

東海大學企業管理學系碩士班

碩士論文

市場導向、社會化顧客關係管理流程

與經營績效之研究

**Market Orientation, Social Customer
Relationship Management Process and
Organizational Performance**

指導教授:金必煌 博士

吳金山 博士

研究生:陳冠臻 撰

中華民國一〇一年六月

論文名稱：市場導向、社會化顧客關係管理流程與經營績效之研究

校所名稱：東海大學企業管理學系碩士班

畢業時間：2012年六月

指導教授：金必煌 博士

吳金山 博士

研究生： 陳冠臻

摘要

隨著網路科技發達與其使用人數與日俱增，社群網路開始盛行，使得企業利用社群媒體做為新的顧客關係管理的工具，傳遞產品資訊與顧客維持良好互動、增加新顧客人數以及提升顧客忠誠度等。因此，社群媒體為企業經營顧客間關係重要一環。

本研究選取 151 家使用社群媒體等服務業之企業或店家樣本，探討企業利用社群媒體進行顧客關係管理之三個流程面對動態市場的變化，其結果對經營績效之影響。過去有許多學者證實市場導向與經營績效關係中存在的中介因素，但目前還沒有以社會化顧客關係管理流程研究做為中介效果。

本研究以統計軟體 SPSS 進行模型驗證，結果發現市場導向對經營績效有正面影響，社會化顧客關係管理流程對市場導向與經營績效是有完全中介之效果。市場導向中的顧客導向與競爭者導向對顧客獲取有正向影響；市場導向中的競爭者導向對顧客發展有正向影響；企業運用社群媒體在三個流程中，顧客獲取、顧客維持與顧客發展對財務績效是有正向影響；顧客獲取與顧客維持對非財務績效有正向影響。

關鍵詞：社會化顧客關係管理流程(Social CRM Process)、市場導向、經營績效

Title of Thesis : A study of Market Orientation, Social Customer Relationship Management Process and Organizational Performance

Name of Institute :

Graduation Time : 2012/6

Advisor Name : Dr. Jin,Bih-Huang

Dr. Wu, Chin-Shan

Student Name : Chen,Kuan-Chen

Abstract

Internet technology has developed fast and the number has increased continuously. Social networks has also become popular, so that many companies use social media as a new tool of customer relationship management, and it is used to deliver their product informations, maintain good interaction with their customers, increase their number of new customers and improve customer's loyalty. Therefore, social media is an important part for customer relationship management.

We survey 151 companies which use social media as samples, and explore that they implement three processes of customer relationship management by social media to respond this dynamic market, and further impact on their business performance. Many scholars have confirmed the existence of full mediation between market orientation and business performance factors. But so far, few study use social customer relationship management to explore the relationship between market orientation and business performance.

The result shows that market orientation has a positive effect on business performance, social customer relationship management processes has fully mediation effect between market orientation and business performance. In addition, customer orientation of competitor orientation has a positive effect on customer acquisition; Competitors orientation has a positive effect on customer expansion. As businesses use the three processes of customer relationship management by social media, customer acquisition, customer retention, and customer development has a positive effect on financial performance. On the other hand, customer acquisition and customer retention has a positive impact on non-financial performance.

Keywords: Social CRM Process, Market orientation , Business performance

謝誌

研究所生活轉眼就兩年了，研究所放榜的喜悅之情依稀還在昨日。還記得第一次來到人生地不熟的台中對周遭的事物很陌生，一度擔心無法適應這裡的生活。隨著在這生活時間漸長，東海的微風、藍天白雲、和煦的太陽以及熱情的人們，讓我慢慢適應這裡的一切由陌生轉為熟悉。

首先要感謝我的指導教授金必煌老師，這兩年裡給我有無限發揮的空間讓我能找到自己的方向。在我慌亂時老師總是會鼓勵著我，使我能繼續往前進。除了研究之外老師也會講一些提升生活品質的觀念，激勵我們朝著更高的層次。感謝另一位指導教授吳金山老師，一年指導的時間裡在老師忙碌的主任公務之虞，還抽時間解除我的疑惑以及給我建議，讓我能順利繼續寫下去。以及感謝三位口試委員李永銘、鄭菲菲以及洪秀婉教授，在口試當天給我許多建議，讓我能激盪出更多想法使得論文更完善。

在學期間的研究所同窗欣愉、品潔、莉嘩能和你們作朋友真的很開心，與你們聊天總是感覺很自在，做報告也很認真與有效率的完成。感謝一直協助我、督促我的妃M，如果沒有你應該很多事都無法如期完成，你真的給我幫助很大。感謝安琪提供我意見修改論文以及同為研究生的大學同學琇雯這兩年一直互勉打氣。感謝我的神在我最慌亂、無措時拉我一把給我指示，感激之情盡在不言中。以及感謝水林許先生在忙碌的事務要處理還能給我解答。

最後，本文要獻給愛我的家人，很感謝默默在身邊支持我的爸爸和媽媽，讓我無憂慮的在東海求學，每當我無助與傷心時父母總會給我鼓勵與打氣，弟弟會默默蹦出一句加油，讓我很窩心。姊姊總是會來通電話詢問我的情況，緩和我緊張的情緒，使得我能再有信心繼續走下去。謝謝所有愛我的人，因為有你們才有今日的我。我愛你們。

陳冠臻 謹誌於
東海大學 企業管理研究所
2012年6月

目錄

摘要.....	I
Abstract.....	II
目錄.....	IV
表目錄.....	V
圖目錄.....	VI
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第三節 研究流程.....	4
第二章 文獻探討	6
第一節 社群媒體.....	6
第二節 社會化顧客關係管理流程(Social CRM Process).....	12
第三節 市場導向.....	18
第四節 經營績效.....	24
第三章 研究方法	26
第一節 研究架構.....	26
第二節 研究假設.....	27
第三節 研究變數定義與衡量.....	31
第四節 研究設計.....	36
第五節 資料分析方法.....	37
第四章 研究結果與分析	39
第一節 企業資料.....	39
第二節 敘述性統計分析.....	42
第三節 信度分析.....	48
第四節 因素分析.....	50
第五節 Pearson 相關分析.....	53
第六節 迴歸分析.....	55
第七節 中介效果檢定.....	61
第五章 結論與建議	63
第一節 研究結果與討論.....	63
第二節 研究貢獻與實務意涵.....	68
第三節 研究限制與未來建議.....	70
參考文獻.....	71
附錄一.....	77

表目錄

表 2-1-2 企業經營社群媒體收益	11
表 2-2-1 Social CRM 功能	14
表 3-3-1 顧客關係管理流程變數操作性彙整表	31
表 3-3-2 市場導向變數操作性彙整表	33
表 3-3-3 經營績效變數操作性彙整表	35
表 3-4-1 問卷回收統計表	36
表 4-1-1 企業資料之分佈狀況	40
表 4-1-2 填答者職位	41
表 4-2-1 市場導向各題項平均數與標準差	43
表 4-2-2 社會化顧客關係管理流程各題項平均數與標準差	44
表 4-2-3 經營績效各題項平均數與標準差	46
表 4-2-4 各研究構面之描述統計分析	47
表 4-3-1 Cronbach's α 係數判斷準則	48
表 4-3-2 信度分析	49
表 4-4-1 各構面因素分析	51
表 4-5 各構面變項之相關分析表	54
表 4-6-1 市場導向對顧客獲取之迴歸分析(依變數顧客獲取)	55
表 4-6-2 市場導向對顧客維持之迴歸分析(依變數顧客維持)	56
表 4-6-3 市場導向對顧客發展之迴歸分析(依變數顧客發展)	57
表 4-6-4 社會化顧客關係管理流程對財務績效之迴歸分析 (依變數財務績效)	57
表 4-6-5 社會化顧客關係管理流程對非財務績效之迴歸分析 (依變數非財務績效)	58
表 4-6-6 市場導向對財務績效之迴歸分析(依變數財務績效)	59
表 4-6-7 市場導向對非財務績效之迴歸分析(依變數非財務績效)	59
表 4-7 社會化顧客關係管理流程於市場導向與經營績效間的中介效果之檢定 ..	61
表 5-1-1 研究假設檢定結果摘要表	63

圖目錄

圖 1-3-1 研究流程.....	5
圖 2-1-1 社群媒體型態.....	7
圖 2-1-2 企業使用社群情況.....	10
圖 2-1-3 企業經營社群之目標.....	10
圖 2-2-1 Social CRM System.....	12
圖 2-2-2 社會化顧客關係管理系統(Social CRM)架構.....	13
圖 2-3-1 市場導向概念圖.....	22
圖 3-1-1 研究架構.....	26
圖 4-7 社會化顧客關係管理流程於市場導向與經營績效中介效果檢定示意圖 ..	62



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

社群經濟(Socialnomics)是「網路經濟」蓬勃發展的延伸，它們具備了數位基因 DNA:及時、互動、參與、去中間化、使用者導向...。2009 年前後，社交網路的盛行改變了網路世界，衍生出一種全新的互動與內容消費模式。它既涵蓋了過去網路發展的各種內容呈現，更重要的是以個人為單位所形成的社交網絡(Social Network)成為取決資訊來源的標準。

資訊科技不斷變革創新，社群媒體不同於傳統媒體的運作模式，打破了傳統以地域性為核心的社群構想，提供多對多(many-to-many)的媒體交談環境，任何一個人或是團體都可以使用社群媒體工具將訊息傳達給網路的朋友進行溝通與互動，或是有相同興趣的同好，表示可以透過社群媒體在世界各地分享資訊和傳達自己想法，比起傳統媒體資訊社群媒體在傳遞的速度、廣度與影響力都來得大。

社群媒體的應用現今已成熟，幾乎每一位網路使用者都會接觸並且使用社群媒體。Facebook、Tweeter、Plurk 或是部落格等社群媒體都具有高流量，顯示社交網站對於網路行銷相當重要，使得企業也開始重視虛擬社群，改變過去網路行銷的概念，利用「開放網路平台」的經營模式，應用社群媒體儼然成為企業應用網路服務的主流，整合社群媒體提供的機會來建立企業在網路世界的形象、曝光與消費者互動狀況。

企業可以在網際網路經營社群媒體服務特定顧客群，顧客可以從社群媒體取得最新資訊且可以取得特別服務或產品，強化與顧客的關係提升顧客忠誠度來吸引潛在顧客且鞏固現有顧客，進而影響企業營運策略。例如:IBM 提出社群媒體尋求商機，讓企業可以透過複雜社群網絡與顧客隨時隨地溝通，了解消費者購買產品評價，洞悉客戶需求制定經營策略，將資料補足至傳統商業洞察中，可充

分了解商業趨勢來提升企業效益。

根據 Burson-Marsteller 公關公司的統計指出，在華爾街日報亞洲 200 大指標 (Wall Street Journal Asia 200 index) 中的企業當中，已有 80% 的企業開始在社群媒體 (social media) 上曝光，和 2010 年比起來，大幅增加了 40% 之多。同時也已相當接近 Fortune Global 100 大企業 84% 的社群媒體曝光率。

社群網絡快速發展，未來企業想經營好與顧客的關係勢必透過社群網路妥善管理與顧客關係，傳遞產品資訊與透過活動互動拉進與消費者的距離，即時瞭解顧客對於產品與活動的意見，可做為未來新產品及行銷活動的參考，進而增加顧客忠誠度，所以企業必須轉型為「社群企業」，才可以提供最完善產品與服務給顧客。企業運用社群媒體強化組織運作的能量，與合作夥伴、客戶及消費者產生互動，增加創新營運利基。

現在常在網路上有店家或餐廳都會推出來店打卡和讚等方式，享有買一送一或額外贈送小餐點。這項新的行銷方式常讓沒消費過的顧客，有機會嘗試店家或企業的商品，進而成為其忠實的老顧客。店家或企業除了要滿足顧客的需求，還要持續注意競爭者的銷售活動，因此，該行銷方式成為當前最熱門銷售活動。

目前尚還沒有有關於企業運用社群媒體管理顧客關係的研究，其相關研究尚未發展完臻，而市場導向對經營績效的議題，以被學術界或產業界廣泛討論過許久，因此本研究將整合過去研究市場導向與經營績效，加入新的社會化顧客關係管理流程研究議題。

第二節 研究目的

Narver&Slater(1995)認為市場驅動的企業經由創新的產品與服務，可以滿足顧客的需求同時也驗證市場導向對企業經營績效的影響是具有正向的關係(Hurley and Hult,1998)，因此，企業必須了解市場的資訊創造出滿足顧客的產品及服務，才能在市場上永續經營。

社群媒體為一個具有發展潛力的行銷工具，它能準確地鎖定目標消費族群，亦能提供各種有助於商品客製化的資訊，也同時扮演了建立忠誠度與溝通管道的角色，透過網路社群來接近網路顧客，將可達成企業的收益目標。社群媒體帶來的便利及效益，因此，企業必須善用廣大網路資源，透過經營社群更能及時了解顧客動態及意見，以滿足顧客的需求創造更高企業收益。

本研究主要探討面對市場變化與科技創新，使得企業改變傳統管理顧客方式，運用社群網路經營顧客關係的流程，其結果對企業績效的影響。期望能讓此研究結果，提供給運用社群媒體進行管理顧客關係的企業或店家，讓他們更清楚知道透過社群媒體顧客關係，對公司的財務績效和非財務績效都能大幅提升。利用研究文獻的彙整與資料的分析，企業運用社群網路管理顧客關係流程的內涵作分析整理，主要目的包括：

1. 探討市場導向對企業運用社群網路管理顧客關係流程之關係
2. 探討企業運用社群網路管理顧客關係流程對企業績效之關係
3. 探討市場導向對企業績效之關係
4. 利用社群網路管理顧客關係流程於市場導向與經營績效之關係

第三節 研究流程

本研究共分為五章，各章結說明如下：

第一章為緒論：表明本研究的背景動機及研究目的，旨在揭露本論文的研究問題及切入點。

第二章為文獻探討：本章蒐集與研究相關得主要文獻，作為研究架構建立的基礎。

第三章為研究架構與方法：依市場導向、社會化顧客關係管理流程與經營績效之關係，並發展變數及衡量指標，進而設計問卷。

第四章為資料蒐集分析：選定研究對象，以問卷方式進行資料蒐集，將蒐集資料進行整理，利用統計方法驗證本研究架構。

第五章為結論與建議：真對實證研究提出研究結論，並進一步提出管理涵義與後續研究建議。

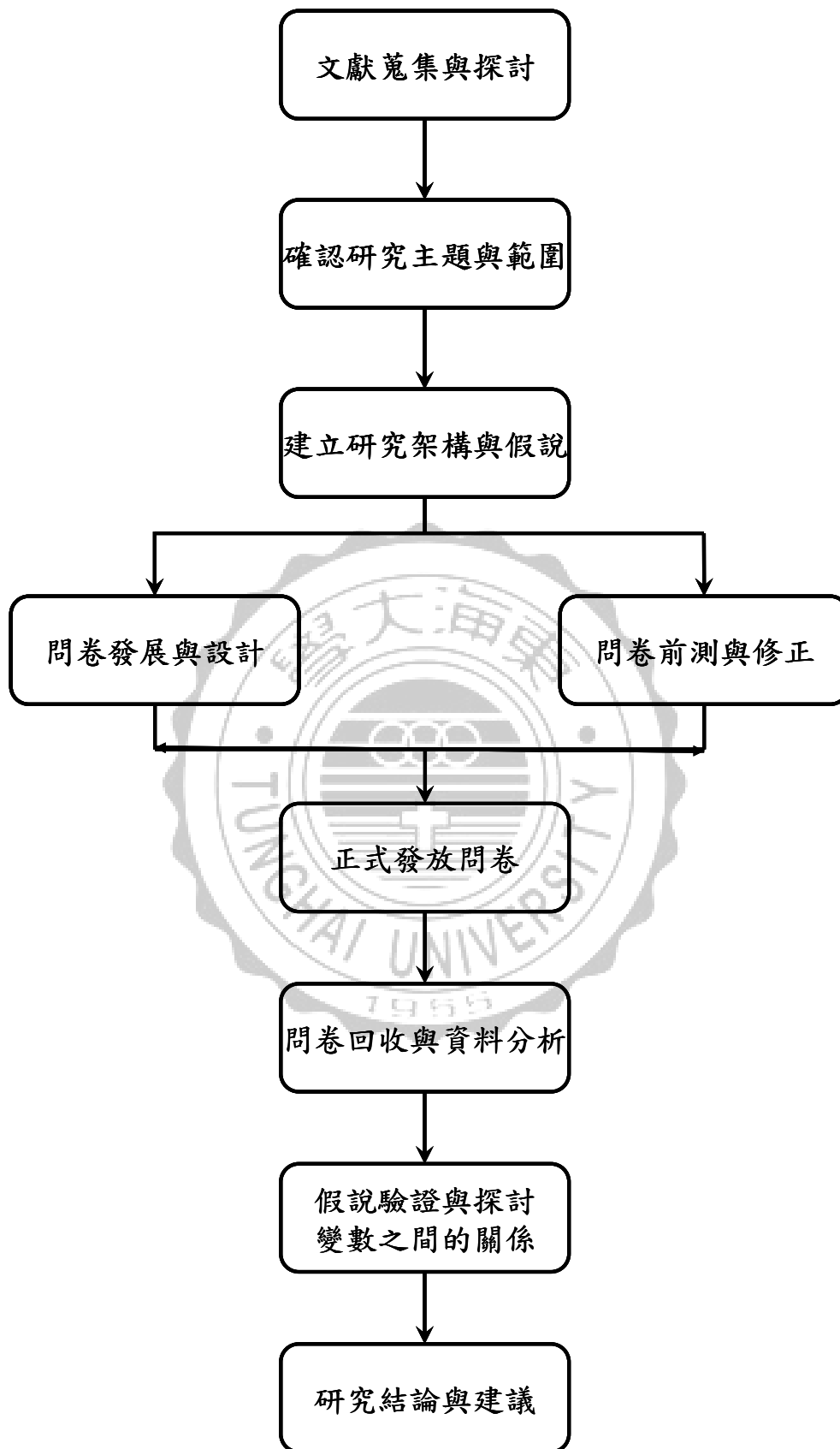


圖 1-3-1 研究流程

第二章 文獻探討

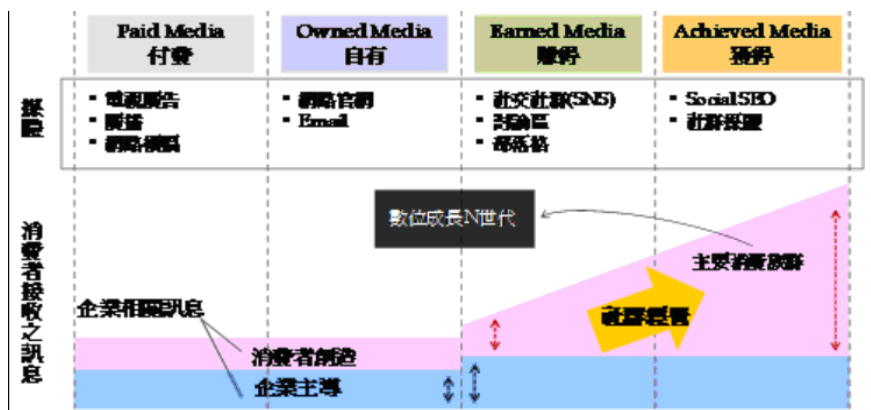
第一節 社群媒體

一、社群媒體(Social media)

social media 是由 Social + media= social media 組成而來，media 是介質、是通路、是資訊傳播的管道，Social 就是人與人之間的連結，社群媒體是一種新的網路社會現象，社群成員對社群具有忠誠與承諾，彼此間可以共同分享知識、交換經驗與目標(Romm, Pliskin et al. ,1997)，Weber (2009)認為社群媒體是一個讓有共同興趣的人聚集在一起，分享意見、想法、經驗的線上平台。社群媒體支援人類互動、聯繫的需求，將傳統受地域限制的一對多(one to many)傳播媒體，轉變成多對多(many to many)的社群媒體，使用社群媒體的廣大民眾透過社交媒體平台分享知識、經驗，從內容消費者轉變程內容生產者，因此社群媒體又稱為使用者產出內容(User-generate content, UGC)。(浩騰媒體，2009)。

