



農產品顧客關係管理與策略

作者：劉興榮 助理研究員
農業推廣課
農業經營管理研究室
電話：(03)8521108轉190

前 言

顧客在那裏？與顧客建立關係？何謂顧客關係管理？農企業要建立顧客關係？隨著資訊科技的日新月異及經營管理技術的進步發展，上述問題值得重視與探討，更是農業經營者不能小覷的趨勢。農產品的忠實顧客為誰？是產、官、學最想瞭解，也最想釐清的問題。「經營之神」王永慶賣米服務到家的故事最為人津津樂道，也是經營管理課程中的活教材，他做好顧客的服務，拉近彼此供需的關係，讓稻米產業的供應鏈由消費端直接延伸到生產端，進而減少庫存的壓力，讓通路更加順暢，更能進一步預測生產端的供貨生產需求，這就是顧客關係管理在產業上的運用價值，更是農企業的生產者、管理者必須瞭解的重要課題與策略。

顧客關係體系的建立

隨著消費者的意識抬頭，農企業除面臨原本既有的競爭者外，消費者的需求更是經營者必須思考的問題，而且農企業的發展趨勢應由產品導向的經營模式轉而改為顧客導向思考模式，如何提升農企業本身的競爭力及強化對顧客的管理，

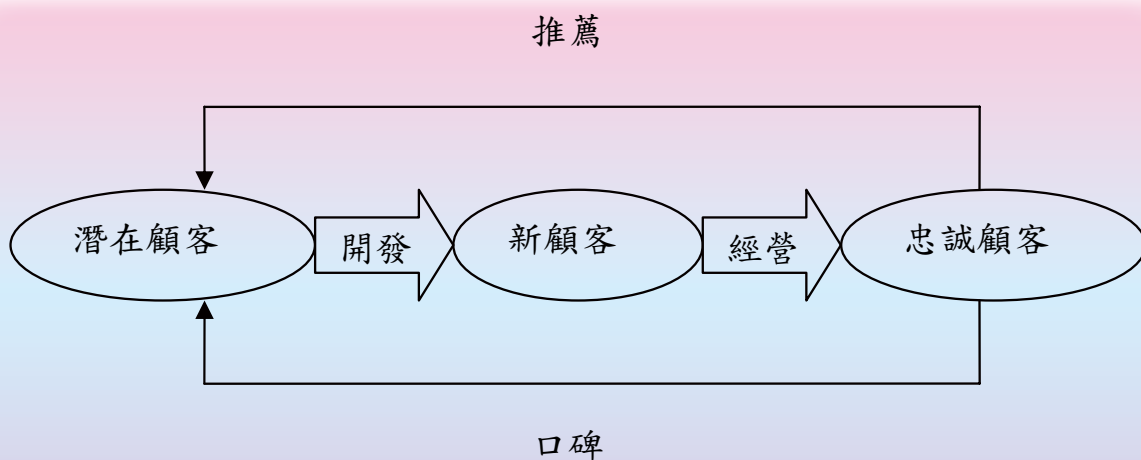
是提高農企業良好服務品質的不二法門。農產品的產業結構在多年來產官學的輔導與協助，已由傳統的農民生產轉換為農企業團體、農業經營事業體等新的農業產銷結構，除與異業策略聯盟的合作經營關係外，並應強化科技技術與系統的支源運用，建立農企業顧客關係管理的經營模式已成為刻不容緩的工作。

為什麼要做好顧客關係管理？有下列幾個因素：「消費者的行為改變」、「產業的供給與需求改變」、「企業的行銷概念改變」。由於資訊科技蓬勃發展對於產品資訊的獲取已有充分的管道可供利用，因此資訊不對稱性的現象已不復存在，消費者更有知的權利，因此消費的行為也為之改變，另外消費者對於農產品的價值敏感度變低，偏好改變、更加喜歡量身訂製的客製化服務。其次由於科技進步，農企業的供給與需求也為之改變，農產品研發變得更快更多樣性，消費市場上缺乏的是顧客而非產品。另外消費觀念的改變同時行銷手法也跟著改變，消費主導、提升營業收益、降低成本、以客為尊、顧客為重的行銷策略也因應而生。

