

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)

碩士學位論文

挑選顧客及結構性連結對品牌權益之影響

—以 A 文理補習班為例

The Impact of Selecting Customers and Structural Bonds  
on Brand Equity— The Case of A liberal Arts  
Cram School

指導教授：張國雄 博士

研究生：林之詠 撰

中華民國 108 年 06 月

## 謝 誌

進入東海大學就讀 EMBA 是一件令我感到驕傲與不悔的選擇，跟隨一群優秀的教授學習，讓我從中明瞭了更多在社會中無法得到的專業理論和更有深度的思考邏輯。很開心因認真學習及自我內化讓我得以運用在事業的經營和管理上，並增加了不少營收利潤，同時擴增了更高更廣的視野。

很幸運地，在論文的撰寫方面得國雄教授的指導，得以藉此重新審視自己事業經營的優缺點，且透過他的專業理念和耐心引導，讓我從中學習到更多的專業行銷概念與經營策略，在過程中如同上了一學期的經營管理課程，滿滿的收穫出乎意料之外，與當初純粹只求順利完成論文的期待超出許多，內心充滿了感恩之心，實難言喻。

一份好的論文研究在於專業和用心，這份態度是我在東海 EMBA 的教授們中學習到的無價態度，在此深深感謝國雄教授這段期間的論文指導和陪伴，並感謝參與論文口試的教授群花費時間審核這份論文，辛苦了。

所有東海 EMBA 的教授們、同學們，感謝因有你們讓我這兩年感受到幸福與幸運的存在，東海～我愛你!!



論文名稱：挑選顧客及結構性連結對品牌權益之影響

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班（研究所）

畢業時間：2019 年 06 月

研 究 生：林之詠

指導教授：張國雄

### 論文摘要：

本研究以個案分析研討在招生市場日漸窄小、競爭激烈的補教產業中，相異於一般傳統補習班的招生策略，透過其特殊的挑選顧客策略及結構性連結達到增進品牌權益的效果。

一般行銷策略視品牌權益來自與消費者的關係建立，而品牌信任是品牌權益的基礎，因此視消費者的想法和需求為企業行銷的主要策略方向，而透過本案例以 A 補習班為例，說明事先挑選一群早已接受該品牌的信念，透過經營策略的操作，產生更高的信任感與滿意度，以致達到良好的結構性連結，增進品牌權益。具體來說，將挑選顧客達到的品牌信任嵌入了品牌權益的關係網絡，得知預先挑選具有共同信念的顧客是提升顧客忠誠度與信賴感的好方法，且有助於達到品牌權益。

【關鍵字】挑選顧客、品牌信任、結構性連結、品牌權益

Title of Thesis : The impact of selecting customers and structural bonds on brand equity— The case of A liberal arts cram school.

Name of Institute : Tunghai University Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : (06/2019)

Student Name : Chi-Yung Lin

Advisor Name : Kuo-Hsiung Chang

## **Abstract :**

This study is a case study of the enrollment strategy in the increasingly narrow and highly competitive recruitment industry in the enrollment market. It is different from the general enrollment strategy of the traditional cram school. Through its special selection of customer strategies and structural links, the effect of enhancing brand equity is achieved.

The general marketing strategy regards the brand equity from the relationship with the consumer, and the brand trust is the basis of the brand equity. Therefore, depending on the consumer's ideas and needs, the main strategic direction of the enterprise marketing, and in this case, take the A cram school as an example. Explain in advance the selection of a group of people who have already accepted the brand's beliefs, through the operation of business strategies, to generate a higher sense of trust and satisfaction, so as to achieve a good structural link and enhance brand rights. Specifically, the brand trust that the customer has chosen is embedded in the network of brand equity. It is known that pre-selecting customers with common beliefs are a good way to improve customer loyalty and trust and help to achieve brand equity.

Key words: selection of customer 、 brand trust 、 structural bonds 、 brand equity

# 目次

謝誌	I
論文摘要	II
ABSTRACT	III
目次	IV
圖表	V
第一章 緒論	1
第一節 研究動機	1
第二節 研究目的	2
第二章 文獻探討	3
第一節 挑選顧客	3
第二節 結構性連結	9
第三節 品牌信任與品牌權益	10
第三章 個案公司分析	13
第一節 個案公司介紹	13
第二節 挑選顧客	17
第三節 結構性連結	18
第四節 品牌知名度	20
第四章 研究發現與命題	23
第一節 挑選顧客與品牌權益	23
第二節 結構性連結與品牌權益	25
第五章 結論與建議	27
第一節 結論與管理涵義	27
第二節 研究限制與未來研究方向	28
參考文獻	30
英文文獻	30

## 圖表

圖 3-1 產品別組織圖 .....	13
圖 3-2 公司上下游組織圖 .....	15
圖 3-3 產品多元 .....	16
圖 3-4 五力分析圖 .....	17
圖 4-1 觀念架構 .....	23



# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機

在市場中建立強大的品牌是許多企業的目標，因為它為公司提供了許多好處，包括更少的競爭性行銷行為的脆弱性、更大的利潤、更大的中介合作和支持品牌延伸的機會。在市場中建立強大的品牌是許多企業的目標，因為它為公司提供了許多好處，包括更少的競爭性行銷行為的脆弱性、更大的利潤、更大的中介合作和支持以及品牌延伸的機會。鑑於對品牌建立興趣，究竟是什麼讓品牌變得強大？在過去的二十年中，這個問題一直是品牌文獻中一個重要且反覆出現的主題，因此對品牌權益的顯著概念進行了大量研究。然而自20世紀90年代末以來，市場行銷的新研究流程（例如長期關係，基於知識和經驗的附加價值的創造、行銷資源在公司業績中的作用等）已經允許一種新的接近方式，是什麼讓品牌變得強大，從而豐富了我們對品牌權益(brand equity)的理解。具體而言，我們分析品牌權益是在關係行銷的角度。

過去的研究，許多服務行業的客戶都意識到建立關係的好處。有人還指出培養市場關係已經成為大多數公司的首要任務，因為忠誠的客戶比那些在替代品之間看起來差別很小的切換者更有利可圖。根據現有文獻，我們認為企業可以通過發起一種或幾種連結來建立客戶關係。例如服務公司也可以使用連結(structural bonds)來維持客戶忠誠度。當企業通過將客戶問題的解決方案設計到服務交付系統中來增強客戶關係時，就會出現結構性連結。這些解決方案對客戶很有價值，而且其他來源也不容易獲得(Berry, 1995)。例如企業可以與其合作夥伴提供綜合服務，或根據客戶需求提供創造產品/服務。

近年來台灣的補教市場因少子化問題使得補習班的生存環境越顯狹隘，相對於招生市場的競爭性更加激烈。而傳統補習班面對劇烈的競爭下所採用的招生策略，除了採學費低價策略、使用工讀生頻打電話騷擾家長或學生至補習班就讀、高調宣傳學生高分成績、甚至還有以高昂的介紹費吸引班內舊生介紹同學為誘因，以致舊生到學校及其他補習班搶學生等方式，而其中部分方法也常使得家長詬病、觸犯法律違反個資法，甚至影響補習班經營利潤造成反效果得

不償失實非適合長久經營之計。

傳統關係行銷(relationship marketing)的研究中，從結構性連結(structural bonds)去建立品牌權益，對於現今招生市場變小且競爭更加激烈的補習班而言，單純留住班內舊有的學生與開發新生已非是應對家長生育率持續降低及學生數量逐年減少的唯一有效策略，但卻是至今多數補習班採取的經營方案。然而對於如何透過挑選顧客到建立品牌權益的研究相對較少。

在本研究中，挑選顧客是指公司會挑選具有相同教學理念、願意配合補習班教育政策之顧客，以及如何快速挑選出合適的顧客。挑選顧客一方面可以讓來自相同或相似的學校環境（公立中小學）的學生有相同的學習內容與一致性的課程進度，是提升孩子們的學習效果及製造互相切磋學習的好機會。另一方面，挑選學習背景相似的顧客可以讓老師的課程準備較方便，並容易得到教學的成就感，因此提升員工正向的教學情緒進而強化工作表現績效。我們從個案分析裡面可以找到一些新的策略。

## 第二節 研究目的

本研究有下列研究目的：

一、以個案分析方法，探討挑選顧客對公司品牌權益之影響。

以往的研究很少探討挑選顧客對品牌權益的影響，本研究以個案分析方式探討個案公司挑選顧客有助於品牌權益的提升。

二、以個案分析方法探討結構性連結對公司品牌權益之影響。

本研究與個案分析方式探討客製化服務的結構性連結，可以提高顧客價品牌信任，進而增強公司的品牌權益。



## 第二章 文獻探討

### 第一節 挑選顧客

一、 在本研究中，所謂挑選顧客是指公司會挑選具有相同教學理念、願意配合補習班教育政策之顧客如何快速挑選出合適的顧客，有下列幾項指標：

#### (一) 主動來班詢問的家長

家長能夠主動詢問，基本上已經有了百分之六十以上的購買意向了，顧客詢問問題只是為了確認這款產品是否符合他的需求，基本上只要與顧客預期的想法差別不是很大，都會呈現出極大的興趣因此針對對方的內心需求再加以介紹產品的附加價值，並適時導入補習班的教學理念及配合方式，相對使得願意報名的家長入班後的忠誠度和支持度極高。尤其是期望安親和美語的學習都能夠在同一個補習班的家長，對他們而言除了方便接送之外，對於孩子學習情況瞭解只要在同一處，便能得到完整的服務與諮詢是件有效率的事情，因此此類型需求的家長即能成為我們網綁安親與美語學習在同一處的當然客戶。

#### (二) 有致電互動的家長

當家長主動來電詢問班內課程時，至少說明了顧客是有興趣了解的意願，雖還未到補習班親自探詢，但是成功率也在百分之四十以上，此時若在介紹產品時順便探知對方選擇補習班的需求及意願，且適時提到本班安親、美語聯合搭配等一系列程之到班當場報名的優惠及附加價值，提升顧客更大的興趣，以致進而到班詳細了解產品並接受本班趁機所導入的教育配合理念，以達到彼此忠誠的合作關係。

#### (三) 經濟狀況良好的家長

針對現今少子化的問題，使得父母對於孩子身處的補習環境和教育品質甚為重視，因此創造優質的補習班軟硬體設施與教學品質都是吸引顧客的重要方式。學費高的策略是為了建立市場區隔，而學費的高價勢必區隔出高學歷、經濟狀況良好、教育理念與理性配合度較佳的家長加入，在顧客彼此影響的氛圍下創造出更高的品牌信任達到品牌權益效果。