在 Web1.0 發生之前，主要藉由電視廣告、報紙、網路廣告來與消費者溝通品牌訊息，在 Web1.0 時期，是以網路建立官網，放置訊息在網路以進行網路行銷，使消費者透過網路媒介來瞭解產品資訊。然而在 Web2.0 時期，透過社群媒體與消費者進行互動或了解需費者需求，如討論區、社交網站等。

依照社群媒體型態，可將社群媒體分為付費媒體(paid Media)、自有媒體(Owned Media)、賺得媒體(Earned Media)。付費媒體是指向媒體付費，以獲得傳遞訊息時間與空間例如:電視廣告、廣播等，自有媒體是指自行擁有媒體傳遞訊息例如:官方網站、E-mail，賺得媒體是指透過 Web2.0 工具與消費者互動，消費者在社群媒體中產生口碑內容、評價圖 2-1-1。



資料來源:MIC，2011年6月。社群媒體發展

圖 2-1-1 社群媒體型態

社群媒體為一個具有發展潛力的行銷工具，它能準確地鎖定目標消費族群，亦能提供各種有助於商品客製化的資訊，也同時扮演了建立忠誠度與溝通管道的角色，透過網路社群來接近網路顧客，將可達成以下的效益。

(一) 目標族群的鎖定

在網路事業經營模式下，具有相同興趣或消費習性的族群成為業者極力爭取和鎖定的目標客戶群，透過社群分享任何有關購物、交換相關訊息或購買的樂趣，吸引潛在消費者注意。

(二) 提供更佳客製化

藉由網路社群間的互動，業者可以更確實地掌握客戶的需求，進而將商品依特定消費者需求加以改進或提供顧客化及個人化服務。

(三) 扮演溝通管道的角色

以社群溝通功能上來看，網路社群在技術及銷售工作的效能也比一般銷售較高。由於業者在競爭中必須確實分析與掌握消費者的需求，而網路社群可以在業者與消費者之間扮演溝通橋樑的角色，業者透過網路社群瞭解消費者需求，而消費者也透過網路社群得知有關的消費資訊。所以業者透過網路社群能夠更掌握顧客需求，進而增加其銷售。

二、社群媒體種類

(一) Facebook

在許多 Social Network Sites(SNSs)社群網路中，Facebook 是會員人數最多的一個平台，由 Mark Zuckerberg 所創辦，起初成立於哈佛大學，兩週內吸引了校內過半數學生註冊，更在三個月內進軍全美 30 所大專院校，目前已超過 700 萬會員，躍升為美國流量第 7 大網站(數位時代，2009)。Facebook 從 2008 年六月開始提供中文版的服務，2009 年七月到十一月會員人數從幾十萬到達五百多萬會員，會員人數成長十分快速。而到了 2010 年 12 月，會員人數已經爆增到 5 億 7 千萬人，在台灣地區使用人數已經破八百萬人，占全球使用比例 1.46%，其特點是將線下的關係轉移至線上持續發展，可分為下列三個面向:平台(Platform)、弱繫(Weak ties)、守門員(Gatekeeper)。

Facebook 運做的平台是整個網際網路，一方面運用了強大的伺服器供應像供應影片、相簿等基本需求，另一方面利用開放平台的特性，開發許多應用程式，共同運作在社群網路平台，其次，掌握重要「人」源，有別於無名小站與 MySpace 是著重在家人或親密好友這種強繫關係，反而著重在認識但很久才連絡一次的弱繫關係上，最後，使用者可以利用 Facebook 擔任守門員此角色，不需大量經費便可整合相關資源並具有創新性，可運用於商業經營之上(數位時代，2008)

(二) Twitter

Twitter 在 2006 年由 Obvious 公司成立於美國舊金山，提供社交網絡與微網誌的服務(維基百科，2009b)。全球微網誌龍頭 Twitter，目前會員人數超過 5 千萬，根據美國網路統計公司 Experian Hitwise 調查，2009 年瀏覽 Twitter 網站的人數，比去年飆漲 1,170%(數位時代，2009)。Twitter 使用者可利用 Twitter 網站、即時通訊、SMS、RSS、電子郵件或 Twitter 用戶端軟體(如 Twitterrific)輸入最多 140 個文字來更新用戶頁，所發表的訊息將會被每個用戶即時觀看獲只限定特定族群閱讀。換言之，在 Twitter 所發出的訊息不只有限定特定朋友可以觀看。Java, Song et al. (2007)提出 Twitter 的用戶具有三種使用意圖的特性，包含資訊分享(information sharing)、資訊搜尋(information seeking)與友誼關係(friendship-wise relationship)。Zhao and Rosson (2009)認為人們可以在 Twitter 上更新每天與朋友

生活的動態，使得人們容易分享以及蒐集有興趣且有價值的資訊。

(三) Plurk

Plurk 在 2008 年服務上線，屬於社會化的微網誌，類於 Twitter，目前已有包含中文在內二十餘種語言版本(維基百科，2009a)。Plurk 是由 Peace(和平)、Love(愛)、Unity(團體)、Respect(尊重)、Karma(命運)的縮寫組成。在該平台中所有發表的訊息依先後順序顯示在 Plurk 時間軸的介面上，此介面為 Plurk 主要的特色稱之為河流或是河道；若該用戶離開稱之為上岸，並設計一種會隨發文次數、上站次數以及交友情形而增減的數值，稱之為 Krama。當到達一定 Krama 值，即可享受多樣服務，例如額外的表情符號以及時間軸右上方的生物等(維基百科，2009a)。

在 Plurk 上活動的用戶稱之為撲浪客，而撲浪客彼此之間都以撲友來互相稱呼，並且將流覽其他撲友所發表的訊息稱之為追浪，倘若成為某用戶的粉絲，即可隨時追蹤該用戶的訊息(維基百科，2009a)。

三、經營社群媒體

過去的資訊科技發展和基礎建設已經有相當好的成長，而現在我們將著重於在全球化企業應用新發展的網路社群媒體。網路使用習慣分析(Web Analytics)是顧客關係管理快速成長的一個新的應用領域，可以從顧客資料中發現一些潛在商機。例如，透過分析結果可以看出單一瀏覽者上網瀏覽的頻率與點選項目，讓企業能清楚明白該客戶的喜好和需求，企業可依循顧客需求發展出新產品與服務。有效的使用顧客管理系統能快速整理顧客資料，讓企業能掌握龐大商機。

企業開始正視到社群媒體重要性，簡俊成和方婷婷 (2005)認為企業可以藉由社群媒體試銷新產品、評估潛在顧客接受程度，發展出最具潛力的產品組合。而中小企業體認到社群是首選的行銷平台，除了價格實惠及方便使用還能夠持續不斷的與客戶互動，根據 eMarketr 文中美國中小企業研究報告(The State of Small Business Report)指出有 75%的美國中小企業在 Facebook 或 LinkedIn 上建立公司

的專屬頁面；有 69% 在 Facebook 或 LinkedIn 發布新訊息或有興趣的文章；有 57% 透過 LinkedIn 建立自己的人際網路如圖 2-1-2。

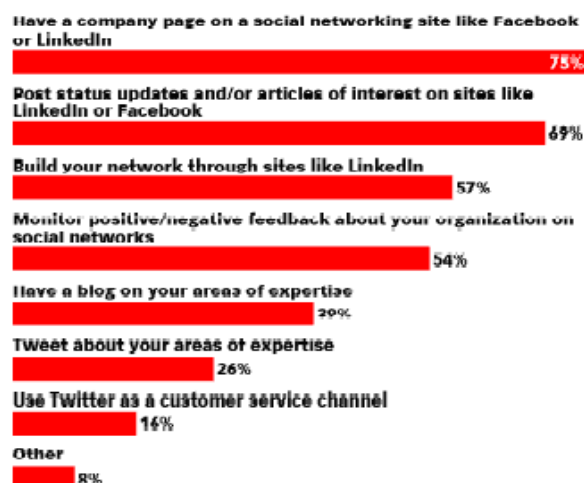


圖 2-1-2 企業使用社群情況

資料來源: www.marketer.com。2010，2 月 16。

企業透過經營社群媒體可有效達成企業目標，有 61% 創造與吸引能互動與溝通的新客戶；有 52% 提升品牌在市場的知名度；有 46% 與老客戶保持良好互動，圖 2-1-3 所示。

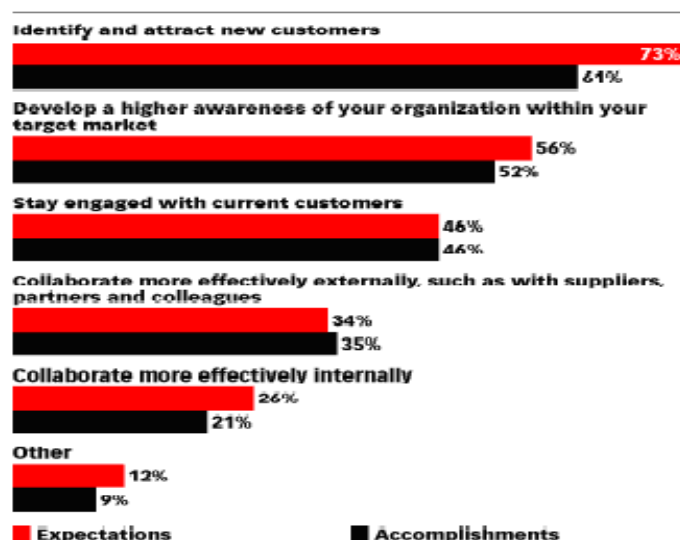


圖 2-1-3 企業經營社群之目標

資料來源: www.marketer.com。2010，2 月 16。

有五分之一的美國小型企業經營社群媒體提升獲利，有 45% 企業認為一年後可以透過社群平台產生獲利；有 53% 企業主認為經營的花費與獲利只會達成損益兩平；有 9% 企業主認為經營社群平台對企業助不大如表 2-1-2。

表 2-1-2 企業經營社群媒體收益

根據 U.S 小型企業，經營受到現在和潛在社群媒體行銷影響		
	現在影響	潛在影響
獲得/將會獲得利潤	22%	45%
損益平衡	53%	39%
損失/將會損失	19%	9%
Note:n=89		

資料來源: www.marketer.com。2010，2 月 16。



第二節 社會化顧客關係管理流程(Social CRM Process)

企業在維繫與顧客長久關係時，首先要辨認顧客的需求、創造顧客知識、進而建立顧客關係等各方面的流程。社會化顧客關係管理流程(Social CRM Process)的概念是延伸自顧客關係管理流程而來，目的是透過社群媒體進行顧客獲取(Customer Acquisition)、顧客維繫(Customer retention)、增進顧客關係等三個階段維持顧客關係。Reinartz, Krafft et al. (2004)提出顧客關係管理流程是，是指顧客關係管理每一個階段都持續平衡。顧客關係管理流程分三個階段，即顧客獲取(Customer Acquisition)、顧客維繫(Customer retention)、增進顧客關係(Expansion)，企圖以顧客關係價值最大化為主要目標，企業整體會有更好業績。

社群媒體進行顧客關係管理稱為社會化顧客關係管理又名 CRM 2.0。是由 Greenberg (2010)提出 CRM 2.0 觀念，他認為透過社群媒體建立信任與品牌忠誠的經營策略。社會化顧客關係管理(Social CRM)不會取代傳統顧客關係管理，相反地會增加傳統 CRM 更多價值，聯結現有顧客資料庫，洞悉顧客需求提供新的型式服務。

企業運用社群媒體為企業與顧客溝通平台，將社群媒體融入在傳統後端顧客關係管理系統，利用 Web 2.0 整合外部資訊觀念，包括社會網絡應用。捕捉到顧客的需求和發佈產品、服務資訊、現有銷售情況和市場行銷內容(Mohan, Choi et al. ,2008)如圖 2-2-1。

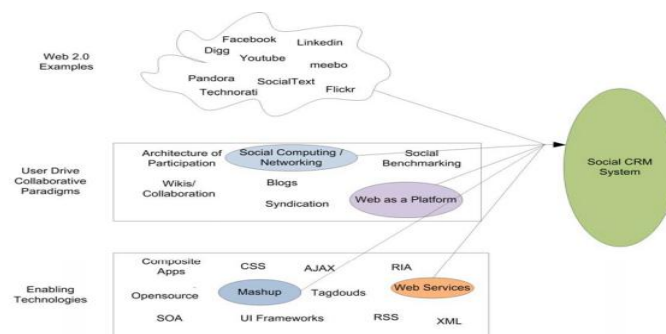


圖 2-2-1 Social CRM System

資料來源:Mohan, Choi et al. 2008

在社會化顧客關係管理系統中(Social CRM System)將顧客互動、溝通等顧客資訊建立成顧客資料庫。在社會化顧客關係管理系統具有銷售探勘者、銷售活動與銷售圖書館等三種功能(Mohan, Choi et al., 2008)。(1)銷售探勘者是幫助企業利用 Social CRM 分析顧客購買模式，依照顧客需求偏好，可以將具有相似屬性的相關產品提供給顧客。(2)銷售活動是指銷售人員可以改變銷售活動，面對顧客問題能夠及時正面回應，且允許公司內部的銷售人員可以在社群網絡找到銷售分享的內容。(3)銷售圖書館是指企業建立顧客資料庫讓需要銷售資訊的資料者，可以在資料庫搜收尋到所需的內容如圖 2-2-2。

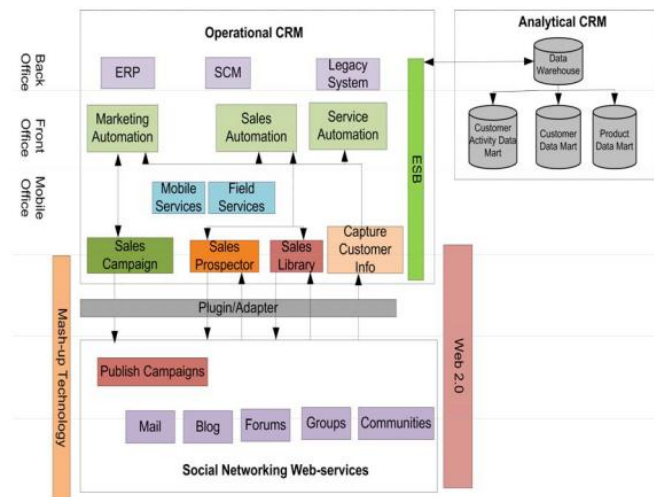


圖 2-2-2 社會化顧客關係管理系統(Social CRM)架構

資料來源:Mohan, Choi et al. 2008

Sarner and Maoz (2010)認為運用社群進行顧客關係管理為一種商業策略，可助企業使用雲端，培養有價值的社群顧客互動關係，增加行銷、客服的機會，與顧客共同開發新產品或服務、提升品牌知名度、幫助蒐集資料及決策、格價、促銷、提供產品或服務。企業在實行社會化顧客關係管理(Social CRM)的主要目的是管理顧客資訊，將顧客資訊作適當的經營決策，幫助企業更了解它們的顧客。而銷售人員能透過社群快速獲取顧客意見及需求，企業更能夠提供更好夠快速服務。隨著社群媒體的普及與發展，企業透過社群媒體口碑的擴散，傳遞與消費者之間的關係產生了許多變化，企業分析並強化在社群媒體上的顧客關係，進而使

