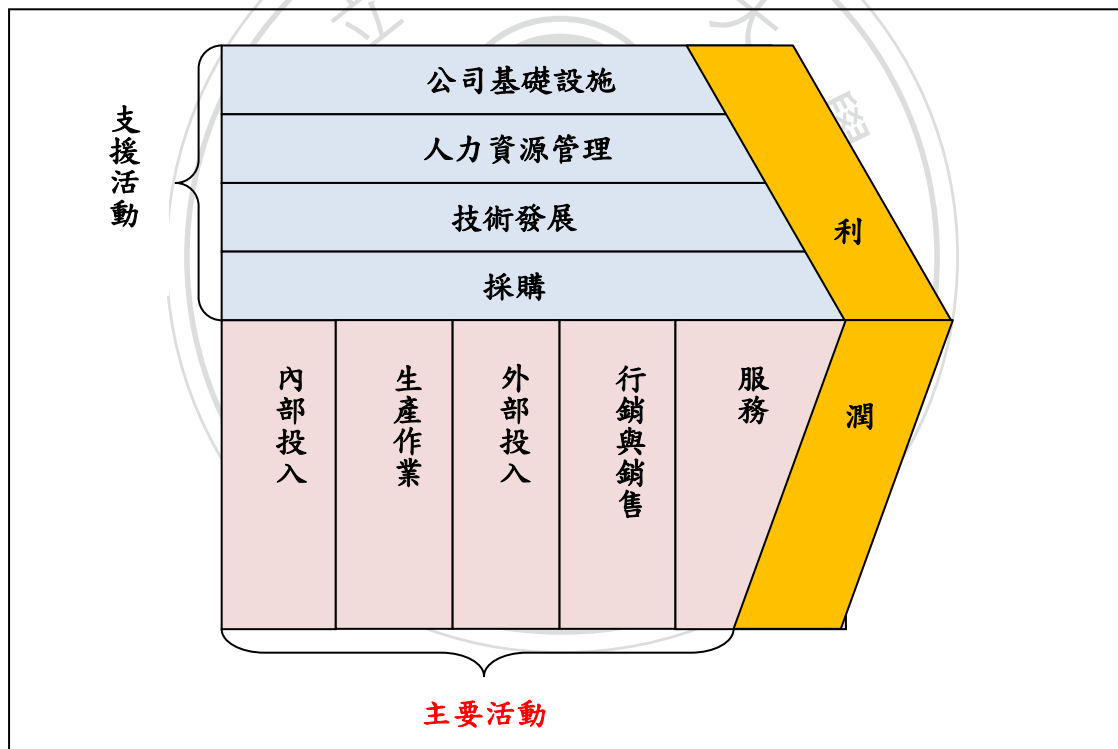
2. 劣勢 (Weaknesses) :

劣勢是指與競爭者相比，企業內部的資源或能力有所限制或不足；企業若在某方面處於相對劣勢時，將有可能被競爭者搶食原有市場，而處於危險的狀態。

SWOT分析是評估企業內部的優勢與劣勢，和外部環境之機會與威脅所需的資訊，而在評估企業SWOT分析時，David(1998)將外部環境歸納為：「經濟力量」、「社會文化及人口與環境」、「政治及法律」、「科技」、「競爭力」等五項；而內部資源則包含：「管理」、「行銷」、「財務會計」、「生產作業」、「研究發展」、「資訊系統」等六項；企業必須對以上內外環境構面做出完整分析，經由分析過程，使企業經營者對所處環境有一個完整認識，進而預先增加與培養企業優勢彌補劣勢，掌握外在環境的機會，降低威脅，並幫助經營者在面臨困難時，做出正確的決策。

第二節 價值鏈分析

價值鏈的概念由Porter (1985)在「競爭優勢」一書中提出，他認為價值鏈是一個提供活動分類的系統性方法，企業內部活動可以分為九種類別(請參考圖3-1 一般價值鏈)，在每一個類別活動理，會代表性的執行與公司策略或與其所處產業有關的特定活動。雖然分類方式可以會因為產業而有所不同，不過都會用某種共同的方式執行基本活動。



【圖 3-1】一般價值鏈(Generic Value Chain)

資料來源：Porter, Michael E, “Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance,” New York : Free Press, 1985

Porter 認為公司的價值活動可分為兩大類型，其一為主要活動(Primary activity)：主要活動包含內部投入、生產作業、外部投入、行銷與銷售、與服

務，是創造公司實質產品或服務的主要增值系統；其二為支援活動(Supporting activity)：包含公司基礎建設、人力資源活動、技術發展、採購，是支持主要活動得以運作的基礎，以下就各類別活動做介紹。

一、主要活動

(一) 內部投入(Inbound input)

進貨投入、儲存、分配資源等相關的活動，如原物料處理、倉儲、存貨控制等。

(二) 生產作業(Operation)

將上階段的投入轉換成最終產品的活動，如生產、包裝、組裝、設備維修、機器測試等。

(三) 外部投入(Outbound input)

收集、儲存、分配產品給買方等活動，如最終產品之倉儲、運送機器的操作、物流配送等。

(四) 行銷和銷售(Marketing and sales)

提供產品給買方購買，並促使他們去購買之活動，如通路選擇、定價、促銷、廣告宣傳等。

(五) 服務(Service)

提供服務去維持或增加產品價值的活動，如到府安裝、維修、保固年限、退換貨機制等。

二、支援活動

(一) 公司的基礎建設(Firm Infrastructure)

包含一般行政事務、規劃作業、財務會計、法律活動、品質管理及政府往來公務等活動，與其他支援活動不同，基礎建設通常支援整條價值鏈，是讓整條價值鏈順利運作的關鍵活動。

(二) 人力資源管理活動(Human resource management)

包含人員的招募、雇用、訓練、發展及福利津貼等管理活動，提供人力相關資源幫助個別主要活動和支援活動，因為每項價值活動的執行都需要人力，所以說人力資源管理活動發生在公司整條價值鏈中的各種不同部分。

(三) 技術發展(Technology Development)

包含產品的基本研究、產品設計、服務流程等發展與改良等活動，技術發展發生在公司活動中的許多部份，支援任何價值活動中所應用到的技術，與產品本身相關的技術發展將會支援整條價值鏈，而與產品無關的技術發展，則會和特定的主要活動或支援活動有關。

(四) 採購(Procurement)

採購指取得各種投入因素的活動，包括與供應商議價、搜集相關資訊及尋求各種投入因素的來源等活動，採購取得的投入物通常和主要活動相關，也因為每個價值活動的順利運作，都需要使用到採購取得的某種投入物，因此可以說採購活動出現在支援活動中的每個價值活動。

價值鏈包含從原物料處理到最終產品的一系列活動，最終價值掌握在最終使用者手中(Sheridan，1999)。而公司在價值鏈中如何定位自己，例如決定是否進行垂直整合或外包製造、物流等策略議題，皆與公司的核心能力(core competencies) 有很密切的關係，核心能力所指的是公司能為顧客創造最大價值的資產與能力，由於外包策略可能會讓公司失去對於其關鍵能力的控制，使公司反應市場變化的速度變慢，因此可以建立合作的關係以擴充事業，並為創造與提升新的價值鏈。

第三節 訪談調查分析

一、訪談的定義：

訪談是指二個人以上的交談，其中至少有一位以上的訪談人，以及一位以上的受訪者。訪談人透過語言溝通來獲取受訪者的某些訊息，就如同對話一樣，在提話與回答的互動過程中，用來收集訪談人所需要的資訊。訪談是一種收集資訊的工具，可以是正式的，透過標準、結構化或封閉式的問題，來探討比較成熟的議題；也可以是非正式的，經由非標準、非結構化或開放式問題的探索，由外圍逐步切入核心主題(萬文隆，2004)。

另外，深度訪談跟一般訪談不同，其主要目的在於解析訪談主題的真正內幕、真實含意、衝擊影響、未來發展、以及尋求解決之道，雖然深度訪談比一般訪談要花費更多的時間，但其可以得到更深入的解答，做為進一步分析的依據(文崇一、楊國樞，2000)。

二、訪談的種類

(一) 非正式的會話訪談 (Informal conversational interview)：

在訪談互動的流程中，提問的問題將自發性呈現。

(二) 一般性訪談引導法 (General interview guide approach)：

訪談之前訪談者事先設計一份包括所有議題的訪談大綱，訪談時仍可隨時調整問題內容和順序。

(三) 標準化開放式訪談 (Standardized open-ended interview)：

訪談之前先設計一份訪談題目，以同樣的問題詢問每位受訪者，目的是降低不同人做訪談時產生偏差的可能性。

本研究訪談方式將採用一般性訪談與電話訪談兩種：

1. 一般性訪談：在訪談之前先定義研究目標(即本研究題目)，根據研究目標定出訪談大綱，在一般性訪談中，基本上將依照大綱提問，並隨著彼此互動中，隨時調整問題的內容與順序。
2. 電話訪談：對一般性訪談中有任何疑問，或任何想要更深入了解某議題，將利用電話再次請教研究對象，讓研究資料更為正確。

三、訪談的流程

(一) 訪談之前：

1. 界定研究目的
2. 決定訪談對象
3. 決定訪談時間
4. 決定訪談地點
5. 準備訪談大綱
6. 列出訪談策略

(二) 訪談時

1. 掌握現場氣氛
2. 聽出弦外之音
3. 紀錄訪談內容
4. 帶領談話方向

(三) 訪談後

1. 將錄音帶的資料轉化成文字
2. 接著再進行資料分類
3. 其次再進行內容分析
4. 得到研究結論

四、訪談對象與內容

本研究的訪談將分為兩部分，第一部分主要在了了解產業特性與 R 公司背景與經營模式，並討論行銷導入之方式；而第二部分則著重在行銷導入後的成效；以下就兩次訪談介紹如下。

(一) 訪談對象：

第一次訪談對象將選擇與 R 公司的下游顧客 10 名，並依照顧客來源比例區分重要性，選擇經常合作的裝潢師傅 5 名、設計師 2 名、設計公司 1 名、與零售商 1 名；第二次預計訪談對象將延續第一次訪談的 10 名相同對象，目的在希望兩次訪談對象均是 R 公司的常客，並能了解整個行銷導入方案並願意配合說明導入成效的合作夥伴。

(二) 第一部分訪談：行銷導入前之訪談

訪談對象為 R 公司的業務經理與 R 公司經常合作的下游 10 名顧客，包含裝潢師傅 5 名、設計師 2 名、設計公司 1 名、與零售商 1 名。其中與 R 公司業務經理共約訪三次，訪談內容將著重於建材批發的產業介紹、產業特性、產業環境變化，與 R 公司的背景、經營模式、上下游的合作模式、競爭者分布與變化等；而與下游顧客之訪談內容將偏重在裝潢產業運作模式、對建材供需的變化、對建材價格的敏感度、重視哪些建材批發業的服務內容等(請參考表 3-1)。