#### (四) 期望孩子接受長期完整培育的家長

1. 很多家長因孩子國小安親學習效果好，反而易擔心若國中後轉至其他專補國中的文理補習班會影響孩子的學習品質，甚至可能因誤交損友導致未來人生負面影響，故而期待尋找經營國小至國中完整九年教育的補習班就讀。此需求往往會使家長的接受信任度甚高，且多數是創造良好銷售口碑的忠實顧客來源。
2. 考量孩子適應環境的能力弱者，期待尋找能夠長期培育孩子並有完整課程安排的補習班，讓孩子在熟悉的補習環境下具有安全感安心學習，且因班內部份老師均已和家長培養良好的互動關係，讓學習的意願提高，並因此建立良好且互信的親師關係。此類家長的品牌依賴度頗高，相對在配合及品牌權益的提升上有相當高的幫助。

#### (五) 口碑相傳、因介紹而來的家長

因家長之間耳聞慕名過來的顧客，對於補習班的教學理念、課程搭配方式及課程內容多已得自介紹者的說明，來班了解時甚至不需要多加講解便已相當熟悉，多數在短期間內早已成為忠實客戶，且對補習班的教學執行和營運有相當大的助益。

- 二、 在一般企業實務上，企業有四個步驟確定如何挑選到最佳主要顧客，並創建流程以了解客戶的價值，相應地分配資源，以及建構交互式控制流程以監控您選擇的假設。

#### (一) 確定您的主要客戶

最重要的客戶不一定是產生最多收入的客戶，而是能夠為您的業務帶來最大價值的客戶。對於某些企業，主要客戶將是產品或服務的最終用戶或消費者。對於其他人而言，中間人（例如經銷商或經紀人）將成為組織資源應投入的關鍵客戶。但是管理人員如何才能確信他們做出了正確的選擇？確定公司最佳主要客戶包括從三個方面評估每組客戶：透視、能力和潛在利潤。

1. 透視：Walmart's Sam Walton 在他自己的生活中享有盛名。Amazon 創始人傑夫（Jeff Bezos）是一位為購物者提供卓越體驗的狂熱愛好者。  
“當其他公司得管理人員在早上洗澡時，他們正在考慮如何超越他們的頂級競爭對手，”他在 2012 年告訴 “財富 ” 雜誌 “在淋浴時，我們

我們正在考慮如何代表客戶發明一些東西“顯然，主要客戶的選擇必須反映公司的觀點，否則公司將無法利用其服務於客戶的人員的能量和創造力。

2. 能力：是指公司的嵌入資源。一些公司擅長技術（Apple, Google, Airbus）、一些公司擅長物流（Walmart, Amazon, Dell）。這些能力隨著時間的推移而逐漸建立並且通常難以複製，這使得企業能夠比其他企業更好地滿足某些客戶的需求。Dell 早年建立了強大的低成本物流業務，以支持其直接面向消費者的銷售模式。今天該公司正試圖通過重新關注大型企業的 CIO 來改變其主要客戶，然而事實證明，這一支點對戴爾來說很難因為 CIO 正在尋找一套功能集成的硬件軟件和服務解決方案 - 與最終消費者需求截然不同。
3. 利潤潛力：是指客戶提供利潤的能力。諸如 Michael Porter 的五種力量分析之類的技術可以提供對各種客戶類型的相對盈利能力的深入了解 - 並幫助淘汰那些對主要客戶來說不好的選擇，但購買 HBO 內容的有線電視運營商似乎是明顯的選擇。不過有線電視運營商的轉換成本很低，他們可以輕鬆地從各種生產商處購買產品。因此 HBO 幾乎沒有市場力量，也無法從有線電視運營商那裡獲取高利潤，但是通過將電影製作人作為主要客戶並投入大量資源滿足他們的需求，HBO 可以創造觀眾所需的獨特產品，從而可以收取有線電視運營商無法協商的優惠價格。當然盈利潛力並不總是與能夠支付高價的客戶有關；正如：沃爾瑪所證明的那樣成為注重成本客戶的首選目的地，可以通過交易量獲得可觀的利潤。LinkedIn 是一家成功的公司，其主要客戶明顯適合所有三個方面有關如何確定個人（而不是招聘人員或廣告商）的更多信息，請參閱“LinkedIn 如何選擇其主要客戶”展覽。

## （二）了解您的主要客戶價值觀

一旦確定了主要客戶是誰，下一步就是確定客戶所關注的產品和服務屬性。在同一市場和行業中，不同的主要客戶可能會看到不同的東西：有些需求價格最低、有些需要專門的服務關係、還有一些客戶正在尋找最佳技術或品牌或其他特定屬性。更複雜的是客戶往往不確切知道它們的價值。揭示他們需求的全部真相需要在多個層面進行系統研究。

假設您已經選擇了最好的主要客戶並且對客戶的需求有一個很好的工作理念。您可以利用當今輕鬆便宜的客戶購買習慣，偏好和搜索活動數據來優化您的理解。數據分析是發現和快速響應不斷變化的客戶需求的重要工具 Google，用於顯示、搜索和地圖的獨立分析團隊在實驗室中花費無數時間與客戶一起研究眼球運動和其他變量，以評估他們對細微產品修改（如顏色變化）的反應。

雀巢有一個戰爭室，分析員監控社交媒體，以追蹤與其產品接受有關或影響其產品接受度的討論。分析師使用智能來通知產品研究和營銷決策，並適時評估其價值主張滿足主要客戶需求的程度。這些數據可以幫助您微調產品或網站的功能，以更好地滿足客戶的已知需求。但是它們可能無法全面幫助您確定客戶想要的部分，為此你需要實際問他們。聰明的公司會與主要客戶建立了系統性的對話。例如，聯邦快遞的管理人員每年舉行兩次高峰會，他們會帶來一些商業客戶（該公司的主要客戶）的樣本，詢問聯邦快遞在滿足其需求方面做得如何以及競爭對手做得更好的地方。

在全球粘合劑行業的領導者德國漢高（Henkel），首席執行官卡斯珀羅斯特（Kasper Rorsted）創建了一個“自上而下”計劃，要求所有高管定期與主要客戶的同行會面以確保他們的需求得到理解並且公司正在做出適當的回應其他公司，特別是那些產品週期快的公司，通過新產品測試來管理對話。例如 google 的 Gmail 是在 1000 多名技術意見領袖進行了五年的 beta 測試後發布的。

最後，您應該設置流程來識別客戶可能不知道他們需要的產品或服務，這可能具有挑戰性且昂貴。聰明的公司通常依賴人種學方法。例如在寶潔公司消費者是主要客戶的地方，管理人員要求他們的經理和市場研究人員花一些時間陪伴消費者購物，並坐在家庭餐桌旁，以更全面地了解各種產品滿足消費者的程度需要。首席執行官拉夫利在他的“改變遊戲規則”一書中敘述了生活在墨西哥城的中低收入家庭的寶潔公司高管的經歷如何生產 DownySingle Rinse，這是一種在水供應短缺的市場上更容易使用的織物柔軟劑。

大多數公司都認為他們的產品和服務滿足了客戶的需求。但實際上

很少有人真正測試這個假設。因此問問自己，我們採用哪些流程來確保我們真正了解客戶的價值，以及我們能夠比競爭對手更好地提供價值？

### (三) 分配資源以獲勝

您對主要客戶的選擇以及您對客戶價值觀的理解提供了您在製定公司資源方面做出至關重要的決定所需的所有信息 - 換句話說，是什麼樣的商業模式採納。您可以選擇五種基本配置。

1. 低價：如果您的主要客戶正在尋找盡可能低的價格，集中運營功能（例如商品銷售和分銷）應該獲得大量的組織資源，以創造規模經濟和範圍。面向客戶的單位，例如商店或餐館應該獲得相對較少的資源。這是 Walmart 使用的配置。
2. 本地價值創造：如果您的客戶重視根據當地口味，偏好和法規定制的產品和服務，您應該像雀巢一樣的組織。它將資源推送到地區，以便本地經理可以定制產品供應，而運營核心功能僅限於企業級支持活動。
3. 全球卓越標準：如果您的客戶正在尋找最佳技術或品牌，無論他們身在何處，您都應該圍繞由產品線定義的全球業務部門組織資源。此配置允許在研發，品牌營銷和分銷方面進行關注和利用。例如，Microsoft 為 Windows、服務器、MSN、移動設備和 Xbox 提供了單獨的業務部門。每個單位都有完整的收入和利潤責任以及自己的研發。（注意：微軟最近宣布，它打算將其結構更改為更多的專家知識組織-如下所述 - 來模仿 Google。）
4. 專注的服務關係：

如果您的客戶正在尋找持續的、深層次的嵌入式服務關係，您應該像 IBM 一樣組織。基於行業的“垂直”客戶團隊通過集中的，基於產品“橫向”單元來協調產品和服務的交付。
5. 專業知識：

最後，如果您的主要客戶正在尋找專業技術知識，您應該效仿 Google and Merck 的例子，其中研發位於產品組織的重要位置，這些產品組織獲得了公司關注和資源的最大份額，其他功能則啟動了支持作用的角色。這些以研發為主導的產品部門可能分佈在世界各地的中心，沒有收入責任：他們完全專注於產品開發和創造突破性技術。所有銷售收

入都通過集中的獨立銷售部門進行路由，該部門配置為獨特的功能。

當然，這五種基本配置的各種排列和組合是可能的。許多公司都希望同時利用多個模型的優勢。一些公司試驗矩陣結構，可以同時強調地理和功能或業務單元和區域。例如如果您是像 ABB 這樣的工程公司，而您的主要客戶是需要最佳技術特性（全球卓越標準）和定制內容（本地價值創造）的政府購買者，這種“分裂差異”方法可能會很有吸引力。但應該指出矩陣組織眾所周知難以管理；通常，矩陣結構反映了對主要客戶是誰的固有困惑，而不是對客戶需求和偏好的有效響應。作為一般性建議，當企業發現其擁有多個主要客戶時，應將其拆分為單獨的單元，並為每個配置採用最佳配置，使其能夠將資源集中在其主要客戶的需求上，例如，在雀巢，雖然大部分業務都採用本地價值配置，但該公司的戰略有兩個不同的品牌：Nespresso and Mövenpick。無論身在何處，客戶都希望獲得這些品牌的一致，優質體驗。因此，這些企業使用全球卓越配置標準進行管理，其中資源在全球範圍內集中和管理。在審查商業模式時，高管們應該問的關鍵問題是：我們對公司結構的選擇是否反映了我們對主要客戶的選擇？如果答案是否定的，那些商業模式與其所選主要客戶一致的競爭對手幾乎肯定會超越您。