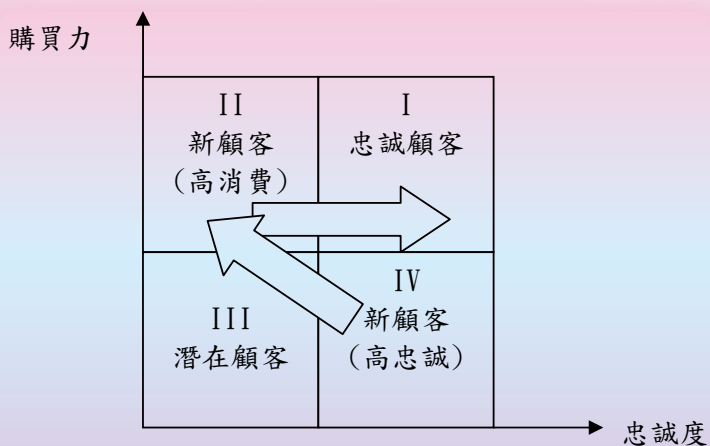
農企業顧客關係管理模式

農企業的顧客大致上分為忠誠顧客、新顧客、潛在顧客等，所需要的經營策略也略有不同，如何由潛在顧客中找尋新顧客，再由新顧客轉變為忠誠顧客，在顧客關係管理的策略運用上也有所不同，以圖一所示，在廣大的消費族群中如何界定潛在顧客、新顧客及忠誠顧客非常重要。潛在顧客可藉由顧客關係管理的策

略運用加以建立，如開發新的潛在客源，找尋潛在的顧客需求，歸納出潛在的顧客群以形成新顧客。其次新顧客部分也可藉由顧客關係管理體系的分類，建立忠誠的顧客群，同時忠誠顧客也藉由顧客關係管理的策略運用，利用推薦、口碑行銷等行銷手法產生新的潛在顧客，形成為可再生顧客關係管理模式。



圖一、農產品顧客關係管理顧客模式架構圖



圖二、農產品顧客關係管理客群圖

顧客的消費習性又因為忠誠度與購買能力的面向不同而產生不同的行銷策略，由圖二所示，潛在顧客的購買力及忠誠度均屬於較低的III象限內，因此需要提高潛在顧客的購買能力及營造出具有高忠誠度的顧客，可以發展出新的顧客族群。如何以行銷策略來提升為高消費的新顧客或高忠誠新顧客(II、IV象限)，在高忠誠新顧客部分由於購買力較低，可能無法立即產生強大的購買能力，因此現階段僅能輔導



轉向為高消費新顧客或開發出新的農產品或加工產品滿足顧客的購買慾，來提升農企業的實質獲利及收益。最具開發的顧客群應屬於高消費新顧客的消費族群，如何提高此族群的忠誠度是農企業顧客關係管理最為重要的開發對象。

建立農企業的顧客關係管理應該可採取產業界經常運用的顧客關係管理技術，營造出農產品顧客關係管理的經營體系，顧客關係管理科技技術，包括與顧客直接接觸的前端顧客關係管理及資料處理與擬訂決策的後端顧客關係管理兩個資訊技術，如圖三所示。一般而言，前端顧客關係管理屬於較為獨立的功能系統，主要為資訊搜集層面工作。另外後端顧客關係管理屬於資訊技術管理，包括資訊儲存、資訊分析、資訊運用等層面。

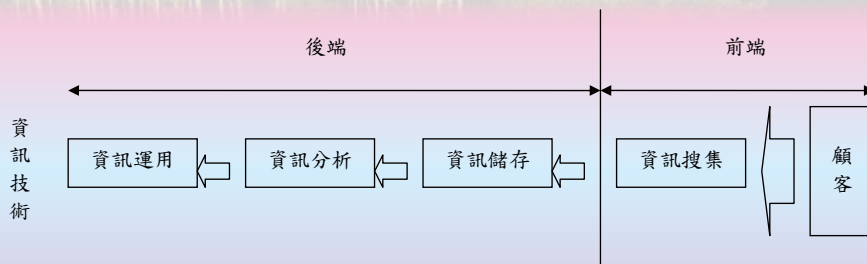
值得一提的是資料分析的技術中有關資料採礦(Data Mining)的概念，就是將資料轉換為資訊，再由資訊轉變為知識的採擷過程，而這些資料經由前端顧客關係管理的分析過程，形成出對管理者於擬訂決策時的重要依據。一般資料採礦的方式包括有下列幾項：分類、群聚/分群、聯合分析、順序等。有關於分類，主要是根據不同農產品消費者的特性建立屬性變數，當每筆資料進來時，可以依據前述屬性判定且分類，如購買有機農產品及吉園圃的消費者有不同的分類。群聚/分群，則是以特定變數將資料進行分組的過程，其目的在於找出群與群之

間不同之處，以及同群中各個個體相同處，如購買有機農產品的消費者中將個別資料區分為購買有機米、有機蔬菜、有機水果、有機米的消費群。聯合分析常用來探討每筆交易過程中兩種農產品一起被購買的可能性。另外順序的概念則為探討消費者購買農產品行為發生的先後關係。

農產品推動顧客關係管理之策略

顧客關係管理的技術如果運用在農產品通路上，就必須要能確立相關的核心競爭能力及發展出相關的策略，來加以整合目前與顧客間的相關互動關係。農企業必須要有那些核心能力及競爭策略？