顧客對企業或商品產生承諾(engagement)如表 2-2-1 所示。

表 2-2-1 Social CRM 功能

Business function	Social CRM objective	CRM 2.0 capabilities
市場研究(Market reseach)	Listening	持續與顧客互動對話，而不是以問卷調查和焦點小組來了解消費者需求。
行銷(Marketing)	Talking	刺激和參與顧客互動，不只是單面對顧客溝通
銷售(Sales)	energizing	使顧客熱情幫忙銷售與相互介紹產品
支持(Support)	Supporting	增進顧客相互支持
產品與服務發展(Product/service development)	Embracing	幫助顧客互相提出意見，提高產品與服務

資料來源:本研究整理

企業在實行社會化顧客關係管理透過顧客獲取、顧客維持與發展顧客等三階段。社會化顧客關係管理流程(Social CRM Process)是延伸 Reinartz, Krafft et al. (2004)所提出的顧客關係管理流程透過社群媒體作為與顧客溝通媒介，獲取新顧客(Acquisition)、維持舊有顧客關係(Retention)與增進顧客關係(Expansion)。傳統的顧客關係管理流程包含三個不同階段，分別為(1)獲取新顧客(Customer Acquisition):透過整合各獨立顧客詳細資料，針對新顧客購買行為分析，並依照其偏好屬性，確認顧客可能購買商品，進而可以了解顧客可能在何時與公司進行接觸和溝通。(2)保住既有顧客(Customer Retention):透過顧客偏好模型(Propensity Model)運用顧客喜好的購買通路減少顧客流失，並分析生命週期購買行為的變化來獲取顧客終生價值。(3)增進顧客利潤貢獻(Customer Profitability):區隔利潤最豐富的顧客，進而預測其最可能購買商品，並運用交叉分析(Cross-selling)與向上銷售(Up-selling)，使企業能和顧客關係保持穩定，創造更多利潤。同時對顧客而言，交易便利性上升與成本的減少，即為價值增進(Kalakota and Robinson,2001)。

社會化顧客關係管理流程是以傳統顧客關係管理流程為基礎，透過社群媒體等工具達到雙向溝通，傳達顧客資訊以及企業的產品及服務(Erat, Desouza et al., 2006)。Forrester(2006)指出企業可以利用 Web2.0 工具在不同經營流程產生顧客和商業價值，包括透過社會網絡持續性服務顧客、社群忠誠及銷售可以降低企業的價格競爭、藉由社群口碑傳播增加銷售機會、透過社會網絡與顧客維繫關係、透過社群與顧客共同設計個人化服務及產品，以及讓顧客協助 NPD 流程與企業產品、服務創新，以提高新產品成功率。

企業透過使用社群經營三階段與顧客的關係，以確保企業與顧客互動穩定性及未來顧客發展價值。

(一) 獲取新顧客階段(Acquisition)

企業藉由社群來尋找及發掘有潛力的消費者，並將其吸引轉換成顧客的過程。企業在獲取新顧客會受到品牌意識、知識管理能力等兩個因素影響。企業透過社群能了解顧客對於企業的想法與產品意見。顧客在社群上間接或直接的掌握新產品或服務資訊內容或是了顧客的不滿，促使企業迅速採取行動化解潛在的產品問題(Larson and Watson, 2011)。即時傳達產品和服務資訊提高顧客回應，了解顧客需求與顧客之間互動訊息情況，以及預測未來顧客對公司產品與服務的期望(Croteau and Li, 2003)。

(二) 維持舊有顧客關係(Retention)

根據美國市場營銷協會 AMA 調查數據顯示：企業或組織爭取一個新顧客的成本是維持一個老顧客的 5~6 倍；爭取一個新顧客比維持一個老顧客要多付出 6~10 倍的工作量。一個公司如果將其顧客流失率降低 5%，其利潤就能增加 25%~85%。因此，企業高度重視維持與老顧客的關係。要留住現實顧客，必須使顧客滿意並培養顧客忠誠。顧客忠誠不僅可抵制其他品牌的促銷誘惑，再次或大量地購買本公司的產品或服務。

企業運用社群來有效察覺顧客的需求並加以滿足顧客，長久與具獲利性的

顧客維持互動關係(Kamakura, Wedel et al.,2003)。其企業在維持顧客會受到夥伴關係與個人化、關係行銷等三個因素影響。企業與顧客建立緊密合作夥伴關係，透過顧客的意見增加企業所提供傳統的產品與服務(Evans and Laskin,1994)。產品及服務的開發和維護，可以透過顧客和企業之間的合作共同發展，有效的夥伴關係會提升顧客忠誠(Sodhi and Son,2009)。依照顧客意見摻入進新產品或改良，能讓顧客更滿意該企業的產品與服務，提升對該品牌的印象。

企業透過社群來發佈產品資訊及服務，個性化的服務會使得客戶能夠擁有大量的可用訊息(Lavie, Sela et al.,2010)，同時，因為企業提供個人化服務，會影響顧客對社群的態度，提高了他們使用的傾向與或增加重複拜訪社群。透過個人化服務，顧客會告訴你一些提高顧客價值的訊息，個人化的產品及服務滿足顧客(Lavie, Sela et al.,2010)。且當企業提供個人化服務時會加深顧客忠誠度與顧客滿意度，會使得顧客和企業關係一直保持良好狀態(Lavie, Sela et al.,2010)。企業透過運用社群提供顧客個人化方式讓顧客覺得受到尊重，而持續性購買且增加顧客忠誠度。

Gronroos(1990)認為關係行銷是建立維持強化與顧客間的商業化關係，透過雙方的交換及承諾的履行，才能達成互相的共同目標。Kotler and Keller(2003)認為以往行銷活動重視如何取得顧客，卻忽略了維持及持續與顧客保持關係，維持一個舊顧客的成本遠低於創造一個新顧客所需成本，所以關係行銷是重要的。Berry(2004)認為關係行銷應有財務性結合、社會性結合及結構性結核三個層級。(1)財務性結合:行銷人員常提供價格或折扣的誘因給顧客來維持顧客的忠誠，鼓勵顧客經常性且多購買。(2)社交性:透過行銷策略及促銷活動可使客戶持續與企業交往，企業除了在財務的獲利上外，也增加了社交利益及提升顧客間的社交關係。(3)結構性:鞏固顧客關係，提供顧客多元有價值的價值鏈增值服務及解決問題能力，留住舊顧客，強化顧客忠誠度及持續性的與顧客維持長期關係。藉由社群制定行銷策略、滿足顧客需求，與顧客持續性互動維持長期的關係網絡，進而培養合作顧客，以達成雙方共同目標。

(三) 增進顧客關係(Expansion)

著重於運用顧客在社群的交易資料與意見，企業以各種方式留住有價值顧客；提升顧客層級係針對不具利潤價值的顧客群，包括重新設計、促銷其他產品與服務、以提高該類顧客對公司的價值(Mckim and Hughes,2000)。Kalakota and Robinson(2001)所謂具有價值的顧客是指「一個未來為公司帶來的利潤大於公司花在其身上成本之顧客」。企業應將銷售的重心放在獲利主要來源的有價值顧客上，並與高價值的顧客建立長期關係，為公司帶來長久利潤。對顧客進行交叉銷售(Cross-selling)與主動銷售(Up-selling)，以增創造更多利潤與顧客價值，企業在發展顧客主要是以提高顧客價值為首要重點。



第三節 市場導向

一、市場導向(Market orientation)

市場導向已成為行銷管理與策略理論所探討的重點(Day,1992)，市場導向對於企業在市場觀察是相當有價值的，因為它持續專注於蒐集目標消費者的消費需求與競爭者的能力；而 Chen and Quester(2009)證實運用市場導向所收集的資料可以創造優越的顧客價值。

所謂市場導向(Market orientation)是一種透過對顧客重視及產生較佳的顧客價值，競建立爭優勢。Narver and Slater(1990)首先提出第一篇市場導向的實證論文，他們認為市場導向是種企業文化具有效率及效果，創造價值優越價值給顧客，通常表現在顧客導向、競爭者導向與跨部門協調等三類活動上。

過去研究市場導向的文獻對於市場導向有多種定義，Kohli and Jaworski(1990)認為市場導向是一系列特定的行為與活動；Hunt and Morgan(1995)認為市場導向是一種資源。Webster(1988)認為行銷觀念的執行稱為市場導向。還有些研究甚至以顧客導向來代表行銷導向(Deshpandé, Farley et al. ,1993)，Shapiro (1988)認為行銷導向這個名詞容易令人認為所有有關市場活動都屬於行銷部門單獨負擔的責任，市場導向不應只局限於行銷部門應該讓企業其他功能部門了解這些市場活動共同承擔責任，要求每一部門積極參與的整體經營觀念。

二、市場導向-行為面

Kohli and Jaworski(1990)提出市場導向行動面，並且定義市場導向泛指”組織內所有成員要以企業目標為首要，蒐集現有目標市場顧客以及企業未來所需之情報，將蒐集而來情報傳遞給組織內各部門，最後將蒐集而來情報作整體性評估回應的一系列活動和過程”。

Kohli and Jaworski(1990)為了了解市場導向的概念，包括其產生的原因、內

涵及結果，並發展出一套可測試的主張，歸納出市場導向三個核心內涵：

- (一) 顧客為焦點(customer focus)-顧客至上觀點；了解顧客需求、偏好，再依照市場需求採取回應行動。
- (二) 整合行銷(coordinated marketing)-整合跨部門的行銷能力及行銷工具的整合，共同採取回應顧客需求的行動。
- (三) 獲利能力(profitability)-市場導向能幫助企業追求獲利。

這份研究經由 62 位資深經理(包括行銷及非行銷部門)的深度訪談，研究結果證實「顧客為焦點」為市場導向的核心概念，顧客至上不只是一種承諾，了解顧客需求及偏好，但是不應該以當時顧客意見來生產及銷售，因此他們提出一種廣泛的「市場情報的策略觀念(strategy concept of market intelligence)，企業要了解現在顧客需求，預期顧客需求變動以及分析市場變動帶來的衝擊」。

「獲利能力」不是市場導向的成分而是其結果。以執行行銷觀念的觀念將市場導向定義為「組織全體產生有關顧客現有與未來需求之市場情報，跨部門傳播此情報，並以組織全體之力反應之」。Hurley and Hult(1998)認為市場情報範圍廣泛，不僅包含顧客現有及未來的需求和影響那些需求變化的因素，更重要是能預期顧客需求，而情報產生也不能太過依賴消費者調查，企業可以透過正式和非正式管道來收集市場情報，資料包括初級或次級資料。Kohli and Jaworski(1990)認為企業要透過下面三種活動來落實市場導向：

(一) 市場情報的產生

針對市場顧客需求及偏好的情報進行收集，並分析影響這些需求及偏好的因素，例如：政府法規的限制、競爭策略、技術的改變等其他環境因素。情報可透過正式和非正式管道來收集初級或次級資料，例如：銷售分析報告、顧客數量、顧客對產品的態度。

(二) 市場情報的散播

組織提供情報使組織能順應市場需求。市場情報需要經由溝通、散佈給組織中相關部門或個人(Kohli and Jaworski 1990)，不僅行銷部門需要獲得市場情報，企業內各功能部門也需要獲得市場情報，產生一致的行動有效回應顧客需求。

(三) 回應市場情報

針對產生或散播情報後所做出的回應動作，包括選擇目標市場、設計及提供滿足顧客需求現在和未來需求的產品及服務。

Day (1994)所提出的市場驅動(market-driven)理論，對於資訊內容主張將蒐集消費者、競爭者的資訊擴展為市場相關的資訊，他認為企業應該要培養市場偵測(market sensing)的特殊能力才会有卓越績效。市場偵測的能力應該落實在企業內部每個作業程序中。企業主動蒐集競爭者資料，以優異的競爭者為標竿指標持續改進及學習，觀察消費市場趨勢變化以及環境的機會與威脅；重視各部門相互瞭解彼此資訊，建立一套系統減少部門間的傳遞障礙；在決策前以部門間成員相互瞭解為前提假設，在作最適當決策；最後組織必須要有良好資訊系統，輔助記憶組織的資訊能夠及時查詢和記錄。除此之外，他還認為必須要與顧客緊密結合(customer linking)，從顧客獲得地意手資訊及意見，形成更適當策略，也是企業產生競爭優勢的重要能力之一。

Day(1994)不僅將市場資訊(情報)的內容擴展到產業、經濟等外在環境的資訊，指出組織成員相互瞭解彼此對於資訊的理解，有助於做出更正確的決策的重要性。(Kohli and Jaworski 1990)對市場導向的定義偏向以處理市場情報的程序來探討，市場導向內容以顧客需求的資訊為主，而 Ruckert(1992)對市場導向的研究也是純粹探討事業單位是否收集與使用顧客資訊作為決策之擬定與執行的依據。Ruckert(1992)認為市場導向是獲得及使用顧客相關資訊、發展滿足顧客需求的策略、執行顧客需要與執行策略的程度。發展出下列三點進行度量(1)組織成員能夠從顧客那裡獲取和使用多少訊息；(2)組織如何制定策略滿足顧客需求；

(3)組織如何有效地執行策略來滿足顧客需求。

Hunt and Morgan(1995)所提出的定義雖然同樣是針對行動面做延伸，然而與過去學者將市場導向視為行銷觀念的執行的觀念不同，他們認為市場導向在概念上不應該是行銷概念的執行，而是市場導向與行銷概念是互補作用。因此他們認為市場導向為(1)有系統收集現有及潛在顧客和競爭者資訊；(2)有系統地分析資訊作為發展行銷知識的基礎；(3)有系統地使用此知識，指導策略的確認、瞭解、創造、選擇、執行與修正。

三、市場導向-文化面

市場導向的概念演化自行銷觀念，而 Deshpande and Webster Jr(1989)指出「行銷觀念定義了一個組織的獨特文化，使組織以顧客為中心來思考策略與作業之方向。」 Narver and Slater(1990)藉由分析持續性競爭優勢以及市場導向兩方面之相關文獻，並將市場導向視為組織內的一種文化。他們主張市場導向為一組織文化，該文化有效地鼓勵企業創造與提供消費者卓越價值，進而實現企業高績效。並認為市場導向是現代行銷管理和行銷策略的核心。他們提出五個相關的概念(1)顧客導向；(2)競爭者導向；(3)跨部門協調；(4)長期目標；(5)利潤導向。但由於長期目標、利潤導向兩項決策準則的信度較低而他們也認為利潤導向不是市場導向的成份，而是其結果。

因此 Narver and Slater(1990)決定檢驗市場導向的三項行為成份：

1. 顧客導向(customer oriented):企業必須了解目標買家，持續為他們創造超額價值。
2. 競爭者導向(competitor oriented):瞭解企業最重要的現存競爭者與潛在競爭者，分析他們的短期的優勢與劣勢以及長期可能發展的能力及策略，以此發展出因應的策略。
3. 跨部門協調(interfunctional coordination):協調企業整體資源使用，創造企業內部各功能部門間一致的目標及信賴感，為目標顧客創造優越價值。

4. 長期目標(long-term focus):為了長期競爭下存活,企業必須持續替顧客發現並執行並增加價值的活動。
5. 利潤導向(profitability):各部門績效衡量以利潤為導向。

Narver and Slater(1990)認為市場導向得顧客導向、競爭者導向及跨部門協調三項行為成份具有相同重要性,因此可用等邊三角形來代表,並以長期利潤焦點作為局測準則,其表示企業為了在競爭環境中生存下去,必須在獲利與執行這三項行為上具有長期焦點。以文化為基礎追尋「長期利潤焦點」長期利潤焦點是指企業為了最大化的長期利潤。企業為了最大化它的長期利潤,必須持續創造優越價值來滿足目標顧客,因此必須長期強調顧客導向、競爭者導向及跨功能協調,如圖 2-3-1 示。



圖 2-3-1 市場導向概念圖

Narver and Slater(1990)定義市場導向有三項重要要素,即顧客導向、競爭者導向和跨部門協調被人們廣泛接受,被視為文化觀點代表,不少學者針對此文化觀點延伸發展, Deshpandé, Farley et al.(1993)將市場導向的信念是將顧客利益為首要,主張顧客導向為組織「優先考慮顧客利益之信念,且同時兼顧其他利益關係者,例如:股東、員工、管理者,以建立長期獲利的企業」。

儘管市場導向可以從組織的許多不同層面來探，例如:策略、行為、文化、程序等，Hurley and Hult(1998)認為還是以文化層面來探討市場導向最具有意義，因為組織文化乃是組織成員共享之價值與規範，市場導向必須融入組織文化才能發揮其功能。Slater and Narver(1995)指出市場導向是一種組織文化，其特性是(1)以創造獲利與優越的顧客價值為最高原則，並同時考慮其他利害關係人的利益;(2)提供有關組織發展與市場反應的行為規範。



第四節 經營績效

(一) 經營績效(Performance)

企業績效是檢視營運活動最重要指標，企業績效為管理者對其職務上各種工作目標達成程度，企業在執行一項新策略必須對結果有預期目標，且透過企業績效，才可知道策略執行的成效(Nkomo,1987)。胡德澤 (1998)認為企業為了解其日常營運活動之表現，以量化標準或以主觀判斷，來衡量其日常營運表現之結果。

企業績效對於企業管理是相當重要的，但績效的衡量並沒有一定標準，有些以員工滿意度、組織承諾及生產力來描述企業績效，也有使用投資報酬率、獲利率與成長率等財務指標作為衡量標準。目前沒有一套標準來衡量績效指標，各企業必須依其需求尋找是用績效衡量標準。

(二) 經營績效分類

組織績效的衡量上未發展出一套固定的理論，過去學者就運用一些科學的方式與模式，為組織績效找出衡量方式：

Chakravarthy(1986)對於企業經營績效的分類與衡量方式區分為四大類(1)經營目標:企業營運計畫所達成的程度；(2)生產力:指廠房、設備的使用情況與利用率；(3)營業利潤:指企業的投資利潤報酬率；(4)長期優勢資源:指企業得以永續經營，且不斷成長的憑藉。