#### （四）使控制過程互動

儘管您的商業模式可能至今運用，但它不能也不會永遠存在。客戶的口味將會改變，新技術將取代舊的，不可預見的競爭者進入市場，法規和人口統計數據將隨著時間的推移而發展。這意味著您必須不斷收集競爭環境中的變化信息，尤其是那些可能影響主要客戶行為的信息。您必須對新出現的威脅和機會保持警惕，這些威脅和機會將重新定義您的客戶價值和客戶的利潤潛力。

如果變化是戲劇性的，您可能需要從根本上重新調整您的業務模式——甚至在最激進的情況下，選擇不同的主要客戶。獲取所需信息的最佳方式是確保您公司的控制系統是交互式的。組織中的每個人都應該使用相同的績效指標作為學習和辯論的基礎。特別是監控客戶行為和競爭環境的變化不是委託給特殊部門的功能。正如一位技術主管最近告訴我的那樣，“錯誤的公司是那些在其頭銜中建立‘創新’部門的公司。

我們需要讓業務中的每個人都進行創新。根據您的業務戰略和業，您可以選擇以交互方式使用任何當前的管理系統，包括您的利潤計劃系統、您的品牌收入系統、您的訂單或新交易系統。例如 HBO 高管們不斷跟踪公司在電影製作人的新節目競標中的成功率，並利用這一措施促使整個企業的管理者討論可能影響其戰略的競爭市場的變化。

Amazon 的品牌經理使用周一早上的會議作為研究產品分類選擇使收入增長，客戶訂單和庫存周轉率數據的論壇。這些會議反映了公司的領導原則（客戶的痴迷、對行動的偏見、贏得他人的信任、深入了解、並擁有骨幹，不同意和承諾），這些會議具有高度互動性，因為各種職能部門的管理人員共同努力解釋數據並提出行動計劃，隨著時間的推移，其中一些行動可能會植入新戰略的種子。

## 第二節 結構性連結

過去的研究表明，許多服務業的顧客都意識到建立關係的好處。一些人還表示方案之間的差別很小(例如，Day, 2000; Page, Pitt and Berthon, 1996)。根據現有文獻，我們認為企業可以通過發起一種或幾種連結來建立客戶關係。例如，企業可以通過交付來增強客戶關係與經濟效益。研究人員認為，其中一個動機就是參與關係交換就是省錢(Berry, 1995; Gwinner, Gremler and Bitner, 1998 ; Perterson, 1995 ; Peltier and Westfall, 2000)。服務提供商可通過特價優惠獎勵忠誠的客戶。例如銀行可能會為長期帳戶提供更高的利率；航空公司可能會設計常旅客計劃以鼓勵常客。除了貨幣激勵措施外，還可以節省非貨幣時間。已經長期發展的顧客與服務提供商的關係可以比其他顧客得到更快的服務(Gwinner , Gremler, and Bitner, 1998)。

在過去的文獻中提出的另一種關係連結是社會連結，它重於包含人際交往的服務維度並通過友誼保持客戶忠誠度。Berry(1995); and Berry & Parasuraman (1991)描述如何從服務提供商得到友誼關係並持續留在服務公司

內。這個級別的營銷人員總是強調與他們的客戶保持聯繫，並表達他們的友誼、關係和社會支持(Berry, 1995; Berry and Parasuraman, 1991)。銷售人員扮演的角色不再如同傳統說服者，(Crosby, Evans and Cowles, 1990)。銷售人員或銷售人員必須主動保持與客戶的頻繁聯繫，發展深入了解客戶的需求，並認識到每個客戶的獨特性) Dibb and Meadow, 2001; Tzokas, Saren, and Kyziridis, 2001)。社會連結也可以來自除了顧客與提供商之外，還有客戶與客戶之間的互動和友誼相互作用(Zeithaml and Bitner, 1996)。

來自客戶的觀點來看，社會連結策略的結果被認為是一種服務關係中獲得的重要利益 (Beatty et al., 1996; Gwinner, Gremler, and Bitner, 1998; Reynolds and Beatty, 1999)。而服務公司也可以使用結構性連結來維持客戶的忠誠。當企業想要增加客戶時，就會出現結構性連結並透過設計解決客戶問題的關係。例如，企業可以與其合作夥伴提供綜合服務，或提供創新產品/服務根據客戶需求 (Hsieh, Lin and Chiu, 2002)。來自零售銀行的案例研究，(Dibb and Meadows , 2001)發現一些公司已投資結構性連結，如創新渠道，綜合客戶數據庫和雙向信息交換技術。這些投資為客戶提供了更多方便和定制的環境消費服務，並被看到作為競爭對手的關鍵優勢。

### 第三節 品牌信任與品牌權益

最新的競爭優勢文獻將品牌權益視為基於市場的關係權益，因為它源自消費者與品牌之間的關係。鑒於信任被視為基石，也是任何關係中最理想的品質之一，以前的研究分析品牌信任在品牌資產發展中的重要性，調查結果發現品牌信任源於過去對品牌的體驗，並且與品牌忠誠度呈正相關，而品牌忠誠度又與品牌權益保持正相關。雖然品牌信任沒有像摩根和亨特所建議的那樣發揮充分的中介作用，但它有助於更好地解釋品牌權益。

這在品牌文獻中得到了一些作者的很好支持。例如，Sheth and Parvatiyar(1995)主張，品牌存在背後的邏輯是向市場傳遞信任，尤其是當消



費者和公司之間無法直接聯繫時。另一個支持這一觀點的有力論據是消費者對一個品牌所感知的獨特價值可能來自對其他品牌所不具備的特定品牌的更大信任 (Chaudhuri and Holbrook, 2001)。從管理的角度來看，公司也開始考慮贏得消費者信任以建立關係。在消費者市場，匿名消費者太多，使得公司不太可能與每個人建立個人關係。因此消費者發展與品牌的關係，成為組織與其客戶之間人與人之間聯繫的替代品 (Sheth and Parvatiyar, 1995)。因此信任可以通過與品牌的這種關係來發展。對現有文獻的仔細回顧自信的期望和風險是信任定義的關鍵組成部分。因此信任被定義為信心，即一個人會從另一個人那裡找到所需要的，而不是害怕的 (Deutsch, 1973)。它代表了交換中的關係方不會利用另一方的弱點的信心。因此，對品牌的信任意味著品牌對消費者產生積極結果的可能性或期望很高。將品牌信任視為期望，基於消費者的信念，品牌具有特定的品質，使其一致、有能力、誠實、負責等，符合信任研究 (如安達利布 1992；多尼 and 坎農 1997；拉澤雷 and 休斯頓, 1980)。與品牌的間接接觸 (例如廣告、口碑) (Keller, 1993；Krishnan, 1996) 在所有這些不同的接觸中，消費體驗是最相關和最重要的品牌信任來源，因為它產生的聯想、思想和推論更具相關性和更具確定性 (Dwyer et al., 1987；Krishnan, 1996)。從這個意義上說，可以假設，總體滿意度作為對品牌消費體驗的總體評價，會產生品牌信任 (Ganesan, 1994；Selnes, 1998)。當考慮到品牌信任時，強化了品牌權益是一種基於市場的關係資產的觀點。因此品牌文學可以通過與基於資源的企業觀的文學綜合來豐富。從實踐的角度來看，企業必須建立品牌信任，以享受品牌權益作為一種關係型、市場資產所帶來的實質性競爭和經濟優勢。消費者對品牌的整體滿意度對品牌信任有積極影響。將品牌權益視為關係型市場資產意味著建立和維護信任是品牌資產的核心，因為它是任何成功的長期關係的關鍵特徵 (Garbarino and Johnson, 1999；Larzelle and Huston, 1980；Morgan and Hunt, 1994)。考慮到關係方面的概念聯系和忠誠的概念 (Fournier and Yao, 1997)，這些研究中流行的觀點 (Chaudhuri and Holbrook, 2001；Delgado et al., 2003；Garbarino and Johnson, 1999；Lau and Lee, 1999) 認為信任是忠誠的主要驅動力，因為它創造了高度重視的交換關係。在這種情況下，品牌忠誠度並不是只關注重複購買，而是關注品牌的內部傾向或態度，而關注行為則不能為全面理解品牌與消費者的關係提供充分的基礎。因此，品

牌忠誠度是持續和維持信任所建立的有價值和重要關係的基礎（Chaudhuri and Holbrook, 2001）。這在品牌文學中得到了一些作者的很好支持。例如消費者對品牌的信任對品牌忠誠度有積極影響。最後，擁有高權益的品牌的特點是消費者對他們非常忠誠。事實上，品牌忠誠度是品牌權益的主要驅動力，因為品牌忠誠度被認為是導致某些行銷優勢和結果（例如，降低行銷成本、價格溢價、市場份額、更大的貿易杠杆）的路徑，這些優勢和結果與品牌權益密切相關（Aaker, 1991；Bello and Holbrook, 1995；Park and SrinivaSAN, 1994）。



## 第三章 個案公司分析

### 第一節 個案公司介紹

#### 一、組織價值創造

(一) A文理短期補習班成立於2000年，營運滿二十年，資本額四百五十萬元，經營國中與國小兩大領域，其中美語部分加盟「長頸鹿美語」專業品牌，使用系統式的專業教材與菁英培訓的教育師資，建立品牌形象；並在當地以高價格策略達到市場區隔，從國小安親一路培養至國中全科輔導的垂直成長經營策略，使之成為當地認同的專業教育和服務的全方位教育機構。

#### (二) 產品別組織圖

A補習班的產品別組織如圖3-1：



圖3-1 產品別組織圖

#### (三) 公司組織文化特徵

1. 創辦人秉持「教育即良心事業、將學生視為自己孩子般疼愛與重視」的觀念，不忘初心，以終為始，貼近家長的心，達成顧客用途的經營策略，建立了家長的習慣和信賴，造就了不易被取代的教育王國。
2. 補習班同仁們承襲了創辦人的理念，深知來這裡上班不單純是為了工作，而是為了完成教育的使命，亦即建立人生的幸福感與成就感的達成。始終戰戰