【表 3-1】第一部分：行銷導入前訪談計畫

| 對象 | 訪談次數 | 訪談日期 | 訪談目的 | 訪談主題 |
|-----------|------|------------------------------------|-------------------|---|
| R 公司的業務經理 | 3 次 | 2010.6.15 2010.7.6 2010.7.12 | 了解產業環境與 R 公司運作細節 | 1. 建材批發的產業介紹 2. 產業特性 3. 產業環境變化 4. R 公司的背景 5. 經營模式 6. 上下游的合作模式 7. 競爭者分布與變化 |
| 裝潢師傅 | 1 次 | 2010.7.12 | 了解下游廠商對建材批發商服務的需求 | 1. 裝潢產業運作模式 2. 對建材供需的變化 3. 對建材價格的敏感度 4. 重視哪些建材批發業的服務內容 |
| 裝潢師傅 | 1 次 | 2010.7.12 | | |
| 裝潢師傅 | 1 次 | 2010.7.19 | | |
| 裝潢師傅 | 1 次 | 2010.7.19 | | |
| 裝潢師傅 | 1 次 | 2010.7.20 | | |
| 設計工作室 | 1 次 | 2010.7.12 | | |
| 設計工作室 | 1 次 | 2010.7.19 | | |

| | | | | |
|------|-----|-------------|--|--|
| 設計公司 | 1 次 | 2010. 7. 19 | | |
| 設計公司 | 1 次 | 2010. 7. 20 | | |
| 零售商 | 1 次 | 2010. 7. 19 | | |

資料來源：本研究整理

(三) 第二部分訪談：行銷導入後之訪談

訪談對象為 R 公司的下游 10 名顧客(與行銷導入前的訪談名單相同)，其中 5 名顧客為裝潢師傅，2 名為設計工作室的設計師，2 名為設計公司的物料採購，1 名為零售商店老闆；而訪談主題將依照顧客忠誠的六大構面做設計；訪談時間預計在行銷導入後的 3 個月、6 個月、9 個月、12 個月，分四次訪談，也就是經過長達一年的觀察(請參考表 3-2)，希望藉由長期觀察而得到更為客觀的結論。

【表 3-2】第二部分：行銷導入後訪談計畫

| 訪談對象 | 公司類型 | 職稱 | 訪談日期 | 訪談主題 |
|------|-------|-----|----------------------|--|
| 1 | 裝潢師傅 | 工頭 | 第一次：行銷導入後 第 3 個月 | 1. 重購意願 2. 重複購買 3. 交叉購買 4. 向人推薦 5. 對價格的容忍度 6. 對競爭者的免疫程度 |
| 2 | 裝潢師傅 | 工頭 | | |
| 3 | 裝潢師傅 | 工頭 | 第二次：行銷導入後 第 6 個月 | |
| 4 | 裝潢師傅 | 工頭 | | |
| 5 | 裝潢師傅 | 工人 | 第三次：行銷導入後 第 9 個月 | |
| 6 | 設計工作室 | 設計師 | | |
| 7 | 設計工作室 | 設計師 | 第四次：行銷導入後 第 12 個月 | |
| 8 | 設計公司 | 採購 | | |
| 9 | 設計公司 | 採購 | | |
| 10 | 零售商 | 老闆 | | |

資料來源：本研究整理

第四章 R 公司之經營模式分析

第一節 R 公司之簡介

R 公司為一個傳統建材批發商，由林老闆一手成立已有 36 年之歷史，由於價格便宜且經營實在，在業界頗負盛名；創業之初，R 公司選擇以板橋為主要市場，除了主要門市以外，更租下 100 多坪之倉庫存放木材，希望提供顧客更多樣化的產品；然而，隨著 R 公司業務拓展，加上近幾年板橋地價水漲船高，原本的倉庫已不敷使用，林老闆乃決定在三峽開設分店擴大經營，租下將近 1000 坪大型倉庫，與建立一組 10 人之專屬送貨車隊，大為提升 R 公司物流效率與品質；隨著業務之擴展，R 公司逐漸增加銷售品項，除了原本專營之木材，亦增加五金、建築等相關產品(請參考表 4-1)。

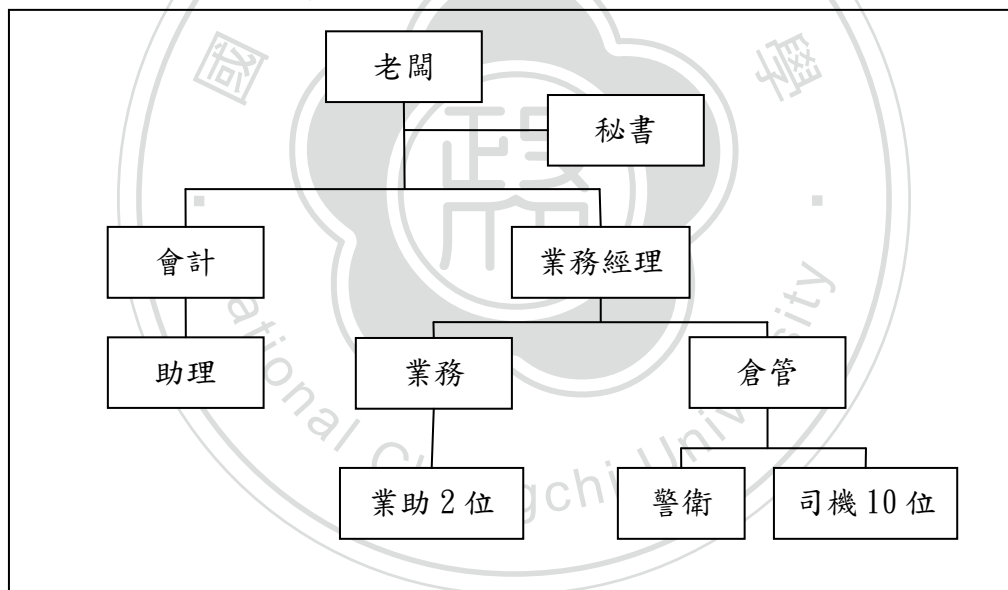
【表 4-1】R 公司主要營業產品

| | |
|------------|--|
| R 公司主要營業產品 | 美加氧化鎂板、美立固防火板、中日矽酸鈣板、日進矽酸鈣板(NISSIN)、南亞矽酸鈣板、南亞矽酸鈣板(輕質)、淺野矽酸鈣板、儷士矽酸鈣板(NEWLUX)、石膏板、環球石膏板、台灣水泥板、金象牌水泥板、CAPE 矽酸鈣板、吸音棉捲、氧化鎂背面板、人造熱壓板、天然熱壓板、隔間花板(伊斯漫)、素色花板、藝術板、波音板、彩虹板、刻溝化妝板、鋁花紋押條、金塑膠壓條、銀塑膠壓條、門片、浮雕門、南亞浴廁門、夾板門、天然板加工、木籤門、塑鋼門、國際門、花板加工、耐固凹式門、塑鋼門框、電腦門、美耐板加工、福家門、百利門、實木雕花門、皇族門、山水窗、空氣窗、百葉廉、線條、封邊條、活動百葉孔、人造活動百葉孔、天然活動百葉片、波浪板、實木二丁掛、相框、畫框、夢幻壁材、電腦雕刻板、龍鳳板、立體造型板、圓柱、圓球、桌腳、實木曲板、舒然曲板、文化石、領帶盒、吊褲架、雕刻花、杉木壁板、拼花集成板、3D 立體浮雕、編織板、PU 歐化線條、花窗、裝飾壁材、椰 |
|------------|--|

| | |
|--|--|
| | 殼藝術板、竹拼板編板、歐宮雕花線板、立壕 PU 裝飾、尤尼爾 PU 雕花線板、美國 ACQ 南方松防腐木、易可彎、纖維(密迪)板、好搭擋踢腳板、可舒木踢腳板 |
|--|--|

資料來源：本研究整理

R 公司員工約有 20 人(請參考圖 4-2)，以木材批發業性質來說，業務發展仍舊以被動接單出貨，電話聯絡為主要業績來源，尤其是許多配合已久之顧客，往往不需親臨店面，直接以電話確認貨品明細與送貨地點，即完成交易。另外，由於 R 公司所提供產品相當齊全、多樣化，且因為量大而壓低進貨成本，因此價格較同業產品低 5%~20% 不等，加上特屬的物流團隊，使 R 公司擁有多項競爭優勢，生意十分興榮，每月營業額達 1200 萬以上。



【圖 4-1】R 公司員工組織圖

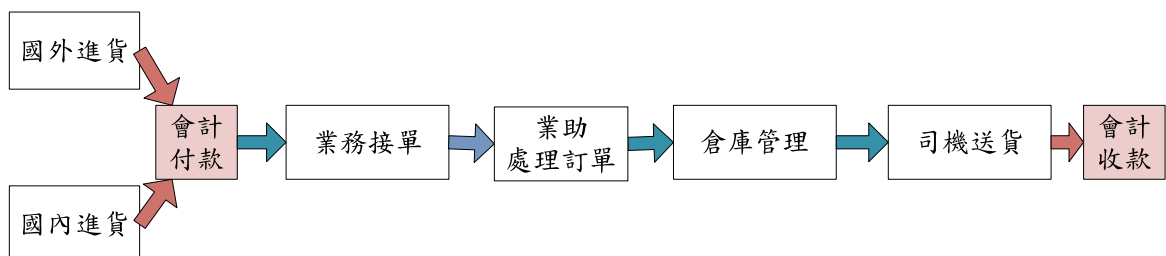
資料來源：本研究整理

第二節 R 公司之經營模式

一、部門合作模式

參考上節圖 4-2 公司組織圖可看出公司共有 20 人，老闆主要負責公司決策與國外上游工廠的業務接洽事宜；老闆之下設秘書一位，負責老闆日常瑣事與國際貿易事務；財會部門共有兩位員工，負責帳務與稅務等管理；業務部門之下分為兩部分，其一為業務單位，下設業務一位與業務助理兩位，負責平日接單與合約製作，另一為物流單位，設有倉管一位，負責平日倉庫存放、進貨、出貨排程等；另外倉管下設警衛一位，負責監管倉庫環境與安全，與司機十位，負責平日送貨，其中十位司機中，有五名為正職員工，另五名為約聘員工，約聘人數將視生意淡旺季而稍做增減。

參考圖 4-3 部門工作流程可看出完整業務流程分為進貨、接單、物流、收款四階段，由一開始國內外訂購貨物開始，接下來由業務洽談合約與電話接單，並送出確認之合約給倉管安排送貨排程，並安排司機出貨，最後由會計收款與作帳，完成一個業務循環，這樣簡化後的生意流程，在實務操作時是由多項業務交綜複雜且同時進行的。



【圖 4-2】部門工作流程

資料來源：本研究整理

二、與上游供應商合作模式

(一) 國外木材工廠

R 公司所販售之大型木板、角材、合板等，由於在房屋裝潢或修繕時需要大量使用，且此類商品的差異化較小，因此為求降低成本，R 公司直接與國外木材工廠進貨，由於訂購量大且需求穩定，往往可拿到比國內一般建材批發商更低的進貨價格，更可要求國外工廠在進貨的木板上印上 R 公司之名稱，讓 R 公司在無差異化的產品中獨樹一格。

(二) 建材品牌商

許多建材產品具有功能性或特殊規格，因此國內外皆有相當多不同公司推出自有品牌商品，例如以隔間板為例，知名廠商有伊斯漫、一品等，這些產品的品質與價格不一，端看裝潢業者與設計師與消費者之溝通而定；R 公司由於在業界頗負盛名且需求量大，這些品牌商將會定期派業務主動至 R 公司倉庫勘查庫存，並建議訂貨數量；當然，R 公司因為進貨量大，往往也可以拿到較市場行情低的進貨價格，而握有較高之價格優勢。