Venkatraman and Ramanujam(1986)利用財務、營運與組織效能三項多元性構面衡量企業績效。(1)財務績效(Financial performance):為傳統企業的衡量績效之衡量標準，才用指標包含每股盈餘、營業成長、資產報酬率及獲利率；(2)營運績效(Operation performance):包含財務績效與組織績效(Organization performance)，衡量指標包含產品市占率、產品(服務)品質、附加價值等非財務性衡量指標；(3)組織效能(Organization effectiveness):企業整體績效與競爭力，包括利和關係人利

益及員工士氣。

Kim and Lim(1988)使用資產報酬率、權益報酬率、年度銷售成長等三種指標來衡量組織的績效。Keegan, Eiler et al.(1989)則認為績效的評量必須有層級的差別，如果是策略事業單位時，應當使用公司層級的績效衡量標準，並認為適合公司層級的衡量指標有投資報酬率、長其股東利益、公司市場價值等三種指標來衡量組織的績效。Covin and Slevin(1991)是使用銷售成長率、現金流量、股東權益報酬率、公司營運淨利潤、銷售水準、投資報酬率、利潤/銷售額、從收益提撥企業成長所需資本的能力等績效變項作為衡量組織的績效。

Roth and Morrison(1992)是以資產報酬率(ROA)、投資報酬率(ROI)及三年之平均銷售成長來做為事業單位績效衡量指標。吳萬益(1994)則將績效指標分為兩類來衡量績效，其中財務指標包含市場佔有率、市場成長率、營業額成長率、投資報酬率、資產報酬率等衡量指標，而財務指標包含品牌知名度、企業形象、聲譽、商情資訊之掌握能力、目標達成率、客戶滿意度、員工之生產力等衡量指標。

Lumpkin and Dess(1996)則建議組織績效衡量除了參考銷售成長、市場佔有率以及獲利率之傳統的會計指標外，還針對企業層級的創業導向，提出了以「利害相關者(Stockholder)」的滿意程度作為全面性的績效衡量指標。Dess, Lumpkin et al.(1997)甚至於要求經理人在評估組織績效時，必須以過去五年內產品的銷售成長、獲利的情況、ROI及整體的表現，與競爭對手比較的結果作為績效衡量指標的依據。Wiklund(1999)則採用毛利率、銷售成長、員工人數成長與競爭對手比較之銷售成長及市場價值成長作為績效衡量的指標。而 Knight(2000)以市場佔有率、銷售成長、資產報酬率、投資報酬率、稅前淨利等指標，作為衡量中小企業再不同國際文化程度下的績效表現。

第三章 研究方法

第一節 研究架構

圖 3-1-1 為本研究的整體研究架構，欲探討市場導向對社會化顧客關係管理流程中的顧客獲取、顧客維持及顧客發展的影響；社會化顧客關係管理流程對財務及非財務績效之影響；以及市場導向對財務及非財務績效之影響。

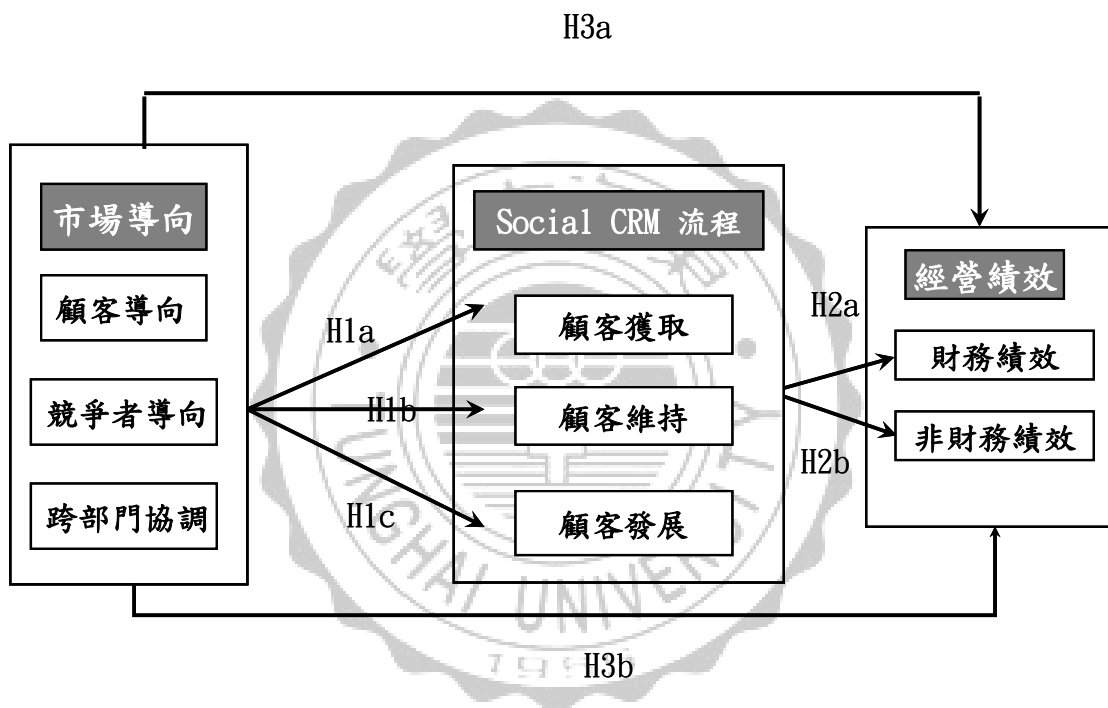


圖 3-1-1 研究架構

第二節 研究假設

本研究根據文獻探討，試圖發展市場導向、社會化顧客關係管理流程與經營績效等變數之間的關係，為了探討變數之間的關係，本研究試圖建立以下的假說推論。

一、市場導向與社會化顧客關係管理流程(Social CRM Process)影響之關係

顧客關係管理(CRM)已經在近幾年成為企業主要經營策略之一，透過 CRM 來管理企業與客戶間交互影響的關係(Kim, Suh et al.,2003)。顧客關係管理能協助企業達到改善顧客滿意、提昇顧客忠誠與從既有顧客中獲得更多的利潤目的，也能夠增強企業銷貨能力(Raman, Wittmann et al.,2006)。

社群媒體是一個新的接近網路顧客溝通管道，透過即時、互動性提升與顧客溝通效率。Daft and Lengel(1986)提出媒體豐富性理論(Information Richness Theory)是指資訊能在一段時間內能改變理解的能力，溝通的資訊若能適時澄清含糊的議題來改變理解。媒體的豐富性是依照回饋、多重線索、語言多樣性、個人化焦點四個準則來衡量是否豐富。而社群媒體適用於立即回饋與個人化焦點，企業可以使用社群及時面對顧客的問題，並立即修正情況，可以依不同顧客的需求及感覺，傳達更完整訊息。

企業若能充份了解目前主要或未來潛在的競爭者短期的強、弱勢以及長期競爭能力與策略(Porter and Millar,1985)，與競爭者滿足目標顧客群的方法(Levitt, Hauser et al.,1960)，將有助於企業更容易獲取新目標顧客，回應顧客的需求、增加顧客滿意以及提高顧客價值利潤。

Web2.0 的盛行，使得企業運用社群媒體了解顧客或是競爭者等市場動態。也因為使用社群能立即獲取所需的資訊，企業開始將社群應用在維繫顧客關係上，透過社群媒體等工具達到雙向溝通，傳達顧客資訊以及企業的產品及服務

(Erat, Desouza et al.,2006)。企業運用社群來提升品牌意識與知識管理能耐來獲取潛在顧客，透過社群提升顧客的品牌意識，顧客能在社群上間接或直接的掌握新產品或服務資訊內容或是了解顧客的不滿，促使企業迅速採取行動化解潛在的產品問題(Larson and Watson,2011)，知識管理能耐是企業透過即時傳達產品和服務資訊提高顧客回應，了解顧客需求與顧客之間互動訊息情況，以及預測未來顧客對公司產品與服務的期望(Croteau and Li,2003)。

由以上研究可推論出假設

H1a:市場導向對顧客獲取有正面影響

企業運用社群提升與顧客的夥伴關係以及滿足顧客個人化服務維持舊有顧客關係，產品及服務的開發和維護，可以透過顧客和企業之間的合作共同發展，有效的夥伴關係會提升顧客忠誠(Sodhi and Son,2009)。Forrester(2006)指出企業可以利用社群網路能持續性服務顧客、口碑傳播增加銷售機會、維繫與顧客關係與顧客共同設計個人化服務及產品。企業提供個人化服務時會加深顧客忠誠度與顧客滿意度，會使得顧客和企業關係一直保持良好狀態(Lavie, Sela et al.,2010)。追求市場導向的企業，表示企業內部持有共同的價值觀，以創造顧客的價值為優先，隨時蒐集市場(顧客、競爭者、環境資訊)資訊，並且以此為企業發展活動(Shapiro,1988; Kohli and Jaworski,1990; Narver and Slater,1990)。由以上研究可推論出假設

H1b:市場導向對顧客維持有正面影響

Kohli and Jaworski(1990)則認為具有市場導向的企業，必須能妥善處理與顧客偏好有關的重要行銷情報。Narver and Slater(1990)亦提出充分了解目標市場的顧客需求，並持續關注於顧客利益至上，對創造企業價值將產生貢獻之觀點。企業運用社群了解市場動態顧客的需求、競爭者動態，透過交易資訊來增進顧客價值，依照高價值顧客需求提供特別的銷售模式，對高價值顧客進行交叉銷售

(Cross-selling)與主動銷售(Up-selling)提高產品購買可能性(Srivastava, Shervani et al.,1998)，以增創造更多利潤與顧客價值。由以上研究可推論出以下假設

H1c:市場導向對顧客發展有正面影響

二、社會化顧客關係管理流程(Social CRM Process)與經營績效影響之關係

企業使用社群媒體與顧客互動，對內提供員工溝通與知識分享平台，對外則將部落格視為是與消費者溝通管道，藉以提升企業形象與營業淨利。Tiwana and Ramesh(2001)認為顧客關係管理是企業藉由各種不同角度了解及區別顧客，發展出適合顧客的客製化服務或產品的一種流程與資訊技術的組合方式，其目的在於吸引新顧客的注意，管理與維持與舊有顧客的關係，使顧客達到最高忠誠、延續性與利潤貢獻。企業應將銷售的重心放在獲利主要來源的有價值顧客上，並與高價值的顧客建立長期關係，為公司帶來長久利潤。

企業透過社群來維繫與顧客關係，為滿足顧客的需求，企業不斷增進產品與服務，提高顧客購買意願，進而影響企業的營運獲利、產品創新等績效。因此本研究得出下列假說:

H2a:社會化顧客關係管理流程對財務績效有正向之關係

Mckim and Hughes (2000)認為增加新顧客、留住舊顧客、提升顧客層級為顧客關係管理系統之顧客關係效益評估指標。增加新顧客冀能獲取更高利潤群的客戶；留住舊顧客，則嘗試以各種方式留住有價值顧客；提升顧客層級係針對不具利潤價值的顧客群，包括重新設計、促銷其他產品與服務、以提高該類顧客對公司的價值。企業或店家運用社群媒體與顧客何做互動等顧客關係管理會提升企業或店家的品牌形象，與顧客合作對於獲得創新和經濟上的成功是相當具有價值的(Biemans,1992; Gemünden, Heydebreck et al.,1992; Anderson, Håkansson et al.,1994; Gales and Mansour-Cole,1995))。有助於提升企業潛在利益，例如新產品創意、促進產品開發效率，甚至減少新產品上市時間等。

因此本研究得出下列假說:

H2b: 社會化顧客關係管理流程對非財務績效有正向之關係

三、市場導向與經營績效影響之關係

Li and Zhou(2010)表示一個企業若想達成較好的績效，前提是必需清楚瞭解市場導向所建立的競爭優勢。一個具有高市場導向的企業，經常會被認為比具低度市場導向的企業，有較佳的市場敏感及顧客聯結能力，而這樣的能力往往又可以為這些企業獲取更加利潤(Day,1994)。組織內市場導向程度越高，越有助於鼓勵組織善用資訊科技，以蒐集更多的顧客資訊。Ruekert(1992)的研究亦發現市場導向與組織的財務績效有正向顯著關係。

因此本研究得出下列假說:

H3a: 市場導向與財務績效有正向之關係

企業的市場導向特徵不僅直接與企業績效之間呈現正向關係，市場導向對於企業的市場和新產品開發、銷售增長之間也有顯著正向影響(Narver and Slater, 1990)。李季、江明華(2010)以製造業為研究，發現市場導向能夠影響企業的盈利能力、銷售和市場占有率的增長、新產品的成功率等；對於服務業和非營利行業，市場導向能夠影響組織的創新活動和服務品質，進而提高組織績效。

因此本研究得出下列假說:

H3b: 市場導向與非財務績效有正向之關係

第三節 研究變數定義與衡量

一、社會化顧客關係管理過程(Social CRM Process)之操作性定義

(一) 操作性定義

利用社群媒體提供產品資訊顧客吸引顧客與顧客互動、增強及滿足顧客需求，通常顧客在購買產品之前會以產品資訊作為購買動機的主要考量，先充分了解產品內容的品質和產品種類(Jarvenpaa and Todd,1996)，所以社群媒體為企業與顧客的橋梁，贏取新顧客建立良好關係。

(二) 問卷設計

本研究以(Reinartz, Krafft et al. 2004)所設計的顧客關係管理流程的作為量表基礎，在顧客關係管理流程三階段以 Caruana and Chircop(2000)、Palmer(2002)、Croteau and Li(2003)、Lawson-Body, Willoughby et al.(2010)等學者所設計的量表。共 22 個問項，

顧客關係管理流程採用李克特(Likert)五點量表測量計分，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」，分別給予 1 到 5 分。社群使用程度採用百分比方式來測量。問卷內容如附錄一所示。

表 3-3-1 顧客關係管理流程變數操作性彙整表

研究變數	操作性定義	衡量項目	參考文獻
顧客獲取	利用社會網絡吸引新顧客	1. 我們公司運用社群網路提供顧客產品資訊。 2. 我們公司運用社群網路通知顧客新產品與服務。 3. 我們公司運用社群網路了解顧客對產品的不滿。 4. 我們公司運用社群網路快速回應顧客需求。 5. 我們公司運用社群網路快速	Caruana and Chircop(2000) Palmer(2002) Croteau and Li (2003) Lawson-Body, Willoughby et al.(2010) Reinartz, Krafft et

		<p>了解顧客需求並與顧客互動。</p> <p>6. 我們公司運用社群網路預測顧客對公司未來的期望。</p>	al.(2004)
顧客維繫	使用社群來持續維持與顧客關係	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我們公司運用社群網路與顧客建立合作關係。 2. 我們公司運用社群納入顧客意見以發展新產品與服務。 3. 我們公司運用社群網路傳遞客製化訊息與服務給顧客。 4. 我們公司運用社群網路提供特定產品與服務給特定顧客。 5. 我們公司運用社群網路提供顧客產品的優惠價格。 6. 我們公司運用社群網路提供顧客促銷活動。 7. 我們公司運用社群網路給經常往來的顧客特定折扣。 8. 我們公司運用社群網路主動與顧客溝通，建立良好的關係。 9. 我們公司運用社群網路了解顧客意見調整產品與服務。 10. 我們公司運用社群網路提供顧客關於市場變化的新訊息。 11. 我們公司運用社群網路推出滿足顧客需求的促銷方案。 	
顧客發展	利用社群推出多樣銷售方案給顧客。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我們公司能系統化運用社群網路對價值型的顧客進行交叉銷售。 2. 我們公司能系統化運用社群網路對價值型的顧客進行升級銷售。 3. 我們公司能系統化運用社群網路維繫與高價值顧客的關係。 	

二、市場導向文化之操作性定義

(一) 操作性定義

Narver&Slater(1990)認為市場導向是一種組織文化，可以讓組織有效率及有效能產生所需之行為，為顧客創造優越的價值，進而為企業帶來優越的績效表現，較強調文化面，並以顧客導向、競爭者導向和部門協調三構面來衡量市場導向。

(二) 問卷設計

本研究採用 Narver and Slater(1990)對於市場導向的觀點與定義，參考 Lukas and Ferrell(2000)所設計的市場導向量表。共 12 個問項，採用李克特(Likert)五點量表測量計分，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」，分別給予 1 到 5 分。問卷內容如附錄一所示。

表 3-3-2 市場導向變數操作性彙整表

研究變數	操作性定義	衡量項目	參考文獻
顧客導向	願意傾聽與滿足顧客需求。	1. 我們公司以追求顧客滿意為目標。 2. 我們公司策略是以如何為顧客創造更高價值。 3. 我們公司能快速回應顧客需求。 4. 我們公司持續控管對顧客承諾的水準以達到顧客需求。 5. 我們公司提供完善的售後服務。 6. 我們公司有系統地衡量顧客滿意度。	Ames and Halavacek (1989) Kohli and Jaworski (1990) Raekert(1992) Narver and Slater (1990) Kahn(2001)
競爭者導向	持續注意競爭者相關動態。	1. 我們公司的銷售人員會與其他部門定期分享競爭者的策略資訊。 2. 我們公司迅速回應競爭對手	

		<p>的威脅活動。</p> <p>3. 我們能鎖定為我們公司帶來競爭優勢的顧客</p> <p>4. 我們公司的高階主管會定期討論競爭者的優勢與策略。</p>	
跨部門協調	各部門協調合作維持意見一致。	<p>1. 我們公司整合所有功能(例如:行銷、製造 R&D 等),以滿足目標市場的需求。</p> <p>2. 我們公司各部門間都能回應彼此的需求。</p> <p>3. 我們公司的主管知道每個部門的貢獻與如何創造顧客價值。</p>	

三、經營績效之操作性定義

(一) 操作性定義

組織績效分為財務績效與非財務績效，財務績效是指組織在財務指標上展現出來的一種績效，其衡量變項有營運淨利、銷售獲利率、營運現金的流量、營業成本。非財務績效是指在組織績效不容易在財務報表，或財務指標上看的出來的一種績效表現，其變項包括有市場的拓展、市場占有率、新產品的開發速度、研究發展成果、銷售成長。