兢兢、盡力而為並同理家長和孩子的需求，站在同一陣線上完成彼此的目標。

4. 信賴與配合是來班家長必有的觀念，也唯有此概念方能使彼此的配合達到最好的效果並建立習慣，讓孩子從國小到國中都能在此獲得最專業與安心的教育。

#### (四)內部的核心競爭力所帶來的競爭優勢

1. 專業性：加盟長頸鹿美語，使用一系列的兒童美語及全民英檢教材，搭配線上學習系統，完整而專業；師資必須接受長頸鹿美語的嚴格師訓，及平時不斷的研習課程培訓，全面採用 e 化教學，讓學習更有效率和有趣，打造美語學習的專業品牌形象和獨特效果。
2. 垂直性：在安親與學科的學習部分，成立了國小部與國中部。
  - (1) 國小部：除了安親還包含了補私中的資優班，除了吸收想讓孩子讀優質私立國中的家長之外，也同時收到想讓孩子能夠提早培育國中學習實力的消費群。
  - (2) 國中部：除了單一的專業學科補習外，特別安排了班內的主力：國中安親（全科輔導班），招收對象限班內國小安親學生直升國中班，若有班外生則必須先在單一學科班內學習，通過學科成績與品格的認可才能轉入全科班，讓班內家長對學生素質的安心之外，也自然認同師資的優良以致建立長期的消費習慣不易流失。
3. 服務性：滿足家長讓孩子一待九年的安心與信賴，從一開始建立的親師良好密切溝通的習慣下，定期的中外師電訪與必要時的面訪，隨時掌握孩子的學習狀況、在校行為、成績表現和品格成長，已成為當地消費者作為孩子接受教育補習的第一選擇。

## 二、 組織外部環境

### (一)公司的上下游關係

公司的上下游關係如圖表：

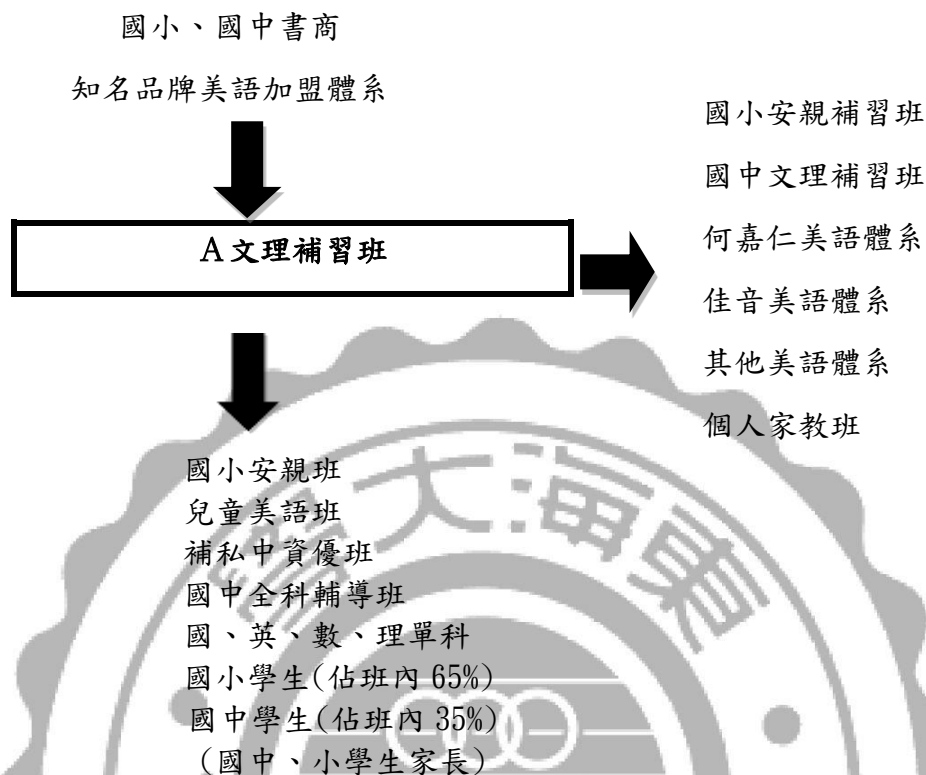


圖 3-3 公司上下游關係

## (二) 產業結構

補習班多數有學區的限制，因此精睿所屬的產業結構在當地是「獨佔競爭」市場，雖然與其他同業的產品互有取代性，但是互有差異性，例如品牌、品質上仍有不同。短期而言可以利用部分的獨佔市場力量提高售價獲取高額的利潤。長期而言，因目前有經營國中安親班者甚少，當地毫無此類競爭者，因此目前的國中全科班已在當地達到成熟階段，口碑明顯建立，故因此差異性也致使 A 文理補習班因此優勢而獲得穩定且成長的高利潤收入。

A 補習班的產業結構分析如圖 3-3:

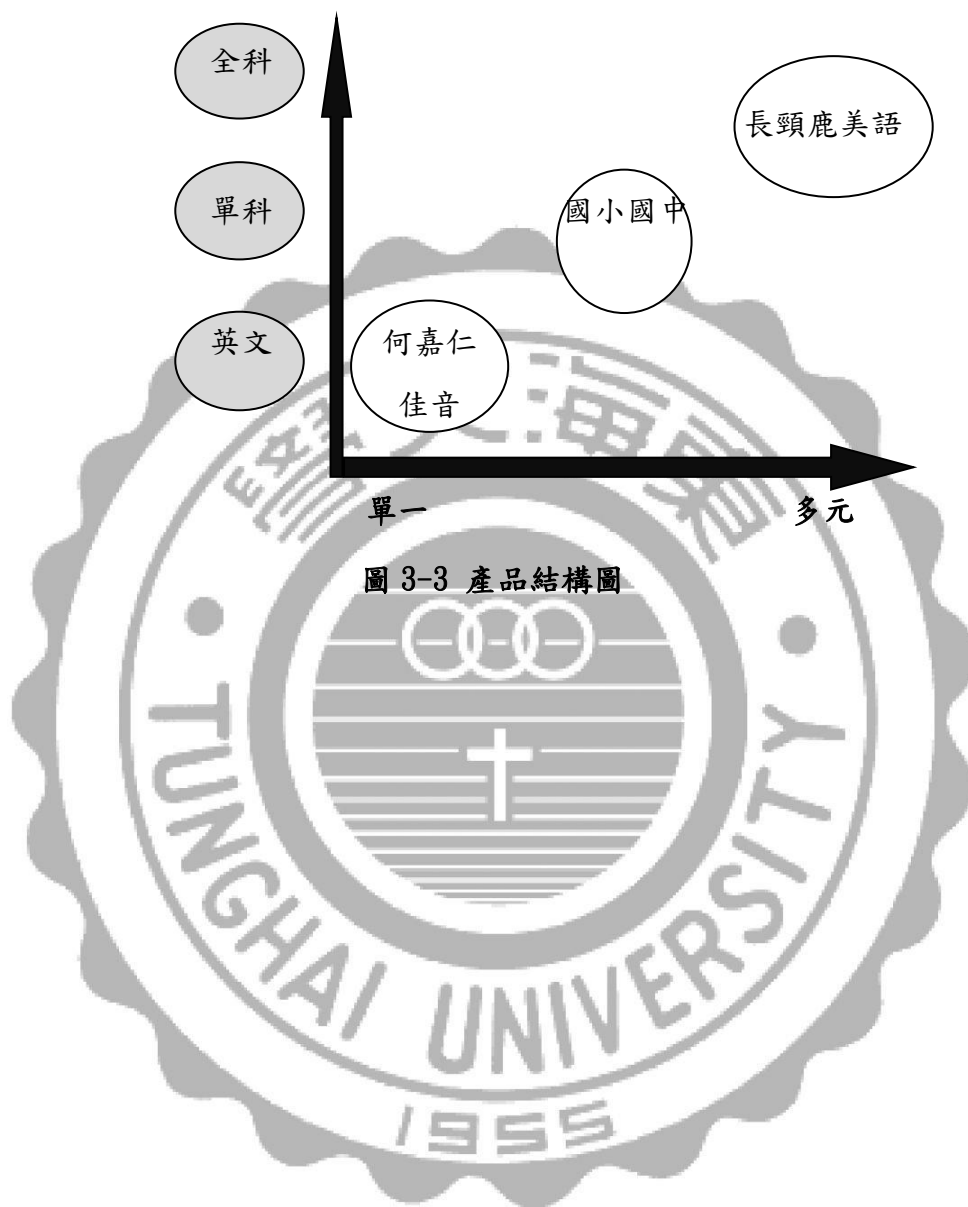


圖 3-3 產品結構圖

### (三)、產業五力分析

A 補習班的產業五力分析如圖 3-4:

五力	內容
潛在新進入者	雖然進入障礙低,但因少子化問題,目前當地新進入者很少,威脅不大
消費者的談判力	雖然消費者的選擇性多,但已進入成熟期,談判力低
供應商的談判力	長頸鹿機構的加盟費用固定,因此談判力低
替代品的威脅	美語補習班眾多,但因國中全科的熱門使消費者認同,非一般替代能造成的威脅,故威脅性不高
競爭者的競爭狀況	補習班業者競爭狀況激烈,但因美語專業品牌的加持與國中產品被認同感高,故有一群穩定且高支持度的忠誠顧客,不影響總獲利額的成長。

圖 3-4 五力分析圖

## 第二節 挑選顧客

### 一、 挑選顧客：

#### (一) 國小安親班：

1. 只限收學區內之公立小學學生，不收私立小學學生；因考量私立學校教學之重點科目、學生家庭經濟及教養觀念與公立小學多數不同。
2. 若安親班學生欲加選美語課程就讀時，未進入A班美語課程，反而至外面美語補習班就讀，A班將取消繼續安親課程的資格不予接受續讀。

(二) 國中安親(全科輔導)班：

1. 規定必須由校內國小安親班畢業後「直升」方可具就讀本校國中安親(全科輔導)班的資格，且不限是否位於學區內的公私立中學學生。
2. 若因故無法全科參與課程者，亦須繳交安親(全科)費用，方能就讀國中安親班，接受所有課業的教學和輔導。

(三) 外部學生報名國中安親班：

必須先選讀單科科目，經兩次段考後，視其品性及學習態度達到本校之標準才可接受轉讀本校國中安親(全科)班。

(四) 至班內報名課程者：

均須事先向招生部預約面談時間，除向家長介紹本校課程內容、教學理念之外，也藉此了解家長對孩子的教育觀念與是否能認同A班的教學理念，且必須配合所有課程必須在A班就讀以為接受報名的依據。

### 第三節 結構性連結

#### 一、安親部

- (一) 一個年級一個班，有別於多數補習班的混齡教育使學習不打折。
- (二) 除了功課檢查之外均有專業上課，並依照學生的學習狀況安排課前預習與課後複習，非一般補習班只檢查功課、寫評量測驗卷，以輔導的說詞掩飾不上課的事實，忽略了引導學習及訓練獨立思考的重要。
- (三) 堅持高薪聘任優質的全職老師（不由助教輔導），並提供老師參與定期的教育訓練與師訓課程，以優良的教學品質及充分的親師溝通來達到良好的教學效果，而非部分補習班由主任負責面對所有家長，而老師的實際帶班能力與方式卻無法讓家長確實得知。
- (四) 定期或不定期主動與學生在學校的班導聯絡
  1. 班內老師會視學生的言行與課業成績的表現狀況，致電學校班導關懷學生在校等表現，並主動提出成為孩子家長與班導溝通之橋樑，而多數均獲