(三) 國內中大盤商

R 公司雖是建材批發商，但近年來為求商品的多樣化，而增加許多五金商品之販售，由於五金種類較為複雜，且非其主營商品，所以拿的貨量不大，主要是跟國內中大盤商進貨，價格與一般批發商差不多，無特別優勢。

三、與下游顧客合作模式

(一) 顧客種類與合作方式

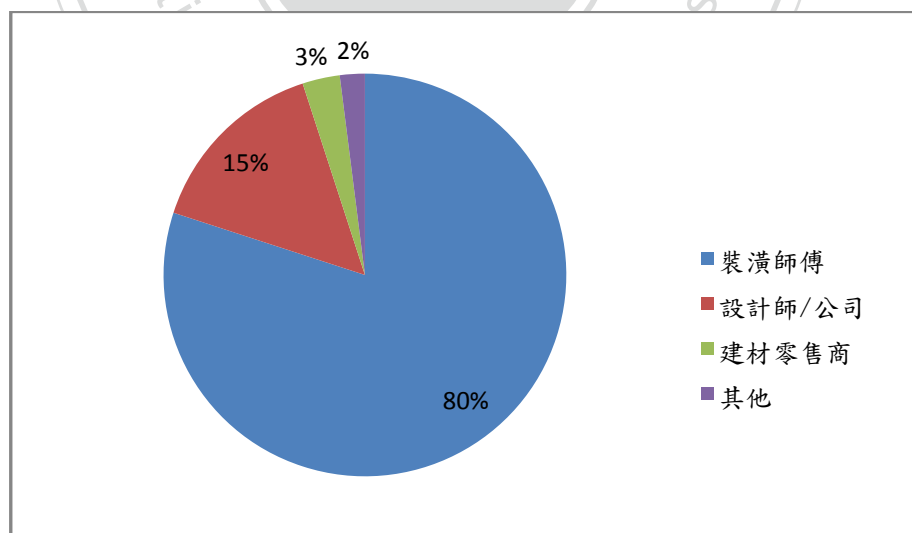
建材批發商的顧客種類包含建材零售商、裝潢師傅、室內設計師、建設公司等，而 R 公司主要顧客為裝潢師傅，其次為室內設計師與建設公司，

最後才是建材零售商。

大部分建材商都會有其經常配合之裝潢師傅，裝潢師傅在接下建案後，便會到建材商挑選貨品，由於與 R 公司配合以久，師傅往往直接電話叫貨，R 公司便會直接將貨送達建案地點以供使用。由於 R 公司提供商品價格便宜，所以部分建材零售商也會固定跟 R 公司叫貨，但因為零售商的出貨量不大，因此非 R 公司的主要客戶。而室內設計師與建設公司一但接下建設案件，往往需要較大貨源，但是生意來源不穩定，而且因為量大，也會壓低跟 R 公司叫貨之價格，甚至延長付款時間，對 R 公司來說，獲利率不高且資金風險大，因此也不太願意與設計公司合作。

(二) 顧客消費金額比例

若以消費金額估計，R 公司的顧客來源比例依次為：裝潢師傅(約 80%)，設計師與設計公司(約 15%)，建材零售商(約 3%)，剩餘為其他(如一般民眾等)(約 2%)。(參考圖 4-4)



【圖 4-3】R 公司顧客消費金額比例

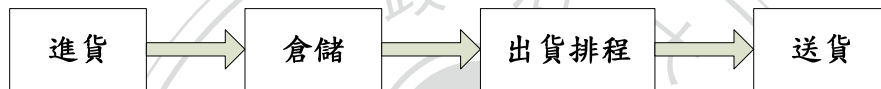
資料來源：本研究整理

(三) 業務拓展方式

由於R公司與許多裝潢師傅配合以久，所以大部分業務都是以電話聯絡訂貨，直接出單的方式經營，而無主動外出洽談生意；新客戶來源主要是由舊客戶介紹，或是當師傅所接案子在店面附近時，就近直接拿貨。

四、物流管理

物流管理分為四部分，分別為進貨、倉儲、出貨排程、送貨(參考圖4-5所示)。



【圖 4-4】物流管理流程

資料來源：本研究整理

(一) 進貨

從國外進貨的板材、角材、合板等大型木材，不論是進貨數量、價格、交貨時間，都由林老闆負責洽談；而其他從國內進貨的建材，則由業務經理負責；而老闆與業務經理通常是根據其對市場供需的直覺，而判定訂貨數量，除了由國外直接訂貨部分，其他從品牌商或上游大盤商所購買之商品，若有產品損壞或滯銷時，均有退換貨機制，降低R公司進貨風險。

(二) 倉儲

R公司擁有千坪倉庫，面積相當大，因此在倉儲管理益顯重要；目前主要依照產品所屬功能與特性分區儲存；以合板為例，會先規劃出合板區域，並依照大小、品質等特性分類存放，不僅方便尋找，更可對產品庫存一目了然。而各產品區域除了根據類似產品性質，亦會參考出貨頻率，越常出貨之商品，會擺放較外面之區域，以利搬運與載貨。

(三) 出貨排程

倉管在安排出貨之順序時，主要依照接單先後，次而參考送貨地點；由於每次出車都是成本，因此也會考慮貨車利用率，盡量達到裝滿一車後再出貨；因此，每次業務接單時均會預留一些時間再送貨，希望提高送貨之運送效率。

(四) 送貨

倉管安排好出貨流程後，會先指派在現場司機優先運送，司機薪水乃是一固定底薪，並依照送貨金額與距離往上加獎金，因此司機會希望滿一車後再出車，而增加獎金。檢貨由倉管負責，並由司機確認，待出貨後，損壞或遺失等均由司機負責。



第三節 R 公司之顧客分析

R 公司顧客來源為裝潢師傅（約 80%），其次為室內設計師與設計公司（約 15%），最後才是建材零售商（約 3%），剩餘為其他（如一般民眾等）（約 2%）。由於建材零售商與其他顧客非 R 公司主要目標客戶，因此不納入本節討論對象，而僅以裝潢師傅、設計師、與設計公司為主要討論分析探討客戶（請參考表 4-2）。

【表 4-2】R 公司的顧客分析

| | 裝潢師傅 | 設計師 | 設計公司 | |
|--------------------|--|--|--|---|
| 特性 | <ul style="list-style-type: none"> -國高中畢業即入行 -個性爽快也較急躁 -重視體力的工作 -多喜歡抽菸、喝酒、嚼檳榔 -主要跟設計師/公司接案子 -人脈與信譽是生意來源的基礎 | <ul style="list-style-type: none"> -主要為個人工作室 -接受一般消費者委託或與設計公司合作 -接到案子後會去找裝潢師傅的工頭，工頭在往下找其他師傅；較沒有固定裝潢團隊 | <ul style="list-style-type: none"> -有一群設計師團隊 -接受一般消費者委託或與建設公司配合 -此類型設計師只懂畫圖，不懂建材，因此接到案子後會先找木工廠商或裝潢工頭詢價，而後將工程發包出去 | |
| 與建材批發商之購買模式 | 訂貨 | <ul style="list-style-type: none"> -接到案子後，會預估總使用量，第一次訂約八成的貨；接下來，依照進度補後續不足之貨；完成後，剩餘材料直接退貨 -一般早上訂貨、下午到貨；或今天訂貨、明天到貨 -但特殊材料需要等兩三天才會到貨 | <ul style="list-style-type: none"> -會請工頭訂貨，或是自己訂貨 -設計師設計花俏，會需要比較多特殊規格之建材 -訂貨依照工程進度採分次訂購 -一般商品乃早上訂貨、下午到貨；或今天訂貨、明天到貨 -但特殊材料需要等兩三天才會到貨 | <ul style="list-style-type: none"> -由接到發包案的廠商或工頭決定建材購買數量 -設計花俏的房子，會需要較多特殊規格之建材 -訂貨依照工程進度採分次訂購 -一般商品乃早上訂貨、下午到貨；或今天訂貨、明天到貨 -但特殊材料需要等兩三天才到貨 |
| | 付款 | <ul style="list-style-type: none"> -當月結 -次月結 -欠款：待結案後收到尾款才付（兩個月以上） | <ul style="list-style-type: none"> -多為月結，但因為貨量較大，會要求更長的付款時間 -倒帳風險大，倒帳也難以追款 | <ul style="list-style-type: none"> -由於貨量較大，要求 3-6 個月不等的付款期間 -倒帳機率較小，但是一旦被倒帳則金額很大，因此風險仍高 |
| 重視之購買與合作因素 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 價格 2. 產品種類 3. 送貨速度 4. 店家態度與交情 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 價格 2. 付款時間 3. 配合度 4. 店家態度與交情 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 價格 2. 配合度 3. 穩定供貨 4. 品質 | |

資料來源：本研究整理

一、裝潢師傅

(一) 特性：

裝潢師傅多半很早就入行，因此沒念過太多書，個性爽朗注重博感情；由於裝潢工程屬於耗體力之工作，因此大部分師傅都喜歡抽菸、喝酒、嚼檳榔；生意來源以接案子為主，有些與設計師或設計公司配合，而人脈與信譽在這產業也是相當重要的。

(二) 與建材批發商的購買模式

1. 訂貨：一般接到案子後，會預估總使用量，第一次訂約八成的貨；接下來，依照進度補後續不足之貨；完成後，剩餘材料直接退貨；業界定貨方式多為一般早上訂貨、下午到貨；或今天訂貨、明天到貨，除非是特殊規格，則須要等兩到三天不等的時間。

2. 付款：大部分採月結(分為當月結與次月結)與欠款(待結案後收到尾款才付)

(三) 重視之購買與合作因素

1. 價格
2. 產品種類
3. 送貨速度
4. 店家態度與交情

二、設計師

(一) 特性：

主要為個人工作室的設計師，會接受一般消費者委託或與設計公司合作，接到案子後會去找裝潢師傅的工頭，工頭在往下找其他師傅，因此較沒有固定裝潢團隊。

(二) 與建材批發商的購買模式

1. 訂貨：有些懂建材的會自己訂貨，不然就是請工頭定貨；訂貨方式會依照工程進度，分次訂購；另外，設計師設計圖都很花俏，會需要比較多特殊

規格之建材；訂貨時，一般商品與業界相同，多為早上訂貨、下午到貨；或今天訂貨、明天到貨，但特殊商品就需要等兩到三天不等，才拿的到貨。

2. 付款：多為月結，但是因為貨量較大，會希望要求更長的付款時間，因而倒帳風險大，且個人設計師通常倒帳後人就跑了，欠款也難以追回。

(三) 重視之購買與合作因素

1. 價格
2. 付款時間
3. 配合度
4. 店家態度與交情

三、設計公司

(一) 特性：

設計公司有一群設計師團隊，會接受一般消費者直接委託或與建設公司配合，由於此類型的設計師大部分會畫設計圖，但不懂建材，因此接到案子後會先找木工廠商或裝潢工頭詢價，而後將工程發包出去。

(二) 與建材批發商的購買模式

1. 訂貨：通常由接到發包案的廠商或工頭決定建材購買數量；而設計師會設計較為花俏的房子，會需要較多特殊規格之建材；訂貨時，一般商品與業界相同，多為早上訂貨、下午到貨；或今天訂貨、明天到貨，但特殊商品就需要等兩到三天不等，才拿的到貨。