(二) 問卷設計

本研究依據吳萬益 (1994)對績效衡量的分類做為衡量績效，參考 Govindarajan(1984)所發展的量表，採主觀自評方式來衡量企業績效。共 9 項。採用李克特(Likert)五點量表測量計分，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」，分別給予 1 到 5 分。問卷內容如附錄一所示。

表 3-3-3 經營績效變數操作性彙整表

研究變項	操作性定義	衡量項目	參考文獻
財務績效	組織在財務報表上可以看出來的績效表現。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我們公司營運淨利優於其他競爭者。 2. 我們公司銷售獲利率高於競爭者。 3. 我們公司的營運現金流量比競爭者好。 4. 我們公司的營業成本相對於主要競爭者來得低。 	吳萬益(1994) 王世偉(1998) Govindaran(1984)
非財務績效	組織較難從財務指標看出來，或需要較長時間才能顯示的績效表現。	<ol style="list-style-type: none"> 5. 我們公司的銷售成長相對優於其他競爭者。 6. 我們公司的市場拓展能力比競爭者強。 7. 我們公司新產品的開發速度比競爭者快。 8. 我們公司的研究發展成果比競爭者豐碩。 9. 我們公司在目標市場中的市場占有率高於競爭對手。 	

第四節 研究設計

一、問卷設計與回收流程

確定研究變數後，根據文獻中學者所提出的變數問項與指導教授及實務界先進討論後完成問卷初稿，對東海大學商圈使用社群媒體(例如:臉書)進行問卷前測，回收 50 份前測問卷，最後進行問卷的定稿並正式郵寄及網路發放問卷。

二、研究對象

本研究對象為使用社群媒體的飯店、餐飲、服裝等服務業性質的店家。發放 800 份問卷。受訪者為總經理行政主管、行銷主管或店長等相關主管。問卷採用網路方式發放。問卷發放三週後回收 97 份，鑒於回收率太低進行催收。催收方式以電話催收與 E-mail 為主，請業界先進以網路方式填寫問卷。

截至論文完成為止，回收問卷 157，扣除 6 份無效問卷，共回收有效問卷 151 份，有效回收率為 19.6%。問卷回收狀況列於表 4-4-1。

表 3-4-1 問卷回收統計表

問卷發放數	800
問卷回收數	157
有效回收數	151
有效回收率	19.6%

第五節 資料分析方法

依據研究目的、各構面特性及預定於問卷回收後，資料如下列統計方法並輔以 SPSS 軟體做為統計資料分析工作，茲敘述如下：

一、敘述性統計分析

根據本研究問卷內容的設計，敘述性統計分析方法的使用分別有不同意義。第一部份問卷屬於名目尺度問項，因為每位填答者有其不同的企業背景，填答這些名目尺度問項時將會產生不同的答案結果。敘述統計分析可針對此狀況累計並加總每位填答者的答案，加以計算出每項答案被勾選的次數，以及其佔總填答者的百分比，藉以了解樣本企業的分佈狀況。第二、三、四部分的問卷則是屬於李克特(Likert)五點尺度量表，敘述統計分析可以計算各變數下的衡量構面的平均值與標準差。平均值代表樣本企業對該衡量構面同意的高低程度。而標準差則代表企業對該衡量構面是否有一致性的看法。

二、信度分析(Reliability Analysis)

信度是指測量一致性，意即在受測母體不變的情況下，在不同時間點將相同問卷給受測者填寫後，所獲取的結果一致性的標準。為了確保變數與個變項具有內部一致性，本研究採用 Cronbach's α 與 Item-to-total correlation 作為判斷變數與問項是否具內部一致性的指標。這兩種指標分別測量變數與個別問項的內部一致性程度，Cronbach's α 值大於 0.7 即代表變數的內部一致性程度越高，Item-to-total correlation 大於 0.5 即代表各問項之間內部一致性。

三、效度分析(Validity Analysis)

效度指的是「測量的可靠性」或「測量的可效性」，意即所使用的測量工具能夠正確地衡量出待測對象的特質之程度。為了確保問項間能夠正確衡量研究樣本，本研究採用主成份分析方法(Principal component)與最大變異法(Varimax)直交轉軸法進行因素矩陣以力分析結果的解釋。並根據理論設定的構面區分各變數的

問項萃取因素(吳明隆,2008)。

四、 相關分析(Correlation Analysis)

本研究使用 Pearson 積差相關檢定，探討變數之間的相關性是否顯著與其相關程度。相關係數會介於-1 與+1 之間，相關係數值越接近正負 1 時，表示兩變項之間的關聯越顯著。相關係數的絕對值範圍若在 0.1 以下為微弱或無相關；0.1~0.39 微低度相關；0.4~0.69 為中度相關；0.7~0.99 為高度相關；1 為完全相關(邱浩政, 2003)。透過 Pearson 相關係數來檢驗市場導向之顧客導向、競爭者導向、跨部門協調、社會化顧客關係管理流程之顧客獲取、顧客維持、顧客發展與經營績效，兩兩之間的相關程度。

五、 迴歸分析(Regression Analysis)

迴歸分析的目的在於判斷自變數是否能預測依變數，以及其預測程度。並且探究整體關聯性中是否達顯著水準，另一方面也可透過迴歸分析剔除不佳的自變數。

第四章 研究結果與分析

第一節 企業資料

表 4-1-1 為本研究之樣本企業資料之分佈狀況，成立時間為 6~10 年為最多，占總樣本之 23.2%，其次依序為 11~15 年占有 19.2%，16~20 年與 3~5 年各占 15.9%，20 年以上占 13.9%，三年以下占 11.9%。

員工人數之分配狀況以 25 人以下，占總樣本之 22.5%，其次依序為 25 人~50 人，占總樣本之 20.5%、50 人~100 人占總樣本之 19.2%、101 人~300 人占總樣本之 15.2%、600 人以上占總樣本之 14.6%與 300 人~600 人占總樣本之 7.9%

資本額部份以 500 萬~1000 萬為最多，占總樣本之 27.2%、100 萬以下及 100 萬~250 萬各占總樣本之 13.9%、250 萬~500 萬及 10 億~50 億元各占總樣本之 11.9%、1000 萬~1 億元占總樣本之 10.6%、10 億~50 億元占總樣本之 10.6%。

去年(100 年)營業額部份以 500 萬~1000 萬為最多，占總樣本之 27.2%、100 萬~250 萬及 50 億元以上占總樣本之 15.9%、100 萬以下占總樣本之 11.9%、250 萬~500 萬及 1000 萬~5000 萬元各占總樣本之 10.6%、5000 萬元~1 億元及 1 億~50 億元占總樣本之 23.8%。

行業類別以餐飲業為最多，占總樣本之 46.4%、服飾業占總樣本之 18.5%、飯店業占總樣本之 13.2%、食品業占總樣本之 12.6%、旅遊業占總樣本之 5.9%、房地產業及銀行業各占總樣本之 1.3%、保險業占總樣本之 0.7%。

樣本公司皆已使用社群進行顧客管理，使用社群網路時間情況以 1~2 年為最多，占總樣本之 58.9%、1 年以下占總樣本之 27.8%、2~3 年占總樣本之 12.6%、3 年以上占總樣本之 0.7%。使用社群媒體類型，除了 Facebook 之外，沒有使用額外社群媒體。

表 4-1-1 企業資料之分佈狀況

屬性與分類	個數	百分比	累積百分比	
成立時間	3 年以下	18	11.9%	11.9%
	3~5 年	24	15.9%	27.8%
	6~10 年	35	23.2%	51%
	11~15 年	29	19.2%	70.2%
	16~20 年	24	15.9%	86.1%
	20 年以上	21	13.9%	100%
員工人數	25 人以下	34	22.5%	22.5%
	25 人~50 人	31	20.5%	43%
	50 人~100 人	29	19.2%	62.3%
	101 人~300 人	23	15.2%	77.5%
	300 人~600 人	12	7.9%	85.4%
	600 人以上	22	14.6%	100%
資本額	100 萬以下	21	13.9%	13.9%
	100 萬~250 萬	21	13.9%	27.8%
	250 萬~500 萬	18	11.9%	39.7%
	500 萬~1000 萬	41	27.2%	66.9%
	1000 萬~1 億元	16	10.6%	77.5%
	1 億~10 億元	18	11.9%	89.4%
	10 億~50 億元	13	10.6%	100%
去年營業額	100 萬以下	18	11.9%	11.9%
	100 萬~250 萬	24	15.9%	27.8%
	250 萬~500 萬	16	10.6%	38.4%
	500 萬~1000 萬	41	27.2%	65.6%
	1000 萬~5000 萬元	16	10.6%	76.2%
	5000 萬元~1 億元	12	7.9%	84.1%
	1 億~50 億元	36	23.8%	84.1%
行業	餐飲業	70	46.4%	46.4%
	服飾業	28	18.5%	64.9%
	飯店業	20	13.2%	78.1%
	食品業	19	12.6%	90.7%
	旅遊業	9	5.9%	96.6%
	銀行業	2	1.3%	97.9%
	房地產業	2	1.3%	99.2%
	保險業	1	0.8%	100%

使用社群類型	Facebook	151	100%	100%
	Twitter	0	0%	0%
	Plurk	0	0%	0%
	Linkin	0	0%	0%
	微博	0	0%	0%
	MySpace	0	0%	0%
使用社群時間	1 年以下	42	27.8%	27.8%
	1~2 年	89	58.9%	86.8%
	2~3 年	19	12.6%	99.3%
	3 年以上	1	0.7%	100%

資料來源:本研究整理

受訪者之基本資料占總樣本之最高比例的是行銷、業務主管，占有 45.0%、其次依序為行政主管占有 28.5%、店長占有 22.5%、總經理(CEO)占有 4%。如表 4-1-2 所示。

表 4-1-2 填答者職位

職位	個數	百分比	累積百分比
總經理(CEO)	6	4%	4%
行銷、業務主管	68	45.0%	77.5%
行政主管	43	28.5%	32.5%
店長	34	22.5%	100%
總合	151	100%	

資料來源:本研究整理

第二節 敘述性統計分析

表 4-2-1、4-2-2、4-2-3 與 4-2-4 是根據回收的有效樣本，將不同的研究構面及題項分類後，利用 SPSS for Windows 18.0 統計套裝軟體分析工具所得到的結果，茲說明如下：

一、各題項平均數及標準差

(一) 市場導向:面對外在環境，貴公司了解顧客、競爭者的動態，以及部門間協調的程度。由變項構面之敘述性統計可知，「市場導向」構面(顧客導向、競爭者導向、跨部門協調)之中，樣本企業相當重視我們公司的高階主管會定期討論競爭者的優勢與策略(平均數 4.52，標準差 0.564)，主管知道每個部門的貢獻與如何創造顧客價值(平均數 4.52，標準差 0.575)，鎖定為我們公司帶來競爭優勢的顧客(平均數 4.16，標準差 0.722)，有系統地衡量顧客滿意度(平均數 4.11，標準差 0.623)，銷售人員會與其他部門定期分享競爭者的策略資訊(平均數 4.1，標準差 0.63)，整合所有功能滿足目標市場的需求(平均數 4.1，標準差 0.63)，以追求顧客滿意為目標(平均數 4.0，標準差 0.516)，迅速回應競爭對手的威脅活動(平均數 3.95，標準差 0.7)，各部門間都能回應彼此的需求(平均數 3.93，標準差 0.64)，持續控管對顧客承諾的水準(平均數 3.85，標準差 0.57)，策略是以如何為顧客創造更高價值(平均數 3.83，標準差 0.513)，快速回應顧客需求(平均數 3.62，標準差 0.691)，提供完善的售後服務(平均數 3.57，標準差 0.56)。表 4-2-1 顯示樣本企業具有高程度市場導向傾向。

表 4-2-1 市場導向各題項平均數與標準差

題數	題項	平均數	標準差
1	我們公司以追求顧客滿意為目標。	4.0	0.516
2	我們公司策略是以如何為顧客創造更高價值。	3.83	0.513
3	我們公司能快速回應顧客需求。	3.62	0.691
4	我們公司持續控管對顧客承諾的水準以達到顧客需求。	3.85	0.57
5	我們公司提供完善的售後服務。	3.57	0.56
6	我們公司有系統地衡量顧客滿意度。	4.11	0.623
7	我們公司的銷售人員會與其他部門定期分享競爭者的策略資訊。	4.1	0.63
8	我們公司迅速回應競爭對手的威脅活動。	3.95	0.7
9	我們能鎖定為我們公司帶來競爭優勢的顧客。	4.16	0.722
10	我們公司的高階主管會定期討論競爭者的優勢與策略。	4.52	0.564
11	我們公司整合所有功能(例如:行銷、製造 R&D 等), 以滿足目標市場的需求。	4.1	0.63
12	我們公司各部門間都能回應彼此的需求。	3.93	0.64
13	我們公司的主管知道每個部門的貢獻與如何創造顧客價值。	4.52	0.575

(二) 社會化顧客關係管理流程:各個顧客關係管理的流程中使用社群媒體的程度

在「社會化顧客關係管理流程」方面(顧客獲取、顧客維持、顧客發展)之中，樣本企業運用社群網路了解顧客對產品的不滿(平均數 4.47，標準差 0.575)，運用社群網路提供顧客產品的優惠價格(平均數 4.42，標準差 0.604)，運用社群網路提供顧客促銷活動(平均數 4.39，標準差 0.516)，運用社群網路快速了解顧客需求並與顧客互動(平均數 4.37，標準差 0.561)，運用社群網路主動與顧客溝通，建立良好的關係(平均數 4.35，標準差 0.532)，運用社群網路給經常往來的顧客特定折扣(平均數 4.33，標準差 0.538)，運用社群網路了解顧客意見調整產品與

服務平均數(平均數 4.27，標準差 0.553)，運用社群網路傳遞客製化訊息與服務給顧客(平均數 4.26，標準差 0.509)，運用社群網路快速回應顧客需求(平均數 4.22，標準差 0.552)，運用社群網路提供顧客產品資訊(平均數 4.2，標準差 0.448)，運用社群網路通知顧客新產品與服務(平均數 4.17，標準差 0.428)，系統化運用社群網路維繫與高價值顧客的關係(平均數 4.17，標準差 0.407)，運用社群網路提供特定產品與服務給特定顧客(平均數 4.15，標準差 0.495)，運用社群網路推出滿足顧客需求的促銷方案(平均數 4.08，標準差 0.51)，運用社群網路預測顧客對公司未來的期望(平均數 4.07，標準差 0.491)，運用社群納入顧客意見以發展新產品與服務(平均數 4.07，標準差 0.512)，運用社群網路與顧客建立合作關係(平均數 3.99，標準差 0.577)，系統化運用社群網路對價值型的顧客進行升級銷售(平均數 3.85，標準差 0.432)，運用社群網路提供顧客關於市場變化的新訊息(平均數 3.82，標準差 0.567)，能系統化運用社群網路對價值型的顧客進行交叉銷售(平均數 3.69，標準差 0.556)。整體而言，樣本企業重視顧客需求與持續建立與顧客良好關係。

表 4-2-2 社會化顧客關係管理流程各題項平均數與標準差

題數	題項	平均數	標準差
1	我們公司運用社群網路提供顧客產品資訊。	4.2	0.448
2	我們公司運用社群網路通知顧客新產品與服務。	4.17	0.428
3	我們公司運用社群網路了解顧客對產品的不滿。	4.47	0.575
4	我們公司運用社群網路快速回應顧客需求。	4.22	0.552
5	我們公司運用社群網路快速了解顧客需求並與顧客互動。	4.37	0.561
6	我們公司運用社群網路預測顧客對公司未來的期望。	4.07	0.491
7	我們公司運用社群網路與顧客建立合作關係。	3.99	0.577
8	我們公司運用社群納入顧客意見以發展新產品與服務。	4.07	0.512

9	我們公司運用社群網路傳遞客製化訊息與服務給顧客。	4.26	0.509
10	我們公司運用社群網路提供特定產品與服務給特定顧客。	4.15	0.495
11	我們公司運用社群網路提供顧客產品的優惠價格。	4.42	0.604
12	我們公司運用社群網路提供顧客促銷活動。	4.39	0.516
13	我們公司運用社群網路給經常往來的顧客特定折扣。	4.33	0.538
14	我們公司運用社群網路主動與顧客溝通，建立良好的關係。	4.35	0.532
15	我們公司運用社群網路了解顧客意見調整產品與服務。	4.27	0.553
16	我們公司運用社群網路提供顧客關於市場變化的新訊息。	3.82	0.567
17	我們公司運用社群網路推出滿足顧客需求的促銷方案。	4.08	0.51
18	我們公司能系統化運用社群網路對價值型的顧客進行交叉銷售。	3.69	0.556
19	我們公司能系統化運用社群網路對價值型的顧客進行升級銷售。	3.85	0.423
20	我們公司能系統化運用社群網路維繫與高價值顧客的關係。	4.17	0.407

(三) 經營績效:運用社群網路後，是否能使財務與非財務績效有效提升

「經營績效」方面(財務績效與非財務績效)之中，樣本企業運用社群媒體後的目標市場占有率高於競爭對手(平均數 4.51，標準差 0.552)，市場拓展能力比競爭者強(平均數 4.11，標準差 0.623)，研究發展成果比競爭者豐碩(平均數 4.5，標準差 0.641)，營運淨利優於其他競爭者(平均數 4.0，標準差 0.516)，新產品的開發速度比競爭者快(平均數 3.93，標準差 0.684)，銷售成長相對優於其他競爭者(平均數 3.85，標準差 0.57)，銷售獲利率高於競爭者(平均數 3.85，標準差 0.57)，銷售獲利率高於競爭者(平均數 3.83，標準差 0.513)，營運現金流量比競爭者好(平