得班導的認同且期望雙方的配合能提升孩子的學習與程度。

2. 一學期兩次與學校班導進行電訪，若未聯絡到班導時，將會傳訊息至其信箱表達期望班導的回覆讓我們確實達到協助學生課後學習之效果，並會記錄有回應的學校老師姓名與處理事物的個性和習慣，供日後補習班與家長互動、教育學生之參考。

(五) 每月與家長連繫告知學生學習情況且了解家長之需求予以配合或回應。

1. 凡安親班、美語班及單科補習者，老師均應定期每月電訪或面訪家長，將學生在補習班的生活言行、學習態度與成績告知對方，並於學生有特殊情況發生時迅速與家長聯絡，把握時效性做到最好的處理效果。
2. 遇學生放學後，因在校受傷未確實得到妥善醫護，A班將會視情況立刻致電家長告知情況並代為送至診所或醫院接受醫療使家長更為放心與安心。

(六) 人本教育關懷孩童，耗費高成本提供遊覽車接送學生放學，讓學生舒適又安全，沒有超載的疑慮，使家長更放心。

(七) A班雖無寬敞的遊戲空間，但我們更重視品格教育、專業學習及安全管理，讓寶貝們真正達到德智體群美五育均衡的學習效果。

(八) A班於各間教室及走廊等處均設有監視器，除了方便主任確實管控教學成效，更能掌握孩子們的安全管理。

## 二、美語部

(一) 唯一在本學區耗資數十萬元使用美語 e 化教學的補習班，除了使用電子白板之外，並以 PPT、e-teaching 等教學使老師們的教學品質一致並提升學習品質使學習效率加倍、讓成就感實現快樂學美語的效果。

(二) A班花費較高成本，堅持只聘任全職中外師，拒絕兼職老師授課，全程掌控及熟悉孩童的學習狀況、充分親師溝通、隨時安排免費輔導加強、讓寶貝受到專業的重視與指導。

(三) 班內的中外籍教師於每月致電學生家中進行美語對話和測試，訓練學生的平時美語會話能力並隨時驗收學習效果，讓學習效果更確實。

(四) 班內老師除了必須通過 Giraffe 專業美語師訓之外，平時得接受定期與不定期的教育訓練。例如每月必須參加長頸鹿公司舉辦的教學研習課程，充

分具備自我充實及專業的教學能力。

(五)班內設有線上美語練習電腦專區，提供學生英語線上學習課程，讓聽、說、讀、寫的能力加倍提升。

(六)班內設有專業 CD 學習區，平日即可訓練聽、說能力使學習加分。

(七)每間美語專業教室及走廊等處均設有監視器，除了確實管控每位美語老師的控班情況、教學品質，更能掌握寶貝們的安全管理。

## 第四節 品牌權益

### 一、家長介紹來班

因口碑的相傳，目前因家長介紹新生來班的個案佔招生的數量 40%，於穩定成長中。

(一)小明準備升國小一年級，一看到鄰居王哥哥的成績一直名列前茅，媽媽問了王哥哥之後，又跟王哥哥的家長了解 A 補習班的教學和環境情況，便直接前往 A 班進行深入了解並當場報名。

(二)國小三年級程娟在某家安親班就讀，但因學校功課始終無法於離班後完成，經女兒班上同學媽媽的介紹，毅然決定轉至本班接受更好的學習和教育。

(三)筱銘成績始終位於國中校排第一名，讓班上同學望塵莫及，故特地在詢問世銘補習的地方後，幾位同學約好一起到 A 班試聽後，回家告知父母並前來進行測試及報名。

(四)升到國小二年級的詹翔已經因為學校課業錯誤頗多，且適應狀況不良的情況下換了三家補習班，父母為此擔憂不已，看到表哥在本班的學習和表現狀況不錯，特地向小翔媽媽詢問，得知本安親班老師不僅會幫學生上課預複習之外也會留意學生在班內的生活言行與適應情形，故特地至本班詳細瞭解後，隔天報名繳費。

### 二、學校老師介紹

(一)小一齊任因隔代教養，學校功課一直無法每天確實完成連，帶學習態度每況愈下，學校班導在與阿嬤溝通無效的情況下，直接聯絡齊任家長，建議將小任轉

至A補習班，並提出班上兩位學生在A班內的學習情況不錯的實例提供參考，故家長在老師的推薦下至A班參觀了解，隔天便與兩位同學一起坐遊覽車至本班就讀安親和美語班。

(二)小二美琪因媽媽開始上班，無法繼續指導她的課業學習，但因不清楚附近數家補習班的教學品質，故在孩子聯絡簿上請老師推薦優良補習班，老師想起之前與本班安親老師的互動和其學生的學習情況良好，因此立即介紹本班，並建議家長直接到班了解，且學校老師反應很願意配合本班讓孩子的適應與學習盡快上軌道，使家長放心。

(三)本班附近國小校長因聽老師聊到A班，為提升學校用心辦學的形象，使家長與學生看到學校與優良補習班的良好配合，故特地致電本補習班拜訪負責人，並約當地里長一同至A地進行訪談且進每一間教室與所有學生打招呼加油打氣，讓學校與業者的無間配合達到更好的效果。

(四)近年升小一新生報到時，新生就學的數量已成為校長在意的部份，因得知附近本班學生數量不少，故均會與教務主任於報到日前致電A班與負責人約面會時間，請補習班協助向家長推薦讓孩子至該校就讀，並主動表示願意將我班宣傳單放置學校家長說明會當天的禮堂門口供，家長參考與選擇。

### 三、幼稚園老師介紹

幼稚園因安親限制只能收到國小二年級的學生，故在學生將升至三年級時，會有幼稚園老師因聽到多數家長對我們的肯定，而在家長詢問時主動推薦至A補習班接受進階的學習。

(一)即將升小三的小叡在數學的學習上一直明顯落後，使家長在參觀幾家附近的補習班後，忍不住詢問幼稚園老師，請她推薦較優質專業的補習班，該老師因記得她曾帶的學生至本班學習成績不錯，故建議他至有一段距離的A補習班，在品叡與媽媽至班了解後，毅然排除遠距離不便的考量，立即報名了。

(二)在幼稚園安親二年級即將離開時，凱凱的媽媽非常擔心長期接受幼稚園無微不至的照顧下，是否能夠接受其他非幼稚園教育方式的補習班指導，故特地向幼稚園老師表達其憂心，幼稚園老師在了解凱凱媽媽的需求後向他推薦專業的安親教學且確實不混齡的A補習班，在媽媽詳細的諮詢下，並得知A補習班內能從國小培育至國中的一系列完整課程，且具有知名品牌美語教學，於是開心報名。

(三)雲雲媽媽因工作關係不方便花時間接送女兒才藝學習，因此希望女兒從幼稚園離開能夠到一家有安親兼專業美語的補習班就讀，但對附近的補習班狀況不太知悉，故請教了以雲的幼稚園老師表達想法，幼稚園老師依據過去家長曾對她聊到的A補習班，故隨即提出到該班的建議，讓雲雲媽媽諮詢A班教學情況後便放心報名了卻一樁心事。



## 第四章 研究發現與命題

由上述分析，本研究的觀念架構如圖 4-1 所示。本研究發現挑選顧客及結構性連結會強化企業的品牌權益。

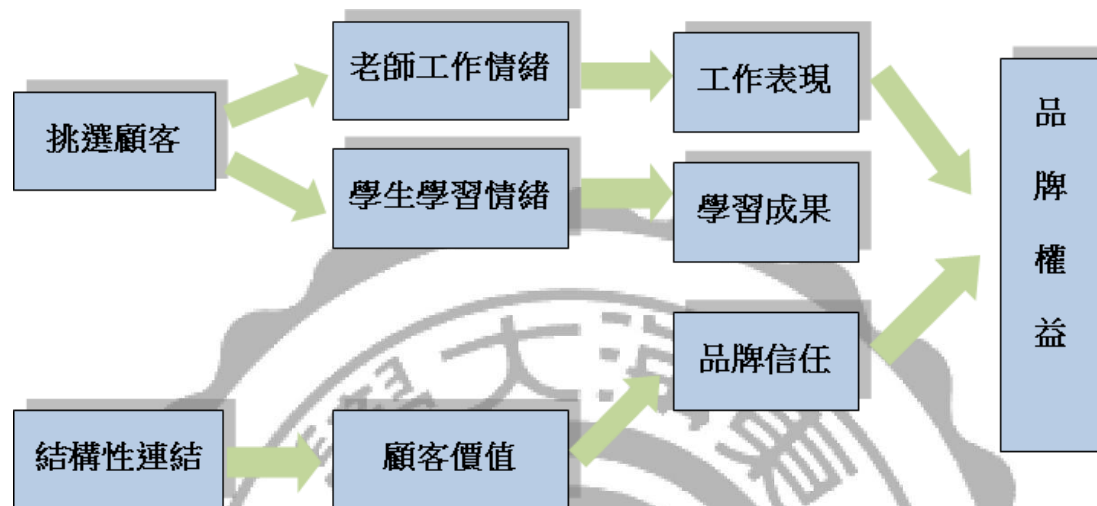


圖 4-1 觀念架構

### 第一節 挑選顧客與品牌權益

一、A 補習班的挑選顧客策略有三種：

(一) 國小安親班：

1. 只限收學區內之公立小學學生，不收私立小學學生；因考量私立學校教學之重點科目、學生家庭經濟及教養觀念與公立小學多數不同。
2. 若安親班學生至外校讀美語課程，非本校之長頸鹿美語課程者，將開唸本校安親班之入校資格。

(二) 國中安親(全科輔導)班：

1. 規定必須由校內國小安親班畢業後「直升」方可具就讀本校國中安親(全科輔導)班的資格，且不限是否位於學區內的公私立中學學生。
2. 若因故無法全科參與課程者，亦須繳交安親(全科)費用，方能就讀國中安親班，接受所有課業的教學和輔導。

(三) 外部學生報名國中安親班：

1. 必須先選讀單科科目，經兩次段考後，視其品性及學習態度達到本校之標準才可接受轉讀本校國中安親(全科)班。
2. 本校報名課程者：  
均須事先向招生部預約面談時間，除向家長介紹本校課程內容、教學理念之外，也藉此了解家長對孩子的教育觀念及是否能認同本校的教學理念並配合之，以為接受報名的依據。