2. 付款：由於貨量較大，要求 3~6 個月不等的付款期間，或是等到工程完成後才付清；由於是公司行號，倒帳機率較小，但是一旦被倒帳則金額很大，因此風險仍高

(三) 重視之購買與合作因素

1. 價格
2. 配合度
3. 穩定供貨
4. 品質

第四節 R 公司之 SWOT 分析

SWOT分析是經由探討對「競爭環境的認知」，而對本身實力與機會評估之自我分析，在自我分析的過程中，可發現企業本身的發展機會往往潛藏於各種面臨的環境問題中。SWOT乃分別指企業內部之優勢(Strengths)、劣勢(Weakness)與企業外部之機會(Opportunities)、威脅(Threats)，以下分別就此四點分析R公司機會與挑戰。

一、優勢(Strengths)分析

(一) 進貨成本低

因為大量進貨，R公司可以拿到相較同業更便宜的進貨價成本。

(二) 商品價格便宜

進貨成本較低，可以壓低商品價格，成為贏過同業的競爭優勢之一。

(三) 商品種類多且樣式齊全

R公司主營之木材、建材貨樣相當齊全，且較少缺貨問題，讓顧客可以即時拿到所需商品而不需等待；且近年來增加五金知販售，提高顧客選購之方便性。

(四) 開店已久，信譽良好

R公司乃為36年老字號商家，在建材業中相當知名。

(五) 配合師傅多且關係穩固

由於開店已久，故已養成一批與R公司長期配合之師傅，彼此互相信任、關係穩固。

(六) 自營車隊，物流效率高

R公司經營12人之車隊，不僅降低運送成本、更提高物流效率。

二、劣勢(Weakness)分析

(一) 倉庫面積大、租金高：

雖然三峽地價較便宜，但倉庫面積大，每月仍有一筆不小之租金費用。

(二) 堆放大量存貨，空間管理不易：

倉庫需要堆放各式商品，且新建材推陳出新快速，如何做好物流分配乃是一大難題。

(三) 門市較偏遠：

門市位於三峽，較難吸引到距離較遠之潛在客戶。

(四) 壓低價格，但獲利率較低：

雖然壓低價格成為競爭優勢，卻也相對降低獲利率。

(五) 放款資金大，風險亦高：

師傅或設計公司訂購貨物少有以現金付款，大多數會約定一~二個月的付款條件，當生意量越大，越長的付款期間亦代表風險越高。

三、機會(Opportunities)分析

(一) 新北市興起，新建案陸續推出：

2010年正式成立新北市，新北市各個區域發展快速，推出各種新建案，以吸引都市人口外移購屋。

(二) 政府釋出利多政策鼓勵民眾買屋：

政府推出各種低利購屋貸款，或是稅務誘因，以吸引民眾購屋。

(三) 民眾自我意識提高：

消費者願意投資較高的裝潢費用，希望裝潢出凸顯自我風格之建築。

(四) 綠建材之風潮：

環保意識升起，綠建材成為新一代建材選擇，更是R公司可以掌握之機會。

四、威脅(Threats)分析：

(一) 建材產業進入障礙較低，競爭者眾多：

建材產業所販賣的多為一致性商品，容易被競爭者模仿，展開惡性競爭之可能。

(二) 物價與工資上漲：

物價上漲與工資上漲，使經營成本增加。

(三) 時代改變，傳統木工技術已逐漸喪失：

上一代木工師傅已逐漸退出市場，取而代之的新一代裝潢師傅關係較不易維持。

(四) 房價飆高，一般民眾買房仍然困難：

房價雖然供過於求，但價格仍高居不下，一般民眾仍然難以購屋。

(五) 經濟雖然逐漸復甦，但仍未回到往年標準：

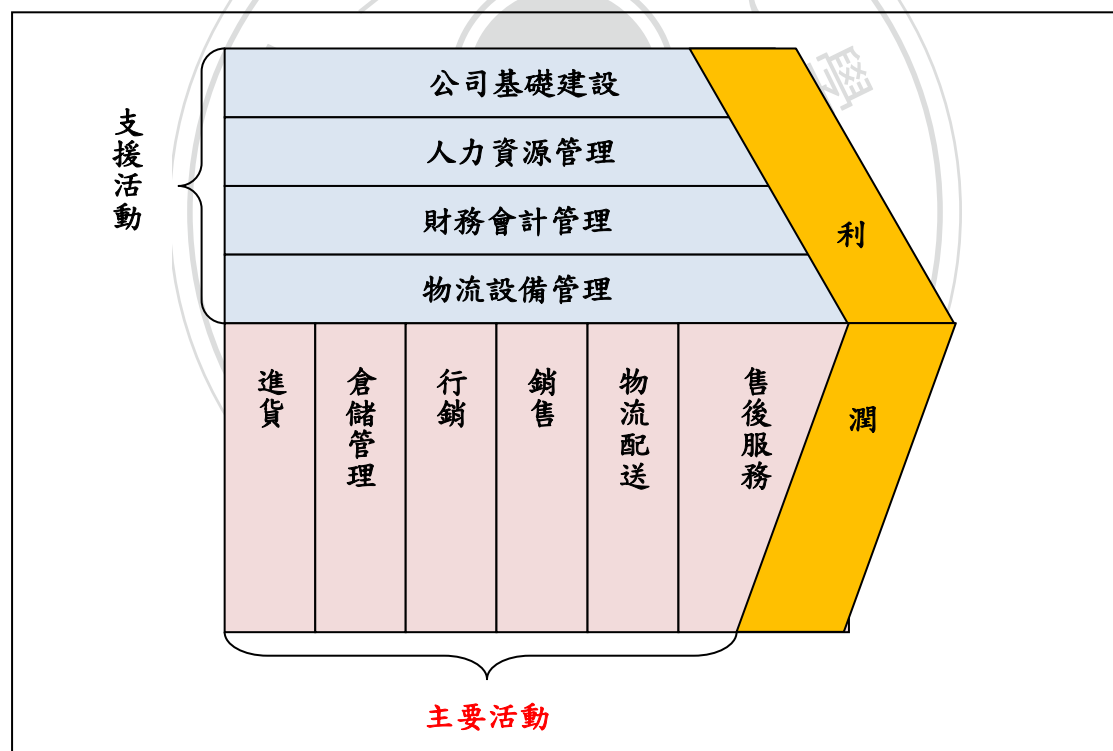
經濟復甦速度較慢，民眾對於買屋或裝潢仍持觀望態度。

(六) 環保意識興起，對建材管制增加

第五節 R 公司之價值鏈分析

「價值鏈」由 Michael Porter 在 1985 年提出，他認為一個企業的競爭優勢來自於所能為顧客創造之價值來衡量，並且此一創造價值必須高於其創造成本；而企業所提供之總體價值，是由各種價值活動(Value activities)和利潤(Margin)加總構成；因此解析企業之價值鏈，首先必須將其內部各項經營活動與工作流程分解為若干戰略性的價值活動，進而思考是否可以在其中增加部分環節以創造更多價值，或降低更多成本，最後優化企業價值鏈，成為差異化的決策基礎。

依照 Michael Porter 價值鏈理論所論述，公司內部能分為顧客創造價值的主要活動及相關支援活動；以 R 公司為例，可將各部門的工作流程分為主要活動與支援活動，參考如圖 4-6 所示。



【圖 4-5】R 公司之價值鏈

資料來源：本研究整理

R 公司的價值鏈可分為支援活動：公司基礎建設、人力資源管理、財務會計管理、物流設備管理共四項，與主要活動：進貨、倉儲管理、行銷、銷售、物

流配送、售後服務共六項，最後加上利潤，成為 R 公司所創造之最終價值。以下就各價值活動做進一步說明。

一、支援活動

(一) 公司基礎建設

公司基礎建設指的是 R 公司在執行所有業務以完成價值鏈時所需使用到的一般管理流程、規劃與制度、公司目標、商譽等；此部分所涉及到的管理層面是適用於整個價值鏈，也是 R 公司較難改變之高階管理議題。

(二) 人力資源管理

人力資源管理包含 R 公司在人力資源部分之發展與管理，包含人員之招募、雇用、培訓、發展，以及規畫各種員工福利津貼與績效考核等；人力資源之管理支援了整個公司的價值鏈，是構成企業競爭優勢不可或缺的主要資源。

(三) 財務會計管理

財務管理主要為 R 公司每年預算之編列與結算作業，包含進貨、員工薪資保險、出差旅遊、退休金發放、其他採購費用等費用之規畫與審核；會計主要則是管理 R 公司日常帳務、記帳結帳、報稅等相關作業活動。

(四) 物流設備管理

物流設備管理乃是 R 公司為了達成高效率物流所需採購的各項機器設備與用品，如堆高機、鋸木設備等；以及管理這些設備資產之維修、故障排除等作業。

二、主要活動

(一) 進貨

R 公司之進貨包含由國外工廠進口以及向國內品牌商或大盤商購買之採購流程；進貨之商品與數量是支援 R 公司後續價值連所能完成的主要依據，因此，負責訂貨之人員(目前為 R 公司之老闆與業務經理)，訓練其對市場供需之敏感度，以判斷合理採購數量與訂購型號是價值鏈中相當重要的關卡。

(二) 倉儲管理

R 公司在倉儲管理的主要活動包含對整個倉庫裡商品陳列規畫、起重機與貨車的動線設計、出貨次數與頻率之統計、甚至是倉庫溫度與濕度之控制等，都是 R 公司為維持高效率倉儲管理所需注意之重要議題。

(三) 行銷

R 公司在行銷方面的主要活動包含分析主要市場與客群、刊登廣告、製作特價 DM 等，但由於 R 公司屬為較傳統之批發業，經營主要靠經營已久的口碑效應，或是與師傅長久合作的關係在維持著，而因此在行銷方面之著墨較少；但是在目前資訊快速發展與市場動向迅速變化快速的時代中，這樣的行銷方式似乎略顯不足，實為一可惜之處。

(四) 銷售

目前 R 公司在銷售的活動內容主要是靠電話接單與顧客上門選購，因此業務大部分是做在辦公室中洽談生意，並處理後續訂單與合約問題；這樣的銷售方式似乎略顯被動而有很大的價值增進空間。

(五) 物流配送

R 公司在物流配送的主要活動包含清點出貨數量與品項、規劃最佳出貨順序與路程、降低運送事故與商品損壞、以及完成顧客滿意之運送服務等；R 公司在物流管理及出貨效率已有相當好的整合規劃，但在服務流程中，相較於競爭者並無太大差異，將是本研究將努力改進的地方。

(六) 售後服務

R 公司目前所做的售後服務僅包含售出物品若有瑕疵或滯銷情況，則允許退貨機制，並免費派車去將退貨物品收回。這部分的售後服務是所有建材批發商與零售商都需要做到的一項必備基礎，因此對 R 公司來說，售後服務並沒有構成差異化的來源。