均數 3.62，標準差 0.691)，營業成本相對於主要競爭者來得低(平均數 3.57，標準差 0.56)。

表 4-2-3 經營績效各題項平均數與標準差

題數	題項	平均數	標準差
1	我們公司營運淨利優於其他競爭者。	4.0	0.516
2	我們公司銷售獲利率高於競爭者。	3.83	0.513
3	我們公司的營運現金流量比競爭者好。	3.62	0.691
4	我們公司的營業成本相對於主要競爭者來得低。	3.57	0.56
5	我們公司的銷售成長相對優於其他競爭者。	3.85	0.57
6	我們公司的市場拓展能力比競爭者強。	4.11	0.623
7	我們公司新產品的開發速度比競爭者快。	3.93	0.684
8	我們公司的研究發展成果比競爭者豐碩。	4.05	0.641
9	我們公司在目標市場中的市場占有率高於競爭對手。	4.51	0.552

二、各構面平均數及標準差

(一)市場導向:市場導向共有 13 題。

跨部門協調有 3 題，擁有最高平均數為 4.19 與標準差 0.5041，競爭者導向有 4 題，平均數為 4.17 與標準差 0.4867，顯示樣本企業相當重視競爭者導向；顧客導向有 6 題平均數 3.83 與標準差 0.3732，顯示樣本企業需重視顧客導向的程度。從分析中可以發現樣本企業的得分最高是「跨部門協調」，最低是「顧客導向」。

(二)社會化顧客關係管理流程:社會化顧客關係管理流程共有 20 題。

前六題為顧客獲取，擁有最高平均數 4.25 與標準差 0.3066，顯示企業相當重視顧客獲取；顧客維持有 11 題，擁有次高平均數 4.19 標準差與 0.2382，顯示樣本企業對於維持顧客關係落差程度不大；顧客發展有 3 題，平均數為 3.90

與標準差 0.3346，顯示企業需加顧客發展。從分析中發現樣本企業的分最高是「顧客獲取」，最低是「顧客發展」。

(三) 經營績效:經營績效共有 9 題。

前四題屬於財務績效，此部份平均數為 3.82 與標準差 0.3945；非財務績效有 5 題，平均數為 4.03 與標準差 0.4121，顯示樣本企業擁有較佳非財務績效。

表 4-2-4 各研究構面之描述統計分析

研究構面	子構面	題數	樣本數	平均數	標準差
市場導向	顧客導向	6	151	3.83	0.3732
	競爭者向	4	151	4.17	0.4867
	跨部門協調	3	151	4.19	0.5041
社會化顧客關係管理流程	顧客獲取	6	151	4.25	0.3066
	顧客維持	11	151	4.19	0.2382
	顧客發展	3	151	3.90	0.3346
經營績效	財務績效	4	151	3.82	0.3945
	非財務績效	5	151	4.03	0.4121

第三節 信度分析

本研究使用 Cronbach's α 值來檢定問項一致性的程度。根據 Nunnally(1987)建議可接受 0.7 以上的水準，當信度係數越高，表示內部一致性和穩定性高。一般若認為 Cronbach's α 值大於 0.7 以上，則屬高度信度值；若低於 0.35 者，則應予以拒絕。實務上，只要 α 值大於 0.6 就可以接受該衡量工具的信度(周文賢, 2002)。因此，Cronbach's α 信度係數可說是目前所採行最廣的信度指標(邱政浩, 2003,p.3-10)。基於上述考量，本研究將以 Cronbach's α 信度係數來進行主要構念其衡量量表的信度。下表 4-3-1 為整理 Cronbach's α 係數的判斷準則。

表 4-3-1 Cronbach's α 係數判斷準則

名稱	內容	判斷準則
Cronbach's α	評估整個量表的可靠程度	Cronbach's $\alpha > 0.8$ ，為高度信度
		$0.35 < \text{Cronbach's } \alpha < 0.8$ ，為中度信度
		$0.35 < \text{Cronbach's } \alpha$ ，為低度信度

參考來源:參考吳明隆 2004,p5-3

本研究針對市場導向、社會化顧客關係管理流程(Social CRM Process)、企業績效等三個構面進行信度分析。市場導向各構面信度分析結果，顧客導向 Cronbach's α 為 0.701、競爭者導向為 0.704、跨部門協調為 0.737，皆大於 0.7 屬於高度信度值，總體構面信度分析結果，市場導向方面的變項 Cronbach's α 為 0.786 具有高信度。而社會化顧客關係管理流程各構面信度分析結果，顧客獲取 α 值為 0.689、顧客維持為 0.672 與顧客發展為 0.710，皆大於 0.7 屬於高度信度值，其總體構面 Cronbach's α 為 0.723 屬於高度信度。

經營績效各構面信度分析結果財務績效 α 值為 0.609、非財務績效為 0.692 為中度信度，其總體構面 Cronbach's α 為 0.759 屬於高度信度。經檢定結果說明，本研究之各構面因素具有相當不錯內部信度，信度檢定結果如表 4-3-2。

表 4-3-2 信度分析

構面	衡量變項	題數	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha
市場導向	顧客導向	4 題	0.701	0.786
	競爭者導向	4 題	0.704	
	跨部門協調	2 題	0.737	
Social CRM 流程	顧客獲取	5 題	0.689	0.723
	顧客維持	7 題	0.672	
	顧客發展	2 題	0.710	
經營績效	財務績效	3 題	0.609	0.759
	非財務績效	4 題	0.692	
總合		31 題		



第四節 因素分析

本研究以因素分析來檢驗本研究問卷之建構效度，針對其問卷進行探索性因素分析，以確定個問項之題項間是否具有共同因素存在，而在取樣適切性量數(KMO)上可用來衡量問項之間是否適合進行因素分析。

在進行因素分析前須先經過 KMO 與 Bartlett 的球形檢定，進而採取主成份分析之萃取方法且特徵值大於 1，並以最大變異法做為轉軸方法，保留因素負荷量大於 0.5 之因素且 KMO 必須大於 0.5 才進行因素分析(kasier, 1974)，根據 Zaltman and Burger(1975)認為若萃取因素之累積變異量在 40%以上，其結果為合理範圍。

一、市場導向

本研究針對市場導向進行因素分析，由表 4-4 分析結果可得知，顧客導向、競爭者導向與跨部門協調的 KMO 介於 0.621~0.716 大於 0.5 適合進行因素分析。顧客導向因素之因素負荷量介於 0.682~0.774，代表這四題能夠有效衡量該變項，此外，雖然刪掉兩題衡量變項(追求顧客滿意為目標與持續控管對顧客承諾)，但仍擁有 52.3%的解釋變異量，故具有一定程度解釋力。競爭者導向之因素負荷量介於 0.641~0.811，代表這四題能夠有效衡量該變項，故不須刪除，此外，在解釋變異量部分為 53.6%，故具有一定程度解釋力。跨部門協調之因素負荷量介於 0.69~0.86，代表這二題能夠有效衡量該變項，此外，雖然刪掉一題衡量變項(主管知道每部門貢獻)，但仍擁有 62.81 的解釋變異量，故具有一定程度解釋力。

二、社會化顧客關係管理流程

對社會化顧客關係管理流程進行因素分析，由表 4-4 分析結果可得知，顧客獲取、顧客維持與顧客發展的 KMO 介於 0.51~0.664 大於 0.5 適合進行因素分析。顧客獲取因素之因素負荷量介於 0.615~0.913，代表這五題能夠有效衡量該變

項，此外，雖然刪掉一題衡量變項(預測顧客對公司未來期望)，但仍擁有 65.07% 的解釋變異量，故具有一定程度解釋力。顧客維持因素之因素負荷量介於 0.6~0.796，代表這七題能夠有效衡量該變項，此外，雖然刪掉四題衡量變項(提供特定產品給特定顧客、給經常往來顧客折扣、推出促銷方案、提供市場變化訊息)，但仍擁有 50.71% 的解釋變異量，故具有一定程度解釋力。顧客發展因素之因素負荷量介於 0.78~0.886，代表這兩題能夠有效衡量該變項，此外，雖然刪掉一題衡量變項(維繫與高價顧客關係)，但仍擁有 78.59% 的解釋變異量，故具有一定程度解釋力。

三、經營績效

對經營績效進行因素分析，由表 4-4 分析結果可得知，財務績效與非財務績效的 KMO 為 0.632 與 0.598 大於 0.5 適合進行因素分析。財務績效因素之因素負荷量介於 0.71~0.77，代表這三題能夠有效衡量該變項，此外，雖然刪掉一題衡量變項(淨利優於競爭者)，但仍擁有 55.23% 的解釋變異量，故具有一定程度解釋力。非財務績效因素之因素負荷量介於 0.681~0.871，代表這三題能夠有效衡量該變項，此外，雖然刪掉一題衡量變項(研發成果優於競爭者)，但仍擁有 62.18% 的解釋變異量，故具有一定程度解釋力。

表 4-4-1 各構面因素分析

研究構面	因素名稱	原始題數	題數	因素負荷量	累積解釋變量(%)	KMO
市場導向	顧客導向	6	4	0.682~0.774	52.3%	0.716
	競爭者導向	4	4	0.641~0.811	53.6%	0.664
	跨部門協調	3	2	0.69~0.86	62.81%	0.621
社會化顧客關係管理流程 (Social CRM process)	顧客獲取	6	5	0.615~0.913	65.07%	0.556
	顧客維持	11	7	0.6~0.796	50.71%	0.664
	顧客發展	3	2	0.78~0.886	78.59%	0.51

經營績效	財務績效	4	3	0.71~0.77	55.23%	0.632
	非財務績效	5	4	0.681~0.871	62.18%	0.598



第五節 Pearson 相關分析

本節主要探討各研究構面間的關聯性，利用 Pearson 積差相關分析，加以分析市場導向(顧客導向、競爭者導向、跨部門協調)、社會化顧客關係管理流程(Social CRM Process)以及經營績效間，兩兩變數之間的關係方向以及強弱。結果如表 4-5 所示。

由表可知市場導向(顧客導向、競爭者導向、跨部門協調)、Social CRM 流程(顧客獲取、顧客維持、顧客發展)與經營績效，除了跨部門協調與顧客發展、顧客發展與顧客維持只有正向相關無顯著相關，其他兩兩變數皆有顯著正相關關係。



表 4-5 各構面變項之相關分析表

敘述統計		Pearson 相關係數							
構面	衡量變項	1	2	3	4	5	6	7	8
市場導向	1 顧客導向	1.000							
	2 競爭者導向	0.702**	1.000						
	3 跨部門協調	0.686**	0.952**	1.000					
Social CRM 流程	4 顧客獲取	0.403**	0.571**	0.536**	1.000				
	5 顧客維持	0.474**	0.532**	0.543**	0.427**	1.000			
	6 顧客發展	0.329**	0.167*	0.128	0.315**	0.097	1.000		
經營績效	7 財務績效	0.971**	0.507**	0.509**	0.398**	0.406**	0.354**	1.000	
	8 非財務績效	0.763**	0.925**	0.895**	0.895**	0.602**	0.516**	0.149	1.000

註:在顯著水準為 $*p<0.005$ 時相關顯著(雙尾);顯著水準為 $**p<0.01$ 時相關顯著(雙尾)

第六節 迴歸分析

一、市場導向對顧客獲取的影響

依據研究架構，假設 H1a 驗證市場導向對顧客獲取的影響，市場導向對顧客獲取的迴歸分析中，以競爭者導向為最重要子構面解釋顧客獲取， β 值為 (0.541)， $P\text{-Value}=0.000^{**}$ ， $R^2=0.348$ ，Adjusted $R^2=0.335$ ， $F\text{-Value}=26.198$ ，整體解釋力 33.5%，其次子構面顧客導向解釋顧客獲取迴歸係數 β 值為 (0.206)。由 F 值可得整體回規模型達 $P<0.01$ 顯著水準，故以「市場導向」各變數解釋「顧客獲取」應具備有顯著的正確性。代表 H1a 檢定成立，故當企業面對市場的能力越高時，對獲取新顧客的影響也越高，也就是說具有高度市場導向敏銳的企業，更容易獲取新顧客。對於市場動態敏感的企業相較於競爭者，能夠掌握到更多顧客的需求以及意見，像是在社群上發佈顧客需求的資訊及產品，增加潛在顧客對企業商品的好奇心，因而購買該向商品。

表 4-6-1 市場導向對顧客獲取之迴歸分析(依變數顧客獲取)

	標準化係數 β 值	t 值	顯著值
顧客導向	0.206	2.202	0.029*
競爭者導向	0.541	2.433	0.016*
跨部門協調	-0.121	-0.555	0.580

樣本數	R^2	調整後 R^2	標準誤	F 值	P-Value
151	0.348	0.335	0.25004	26.198	0.000**

註:顯著水準小於*0.05(雙尾)；** $p<0.01$ 時相關顯著(雙尾)

二、市場導向對顧客維持的影響

假設 H1b 驗證市場導向對顧客維持的影響，市場導向對顧客維持的迴歸分析中，顧客導向與顧客維持間迴歸係數 β 值為 (0.119)，競爭者導向與顧客維持間迴歸係數 β 值為 (0.069)，跨部門協調與顧客維持間迴歸係數 β 值為 (0.350)，其中

以跨部門協調 β 值為最大。P-Value =0.000**, $R^2=0.315$, Adjusted $R^2=0.301$
 F-Value =22.528，整體解釋力 30.1%。由 F 值可得整體迴歸模型達 $P<0.01$ 顯著水準，故以「市場導向」各變數解釋「顧客維持」應具備有顯著的正確性。故當企業面市場的能力越高時，對維持舊顧客的影響也越高，也就是說具有高度市場導向敏銳的企業，更容易維持舊顧客。社群網路的普及與透明化，使企業容易查覺到競爭者銷售活動，而採取一些折扣、優惠方案留住顧客。因此，洞悉市場變化能力越高，越能掌握顧客需求和維持顧客關係。

表 4-6-2 市場導向對顧客維持之迴歸分析(依變數顧客維持)

		標準化係數 β 值	t 值	顯著值	
顧客導向		0.186	1.938	0.055	
競爭者導向		0.069	0.302	0.763	
跨部門協調		0.350	1.565	0.120	
樣本數	R^2	調整後 R^2	標準誤	F 值	P-Value
151	0.315	0.301	0.19916	22.528	0.000**

註:顯著水準小於*0.05(雙尾); ** $p<0.01$ 時相關顯著(雙尾)

三、市場導向對顧客發展的影響

假設 H1c 驗證市場導向對顧客發展的影響，市場導向對顧客發展的迴歸分析中，以顧客導向最重要子構面去解釋顧客發展， β 值為(0.432)，P-Value =0.000**, $R^2=0.132$, Adjusted $R^2=0.114$, F-Value =7.460，整體解釋力 11.4%，其次子構面競爭者導向解釋顧客發展 β 值為(0.259)，由 F 值可得整體迴歸模型達 $P<0.01$ 顯著水準，故以「市場導向」各變數解釋「顧客發展」應具備有顯著的正確性。代表 H1c 檢定成立，故當企業面市場的能力越高時，對為維繫與高價值顧客關係影響也越高，也就是說具有高度市場導向敏銳的企業，可以從高價值顧客得到高效益。當企業或店家能掌握到不斷更新的潮流趨勢，越能快速在社群上提供 VIP

顧客個人化服務與產品。

表 4-6-3 市場導向對顧客發展之迴歸分析(依變數顧客發展)

	標準化係數 β 值	t 值	顯著值		
顧客導向	0.432	3.989	0.00**		
競爭者導向	0.259	1.007	0.315		
跨部門協調	-0.415	-1.649	0.101		
樣本數	R ²	調整後 R ²	標準誤	F 值	P-Value
151	0.132	0.114	0.31491	7.460	0.000**

註:顯著水準小於*0.05(雙尾); **p<0.01 時相關顯著(雙尾)

四、社會化顧客關係管理流程(Social CRM Process)對財務績效的影響

假設 H2a 驗證社會化顧客關係管理流程對財務績效的影響，社會化顧客關係管理流程對財務績效的迴歸分析中，以顧客維持最重要子構面解釋財務績效， β 值為(0.30)，P-Value =0.000**， $R^2=0.29$ ，Adjusted $R^2=0.276$ ，F-Value =20.03，整體解釋力 42.6%，其次子構面顧客發展解釋財務績效， β 值為(0.266)，由 F 值可得整體回規模型達 P<0.01 顯著水準，故以「社會化顧客關係管理流程」各變數解釋「財務績效」應具備有顯著的正確性。代表 H2a 檢定成立，故當企業使用社會化顧客關係管理程度越高時，對財務績效影響也越高，也就是說高度使用社群的企業，可以增加企業財務收益。例如星巴克時常在臉書上發佈買一送一等活動優惠，星巴克運用社群媒體創造新市場，社群媒體活動的增加帶動了前往 Starbucks 的顧客人潮，使得星巴克在營收及銷售上都有大幅成長。

表 4-6-4 社會化顧客關係管理流程對財務績效之迴歸分析
(依變數財務績效)

	標準化係數 β 值	t 值	顯著值
顧客獲取	0.186	2.304	0.023*

顧客維持	0.30	3.905	0.000**
顧客發展	0.266	3.635	0.000**
樣本數	R ²	調整後 R ²	標準誤
151	0.29	0.276	0.3358
	F 值	P-Value	
	20.03	0.000**	

註:顯著水準小於*0.05(雙尾); **p<0.01 時相關顯著(雙尾)

五、社會化顧客關係管理流程(Social CRM Process)對非財務績效的影響

社會化顧客關係管理流程對非財務績效的影響，社會化顧客關係管理流程對非財務績效的迴歸分析中，以顧客獲取最重要子構面解釋非財務績效，β 值為 (0.447)，P-Value =0.000**，R²=0.445，Adjusted R²=0.434，F-Value =20.03，整體解釋力 43.4%，其次子構面顧客維持解釋非財務績效，β 值為 0.315)，由 F 值可得整體迴歸模型達 P<0.01 顯著水準，故以「社會化顧客關係管理流程」各變數解釋「非財務績效」應具備有顯著的正確性。代表 H2b 檢定成立，故當企業使用社會化顧客關係管理程度越高時，對非財務績效影響也越高，也就是說高度使用社群的企業，可以增加企業非財務收益。例如企業在社群上發佈他對於顧客服務不一餘力或是關懷弱勢等，對企業的形象通常會加分不少。因此，在社群上進行顧客獲取、顧客維持與顧客發展程度越高，使得企業的非財務績效也越高。