## 二、挑選顧客影響品牌權益透過兩個路徑：

### (一)挑選顧客的學生面：

1. 因為公立的學生在學校所學的課程科目與重視的內容有些不同，因此私立學校的家長均會反應老師不必幫孩子複習課業，只需要監督完成和檢查作業便可，故其特別的要求和配合將引起公立學校的學生產生不公平對待之心態以致影響學習和就讀的興趣，甚至產生連鎖反彈效應導致學習氛圍受到嚴重影響。而捨棄就讀私立國小欲上安親班的學生入班，可以讓來自相同或相似的學校環境（公立中小學）的學生有相同的學習內容與一致性的課程進度，提升孩子們的學習效果及製造互相切磋學習的好機會。
2. 因來自相似的家庭經濟環境且家長的教育價值觀相同，較能避免同學們因外在物質表現的不同，產生嫉妒或比較等不平衡的心理以致影響同儕共處和諧與認同的氛圍，甚至因此降低學習動機的興致。並藉此提升彼此鼓勵和學習的正向思維增加孩子們共處的情誼與較相似未來性目標而努力進而使課後補習成為另一個快樂成長的學習園地。
3. 挑選後的學生背後均有支持與配合度頗高的家長，相對願意主動配合關懷督促學生的意願甚高，致使學生們在親師配合的雙互動下，更容易達到良好的學習效果，呈現優質的績效，相對使得家長對本班的信任度更為加分，進而增加公司的品牌權益。

### (三)挑選顧客的老師面：

1. 因學生的學習科目相似，讓老師的課程準備除了更省時方便之外，面對考試的重點整理更有效率，故因此較容易得到教學的成就感，進而提升正面的教學情緒和積極度，不僅讓教學環境中製造和樂的學習氣氛且樂意對學生表達主動關懷，造就良好的師生關係進而強化工作績效。
2. 經過挑選的顧客家長是實際支付學費的對象，因其對補習班已有極大的配合度

與信任度，相對在親師的互動下願意彼此溝通配合、互助合作減少老師課後的監督負擔，達成事半功倍的學習效果進而提升了老師的教學成就感與工作的正向情緒。

3. 挑選顧客後的家長對於老師們的課後訪談與活動安排均有相當大的配合度致使老師們在工作上累積的壓力與困難相對減少，進而提升對公司品牌共識和認同的權益挑選。

**命題 1：**顧客影響品牌權益透過兩個路徑：第一個路徑是透過學生，挑選顧客提升學生學習情緒，提高學習成效，產生品牌信任，最後提升品牌權益。第一個路徑是透過老師，挑選顧客提升老師教學情緒，提高教學成效，產生品牌信任，最後提升品牌權益。

## 第二節 結構性連結與品牌權益

### 一、結構性連結是提供客製化的服務

結構性連結是對客戶提供客製化的服務，包括

- (一)班內老師主動視學生狀況定期與不定期和學校老師聯繫瞭解情況，並配合老師請求代為留意和輔導孩子的學習情形，並依需要協助學校班導與家長溝通，成為家長和學校老師重要的溝通橋樑。
- (二)每月定期與不定期和家長電話訪談或面談告知學生的學習和生活行為，並以同理心適時了解家長的需求、解除家長的疑惑、建立良好的親師溝通管道。
- (三)美語外師和美語助教每月會分別致電學生家中，進行學生英文口語測試，隨時得知孩子的美語學習效果並培養與訓練其美語口說能力。且會視情況與家長訪談告知測試結果並瞭解孩子在家的複習情形，並視需要隨時提供協助和解答問題。
- (四)當學生在班內考試未達 80 分者，除了瞭解其不熟悉之處還安排補考直 80 分以上，若補考仍未達標準則安排免費輔導直至達標，讓學生有良好的學習效果

連接後續課程，免除孩子上課聽不懂，學習興趣降低，以致失去努力求學的動機與動力。

## 二、結構性連結可以增加品牌權益：

結構性連結可以幫顧客創造價值，進而提升品牌信任，增加品牌權益

- (一) 在老師與學校班導定期和不定期的主動聯繫下，獲得了學校老師極大的信任感，甚至加強了對我們能做到代為與家長和小孩互動的依賴度，不僅致使學生的學習得到學校老師的期許效果，更達到更多的進步與孩子的學習成就感，除了提升學生更喜歡到補習班上課的意願，相對也讓家長產生對我們的肯定和依賴。
- (二) 對家長而言，無法陪伴孩子到補習班學習並看到老師的教學品質是否如預期是一件感到無奈和擔憂的事情，因此定期與不定期的親師互動，除了讓家長了解孩子在此的學習效果與日常行為，甚至可以進一步明瞭其在學校的平時表現及班導對孩子的評價與建議，撫平內在的憂心是一件非預料之內的開心事情，相對與我們溝通的信任感提升使得彼此在配合上更為得心應手，也更加願意配合我們的教學理念和執行方向。
- (三) 一般美語補習班搭配外師都僅限於班內的教學和口說上面，但卻很少做到客製化的課後致電家裡口語測試的服務，而A補習班的外師電測著實提升了學生外文口試的強度和膽量，也讓家長親眼看到孩子的學習情況，並了解學習的進度和問題點，進而對我們產生了極大的信任與肯定，對學生層面相對因口語程度的增進產生了成就感和至補習班上課學習的意願。
- (四) 對學生眾多科目的學習，能夠在短短的上課時間達到學習績效，以非智力高和努力較多的孩子而言，的確不是件容易的事情，相對於學習興趣也會同時降低，因此我們利用其有空時間予以個別免費輔導的方式對於學習落後的學生，不僅可加強他的學後績效，同時也提升了對方的學習興趣，相對於對補習班的信賴度更為提升，也提高了老師教導的成就感和情緒，達到彼此雙贏的效果，相對提升了品牌信任，增加品牌權益。

**命題 2：**結構性連結可以幫顧客創造價值，進而提升品牌信任，可以增加品牌權益。



## 第五章 結論與建議

### 第一節 結論與管理涵義

一、本研究綜合結論如下：

- (一) 本個案分析探討 A 補習班在接收顧客之前，便已先透過雙方事前的溝通和認同後，挑選出具有對其品牌基本的信任，甚至願意配合其教學理念的客戶進入學習，在雙方的初步共識下、彼此合作達到雙贏的效果，進而增進品牌權益，提升經營口碑，有別於其他服務業必須不斷加強服務品質，且只有單方努力前進的條件下，實在難以掌握與滿足顧客隨時改變喜好的可能性，相較之下，此個案的結構連結與品牌權益效果的建立和維持都會比其他同業者更加容易與持久。
- (二) 此項個案的關係聯繫比一般傳統補習班延伸更廣，其結構連結從消費者擴展至與消費者有關的關係業者（學校導師），讓學校從最初因擔憂與補教業者掛鈎的保守心態，導致排斥的起初反應進而發現預期之外的正向效果，以致後續的樂意配合，不僅使消費者產生客製化的被尊寵優越感之外，甚至藉由關係業者（學校導師）的肯定及樂意主動介紹家長的行徑，使之達到意料之外的良好結構性連結，提升品牌權益。
- (三) 一般企業行銷策略均將品牌權益的提升放在產品或服務的精進，卻往往很難全面滿足消費者的需求，原因只在眾多消費者的價值觀與喜好不同，實在很難做到面面俱到，以致導致顧客的流失甚至降低品牌權益，產生負面連鎖效應。但透過本研究得知預先挑選符合該企業服務理念和符合其需求的顧客，對於提升品牌信任是有其相對的良好效果，也進而提升工作人員的成就感與士氣，對於內部的管理和績效有相當大的幫助與提升。

二、此項研究有下列管理涵義：

- (一) **挑選**顧客有助於提升公司品牌形象，以往的研究都認為顧客永遠是對的，但是壞的顧客有時會傷害到其他的顧客，對公司反而不利，因此經理人應該是慎選顧客，以免其他顧客權益受損。

- (二) 提供客製化的服務形成結構性連結，可以幫顧客創造價值，經理人應該強化公司的服務，而不該採用低價策略。
- (三) 關係行銷在理論上是強大的，但在實踐上有點困難，我們已經嘗試開發了關係聯繫的策略，公司可以應用這些策略來建立長期的客戶關係。已經有一些研究討論到關係聯繫的類型以提高客戶的忠誠度。
- (四) 在現今面對顧客至上的觀念下，一般服務業似乎不太適用於挑選顧客這項經營理念，尤其在重視利潤導向的企業而言，更有其影響行銷及管理衝擊的疑慮。然而探討前陣子發生的長榮航空空姐受辱事件中，因白人客戶的過分要求，使得空姐在服務業必須以客為尊和維護其他客人使用廁所權益等職責之壓力下，無奈地忍辱為其服務，卻也因心理重創，成為一輩子痛苦的陰影，甚至連帶使長榮航空的品牌形象受損。從過去十幾年來台灣屢見服務業與客的亂象中，看出有些消費者只要不滿意商品或受到服務不週時，便揚言客訴甚至訴諸媒體，無論事實如何，對企業而言終歸有損形象，甚至導致內部工作人員的心理受創，影響同仁們的工作士氣以致生產力和營銷下降，因此若公司能事先訂出適時服務客人的規範，亦即挑選顧客作出適當的服務，對於品牌形象和管理層面是有加分的作用，同時減低服務業與客的亂象，實值得我們省思與謹慎視之背後的執行意義。

## 第二節 研究限制與未來研究方向

- 一、本研究屬單一個案分析，目前尚未在其他服務業上看到相關的研究分析，並且在其他產業面對顧客層面，因產品類型不同，較不易適用此個案，建議可以透過補教業與服務業再增加更多的研究分析，使之提升廣度與深度的分析結果。
- 二、本研究屬質化研究非量化研究，因此在個案分析的效果呈現上尚無法明顯證明此個案分析的研究是否適用在其他類型的補教業和服務業上，期待有更多補教業者及服務業者在未來進行的分析中，加入量化與質化研究讓品牌權益的提升找到好元素，為日漸窄小的招生市場及未來的補教業良好發展闢出一線

生機。

三、雖然此個案尚屬單一補習班,但因屬服務業類型,是否適用於服務業?達到有效的市場區隔、強化結構性連結以致提高品牌權益,是值得再加以研究的方向,以達提升服務的品質、強化顧客的滿意度、以致達到更高的績效,同時也為目前服務業在良好品牌形象的建立前提之下,一併提升工作人員與消費者的服務內涵與共識,達到共好的效果。