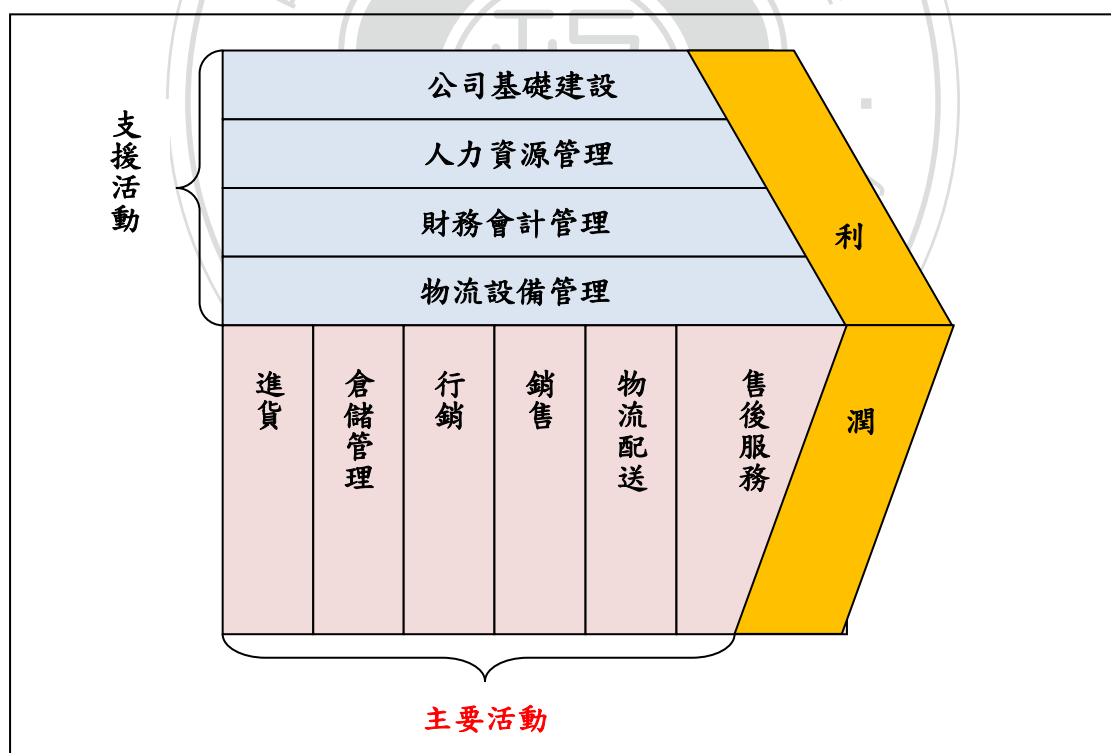
根據以上R公司價值鏈之分析，可以看出每一個類別活動在整體運作系統中為R公司帶來的價值；然而，這樣的價值加成系統，相較於競爭者而言，並沒有太大的差異，也就是說，競爭者很有可能模仿如此一套運作模式，生產出差異不大的最終產品；因此，在如此競爭激烈的建材批發產業中，要如何為R公司的創造出具有差異化的價值系統，正是本研究努力的目標。在下一章節中，本研究將針對R公司原始價值鏈去分析可以創造更多價值的行銷環節，並依此分析，為R公司導入不同於競爭者的行銷方式，以期締造更高的顧客滿意度，帶來更穩固的競爭優勢。

第五章 R 公司之行銷導入

第一節 R 公司之價值鏈優化

一、R 公司之原始價值鏈

從第四章第五節中所介紹 R 公司的價值鏈分析中可以知道，R 公司的價值鏈分為支援活動：公司基礎建設、人力資源管理、財務會計管理、物流設備管理共四項，與主要活動：進貨、倉儲管理、行銷、銷售、物流配送、售後服務共六項，最後加上利潤，成為 R 公司所創造之最終價值，請參考圖 5-1 為 R 公司的原始價值鏈。



【圖 5-1】R 公司之原始價值鏈

資料來源：本研究整理

本研究將針對建材批發產業的產業特性、環境現況，與 R 公司本身的運作系

統、經營模式、內外資源等因素，將 R 公司的原始價值鏈導入不同於以往的行銷方式，進而設計出一套改良之價值鏈，以優化原始的價值創造系統，為 R 公司帶來更強大的競爭優勢。

二、導入之行銷系統

觀察 R 公司的經營模式，可以發現 R 公司的競爭優勢在於價值鏈中主要活動的進貨、倉儲管理、物流配送，因為 R 公司擁有千坪倉庫空間，可以儲放多樣且豐富的產品，且大量進貨，進貨成本低，並且因其擁有一個完整的運送車隊，而可以用較低成本運送貨物，增加物流效率。然而，R 公司在價值鏈中的行銷、銷售、售後服務部分，就顯得較為弱勢；以行銷而言，R 公司所做的只有刊登特價廣告，而這是任何建材批發商都能模仿的行銷手法；而在銷售方面，R 公司大多是被動地待在辦公室等待顧客上門或打電話訂貨，而無其他較為主動出擊的做法；另外，在售後服務部分，R 公司所做的也只有跟其他商家一樣的退貨服務，而無法成為差異化的特色。

因此，本研究將為 R 公司導入兩項行銷系統，其一為關係行銷系統，其二為服務行銷系統，希望可以增進 R 公司創造更大的價值，並帶來差異化的優勢。以下就兩項行銷系統分別介紹。

（一）關係行銷系統

關係行銷是指賣方希望藉由強化買賣雙方的關係而做的許多努力，其主要目標為建立起長期而穩固的顧客忠誠關係，締造長久的競爭優勢。關係行銷分為三個層次，第一層次為財務的結合，第二層次為財務、社交的結合，第三層次為財務、社交、與結構性的結合，本研究將針對這三個層次分別設計導入方案與提出實際做法，以期能讓 R 公司能確實執行並得到成效。

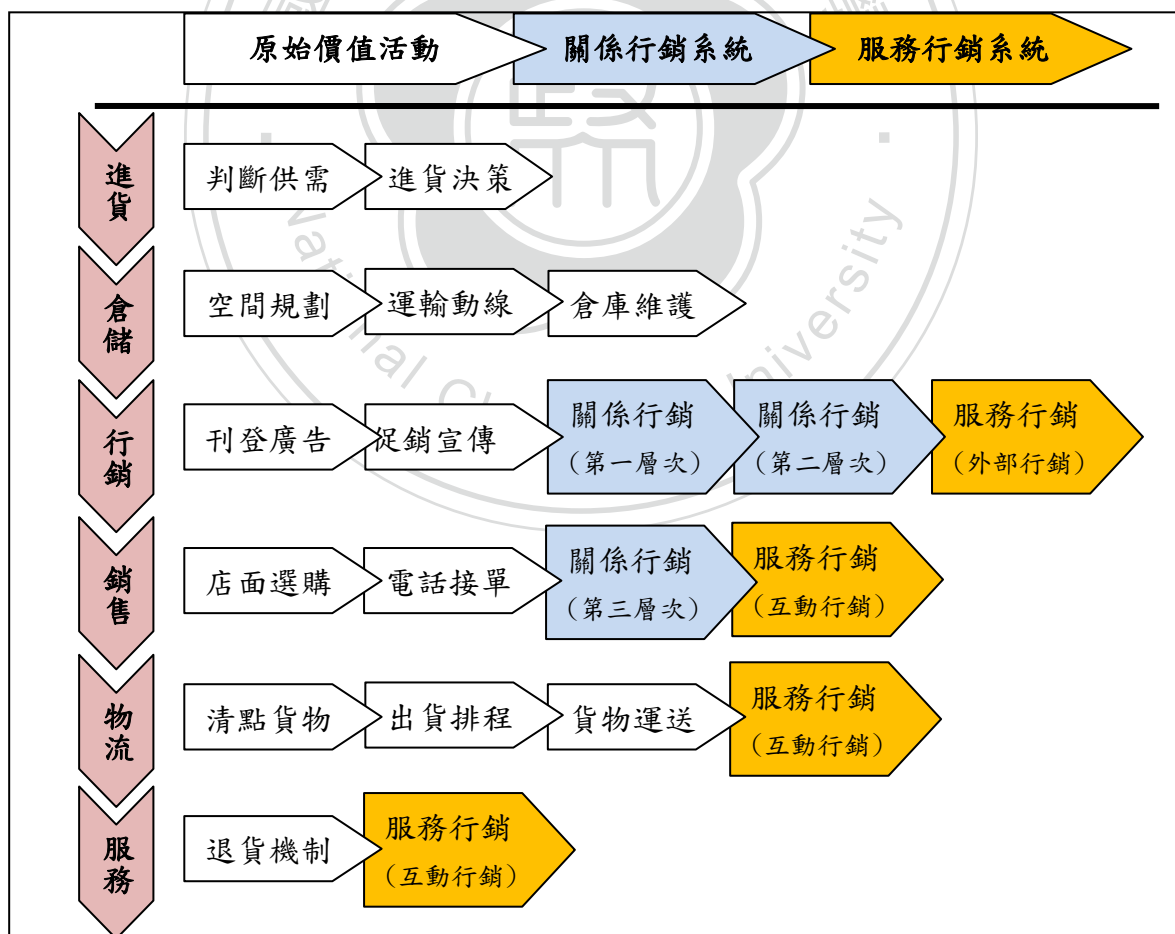
（二）服務行銷系統

服務行銷是指強化所提供的服務內容，甚至提出服務承諾，但服務承

諾執行之前，最重要的是必須要先對內部人員做完整的員工訓練，並設計出完善的服務流程，最後才經由服務的關鍵時刻，與顧客互動的過程中，將服務承諾完整的體現出來。也就是說服務行銷包含三部分，分別是外部行銷、內部行銷、與互動行銷。本研究將會就這三部分設計行銷方案，以期能完整導入R公司的內部運作。

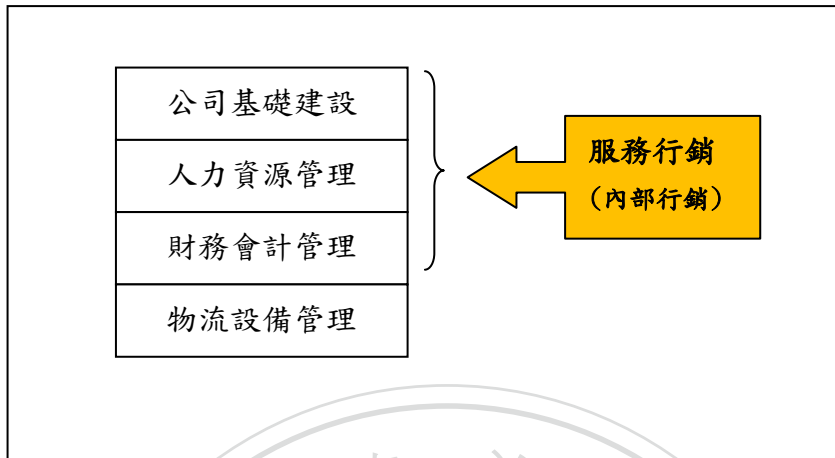
三、優化後的價值鏈

R公司在原始價值鏈中導入關係行銷與服務行銷後成為優化的價值鏈，而其中主要活動所導入的為三個層次的關係行銷，與服務行銷中的外部行銷與互動行銷(請參考圖5-2)，支援活動導入的為服務行銷中的內部行銷(請參考圖5-3)。



【圖 5-2】 優化之價值鏈：主要活動

資料來源：本研究整理



【圖 5-3】 優化之價值鏈：支援活動

資料來源：本研究整理

優化後的價值鏈將具備原始價值鏈所從事的流程活動，並將關係行銷與服務行銷的優點分別帶入價值鏈中，目的在創造與競爭者具有差異化的服務內容，使曾經消費過的顧客都可以逐漸培養成為忠實顧客，為 R 公司帶來長期的競爭優勢。接下來在下面兩節中將分別介紹關係行銷與服務行銷的行銷導入方案，讓 R 公司有更完整的實際藍圖與做法。

第二節 R 公司之關係行銷導入

Berry & Parasuraman (1991) 將關係行銷分為三個層次，分別是財務的結合、財務、社會的結合、與財務、社會、與結構性的結合，R 公司將分別就這三個層次，在價值鏈中依序導入行銷方案，茲分述如下。