表 4-6-5 社會化顧客關係管理流程對非財務績效之迴歸分析
(依變數非財務績效)

	標準化係數 β 值	t 值	顯著值
顧客獲取	0.477	6.67	0.000**
顧客維持	0.315	4.64	0.000**
顧客發展	-0.032	-0.487	0.627
樣本數	R ²	調整後 R ²	標準誤
151	0.445	0.434	0.31
	F 值	P-Value	
	39.37	0.000**	

註:顯著水準小於*0.05(雙尾); **p<0.01 時相關顯著(雙尾)

六、市場導向對財務績效的影響

假設 H3a 驗證市場導向對財務績效的影響，市場導向對財務績效的迴歸分析中，以顧客導向為最重要子構面解釋財務績效， β 值為(1.103)，P-Value =0.000**， $R^2=0.8779$ ，Adjusted $R^2=0.876$ F-Value =77.53，整體解釋力 87.6%。由 F 值可得整體回規模型達 $P<0.01$ 顯著水準，故以「市場導向」各變數解釋「財務績效」應具備有顯著的正確性。代表 H3a 檢定成立，故當企業面市場的能力越高時，對財務績效影響也越高，以市場需求為主要經營策略對企業的獲利與銷售會有顯著影響。

表 4-6-6 市場導向對財務績效之迴歸分析(依變數財務績效)

		標準化係數 β 值	t 值	顯著值	
顧客導向		1.103	27.28	0.000**	
競爭者導向		-0.337	-3.515	0.002**	
跨部門協調		0.074	0.787	0.432	
樣本數	R^2	調整後 R^2	標準誤	F 值	P-Value
151	0.8779	0.876	0.1388	77.53	0.000**

七、市場導向對非財務績效的影響

假設 H3b 驗證市場導向對財務績效的影響，市場導向對財務績效的迴歸分析中，以競爭者導向為最重要子構面解釋非財務績效， β 值為(0.715)市場導向，P-Value =0.000**， $R^2=0.881$ ，Adjusted $R^2=0.878$ F-Value =62.53，整體解釋力 87.8%。由 F 值可得整體回規模型達 $P<0.01$ 顯著水準，故以「市場導向」各變數解釋「非財務績效」應具備有顯著的正確性。代表 H3b 檢定成立，故當市場導向敏感程度越高時，對非財務績效影響也越高。企業或店家為了滿足市場需求，會不斷提供新的技術或產品給顧客以增加市場佔有率或品牌形象等。

表 4-6-7 市場導向對非財務績效之迴歸分析(依變數非財務績效)

	標準化係數 β 值	t 值	顯著值
顧客導向	0.222	5.541	0.000**
競爭者導向	0.715	7.513	0.000**
跨部門協調	0.057	0.611	0.542

樣本數	R^2	調整後 R^2	標準誤	F 值	P-Value
151	0.881	0.878	0.14366	62.53	0.000**



第七節 中介效果檢定

本研究在中介效果的檢定中，採用 Baron and Kenny(1986)所提出的分析程序，藉由三個步驟迴歸方程式以判斷便想是否具有中介效果，以市場導向為自變數、社會化顧客關係管理流程為中介變數、經營績效為依變數。如下所述：

模式一：市場導向與經營績效之關係檢定。

模式二：市場導向與社會化顧客關係管理之關係檢定。

模式三：加入社會化顧客關係管理，探討其是否會削弱市場導向對經營績效之影響。

上述三個模式之條件滿足後，模式三若中介加入造成自變項對依變項的影響程度變成不顯著時，則有完全中介效果(full mediation)；若自變項對依變項的影響程度仍具顯著，則具有部份的中介效果(partial mediation)。

表 4-7 社會化顧客關係管理流程於市場導向與經營績效間的中介效果之檢定

模 式	應變項	自變數	路徑 係數 (β)	T 值	顯著性	D.W.	VIF	F 值
M1	經營績效	市場導向	0.948	36.25	0.000**	2.019	1.000	92.15
M2	社會化顧客關係管理流程	市場導向	0.604	9.24	0.000**	2.320	1.000	85.45
M3	經營績效	市場導向	0.937	28.51	0.000**	2.017	1.574	90.54
		社會化顧客關係管理流程	0.17	0.53	0.596			

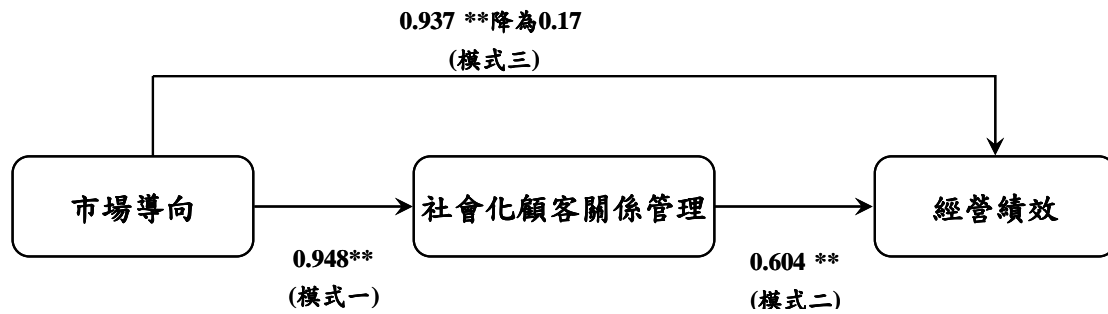


圖 4-7 社會化顧客關係管理流程於市場導向與經營績效中介效果

檢定示意圖

資料來源:本研究整理

圖 4-7 中可以發現，模式一市場導向對社會化顧客關係管理流程達到顯著 ($p < 0.001$) 且正向效果；模式二社會化顧客關係管理流程對經營績效達到顯著且正向效果 ($p < 0.001$)；在模式三市場導向對經營績效的標準化係數 β 在加入社會化顧客關係管理流程後，從 0.937** 降為 0.17，顯示社會化顧客關係管理流程對市場導向與經營績效之關係是完全中介效果。

第五章 結論與建議

第一節 研究結果與討論

本研究主要目的欲探討市場導向、社會化顧客關係管理流程與經營績績效之關聯性，透過第四章中的統計分析，將結果彙整如下表 5-1 所示，

表 5-1-1 研究假設檢定結果摘要表

研究假設	實證研究
H1:市場導向與社會化顧客關係管理流程(Social CRM Process) 影響之關係	成立
H1a:市場導向對顧客獲取有正面影響	成立
H1b:市場導向對顧客維持有正面影響	成立
H1c:市場導向對顧客發展有正面影響	成立
H2:社會化顧客關係管理流程對經營績效有正向之關係	成立
H2a:社會化顧客關係管理流程對財務績效有正向之關係	成立
H2b:社會化顧客關係管理流程對非財務績效有正向之關係	成立
H3:市場導向與經營績效影響有正向之關係	成立
H3a:市場導向與財務績效影響有正向之關係	成立
H3b:市場導向與非財務績效影響有正向之關係	成立

從檢定結果可發現本研究架構所提之研究假設獲得支持，以下分別從三個部份之研究實證結果分別討論如下。

市場導向

一、市場導向與社會化顧客關係管理流程(Social CRM Process)影響之關係

(一)、市場導向對顧客獲取有正面影響

市場導向對顧客獲取具備正向且顯著影響，隱含市場導向直接正面影響效果。企業想要在產業永續經營，除了維持與舊顧客關係外還必須不斷增加新顧客

人數，才能在一片紅海中找到自己持續生存的方式。

社群是一個新穎的工具來瞭解市場動態，以及顧客的需求及喜好，讓企業或店家能提出一個新的價值主張來滿足潛在顧客，讓顧客透過打卡或按讚方式進一步了解公司的產品且企業能夠藉由社群網路提供一些商品資訊及折扣給顧客，因此，企業能有更多增加曝光機會在未開發的顧客上，進而獲取潛在顧客。潛在顧客會因為企業或店家提供折扣或優惠增加其購買動機與提高購買意願。同時，透過老顧客在社群的 po 文與打卡，讓潛在顧客有動機前往嘗試購買。因此，企業或店家可以透過社群媒體即時傳遞資訊和提供優惠折扣有效吸引新顧客。此外不受限於地理、時間的因素，讓企業或店家能一直開發新客源，顧客數不至於不變。

(二)、市場導向對顧客維持有正面影響

抽取樣本企業認為在行銷的策略與銷售過程中，企業或店家運用社群媒體提供顧客個人化服務，透過個人化服務，顧客會使得企業知道一些提高顧客價值的訊息，提供個人化的產品及服務滿足顧客(Lavie, Sela et al.,2010)，在社群上與顧客建立緊密合作夥伴關係，透過顧客的意見增加在企業所提供的產品與服務(Evans and Laskin,1994)。顧客在社群上按讚獲得額外的財務性利益，折扣或優惠以確保顧客能對企業或店家之產品與服務有較多的忠誠度。

維持顧客關係是基本具備的但不至於必要，不會因為企業多做維繫顧客關係而拉高顧客購買意願，且社群媒體是以吸引新顧客注意為主要，對於舊顧客的影響力不大，舊顧客本來就會購買產品及服務，所以給舊顧客再多折扣或優惠，其購買能力還是有限。因此，在社群上企業或店家維繫與顧客關係是需要的，但主要還是要以獲取更多潛顧客為經營策略。

(三)、市場導向對顧客發展有正面影響

企業必須區別對公司最有利的顧客群，並提出能永續維持關係的方式。根據 80/20 理論公司大部份的營收、利潤，來自少部份的重要客戶。企業 80% 的銷售利潤主要來自於 20% 的顧客，但公司 80% 的行銷費用卻耗在其餘 20% 的銷售利潤上(Koch,1999)。Kalakota and Robinson(2001)所謂具有價值的顧客是指「一

個未來為公司帶來的利潤大於公司花在其身上成本之顧客」。

本研究樣本企業飯店業占 13.2%以及餐飲業的 46.4%裡有部份為中、高價位的餐廳，所以較注重於高價值型的顧客，將銷售的重心放在獲利主要來源的有價值顧客上，並與高價值的顧客建立長期關係。所以透過社群提供高價值型的顧客產品及服務訊息與特殊服務，有助於吸引更多高價值的客戶成為忠實顧客，進而使企業獲得最大的收益。

二、社會化顧客關係管理流程對經營績效有正向之關係

(一)社會化顧客關係管理流程對財務績效有正向之關係

抽取樣本企業或店家認為高價值顧客為企業營收主要收入來源，所以企業無不盡力去爭取高價值顧客重覆性購買以及增強其購買忠誠度。企業應將銷售的重心放在和最有價值的顧客建立長期關係，並讓其將能為企業帶來長久利潤。獲取新顧客與增進有價值顧客對企業收益的增加、成本的精減以及競爭力的提升有相當大的重要性。

企業維繫與老顧客關係以及獲取更多新顧客，目的都是為了企業能獲得更多財務利益。因此，企業或店家運用社群媒體管理與高價值顧客長期關係，讓價值型顧客持續不斷高價且重複購買，可有效提高整體財務績效。

(二)社會化顧客關係管理流程對非財務績效有正向之關係

企業從獲取新的顧客開始，以及維持與老顧客長期關係，不只是以產品來做連結，而是需要更深一層互動的關係。在社會化顧客關係管理程中的顧客獲取、與顧客維持有助於企業提升其非財務績效。企業或店家運用社群媒體與顧客何做互動等顧客關係管理會提升企業或店家的品牌形象，使得新顧客願意嘗試購買以及舊顧客利用社交力量吸引更多朋友購買。因此，透過社群管理顧客關係提升銷售成長與市場占有率等非財務績效。有許多理論和實證研究建議，與顧客合作對於獲得創新和經濟上的成功是相當具有價值的(Biemans,1992; Gemünden, Heydebreck et al.,1992; Anderson, Håkansson et al.,1994; Gales and Mansour-Cole,1995)。這些研究確認與顧客合作的潛在利益，例如新產品創意、

促進產品開發效率，甚至減少新產品上市時間等。

三、市場導向對經營績效有正向之關係

企業或店家應以顧客滿意為主要目標，並且發展符合顧客需求的產與服務，以及密切注意競爭者動態、銷售活動，並且運用跨部門的力量共同提高顧客價值。對市場動態高度注意的企業或店家可以大幅提升其經營績效。不僅是營運淨利、銷售獲利等財務績效，而且會對品牌形象加分、增加市場占有率以及提高產品開發速度等非財務績效。

四、社會化顧客關係管理重要性

市場變化總是難以預料，企業過去以傳統的經營顧客模式，總是被動的滿足顧客需求或是受到競爭者影響才有所改變其銷售活動或是產品升級。而社群媒體改變企業經營模式，讓企業能將現有的客戶資料在 Facebook 上的交流做結合，提出滿足顧客期待的服務及產品，且能比競爭者更快速了解市場需求。因此，社群媒體被視為現在最熱門的接觸顧客的平台。

社群媒體為企業開創另一種在網路空間的樣貌。企業投入大量心力，並期待這具有無窮潛力的平台會替它們帶來鉅額的銷售收入。各家公司每天都會監看 Facebook 跟 Twitter 等社群媒體每日的更新發文與顧客意見。Social CRM 擁有三個觀點是「傾聽」：關於對自家商品服務，顧客的感想，期望及不滿…等，能有系統地進行匯總。「對話」：從傾聽中得到的資訊，而積極進行對應，增加忠誠顧客。「口碑」：運用個別 Social Media 特質，有效施行口碑管理，傳遞等行銷策略。

而社群不僅為企業帶來營收等財務績效，企業也相當重視其非財務績效，例如網路零售商雜誌於 2010 年做的一項研究指出，有 74% 的企業想使用社群媒體來增加網站的瀏覽量，56% 的企業希望能透過社群媒體來促進銷量。消費者瀏覽企業社群無非試想得到他想要的訊息，大部分的消費者著重於額外的優惠。當企業定期提供消費者折價卷跟優惠，顧客就會持續光顧企業的粉絲專頁。

因此，企業必須重視社會化顧客關係管理，因為 Social CRM 能增加企業與顧客間的互動，讓企業獲得更詳細的顧客想法，協助企業的銷售活動，更進一步達到品牌管理的效果。



第二節 研究貢獻與實務意涵

一、 研究貢獻

透過本研究結果，提出還未被學者關注的新發現，也提供後續的研究者有繼續探討的方向。

社群媒體是目前最受企業重視的新興溝通平台，過去的研究大多以顧客角度來使用社群，像是透過社群對商品的購買意願、品牌忠誠等相關研究。然而，目前很少有學者以企業角度來探討社群媒體，因此，本研究特別以企業角度來運用社群來做為顧客關係管理以及探討使用後對企業績效的影響。

- (一) 本研究以市場導向影響社會化顧客關係管理流程結果發現企業在面對外部情況顧客與競爭者，以及內部部門協調對於顧客關係管理是有正向影響，顯示網際網路普及改變傳統銷售模式，企業會隨著市場變化及需求來調整與顧客的關係，透過社群更容易接觸潛在顧客，提高與顧客關係。
- (二) 本研究以社會化顧客關係管理流程影響企業績效結果發現，社會化顧客關係管理流程中的顧客獲取與顧客發展對財務績效有顯著影響，顯示運用在社群網路獲得新顧客與鞏固價值型顧客能提高企業的財務績效。增加高價值顧客對能有效增加企業得收入。顧客獲取與顧客維持對非財務績效有顯著影響，顯示獲得潛在顧客與滿足老顧客都能提高公司非財務績效。
- (三) 根據本研究的分析，社會化顧客關係管理流程作為市場導向與經營績效的中介變數，具有完全中介效果的結果。本研究認為企業透過社群化顧客關係管理流程，管理與顧客之間的關係，能快速反應顧客及競爭者等市場變化，進而影響企業或店家的營運績效及品牌印象等非財務績效。

二、 實務意涵

社群媒體成為一個新興溝通平台，根據 Constant Contact 最新數據顯示，有近八成（77 %）的中小企業經常接觸社群，超過八成（81 %）的中小企業在未來一年將增加使用社群媒體。雖然目前有相當多企業開始使用社群媒體與顧客接觸，然而還是有相當多企業能在考慮使用社群媒體是否真能帶給企業實質績效幫助，否者花費時間及成本配置恐會不敷成本。

研究結果顯示在社會顧客關係管理流程中顧客獲取與顧客發展對財務績效有顯著影響，也就是說企業主要的營運績效都是來自高價值顧客，建立高價值顧客忠誠度，持續性購買產品。在社會顧客關係管理流程中顧客獲取與顧客維持對非財務績效有顯著影響，也就是說使用社群媒體能幫助企業提高銷售成長或市場占有率等非財務績效。經常接觸社群，已經成為中小企業活動策劃的重點，可以有效地幫助中小企業拓展業務。例如美國的 Smashburger 建立了一個社群與客戶進行互動，透過提供優惠券和舉辦競賽活動，使得 Facebook 粉絲增加快速。透過社群媒體宣傳，當年就賣出了 54.7 萬個棕櫚奶酪，在 2011 年他們賣出了 210 萬個，銷售成長快速。

因此，透過本研究結果可以知道社群媒體可以幫助企業進行市場調查了解市場動態、提升品牌意識、改善與客戶關係，甚至加強銷售行為，隨時調整其經營策略以及使用社群對企業的績效影響。

第三節 研究限制與未來建議

一、 研究限制

本研究受到時間、人力以及問卷發放等方面的限制，仍努力保持研究當中的客觀、公平與全面性，提供給未來後續的研究者參考並修正，使未來的研究者的研究能更趨完善，以下為本研究所受到的研究限制。