## 參考文獻

### 一、英文文獻

- Aaker, D.A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, Free Press, New York, NY.
- Adamowicz, W., P. Boxall, M. Williams, and J. J. Louviere, "Stated Preference Approaches for Measuring Passive Use Values: Choice Experiments and Contingent
- Aladwani, A.M., 2001, 'Online Banking: A Field Study of Drivers, Development Challenges, and Expectations', *International Journal of Information Management*, Vol.21, No.3, pp.213–25.
- Anderson, E. and J.A. Narus, 1991, 'Partnering as a Focused Market Strategy', *California Management Review*, Vol.33, No.3, pp.95–113.
- Anderson, E. and B. Weitz, 1992, 'The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels', *Journal of Marketing Research*, Vol.29, pp.18– 34.
- Angelides, M.C., 1997, 'Implementing the Internet for business: A global Marketing Opportunity', *International Journal of Information Management*, Vol.17, pp.405–19.
- Arnold, H.J., 1982, 'Moderator Variables: A Clarification of Conceptual, Analytic, and Psychometric Issues', *Organizational Performance*, Vol.29, pp.143-174.
- Bagozzi, R.P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74–94. doi:10.1007/BF02723327
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. New York, NY: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist*, 28, 117–148. doi:10.1207/s15326985ep2802\_3
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- Bay, E., Bündeođdu, K., & Kaya, H.I. (2010). The perceptions of prospective teachers on the democratic aspects of the constructivist learning environment. *Electronic*

- Journal of Research in Educational Psychology, 8, 617–642.
- Beatty · 1996; Gwinner · Gremler and Bitner · 1998; Reynolds and Beatty · 1999
- Beggs, B.A., Elkins, K.J., & Powers, S. (2005). Overcoming barriers to participation in campus recreational sports. *Recreational Sports Journal*, 29(2), 143–155.
- Bello, D.C. and Holbrook, M.B. (1995), “Does an absence of brand equity generalize across product classes”, *Journal of Business Research*, Vol. 34 No. 2, pp. 125-31.
- Beatty, S.E., M.L. Mayer, J.E. Coleman, K.E. Reynolds and J. Lee, 1996, ‘Customer-Sales Associate Retail Relationships’, *Journal of Retailing*, Vol.72, No.3, pp.223–247.
- Becker, H.S., 1960, ‘Notes on the Concept of Commitment’, *American Journal of Sociology*, Vol.66, No.1, pp.32–40.
- Bendapudi, N. and L.L. Berry, 1997, ‘Customers’ Motivations for Maintaining Relationships with Service Providers’, *Journal of Retailing*, Vol.73, No.1, pp.15–37. Berkowitz, E.N., J.R. Walton and O.C. Walker, Jr, 1979, ‘In-Home Shopper: The Market for Innovative Distribution Systems’, *Journal of Retailing*, Vol.55, No.3, pp.15–33.
- Blackston, M. (1992), “A brand with an attitude: a suitable case for the treatment”, *Journal of the Market Research Society*, Vol. 34 No. 3, pp. 231-241.
- Bollen, K.A., & Long, J.S. (1993). *Testing structural equation models*. Newbury Park, CA:
- Chan, C.C., & Chan, S.C. (2011). An investigation of classroom climate, learning motivation and learning satisfaction in physical education class of Taipei city senior high and vocational school students [Abstract]. *Physical Education Journal*, 44, 437-458. Abstract retrieved from <http://www.airtilibrary.com>
- Churchill, G.A., Jr, 1979, ‘A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs’, *Journal of Marketing Research*, Vol.16, No.1, pp.64–73.
- Cohen, J. and P. Cohen, 1975, *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Science*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Davis, R., M. Buchanan-Oliver, and R. Brodie, 1999, ‘Relationship Marketing in Electronic Commerce Environments’, *Journal of Information Technology*, Vol.14, No.4, pp.319–31. Day, G.S., 2000, ‘Managing Market Relationships’, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, No.1, pp.24–30.

- Deighton, J., 1996, 'The Future of Interactive Marketing', *Harvard Business Review*, Vol.74, No.6, pp.151–61.
- Deighton, J., 1997, 'Commentary on "Exploring the implications of the Internet for consumer marketing"', *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25, No.4, pp.347–51.
- De Chernatony, L. and MacDonald, M. (1992), *Creating Brands*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Delgado, E. (2004), "Applicability of a brand trust scale across product categories: a multigroup invariance analysis", *European Journal of Marketing*, Vol. 38 Nos 5/6, pp. 573-96.
- Delgado, E., Munuera, J.L. and Yaguë, M.J. (2003), "Development and validation of a brand trust scale", *International Journal of Market Research*, Vol. 45 No. 1, pp. 35-54.
- Deutsch, M. (1973), *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*, Yale University Press, New Haven, CT.
- Dibb, S. and M. Meadows, 2001, 'The Application of a Relationship Marketing Perspective in Retail Banking', *The Service Industries Journal*, Vol.21, No.1, pp.169–94.
- Dixon, M., S. Kimes, and R. Verma. 2009. Customer preferences and use of technology-based service innovations in restaurants. *Cornell Hospitality Report* 9 (7).
- Dixon, M., and R. Verma. 2009a. Planning and scheduling large events based on revealed and stated preference analysis of customer choices. Working Paper.
- Dixon, M., and R. Verma. 2009b. Sequence effects in services: Operational and marketing implications. Working Paper.
- Dick, A.S. and Basu, K. (1994), "Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 22 No. 2, pp. 99-113.
- Donney, P.M. and J.P. Cannon, 1997, 'An Examination of the Nature of Trust in Buyer–Seller Relationships', *Journal of Marketing*, Vol.61, No.2, pp.35–51.
- Donthu, N. and A. Garcia, 1999, 'The Internet Shopper', *Journal of Advertising Research*, Vol.39, No.3, pp.52–8. Donthu, N. and D. Gilliland, 1996, 'The Infomercial Shopper', *Journal of Advertising Research* Vol.36, No.2, pp.69–76.

- Doney, P. and Cannon, J.P. (1997), “An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships”, *Journal of Marketing*, Vol. 61, April, pp. 35-51.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. and Oh, S. (1987), “Developing buyer-seller relationship”, *Journal of Marketing*, Vol. 51 April, pp. 11-27.
- Dyson, B.P., Linehan, N.R., & Hastie, P.A. (2010). The ecology of cooperative learning in elementary physical education classes. *Journal of Teaching in Physical Education*, 29, 113–130.
- Finn, A., and J. J. Louviere, “Determining the Appropriate Response to Evidence of Public Concern: The Case of Food Safety,” *Journal of Public Policy and Marketing* 11, no. 1 (1992): 12-25.
- Fournier, S. and Yao, J.L. (1997), “Reviving brand loyalty: a reconceptualization within the framework of consumer- brand relationships”, *International Journal of Research in Marketing* Finn, A., and J. J. Louviere. 1992. Determining the appropriate response to evidence of public concern: The case of food safety. *Journal of Public Policy and Marketing* 11 (1): 12-25.
- Fournier, S., S. Dobscha and D.G. Mick, 1998, ‘Preventing the Premature Death of Relationship Marketing’, *Harvard Business Review*, Vol.76, No.1, pp.43–51.
- Frankfort-Nachmias, C. and D. Nachmias, 1992, *Research Method in the Social Science*, 4th ed., New York: St Martins Press.
- Garbarino, E. and M.S. Johnson, 1999, ‘The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships’, *Journal of Marketing*, Vol.63, No.2, pp.70–87.
- Ganesan, S. (1994), “Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, April, pp. 1-19.
- Garbarino, E. and Johnson, M.S. (1999), “The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships”, *Journal of Marketing*, Vol. 63 April, pp. 70-87.
- Gibson, S., & Dambo, M.H. (1984). Teacher efficacy: A construct validation. *Journal of Educational Psychology*, 76(4), 569–582 10.1037/0022-0663.76.4.569  
doi:10.1037/0022- 0663.76.4.569
- Gillet, P.L., 1976, ‘In-Home Shoppers-An Overview’, *Journal of Marketing*, Vol.40, No.4, pp. 81–8. Grönroos, C., 1994, ‘From Marketing Mix to Relationship Marketing:Towards a Paradigm Shift in Marketing’, *Asia-Australia Marketing*

- Journal, Vol.2, No.1, pp.9–29.
- Goodale, J., R. Verma, and M. Pullman, “A Market Utility Based Model for Capacity Scheduling in Mass Services,” *Production and Operations Management* 12, no. 2 (2003): 165-185.
- Gordon, B. (2010). An examination of the responsibility model in a New Zealand secondary school physical education program. *Journal of Teaching in Physical Education*, 29, 21–37.
- Gorozidis, G., & Papaioannou, A. (2011). Teachers’ self-efficacy, achievement goals, attitudes and intentions to implement the new Greek physical education curriculum. *European Physical Education Review*, 17, 231–254  
10.1177/1356336X11413654. doi:10.1177/1356336X11413654
- Ha, A.S., Johns, D.P., & Shiu, E.W. (2003). Students’ perspective in the design and implementation of the physical education curriculum. *Physical Educator*, 60(4), 194–207.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hall, J., R. Viney, M. Haas, and J. J. Louviere, “Using Stated Preference Discrete Choice Modeling to Evaluate Health Care Programs,” *Journal of Business Research* 57, no. 9 (2004): 1026-32.
- Harvin, R. (2000), “In internet branding, the off-lines have it”, *Brandweek*, Vol. 41, No. 4, January 24, pp. 30-1.
- Harris, L.C. and L. O’Malley, 2000, ‘Maintaining Relationships: A Study of the Legal Industry’, *The Service Industries Journal*, Vol.20, No.4, pp.62–84.
- Heinrich, C. J., and J. B. Wenger, “The Economic Contributions of James J. Heckman and Daniel L. McFadden,” *Review of Political Economy* 14, no. 1 (2002): 69-89.
- Hensher, D. A., J. J. Louviere, and J. Swait, “Combining Sources of Preference Data,” *Journal of Econometrics* 89, no. 1/2 (1999): 197-221.
- Henthorne, T., LaTour, M. and Williams, A. (1993), “How organizational buyers reduce risk”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 22, pp. 41-8.
- Hiscock, J. (2001), “Most trusted brands”, *Marketing*, March 1, pp. 32-3.
- Hooley, G.I., Greenley, G.E., Cadogan, J.W. and Fahy, J. (2005), “The performance impact of marketing resources”, *Journal of Business Research*, Vol. 58 No. 1, pp. 18-27.