一、關係行銷(第一層次)之導入

關係行銷的第一層次為與財務的結合的行銷策略，也就是利用價格誘因，做為刺激顧客消費的手段。就 R 公司的現況而言，由於所賣建材價格已經比外面便宜，所以比較少對商品做特價，或量大再折價的優惠；但偶爾會有針對需求量大大的商品(大宗建材類)做特價檔期，以吸引師傅前來消費。

(一) 建議方案：推出現金價優惠

針對顧客類型：師傅與設計師

R 公司的價格分為當月結、兩個月結、與欠帳價(指工程結束後才付清)三種價格，雖然業界有現金價格，但是因為師傅與設計師大部分都採用月結價，且月結價本身就比外面店家還便宜，所以現金價並非其強調重點。因此本研究建議 R 公司可以採用現金價格優惠方案，鼓勵顧客盡量採用現金價格購買；而對師傅與設計師來說，通常接到案子以後，會先拿到頭期款，因此是有能力用現金價購買產品；根據產業行情，現金價通常可比月結價再少約 1.5%，且在與師傅與設計師訪談過程中，發現價格是其最重視的購買因素，因此用現金價付款應有相當大的誘因。

(二) 可解決問題/增加價值

採用現金價格付款可以解決 R 公司以下問題：

1. 減少呆帳風險：師傅與設計師通常都有很高的呆帳風險，且一旦發生倒帳，所有欠款也很難要回來；然而，收現金可以立刻解決呆帳問題，減少資

金風險。

2. 增加資金靈活度：有了充足的現金，讓 R 公司的資金運用更為靈活，也會降低資金成本。

3. 更具競爭力的價格：師傅與設計師最重視的購買因素都是價格，現金價比月結價便宜 1.5%，是相當具有競爭力的。

二、關係行銷(第二層次)之導入

關係行銷的第二層次為與財務、社交結合的行銷策略，並將著重在社交性的結合部分；以 R 公司而言，目前僅有採取不定期聚會、吃飯的方式維護與顧客間的關係；因而本研究建議 R 公司在此層次中導入「顧客關係管理」，讓 R 公司可以嘗試站在顧客的角度去找出他們真正的需求，並提供客製化服務，建立起一對一的社交關係，藉著與顧客的互動逐步增加彼此的黏著度。

(一) 建議方案：顧客關係管理

針對顧客類型：裝潢師傅、設計師、設計公司採購

導入方式依序有四個步驟，分別為：建立顧客資料庫、系統化整理顧客資料、提供客製化服務、投其所好，茲分述如下。

1. 建立顧客資料庫：

從事顧客關係管理最重要的就是要了解每一個顧客，因此第一步便是建立顧客資料庫，紀錄內容需要越詳細越好：例如顧客基本資料(姓名、性別、生日、電話、住址等)與個人資料(家庭狀況、個性、喜好等)、與業務相關資料(業務範圍、付款習慣、經常合作對象、重視批發商的服務項目等)

蒐資訊可以先從基本資料開始建檔，待越來越熟悉之後，再逐漸詢問其他個人資料；另外，某些資訊則是需要透過熟識後之觀察才能有更詳細的了解，因此記錄時務必站在客觀的角度才能獲得真實的資料。

2. 系統化顧客資料：

蒐集資料之後要經過系統化的歸類、整理、分析等步驟，將龐大的資料轉化為可以迅速查找、直接運用、並隨時更新的資料庫，如此才能在後續進行客製化行銷時，針對不同類型或擁有不同喜好的客戶提供差異化的服務；但要注意的是，要透過分析做出系統性的歸納之前，務必要確實記錄、並隨時更新顧客資料，才能在分析後得到有用的資訊。

3. 提供客製化服務

R 公司在經由以上導入步驟後，便可隨時從資料庫得到顧客資訊，則每次與其合作時，都可以預先知道其消費習慣與重視因素，例如重視送貨速度的師傅，可以安排優先送貨；而重視價格則可推薦現金價方案；經常賴帳客戶，則要特別注意收款速度；喜歡用電話聯絡叫貨顧客，可用電話關心工程進度，詢問下次需求。

由於顧客數量太大，消費偏好也各有不同，因此唯有做好顧客資訊的歸納整理，才可以有效率地為同一偏好種類之消費族群設計合適且具吸引力的服務內容，而主動創造顧客需求並培養其固定購買的消費習慣。

4. 投其所好

顧客資料管理的一項重點是了解客戶喜好，如此才能投其所好，經營彼此間的感情。例如，我們能在資料庫中預先知道師傅抽不抽菸、習慣抽甚麼菸、喜歡吃甚麼、平常愛喝哪個牌子的酒，而每當師傅來店裡定貨或談生意時，便能不慌不忙拿出師傅喜歡的東西，而投其所好了。

事實上，在這個產業裡，與顧客的關係維護是相當重要的，對師傅來說，往往會跟熟識廠商叫貨，而設計公司也喜歡跟關係較好的店家配合；然而，R 公司在業務交際方面的能力是很缺乏的，因此會建議 R 公司需要經營這方面的能力，例如找一個交際手腕很強的業務，再輔以顧客關係管理所建置的資料，按照客戶喜好去經營，相信是可以跟顧客建立起獨特的感情與信賴感，而這些要素將是日後成為忠誠顧客不可或缺的基礎。

(二) 可解決問題/增加價值

1. 從事客製化的服務
2. 建立與顧客的情感
3. 培養成為忠實顧客

二、關係行銷(第三層次)之導入

關係行銷的第三層次為與財務、社交、與結構性之結合；以 R 公司來說，目前與顧客關係多為被動接單，並沒有從事結構性的活動，因此本研究會建議 R 公司可以導入顧客需求預估系統，以提供顧客有價值的服務，減少其轉化誘因，培養雙方成為長期合作的夥伴。

(一) 建議方案：顧客需求預估系統

針對顧客類型：裝潢師傅、設計師

因為倉庫空間有限，在產品多樣且複雜的情況下，也僅能有限度的擺放商品；然而，於裝潢師傅與設計師叫貨的方式大多為早上訂貨、下午到貨，或今天訂貨、明天到貨。若有時一次叫大量的建材，則恐有存貨不足需要緊急補貨後才能出貨的情形，由其是特殊規格的產品(存貨不多或需要特別訂做之商品)特別常發生這種情況，因此將產生送貨上的延誤。而與顧客訪談時，師傅 C 也表示：「送貨速度非常重要，如果需要的貨沒來，整個工程就做不下去了。」可見得，送貨延誤將會拖累工程進度，造成師傅的不滿。

因此，本研究建議 R 公司建立起顧客的需求預估系統，建立步驟分為三部分：估計存貨、估計顧客拿貨時間、提供誘因，茲分述如下。

1. 估計存貨：紀錄顧客的存貨資料庫，從前期存貨、本期新增存貨、本期使用量、退貨數量、本期剩餘存貨等細節資料開始一一建立，其中要注意的是新增存貨部分，顧客不一定只有跟 R 公司拿貨，因此要確實記錄，才能正確預測下期需求量。

2. 估計顧客拿貨時間：由於師傅與設計師的裝潢工程多是採接案子的形式，有可能在案子進行中就已經先接下次案子，因此司機送貨或是案子結束收退貨時，都可以趁機詢問下次工程的時間與對建材的需求，除了可以提醒訂貨，更可以事先準備貨源，即時提供。

3. 提前訂貨誘因：若顧客需要特殊規格的產品，則可以推出提前訂購折扣之誘因，鼓勵顧客提前訂貨，讓 R 公司可以事先準備，減少顧客等待時間。

(二) 可解決問題/增加價值

1. 事先備料，減少缺貨情形
2. 減少特殊規格商品的等待時間
3. 增加物流效率

關係行銷最主要的目的就是為買賣雙方建立起長期且穩固的合作關係，因此在此節中，本研究依序導入關係行銷的三個層次於價值鏈中的行銷與銷售階段（請參考表 5-1）：在第一層次中，推出現金價格方案，利用價格誘因吸引顧客付現金，讓 R 公司可以更靈活運用資金；第二層次中，將導入顧客關係管理系統，讓 R 公司可以利用系統化的顧客資訊去針對不同特性的消費者提出客製化服務，並且依據消費者喜好去強化雙方的社交情感，建立起穩固的信賴合作關係；最後在第三層次中，將建立起客戶的需求預估系統，以提供穩定且有效率的物流，希望能因此建立起長期合作關係；藉由這三個層次的關係行銷導入，希望可以讓 R 公司培養越來越多的忠誠顧客，並創造長久的競爭優勢，為買賣雙方締造雙贏。

【表 5-1】關係行銷導入方案

| 層次 | 結合類型 | 價值活動 | R 公司現況 | 導入方案 | 針對顧客類型 | 可解決問題/增加價值 |
|----|-------|------|-------------|-----------|--------|--|
| 一 | 財務的結合 | 行銷 | 偶爾針對大型建材做特價 | 推出現金價優惠方案 | 師傅與設計師 | 1. 減少呆帳風險 2. 增加資金靈活度 3. 更具競爭力的價格 |

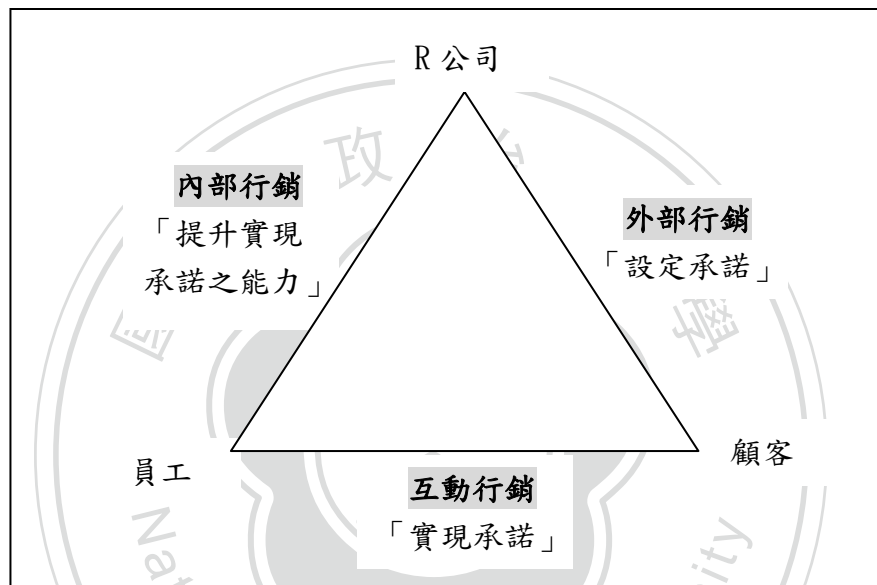
| | | | | | | |
|---|---------------|----|----------|---------------------|-----------------|---|
| 二 | 財務、社會的結合 | 行銷 | 不定期聚會或吃飯 | -顧客關係管理 -提供客製化服務 | 裝潢師傅、設計師、設計公司採購 | 1. 從事客製化的服務 2. 建立與顧客的情感 3. 培養成為忠實顧客 |
| 三 | 財務、社會、與結構性的結合 | 銷售 | 無 | -顧客需求預估系統 | 裝潢師傅、設計師 | 1. 事先備料，減少缺貨情形 2. 減少特殊規格商品的等待時間 3. 增加物流效率 |