農企業必須建立的核心能力包括：「找到顧客的能力」、「辨識最有價值顧客的能力」、「與顧客保持良好互動的能力」、「留住顧客的能力」、「找出最有潛力顧客的能力」等。首先找到顧客的能力是最為基本也必最為困難的，是誰在購買農產品？或者是誰在吃農產品？或者是誰在決定要那些農產品？到底那些是顧客？如何找到顧客？是農企業找尋顧客時必須確認的。其次為如何辨識最有價值顧客的能力，如何找到高忠誠高消費的忠誠顧客，應該是農企業在擬應獲得高收益及低成本的經營策略時需要注意的。第三是與顧客保持良好互



圖三、農產品顧客關係管理科技技術應用架構圖

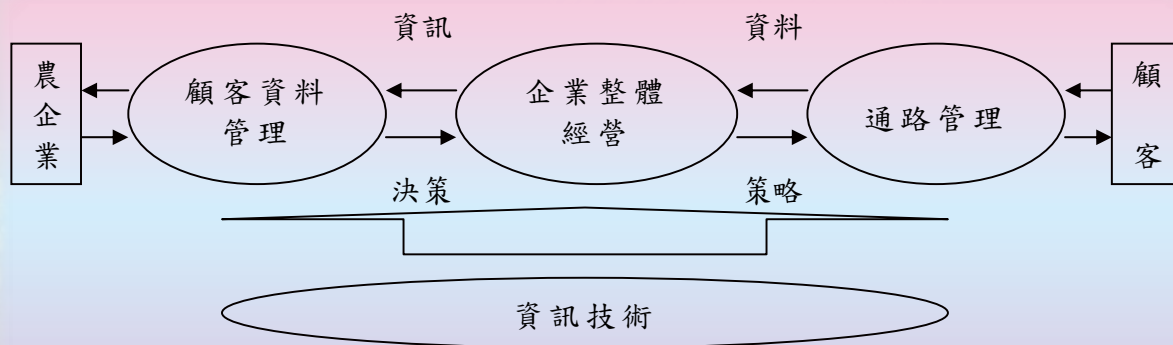
動的能力，有關係就沒關係，建立良好的顧客關係，將顧客分類、分群、瞭解需求、適時刺激消費是建立與顧客互動的最佳方法。再者為留住顧客的能力，如何營造出忠誠度的顧客是農企業必須努力的，提高服務品質、顧客滿意度、提升顧客的再購意願，是服務管理最為重要的議題。最後是找出最有潛力顧客的能力，如讓高消費力的新顧客群成為農企業下一波獲利的生力軍更是顧客關係管理最迫切解決的。

要如何發展出農企業顧客關係管理策略？如圖四所示。可以從四個策略性構面來加以探討，包括「通路管理面」、「顧客資料管理面」、「農企業整體經營面」、「資訊技術面」等。就通路管理面部分而言農產品通路包括傳統通路、超市通路、使用電子商務的虛擬通路等，如何從廣泛的通路中加以整合、與消費者產生互動、提供差異性的服務是農企業發展顧客關係管理通路管理層面的主軸。其次顧客資料管理面，如何分析顧客的關連性、顧客的忠誠行為、顧客的貢獻度、顧客的再購意願、顧客滿意度的資料分析、提高顧客的終生價值等均為顧客資料管理重要管理策略。另外農企業整體經營面部分，應該要製訂顧客導向的企理念與組織架構，並且整合前端及後端的

顧客關係管理系統，使服務流程自動化，並且檢視重新塑造農企業的經營管理作業流程等。最後在資訊技術層面，應該運用通路管理所需的技術、顧客資料管理所需的技術、企業整合前端及後端系統所需的技術、資訊基礎的技術等來建構完整的農企業顧客關係管理體系。

結 論

由於資訊科技及應用系統的快速進步與發展，如果僅重視生產而無法瞭解消費者心理及探討消費者的購物習慣與消費模式，這種產業及通路將會快速面臨飽和狀態，產業的生命週期將直接遇到瓶頸，無法延長產業獲利的時間，尤其農產品的產業週期更是明顯。因此如何將產品導向轉為顧客導向的企業經營理念，在農企業更是必須具備的，讓農業產業的產品生命週期得以延續，並建構現代化農產品行銷體系與管理制度的建立，以實質提升農業生產者的利潤及農民的實際收益。另外服務到家的行銷策略，經由顧客關係管理概念的建立，可將每年近數萬筆的消費資料經由資訊採礦的分析處理，將顧客分門別類，營造出良好的顧客關係，如此農企業不再只是賣農產品，而是在賣顧客，在經營建立良好的顧客關係。



圖四、農企業顧客關係管理體系圖