- (一) 本研究因為在時間與經費有限下，抽取樣本為台灣有使用社群媒體的服務業性值公司，但回收數沒有太多只有 151 份，因此分析結論的適用性可能有限。
- (二) 本研究受測者係續於主觀判斷與認知來填答，由其是經營績效的衡量不是以實際客觀的資料來衡量，因此所收集的資料可能會發生某種程度的偏差或扭曲。
- (三) 本研究無法確切得知企業或店家運用社群進行顧客關係管理的顧客人數。
- (四) 在問卷發放的過程中，本研究雖然指定填答者對象為管理階層，但問卷以網路填答方式回收，因此是否會發生填答者請秘書或是其他人代填，而產生代理資訊現象，在本研究中則無法得知。

二、 未來建議

- (一) 本研究樣本以特定服務業居多，但以社群普及程度來看，建議後續研究可著重於不同產業的企業及店家，了解不同產業對於運用社群後，其結果對績效的影響。
- (二) 可以採用質性之個案訪談方式，能更深入了解各個案企業對於採取社會化顧客關係管理後對績效的影響。
- (三) 建議可針對有建置顧客關係管理系統的企業或店家，使用社群來輔助顧客關係管理對企業之績效的影響。

參考文獻

英文部分

1. Anderson, J. C., H. Håkansson, et al. (1994). "Dyadic business relationships within a business network context." The Journal of Marketing: 1-15.
2. Baron, R. M. and D. A. Kenny (1986). "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations." Journal of personality and social psychology **51**(6): 1173.
3. Berry, L. L. (2004). Marketing services: Competing through quality, Free Pr.
4. Biemans, W. G. (1992). Managing innovation within networks, Routledge.
5. Caruana, A. and S. Chircop (2000). "Measuring corporate reputation: a case example." Corporate Reputation Review **3**(1): 43-57.
6. Chakravarthy, B. S. (1986). "Measuring strategic performance." Strategic Management Journal **7**(5): 437-458.
7. Chen, S. C. and P. G. Quester (2009). "A value-based perspective of market orientation and customer service." Journal of Retailing and Consumer Services **16**(3): 197-206.
8. Covin, J. G. and D. P. Slevin (1991). "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior." Entrepreneurship: theory and practice **16**(1): 7-25.
9. Croteau, A. M. and P. Li (2003). "Critical success factors of CRM technological initiatives." Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration **20**(1): 21-34.
10. Daft, R. L. and R. H. Lengel (1986). "Organizational information requirements, media richness and structural design." Management science: 554-571.
11. Day, G. S. (1992). "Marketing's contribution to the strategy dialogue." Journal of the Academy of marketing Science **20**(4): 323-329.
12. Day, G. S. (1994). "The capabilities of market-driven organizations." The Journal of Marketing: 37-52.
13. Deshpandé, R., J. U. Farley, et al. (1993). "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis." The Journal of Marketing: 23-37.
14. Deshpande, R. and F. E. Webster Jr (1989). "Organizational culture and marketing: defining the research agenda." The Journal of Marketing: 3-15.
15. Dess, G. G., G. T. Lumpkin, et al. (1997). "Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models." Strategic Management Journal **18**(9): 677-695.

16. Erat, P., K. C. Desouza, et al. (2006). "Business customer communities and knowledge sharing: exploratory study of critical issues." European Journal of Information Systems **15**(5): 511-524.
17. Evans, J. R. and R. L. Laskin (1994). "The relationship marketing process: A conceptualization and application." Industrial Marketing Management **23**(5): 439-452.
18. Gales, L. and D. Mansour-Cole (1995). "User involvement in innovation projects: Toward an information processing model." Journal of Engineering and Technology Management **12**(1): 77-109.
19. Gemünden, H. G., P. Heydebreck, et al. (1992). "Technological interweavement: a means of achieving innovation success." R&D Management **22**(4): 359-376.
20. Govindarajan, V. (1984). "Appropriateness of accounting data in performance evaluation: an empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable." Accounting, Organizations and Society **9**(2): 125-135.
21. Greenberg, P. (2010). "The impact of CRM 2.0 on customer insight." Journal of Business & Industrial Marketing **25**(6): 410-419.
22. Gronroos, C. (1990). "Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface." Journal of business research **20**(1): 3-11.
23. Hunt, S. D. and R. M. Morgan (1995). "The comparative advantage theory of competition." The Journal of Marketing: 1-15.
24. Hurley, R. F. and G. T. M. Hult (1998). "Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination." The Journal of Marketing: 42-54.
25. Jarvenpaa, S. L. and P. A. Todd (1996). "Consumer reactions to electronic shopping on the World Wide Web." International Journal of Electronic Commerce: 59-88.
26. Java, A., X. Song, et al. (2007). Why we twitter: understanding microblogging usage and communities, ACM.
27. Kalakota, R. and M. Robinson (2001). E-business 2.0: Roadmap for Success, Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc.
28. Kaiser, H. F. (1974). "An index of factorial simplicity." Psychometrika **39**(1): 31-36.
29. Kamakura, W. A., M. Wedel, et al. (2003). "Cross-selling through database marketing: a mixed data factor analyzer for data augmentation and prediction." International journal of research in marketing **20**(1): 45-65.
30. Keegan, D. P., R. G. Eiler, et al. (1989). "Are your performance measures obsolete?" Management accounting **70**(12): 45-50.

31. Kim, J., E. Suh, et al. (2003). "A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard." Journal of interactive Marketing **17**(2): 5-19.
32. Kim, L. and Y. Lim (1988). "Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach." Academy of Management Journal: 802-827.
33. Knight, G. (2000). "Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization." Journal of International Marketing: 12-32.
34. Koch, R. (1999). The 80/20 principle: The secret of achieving more with less, Crown Business.
35. Kohli, A. K. and B. J. Jaworski (1990). "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications." The Journal of Marketing: 1-18.
36. Kotler, P. and K. L. Keller (2003). A framework for marketing management.
37. Larson, K. and R. T. Watson(2011). "THE VALUE OF SOCIAL MEDIA: TOWARD MEASURING SOCIAL MEDIA STRATEGIES."
38. Lavie, T., M. Sela, et al. (2010). "User attitudes towards news content personalization." International journal of human-computer studies **68**(8): 483-495.
39. Lawson-Body, A., L. Willoughby, et al. (2010). "Developing an instrument for measuring e-commerce dimensions." Journal of Computer Information Systems **51**(2): 2.
40. Levitt, M. F., A. D. Hauser, et al. (1960). "The renal concentrating defect in sickle cell disease." The American journal of medicine **29**: 611.
41. Li, J. J. and K. Z. Zhou (2010). "How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: Managerial ties and market orientation." Journal of business research **63**(8): 856-862.
42. Lukas, B. A. and O. Ferrell (2000). "The effect of market orientation on product innovation." Journal of the Academy of marketing Science **28**(2): 239-247.
43. Lumpkin, G. T. and G. G. Dess (1996). "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance." Academy of management review: 135-172.
44. Mckim, B. and A. Hughes (2000). "How to measure CRM success." Target Marketing **23**(10): 138.
45. Mohan, S., E. Choi, et al. (2008). Conceptual Modeling of Enterprise Application System Using Social Networking and Web 2.0 "Social CRM System", IEEE.
46. Narver, J. C. and S. F. Slater (1990). "The effect of a market orientation on business profitability." The Journal of Marketing: 20-35.

47. Nkomo, S. M. (1987). "Human resource planning and organization performance: An exploratory analysis." Strategic Management Journal **8**(4): 387-392.
48. Palmer, J. W. (2002). "Web site usability, design, and performance metrics." Information systems research **13**(2): 151-167.
49. Porter, M. E. and V. E. Millar (1985). "How information gives you competitive advantage." Harvard business review **63**(4): 149-160.
50. Raman, P., C. M. Wittmann, et al. (2006). "Leveraging CRM for sales: the role of organizational capabilities in successful CRM implementation." Journal of Personal Selling and Sales Management **26**(1): 39-53.
51. Reinartz, W., M. Krafft, et al. (2004). "The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance." Journal of marketing research: 293-305.
52. Romm, C., N. Pliskin, et al. (1997). "Virtual communities and society: toward an integrative three phase model." International Journal of Information Management **17**(4): 261-270.
53. Roth, K. and A. J. Morrison (1992). "Implementing global strategy: characteristics of global subsidiary mandates." Journal of International Business Studies: 715-735.
54. Ruekert, R. W. (1992). "Developing a market orientation: an organizational strategy perspective." International journal of research in marketing **9**(3): 225-245.
55. Sarner, A. and M. Maoz (2010). "Social CRM: The Next Generation of Customer Innovation."
56. Shapiro, B. P. (1988). "What the hell is market oriented." Harvard business review **66**(6): 119-125.
57. Slater, S. F. and J. C. Narver (1995). "Market orientation and the learning organization." The Journal of Marketing: 63-74.
58. Sodhi, M. M. S. and B. G. Son (2009). "Supply-chain partnership performance." Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review **45**(6): 937-945.
59. Srivastava, R. K., T. A. Shervani, et al. (1998). "Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis." The Journal of Marketing: 2-18.
60. Tiwana, A. and B. Ramesh (2001). E-services: Problems, opportunities, and digital platforms, IEEE.
61. Venkatraman, N. and V. Ramanujam (1986). "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches." Academy of management review: 801-814.

62. Weber, L. (2009). Marketing to the social web: how digital customer communities build your business, Wiley.
63. Webster, F. E. (1988). "The rediscovery of the marketing concept." Business horizons **31**(3): 29-39.
64. Wiklund, J. (1999). "The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship." Entrepreneurship theory and practice **24**(1).
65. Zhao, D. and M. B. Rosson (2009). How and why people Twitter: the role that micro-blogging plays in informal communication at work, ACM.
66. Zaltman, G. and P. C. Burger (1975). Marketing research: Fundamentals and dynamics, Dryden Press Illinois.



中文部份

1. 吳明隆 (2008). SPSS 操作與應用問卷統計分析實務第二版, 臺灣: 五南圖書出版公司.
2. 吳萬益 (1994). "中美日在台企業組織文化, 管理風格, 組織結構及經營績效之關係研究."
3. 周文賢 (2002). "多變量統計分析: SAS." STAT 使用方法, 台北: 智勝文化: 73-143.
4. 胡德澤 (1998). "策略, 績效評估與獎酬制度之關連性: 以平衡計分卡為架構之個案研究." 碩士論文, 中國文化大/會計研究所, 台北.
5. 簡俊成 and 方婷婷 (2005). "虛擬社群商業化之紮根理論研究." 管理評論 24(3): 43-67.
6. 陳家祥, 嚴秀茹, et al. (2004). "市場導向對顧客關係管理實施與績效之影響." Electronic Commerce Studies 2(4): 425-447.
7. Inside(2010), 給台灣中小企業主, 請開始投資社群媒體與行銷, http://www.inside.com.tw/2010/03/02/smb_social_marketing。
8. 浩騰媒體(2009), 淺談社群媒體行銷, <http://www.slideshare.net/yesonline/200909-2183789>。
9. Digitimes(2011), 社群媒體, <http://www.digitimes.com.tw/tw/dt/n/shwnws.asp?CnIID=10&Cat=&Cat1=&id=157283>。
10. 資策會(2011), 網路社群媒體發展分析, http://mic.iii.org.tw/aisp/reports/reportdetail_register.asp?docid=2965&rtype=free-report。
11. 維基百科(2009a), Plurk, <http://zh.wikipedia.org/zh-tw/Plurk>。
12. 維基百科(2009b), Twitter, <http://zh.wikipedia.org/zh-tw/Twitter>。
13. 數位時代(2009), 2009 十大網路事件 (5): Twitter、Plurk 正夯, 微網誌行銷成顯學, <http://www.bnext.com.tw/article/view/cid/0/id/13101>。

附錄一

貴公司你好：

非常感謝您在百忙中撥冗填寫問卷。這是一份學術性的問卷調查，本研究想了解企業運用社群科技於顧客關係管理對於企業績效之影響，本問卷期望獲得您的回覆，希望您能給予協助並提供意見。

本問卷需花費您五分鐘左右的時間填寫，所得資料僅供學術研究分析之用，絕不單獨對外發表，請您放心，您的意見，不僅是對學術研究的鼓勵，更是本研究成功的要件！在此先感謝您寶貴的時間參與。謝謝！

敬祝

鴻圖大展 事事如意

東海大學企業管理研究所

指導教授：金必煌、吳金山 博士

研究生：陳冠臻 敬上

Email:G99410021@thu.edu.tw

第一部分，企業基本資料。請依 貴公司目前實際情況，選擇您覺得合適的 打勾 。

1. 貴公司已經成立：3 年以下 3~5 年 6~10 年 11~15 年 16~20 年 20 年以上
2. 貴公司的員工總人數為：25 人以下 25 人~50 人 50 人~100 人
101 人~300 人 300 人~600 人 600 人以上
3. 貴公司的資本額為：100 萬以下 100 萬~250 萬 250 萬~500 萬
500 萬~1000 萬以下 1000 萬~1 億元以下 1 億~10 億元以下
10 億~50 億元下 50 億元以上
4. 貴公司去年營業額為：100 萬元以下 100 萬~250 萬元 250 萬元~500 萬 500 萬~1000 萬元 1000 萬~5000 萬元 5000 萬元~1 億元 1 億~50 億元 50 億元以上
5. 貴公司主要行業別為：餐飲業 銀行業 房地產業 服飾業 旅遊業 保險 食品業 飯店業 其他，_____ (請填寫)
6. 貴公司是否使用臉書、Twitter 等社群網站進行顧客關係管理：否 是；
使用時間為 1 年以下 1~2 年 2~3 年 3 年以上
7. 貴公司使用社群媒體為 Facebook Twitter Linkin Plurk 微博
MySpace 其他_____ (可複選)
8. 請問您在貴公司所任職位為：CEO 總經理 行政主管 行銷主管 業務主管
店長 其他_____ (請填寫)

第二部份

此部分主要想解貴公司對於顧客需求、競爭者動態以及各部門處理之方式。請依貴公司目前所處實際情況，選擇您覺得合適的 打勾 。

您認為，在面對外在環境，貴公司了解顧客、競爭者的動態，以及部門間協調的程度。		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1	我們公司以追求顧客滿意為目標。					
2	我們公司策略是以如何為顧客創造更高價值。					
3	我們公司能快速回應顧客需求。					
4	我們公司持續控管對顧客承諾的水準以達到顧客需求。					
5	我們公司提供完善的售後服務。					
6	我們公司有系統地衡量顧客滿意度。					
7	我們公司的銷售人員會與其他部門定期分享競爭者的策略資訊。					
8	我們公司迅速回應競爭對手的威脅活動。					
9	我們能鎖定為我們公司帶來競爭優勢的顧客。					
10	我們公司的高階主管會定期討論競爭者的優勢與策略。					
11	我們公司整合所有功能(例如:行銷、製造 R&D 等)，以滿足目標市場的需求。					
12	我們公司各部門間都能回應彼此的需求。					
13	我們公司的主管知道每個部門的貢獻與如何創造顧客價值。					

第三部份

企業會使用社群(例如:Facebook、Twitter等)來進行顧客關係管理，而顧客關係管理的流程可以(1)獲取新顧客(2)維持舊有顧客關係(3)提高顧客的價值。請依貴公司目前所處實際情況，選擇您覺得合適的打勾。

您認為，貴公司在各個顧客關係管理的流程中使用社群媒體的程度。		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1	我們公司運用社群網路提供顧客產品資訊。					
2	我們公司運用社群網路通知顧客新產品與服務。					
3	我們公司運用社群網路了解顧客對產品的不滿。					
4	我們公司運用社群網路快速回應顧客需求。					
5	我們公司運用社群網路快速了解顧客需求並與顧客互動。					
6	我們公司運用社群網路預測顧客對公司未來的期望。					
7	我們公司運用社群網路與顧客建立合作關係。					
8	我們公司運用社群納入顧客意見以發展新產品與服務。					
9	我們公司運用社群網路傳遞客製化訊息與服務給顧客。					
10	我們公司運用社群網路提供特定產品與服務給特定顧客。					
11	我們公司運用社群網路提供顧客產品的優惠價格。					
12	我們公司運用社群網路提供顧客促銷活動。					
13	我們公司運用社群網路給經常往來的顧客特定折扣。					
14	我們公司運用社群網路主動與顧客溝通，建立良好的關係。					

15	我們公司運用社群網路了解顧客意見調整產品與服務。					
16	我們公司運用社群網路提供顧客關於市場變化的新訊息。					
17	我們公司運用社群網路推出滿足顧客需求的促銷方案。					
18	我們公司能系統化運用社群網路對價值型的顧客進行交叉銷售。					
19	我們公司能系統化運用社群網路對價值型的顧客進行升級銷售。					
20	我們公司能系統化運用社群網路維繫與高價值顧客的關係。					

第四部份

此部份主要想了解貴公司運用社群媒體進行顧客關係管理後的結果，其結果如何影響企業績效。請依貴公司目前所處實際情況，選擇您覺得合適的打勾。

貴公司在運用社群網路後，是否能使財務與非財務績效有效提升		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1	我們公司營運淨利優於其他競爭者。					
2	我們公司銷售獲利率高於競爭者。					
3	我們公司的營運現金流量比競爭者好。					
4	我們公司的營業成本相對於主要競爭者來得低。					
5	我們公司的銷售成長相對優於其他競爭者。					
6	我們公司的市場拓展能力比競爭者強。					
7	我們公司新產品的開發速度比競爭者快。					
8	我們公司的研究發展成果比競爭者豐碩。					

9 我們公司在目標市場中的市場占有率高於競爭對手。

請您在檢查一次是否全部填寫完畢，請避免填漏任何一題，
本問卷到此結束。非常感謝您的幫忙。