資料來源：本研究整理



第三節 R 公司之服務行銷導入

R公司將依據學者Thomas (1978)針對服務行銷所提出「服務金三角」架構，區分參與服務內容之三方為：R公司、員工、顧客；並依照彼此合作關係，將服務行銷分為三部分，分別是內部行銷、外部行銷、與互動行銷(請參考圖5-4)



【圖 5-4】R 公司服務行銷之架構

資料來源：林陽助（2003），本研究整理

透過上圖可知，R 公司將經由外部行銷設定對顧客的承諾，並透過互動行銷以實現承諾，但最重要的前提乃是由內部行銷切入，先去提升員工的能力與技巧，並增加 R 公司實現承諾的實力，最後才能在與顧客的互動中，得到令人滿意的服務成果。以下將就服務行銷的三個行銷架構分別介紹導入方案。

一、內部行銷

- 導入主題：建立顧客導向之文化

內部行銷是指激勵員工，激發其服務熱忱，透過滿足員工需求，以吸引、開發激勵、留住優秀的員工，因此，本研究將透過三個步驟分別導入價值鏈中的支援活動(請參考表5-2)，並就三個步驟分述如下。

【表 5-2】內部行銷之導入步驟

| 步驟 | 所屬之支援活動 | 執行方案 |
|----|---------|---|
| 1 | 公司基礎建設 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ 設定R公司願景與目標 ➤ 建立具有顧客導向的管理流程 |
| 2 | 人力資源管理 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ 培養員工服務態度與流程訓練 ➤ 設計服務之績效考核 |
| 3 | 財務會計管理 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ 員工表現績優獎金 ➤ 員工薪資與服務績效之連結 |

資料來源：本研究整理

(一) 第一步驟：導入公司基礎建設

本步驟將導入內部行銷策略於支援活動的公司基礎建設之中，首先會先重新設定R公司的願景與目標，使R公司員工具有顧客服務導向的共識，並認同員工在服務理念的重要性；接下來，R公司必須設定一套以顧客導向為出發點的管理流程，例如建立處理客訴的程序與改善方式，經由這樣的管理流程設計，可以將服務理念化為實際內部執行措施，徹底執行。

(二) 第二步驟：導入人力資源管理

在第二步驟中，將導入內部行銷策略於支援活動的人力資源管理之中，首先會就第一步驟所設定的服務理念做為員工培訓目標，並將設計教育訓練課程，帶領員工熟悉所有的服務流程系統；另一方面，將會設計績效考核系統，將員工的績效與服務連結在一起，提供員工確實執行服務理念的誘因。

(三) 第三步驟：導入財務會計管理

在最後的步驟中，將著重在員工服務績效與財務的結合，首先會先建立獎金制度，獎勵表現優良的員工，另外也會將第二步驟的服務績效確實表現

在個人薪水水準之上，鼓勵服務態度與表現越好的員工，不但可以獲得獎金之嘉勉，更得到實際的薪水支持。

經由上述三個步驟，R 公司可將服務行銷理念順利建立在公司目標與員工表現之上，最重要目標在於使 R 公司能夠轉型成一個注重顧客服務的差異化公司。

二、外部行銷

➤ 導入主題：新產品之設計

外部行銷是指企業透過行銷 7P 的組合對顧客設定承諾，並透過媒體宣傳，將無形服務有形化。而本研究外部行銷的導入於價值鏈中的行銷部分，將重點放在 7P 中 Product 上，也就是建議 R 公司推出新產品或利用新的產品組合的方式聯合銷售，茲分述如下。

(一) 引進新產品

在詢問設計師 H 有關於對新產品是否有需求時，H 認為現在消費者越來越重視環保與安全議題，多花一點錢使用比較有保障的建材將是未來的趨勢；因此建議 R 公司可以引進一些新產品，例如現在很熱門的綠建材、安全建材等，提供顧客更多選擇。

(二) 產品組合

由於在裝潢時，通常建材跟五金都會需要，因此 R 公司主力雖在建材，近年來也慢慢發展五金的產品線，既然兩樣產品都是師傅或設計師所需要，則可於銷售時，推出兩者一起購之方案，為 R 公司帶來更多利潤。

三、互動行銷

➤ 導入主題：延伸新的服務

互動行銷乃指實際服務產生之處，也就是員工會真正與顧客發生互動的環節；在價值鏈中，會與顧客發生互動的流程落在銷售、物流、與售後服務三個部分，

因此，本研究將就三個部分為 R 公司設計新的服務延伸，以期在與顧客互動過程中，可以滿足甚至超越顧客期望，帶來令雙方滿意的服務結果。

(一) 銷售流程

➤ 建議方案：劇本式的業務應對與流程設計

在價值鏈上的銷售環節是與顧客接觸的第一個關卡，也是促進買賣成功的關鍵點，因此在這個部分，主要將著重在充實業務對產品、甚至是對建材產業的了解，且能清楚流利的為顧客介紹，並詳細解答顧客疑問；因此，本研究將建議 R 公司為銷售人員設計一套如同劇本一般的講稿，不論顧客提出任何問題都可以用制式化的流程去解決，如此不僅可以減少銷售人員的出錯機率，更可以提高銷售效率，讓顧客得到滿意的回覆，進而願意購買。

(二) 物流配送流程

➤ 建議方案：貨物搬上樓之服務

經過上一環節而成功的將產品銷售出去後，接下來就是安排物流配送；R 公司在物流管理及出貨效率上已有相當良好之規劃，但在服務流程中，相較於競爭者並無太大差異，因此本研究將提出 R 公司推出貨物搬上樓的貼心服務，但由於貨物搬上樓將會產生較高的物流成本，故不建議設計成免費服務，在銷售上，可以透過額外付費而享有，而在行銷上，可以設計成消費誘因，促使潛在客戶首次消費或吸引大量消費的手段。而訪談中師傅 A 也表示，若司機願意幫忙搬上樓將可以省下很多時間與力氣，會非常吸引他們前去購買。

(三) 售後服務流程

➤ 建議方案：大型木頭裁切服務、提供建材加工工具與場地

R 公司目前所做的售後服務僅有退貨機制這一部分，也就是說若售出產品瑕疵或滯銷，則 R 公司將免費派車去將產品回收；但這類型的退貨機制是本產業存在已久的文化，並不算差異化的基礎，故本研究會建議 R 公司可以

在售後服務中導入新的服務：例如大型木頭裁切服務(購買大型木頭，可以免費為其裁切成所需形狀)、提供顧客加工工具與場地(針對許多木工師傅，將會購買木頭並加工成木製家具，因此R公司透過提供加工工具與場地去吸引木工師傅前來消費，並當場製作)；在訪談新服務時，師傅B說：「幫忙(將木頭)裁切成我要的大小，那我就不用回去再慢慢切了。」；又例如師傅D表示，有些需要裁切或加工的東西，他會在去工地前先做好，這樣工程會更順利，如果R公司可以提供場地或加工工具，那真的會方便很多。由此可知，這些新增的服務項目，將提升顧客購買後的滿意度，將可以創造具有差異化的競爭優勢。

本節中，介紹服務行銷的導入，共分為三部分，分別是內部行銷、外部行銷、與互動行銷(請參考表5-3)；其中內部行銷，主要是讓R公司建立起以顧客為導向的思維；外部行銷則著重在7P中的產品部分，讓顧客有更多的產品可以選擇；另外在互動行銷，則是分成銷售、物流、售後服務三方面，分別導入不同方案，讓R公司不僅販售建材產品，更能強調以親切與專業之服務為強項，成為與競爭者不同的差異化的特色，進而創造更多的忠實顧客關係。

【表 5-3】服務行銷導入內容

| | 導入主題 | 導入之價值活動 | 建議方案 |
|------|-----------|---------|---|
| 內部行銷 | 建立顧客導向之文化 | 支援活動 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ 公司基礎建設：設定R公司願景與目標、建立具有顧客導向的管理流程 ➤ 人力資源管理：培養員工服務態度與流程訓練、設計服務之績效考核 ➤ 財務會計管理：員工表現績優獎金、員工薪資與服務績效之連結 |

| | | | |
|------|--------|----------------|--|
| 外部行銷 | 新產品之設計 | 行銷 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ 引進新產品 ➤ 產品組合 |
| 互動行銷 | 延伸新的服務 | 銷售、物流、售 後服務 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ 銷售：劇本式的業務應對與流程設計 ➤ 物流配送：貨物搬上樓之服務 ➤ 售後服務：大型木頭裁切服務、提供建材加工工具與場地 |

資料來源：本研究整理



第四節 行銷導入之成效分析方式

由於關係行銷與服務行銷的最終目的就是建立起顧客忠誠關係，而經過上兩節的關係行銷與服務行銷導入方法說明後，本研究擬以衡量 R 公司之顧客忠誠度是否提升做為行銷導入後之成效分析。

一、顧客忠誠度

根據 Frederick (1996) 的統計，企業留住舊顧客的比率增加 5% 時，公司獲利可以提升 25%~100%；而從 Technical Assistance Research Program (TARP) 的研究報告中指出吸引新顧客的成本是維繫現有顧客的 5 倍。因此，培養忠誠顧客對 R 公司而言是相當重要的任務，更是維持其競爭優勢的不二法門。因此，本研究即透過為 R 公司導入關係行銷與服務行銷，並為其創造優化後的價值鏈，其最主要的目的在於希望強化買賣雙方的信任基礎，建立起長期且穩定的顧客忠誠關係。

二、忠誠顧客的衡量構面

本研究列出消費者是否具有忠誠度的六個表現構面，分別是重購意願、重複購買、交叉購買、向人推薦、對價格的容忍度、對競爭者的免疫程度，茲分述如下。

(一) 重購意願

指任何時候詢問顧客未來是否願意再度購買 R 公司產品的意願；表示願意再度購買者，代表顧客忠誠度越高。

(二) 重複購買

以顧客與 R 公司實際交易資訊去測量購買數量佔其總購買數量比例；購買

數量佔總購買比例越高者，代表重複購買次數越多，顧客忠誠度越高。

(三) 交叉購買

是否有購買R公司所提供的其他產品或服務；有一併購買其他產品或服務者，代表顧客忠誠度越高。

(四) 向人推薦

顧客是否願意公開推薦或介紹R公司的產品或服務；願意推薦者，代表顧客忠誠度越高。

(五) 對價格的容忍度

對R公司所提供的價格彈性；價格彈性越低代表顧客忠誠度越高。

(六) 對競爭者的免疫程度

顧客對於其他競爭者的促銷活動時，並不會受其影響而仍持續支持R公司；免疫程度越高者，代表顧客忠誠度越高。

三、衡量方法

本研究將設計訪談問卷，在行銷導入後的3個月、6個月、9個月、12個月，分四次訪談R公司的下游10名顧客(請參考表5-3)，其中5名顧客為裝潢師傅，2名為設計工作室的設計師，2名為設計公司的物料採購，1名為零售商店老闆；而訪談主題將依照顧客忠誠的六大構面，以期詢問出是否是R公司的忠實顧客。