- Hsieh, Y.C., N.P. Lin and H.C. Chiu, 2002, 'Virtual Factory and Relationship Marketing-  
A Case Study of Taiwan Semiconductor Manufacturing Company',  
International  
Journal of Information Management, Vol.22, No.2, pp.109–26.
- Hunt, S.D. (1997), "Competing through relationships: grounding relationships marketing in resource-advantage theory", *Journal of Marketing Management*, No. 13, pp. 431-45.
- Hunt, S.D. and Morgan, R.M. (1995), "The comparative advantage theory of competition", *Journal of Marketing*, Vol. 59, April, pp. 1-15.
- Iacobucci, D., 1992, 'An Empirical Examination of Some Basic Tenets in Services: Goods Services Continua', in Teresa Swartz, David E. Bowen, and Stephen W. Brown (eds), *Advances in Services Marketing and Management*, Vol. 1, Greenwich, CT: JAI Press, pp.23–52.
- Karniouchina, E., W. L. Moore, B. Rhee, and R. Verma, "Issues in the Use of Ratings-Based versus Choice-Based Conjoint Analysis in Operations Management Research," *European Journal of Operational Research* 197 (2009): 340-48.
- Kamp, B.E. (1999), "We're all brands around here", *Brandweek*, Vol. 40 No. 25, pp. S6-S15.
- Keller, K.L. (1993), "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, Vol. 57, January, pp. 1-22.
- Keller, K.L. and Aaker, D.A. (1992), "The effects of sequential introductions of brand extensions", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, February, pp. 35-50.
- Krishnan, H.S. (1996), "Characteristics of memory associations: a consumer-based brand equity perspective", *International Journal of Research in Marketing*, No. 13, pp. 389-405.
- Larzelere, R. and Huston, T.L. (1980), "The dyadic trust scale: toward understanding interpersonal trust in close relationships", *Journal of Marriage and the Family*, August, pp. 595-604.
- Lau, G.T. and Lee, S.H. (1999), "Consumers' trust in a brand and the link to brand loyalty", *Journal of Market Focused Management*, Vol. 4 No. 4, pp. 341-70.

- Lin, N.-P., H.-C. Chiu and Y.-C. Hsieh, 2001, 'Investigating the Relationship Between Service Providers' Personality and Customers' Perceptions of Service Quality Across Gender', *Total Quality Management*, Vol.12, No.1, pp.57–67.
- Li, S., A. Madhok, G. Plaschka, and R. Verma. 2006. Switching inertia and competitive asymmetry: A demand side perspective. *Decision Sciences* 37 (4): 547-76.
- Loveman, G., "Diamonds in the Datamine," *Harvard Business Review* 81, no. 5 (2003): 109-13.
- Louviere, J. (1988). *Analyzing decision making: Metric conjoint analysis*. Newbury Park, CA: Sage.
- Louviere, J. J., D. A. Hensher, and J. Swait, *Stated Choice Methods: Analysis and Application* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2001).
- Louviere, J. J., and G. Woodworth, "Design and Analysis of Simulated Consumer Choice or Allocation Experiments: An Approach Based on Aggregate Data," *Journal of Marketing Research* 20, no. 4 (1983): 350-67.
- Louviere, J. J., "What If Consumer Experiments Impact Variances as Well as Means: Response Variability as a Behavioral Phenomenon," *Journal of Consumer Research* 28, no. 3 (2001): 506-11.
- Lusch, R. and Harvey, M.G. (1994), "The case for and off- balance-sheet controller", *Sloan Management Review*, Vol. 35, Winter, pp. 100-5.
- MacLeod, C. (2000), "Does your brand need a makeover?", *Marketing*, No. 21, September, pp. 24-7.
- MacDonald, L., C. Anderson, and R. Verma. 2009. Using revealed and stated preference customer choice models for making pricing decisions in services: An illustration from the hospitality industry. Working Paper.
- McFadden, D. 1986. The choice theory approach to market research. *Marketing Science* 5 (4): 275-97.
- McQuiston, D.H. and Dickson, P.R. (1991), "The effect of perceived personal consequences on participation and influence in organizational buying", *Journal of Business Research*, Vol. 23 No. 2, pp. 159-78.
- Meyer, J.P. and N. Allen, 1991, 'A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment', *Human Resource Management Review*, Vol.1, No.1, pp.61–89.
- Meuter, M.L., A.L. Ostrom, R.I. Roundtree and M.J. Bitner, 2000, 'Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based

- Service Encounters', *Journal of Marketing*, Vol.64, No.3, pp.50–64.
- Mittal, B. and W.M. Lassar, 1996, 'The Role of Personalization in Service Encounters', *Journal of Retailing*, Vol.72, No.1, pp.95–109.
- Moorman, C., R. Deshpande and G. Zaltman, 1993, 'Factors Affecting Trust in Market Relationships', *Journal of Marketing*, Vol.57, No.1, pp.81–101.
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994), "The commitment- trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, pp. 20-38.
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1996), "Relationships-based competitive advantage: the role of relationship marketing in marketing strategy", working paper, The University of Alabama, Birmingham, AL.
- Nath, R., M. Akmanligil, K. Hjelm, T. Sakaguchi and M. Schultz, 1998, 'Electronic Commerce and the Internet: Issues, Problems, and Perspectives', *International Journal of Information Management*, Vol.18, No.2, pp.91–101.
- Nelson, P., 1970, 'Information and Consumer Behavior', *Journal of Political Economy*, Vol.78, No.2, pp.311–29.
- Oliva, T.A., Oliver, R.L. and Ian, C.M. (1992), "A catastrophe model for developing service satisfaction strategies", *Journal of Marketing*, Vol. 56, July, pp. 83-95.
- Oliver, R.L. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill International, New York, NY.
- Oliver, R.L. (1999), "Whence consumer loyalty?", *Journal of Marketing*, Vol. 63, Special issue, pp. 33-44.
- Page, M., L. Pitt and P. Berthon, 1996, 'Analyzing and Reducing Customer Defections', *Long Range Planning*, Vol.29, No.6, pp.821–34.
- Peltier, J.W. and J.E. Westfall, 2000, 'Dissecting the HMO–Benefits Managers Relationship: What to Measure and Why', *Marketing Health Service*, Vol.20, No.2, pp.4–13.
- Peppers, D., M. Rogers and B. Dorf, 1999, 'Is Your Company Ready for One-to-one Marketing?' *Harvard Business Review*, Vol.77, No.1, pp.151–8.
- Pullman, M., R. Verma, and J. Goodale, "Service Design and Operations Strategy Formulation in Multicultural Markets," *Journal of Operations Management* 19, no. 2 (2000): 1-16.
- Ranchhod, A. and C. Gurãu, 1999, 'Internet-Enabled Distribution Strategies', *Journal of Information Technology*, Vol.14, No.4, pp.333–46.

- Reichheld, F.F., 1993, 'Loyalty-Based Management', *Harvard Business Review*, Vol.71, No.2, pp.64–73.
- Reichheld, F.F. and Sasser, W.E., Jr, 1990, 'Zero-Defections: Quality Comes to Services', *Harvard Business Review*, Vol.68, No.5, pp.105–11.
- Rempel, J.K., Holmes, J.G. and Zanna, M.P. (1985), "Trust in close relationships", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 49 No. 1, pp. 95-112.
- Robertson, T.S. (1993), "How to reduce market penetration cycle times", *Sloan Management Review*, Vol. 35, Fall, pp. 87-96.
- Sauer, C. and S. Burton, 1999, 'Is There a Place For Department Stores on The Internet? Lessons from an Abandoned Pilot', *Journal of Information Technology*, Vol.14, No.4, pp.387–98.
- Schlesinger, L. and J. Heskett, 1991, 'Breaking the Cycle of Failure in Services', *Sloan Management Review*, Vol.32, No.3, pp.17–28.
- Scott, D. (2000), "One day and a lifetime of brand lessons", *Brandweek*, Vol. 41 No. 34, pp. 30-2.
- Selnes, F. (1998), "Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships", *European Journal of Marketing*, Vol. 32 Nos 3/4, pp. 305-22.
- Sheth, J.N. and Parvatiyar, A. (1995), "Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23 No. 4, pp. 255-71.
- Simon, C.I. and Sullivan, M. (1993), "The measurement and determinants of brand equity: a financial approach", *Marketing Science*, Vol. 12, Winter, pp. 28-52.
- Singh, J. and Sirdeshmukh, D. (2000), "Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28 No. 1, pp. 150-67.
- Spreng, R.A., Mackenzie, S.B. and Olshavsky, R.W. (1996), "A reexamination of the determinants of consumer satisfaction", *Journal of Marketing*, Vol. 60, July, pp. 15-32.
- Srivastava, R.K., Fahey, L. and Christensen, H.K. (2001), "The resource-based view and marketing: the role of market-based assets in gaining competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 27 No. 6, pp. 777-802.

- Swait, J., and R. L. Andrews, "Enriching Scanner Panel Models with Choice Experiments," *Marketing Science* 22, no. 4 (2003): 442-60.
- Teas, R.K., 1993, 'Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality', *Journal of Marketing*, Vol.57, No.4, pp.18-34.
- Train, K. E., *Discrete Choice Methods with Simulation* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2003).
- Verma, R., Z. Iqbal, and G. Plaschka, "Understanding Customer Choices in e-Financial Services," *California Management Review* 46, no. 4 (2004): 43-67.
- Verma, R., J. Louviere, and P. Burke, "Using Market-Utility- Based Approach to Designing Government and Public Services: Case Illustration from United States Forest Service," *Journal of Operations Management* 24, no. 4 (2006): 407-16.
- Verma, R., G. Thompson, W. Moore, and J. Louviere, "Effective Design of Products/Services: An Approach Based on Integration of Marketing and Operations Management Decisions," *Decision Sciences* 32, no. 1 (2001): 1-29.
- Verma, R. and Smith, R.A. (2010). "The Quest for Consistent Ratings", *Cornell Hospitality Roundtable Proceedings*, Vol. 2, No. 2, March 2010.
- Verma, R. 2007. *Unlocking the secrets of customer choices*. Cornell Hospitality Report 7 (2).
- Verma, R., and G. Plaschka. 2003. *The art and science of customer choice modeling: reflections, advances, and managerial implications*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44 (5-6): 156-65.
- Yoo, B. and Donthu, N. (2001), "Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale", *Journal of Business Research*, Vol. 52 No. 1, pp. 1-14.
- Zeithaml, V.A., 1981, 'How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services', in James H. Donnelly and Willams R. George (eds), *Marketing of Services*, Chicago: American Marketing Association, pp.186-9.