【表 5-3】行銷導入後的訪談計畫

| 訪談對象 | 公司類型 | 職稱 | 訪談日期 | 訪談主題 |
|------|-------|-----|-------------------|----------------------------|
| 1 | 裝潢師傅 | 工頭 | 第一次：行銷導入後 第3個月 | 1. 重購意願 2. 重複購買 |
| 2 | 裝潢師傅 | 工頭 | | |
| 3 | 裝潢師傅 | 工頭 | | |
| 4 | 裝潢師傅 | 工頭 | 第二次：行銷導入後 第6個月 | 3. 交叉購買 4. 向人推薦 |
| 5 | 裝潢師傅 | 工人 | | |
| 6 | 設計工作室 | 設計師 | 第三次：行銷導入後 第9個月 | 5. 對價格的容忍度 6. 對競爭者的免疫程度 |
| 7 | 設計工作室 | 設計師 | | |
| 8 | 設計公司 | 採購 | 第四次：行銷導入後 | |

| | | | | |
|----|------|----|---------|--|
| 9 | 設計公司 | 採購 | 第 12 個月 | |
| 10 | 零售商 | 老闆 | | |

資料來源：本研究整理

透過四次的訪談，也就是長達一年的觀察，可以了解到平日合作的顧客是否有因為行銷導入後產生更高度的顧客滿意度，進而提升再度購買意願，而成為長期忠誠顧客。



第六章 結論與建議

第一節 研究結論

台灣經濟不斷發展，消費行為已經由生產導向轉變為顧客為導向的市場趨勢，而R公司身為一個發展成熟的建材批發商，在這樣競爭越來越激烈的時代，已不能再用生產者導向的想法去經營生意，而是要將顧客導向的觀念融入公司的決策規劃之中，以建立長期合作關係做為其首要目標。

本研究在研究R公司的經營模式、SWOT定位、與公司價值鏈後，認為R公司的價值鏈發展雖具有價格與物流的優勢，但深究其產業之發展模式，認為這樣的價值鏈是很容易被模仿與取代的，而且僅以低價作為競爭方式去吸引消費，如此策略所經營出來的顧客關係基礎是相當薄弱，少有忠誠度可言，只要競爭者提出更優惠的促銷方案，R公司將會喪失大量客戶，而難以維持其優勢地位。

因此，本研究觀察R公司原始的價值鏈，找出其中可以提升的價值空間，為其導入關係行銷與服務行銷，從而設計出優化後的價值鏈。在新的價值鏈中，R公司可以將關係行銷與服務行銷的優點發揮出來，目的在創造與競爭者具有差異化的服務內容，培養消費者成為忠實顧客，為R公司帶來長期的競爭優勢。

在關係行銷的導入過程中，將依序依照三個層次：財務的結合、財務、社會的結合、與財務、社會、與結構性的結合，導入行銷與銷售的價值活動中。而服務行銷的導入內容，也將依照三大行銷架構：內部行銷、外部行銷、互動行銷，分別導入支援活動與主要活動中。而成功導入行銷方案之後，本研究將擬以顧客忠誠度是否提升作為衡量導入之成效；若導入行銷之後，能成功提升顧客忠誠，則代表建材批發之傳統產業，仍舊有長足進步的空間，則可以此做為其他傳統產業之借鏡，亦能成功滿足本研究為R公司設計新一代行銷計畫之目的，以提升R公司的長期競爭優勢。

第二節 後續研究建議

由於本研究是針對個案廠商，將新一代的行銷觀念導入屬於傳統產業的 R 公司，因此得到的觀察結果也無法適用於所有傳統產業；因此，會建議後續研究可以針對其他的傳統產業做進一步的分析，是否可以利用行銷管理的創新思維，為傳統產業帶來新的氣象；另外，在查找資料的過程中，發現較少研究是針對建材批發產業，因此也會建議後續學者論文，可以針對這樣一個特殊批發產業做進一步的研究，而能有更客觀的觀察與解讀。最後，也希望若有學者對本研究有興趣，可以針對本主題，提出更完整的看法與研究方式，進而補足本研究的不足，而能得到更為完整的探討與結論。

參考文獻

一、中文文獻

1. 文崇一、楊國樞(2000)。訪問調查法。社會及行為科學研究法下冊。台北：東華。
2. 台灣經濟研究院(2006)。建材批發業基本資料。台北：台灣經濟研究院。
3. 行政院主計處(2008)。行政院主計處物價統計月報。台北：行政院主計處。
4. 李明軒、邱如美譯(1985)。Porter, M. E. 著。競爭優勢。台北：天下文化。
5. 李建清(2008)。顧客導向下的工業品行銷-以不銹鋼產業為例。國立高雄第一科技大學，行銷與流通管理系，碩士論文。
6. 林永福(2002)。公立醫院以行銷管理突破經營瓶頸之探討。國立政治大學商學院經營管理碩士學程，碩士論文。
7. 林欽榮(2002)。消費者行為。台北：揚智文化事業股份有限公司。
8. 林陽助(2003)。服務行銷。台北縣：精湛行銷企畫工作室。
9. 林德泉(2005)。服務行銷於多媒體語言教室應用之研究-以某國立高中為例。國立東華大學教育研究所，學校行政碩士在職專班，碩士論文。
10. 林龍興(2003)。關係行銷結合策略與生活型態對顧客忠誠度影響之研究-以網路購物與線上拍賣為例。東吳大學國際貿易學系，碩士論文。
11. 邱志聖(2009)。策略行銷分析-架構與實務應用。台北：貝塔/智勝。
12. 邱坤朋(2004)。「協同計劃、預測、補貨(CPFR)」導入建材業之可行性及實施策略。國立東華大學企業管理系，碩士論文。
13. 周逸衡(1999)編譯。Christopher H. Lovelock原著。服務業行銷。台北：華泰文化。
14. 洪順慶(2000)。市場導向的服務業行銷。突破雜誌，183期，18-20頁。
15. 洪順慶(2000)。服務業的內部行銷。突破雜誌，184期，22-25頁。
16. 洪順慶(2003)。從心行銷。台北：天下雜誌。
17. 陳耀茂(2003)。服務行銷與管理。台北：高立圖書。
18. 萬文隆(2004)。深度訪談在質性研究中的應用。生活科技教育月刊卷，4期。
19. 曾美華(2000)。工業品市場顧客與供應商關係之研究-以電子業為例。國立臺灣大學商學研究所，碩士論文。
20. 黃鵬飛(2002)譯。Valarie A. Zeithaml & Mary Jo Bitner 原著。服務行銷。台北：麥格羅希爾台灣分公司。
21. 黃寶惠(2005)。服務品質、關係行銷及轉換成本對工業產品轉換意願之影響-以台灣電路板廠底片供應商為例。中原大學企業管理研究所，碩士論文。
22. 鄒慶士、賴逢輝(2003)譯。Cengiz Haksever, Barry Render, Roberta S. Russell, Robert G. Murdick 原著。服務業作業管理。台北：雙葉書廊。

23. 詹燦輝(2003)。以服務行銷觀點探討台灣高級車市場之經營-以和泰汽車公司導入Lexus為例。國立台灣科技大學管理研究所，碩士論文。
24. 戴伯勳(2007)。圖書出版業與音樂產業的現況與未來發展。國立政治大學，企業管理研究所，碩士論文。
25. 謝茂盛(2003)。工業產品購買意圖影響因素之探討，國立高雄第一科技大學，行銷與流通管理所，碩士論文。
26. 謝峰境 (2009)。以Kano 與Refined Kano 模式探討建材批發業之顧客服務策略。朝陽科技大學企業管理系，碩士論文。
27. 蘇晏健 (1996)。從服務行銷觀點談社會教育活動行銷。社教雙月刊，71期，17-26頁。
28. 鐘治世(2008)。木材加工業之經營管理策略-以茂豐木業公司為例。國立高雄大學，高階經營管理碩士(EMBA)在職專班，碩士論文。

二、英文文獻

1. Armstrong, G. & Kotler, P. (2000). *Marketing : An Introduction*, 5th ed..New Jersey: Prentice Hall.
2. Bendapudi, N. & Berry, L.L. (1997). Customers' Motivations for Maintaining Relationships with Service Providers. *Journal of Retailing*, 73(1), pp.15-37.
3. Berry, L.L. & Parasuraman, A.(1991). *Marketing Service-Competing Through Quality*, New York: The Free Press.
4. Berry, L.L. (1983). Relationship Marketing, in Berry, L.L., Shostack, G.L. & Upah, *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Chicago, IL: American Marketing Association, pp. 25-28.
5. Berry, L.L. (1995). Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), pp. 236-245.
6. Booms, B., Bernard, H., and Bitner, MJ., *Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms in Marketing of Services*, edited by Donnelly, JH. & George, WR., American Marketing Assoc.(1981).
7. Christy, R., Oliver, G., and Penn, J. (1996). Relationship Marketing in Consumer Market, *Journal of Marketing Management*, Dec, pp. 175-187.
8. Copulsky, J.R. & Wolf, M.J. (1990). Relationship Marketing : Positioning for the Future, *The Journal of Business Strategy*, 11, Jul/Aug, pp. 16-20.
9. Crosby, L.A., Evans, K.R., and Cowles, D. (1990). Relationship

- Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective, *Journal of Marketing*, July, pp.68-81.
10. David F.R. (1986). *Fundamentals of Strategic Management*. Columbus, Merri Publishing Company
 11. Donnelly, J.H., Jr., Berry, L.L., and Thompson, W.T. (1985). *Marketing financial service: A strategic vision*. Illinois: R. D. Irwin.
 12. Frederick, F.R. (1996). Learning from customer defections, *Harvard Business Review*, 74(2), pp. 57-69.
 13. Griffin J. (1995). *Customer Loyalty*, Simmon & Schuster Inc.
 14. Gronroos, C. (1982). *Strategic management and marketing in the service sector*, Swedish school of economics and business administration, Helsingfors, Finland.
 15. Gronroos, C. (1990). Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface, *Journal of Business Research*, 20, Jan, pp.3-12.
 16. Gummesson, E. (1996). Relationship Marketing and Imaginary Organizations: A Synthesis, *European Journal of Marketing*, 30(2), pp.31-44.
 17. Jackson, B.B. (1985). *Winning and Keeping Industrial Customers*, KY: Lexington Books.
 18. Kotler, P. (1992). *Marketing Management: Analysis Planning Implementation and Control*, 7th, pp.163.
 19. Kotler, P. (1992). Marketing's New Paradigm: What's Really Happening Out There, *Planning Review*, 20, Sep-Oct, pp.51-52.
 20. Landry, L. (1998). Relationship Marketing: Hype or Here to Stay, *Marketing News*, 32(14), pp.4.
 21. Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58, Jul, pp.20-38.
 22. Perrien, J. & Richard, L. (1995). The Meaning of a Marketing Relationship: A Pilot Study, *Industrial Marketing Management*, 24, Jan, pp.37-43.
 23. Porter, Michael E. (1985;1990). *The Competitive Advantage of Nations*, pp.829~887.
 24. Rafiq, M. & Ahmed, P.K. (2000). Advance in the internal marketing concept: Definition, synthesis, and extension. *The Journal of Service Marketing*, 14(6), 449-462.
 25. Shani, D. & Chalasani, S. (1992). Exploiting Niches Using

- Relationship Marketing, *The Journal of Consumer Marketing*, 3 , pp. 33-42.
26. Sheridan, H. J. (1999). Managing the chain, *Industry Week*, 248(16) pp. 50~55
27. Stone, M. & Woodcock, N. (1996) . *Relationship Marketing*, Kogan Page Ltd.

三、網路文獻：

1. 台灣經濟研究院 <http://www.tier.org.tw/>
2. 行政院主計處 <http://www.dgbas.gov.tw/mp.asp?mp=1>
3. 財政部 <http://www.mof.gov.tw/mp.asp?mp=1>

