

## 服務業顧客轉移因素之研究

—以金融業員工及個人顧客觀點雙向探討

### Customer Switching Factors in Financial and Banking Industry: The Employee's and Individual Customer's Viewpoint

鄭紹成 *Shao-Cheng Cheng*

私立中國文化大學國際貿易學系

Department of International Trade

Chinese Culture University

#### 摘 要

本研究之主題為服務業顧客轉移原因之研究，其主要研究目的係為了解台灣地區服務業顧客轉移原因。本研究係採定性（qualitative）研究方法之重要事件技術法，由人員進行調查而得到顧客轉移原因資料。調查對象為金融業之從業人員和個人顧客。研究結果為：顧客轉移原因可歸納為三類九項。一、核心服務（主要服務、服務傳送系統）二、輔助性服務（便利性、服務時效、服務態度）三、外在及非志願性因素（競爭、人際關係、搬遷、強制性）

關鍵字：顧客轉移

#### ABSTRACT

This research, titled as "Customer Switching in Service Industry," is an exploratory research which intends to look into the customer switching in service industry. The research method is Critical Incident Technique (CIT), which is executed with interview by open-ended questionnaire to collect data relating to customer switching. Samples are taken from individual customers and employees in Financial and Banking industries. From the study, There are 3 groups (9 factors) of reasons for customer switching: 1. Core Service (main service and service delivery system) 2. Supplementary Service (convenience, service speed and service

attitude)3.External and Involuntary Factors (competition, personal relationship, moving and involuntary)

**Keyword:** Customer Switching

## 壹、前言

1991年以前之台灣金融服務業，大多屬於政府政策保護、封閉之下的聯合壟斷寡佔市場，整個金融體系是保守而僵化，同時也是缺乏競爭的特殊體系。但在政策開放，自由化呼聲之下，各種新成立之金融服務業，如：新銀行等相繼成立，造成原有業者相當大衝擊。而一般民眾在日常生活中，與金融服務業接觸頻繁，因此，金融服務業之研究，實有其必要性。

企業經營循環為資金投入到產品／服務銷售回收資金的過程，而此過程中「顧客」是關鍵因素，因此，Levitt認為：「企業的目的在創造和保有顧客」；Kotler也有相同看法，他認為企業應與最終的消費者，努力發展出穩固的主顧關係，建立顧客的忠誠度(方世榮，1995)。

而世界各大企業重視品質之風，已由1980年代的以製造業為主，轉移到服務業，Crosby(1991)強調：「注重品質對於製造業很重要，而對於服務業而言，要在激烈競爭中存活，更是不可忽視服務品質」；服務業的服務品質標準要求之高，Heskett、Sasser和Hart(1990)認為卓越的服務經理人應追求100%的零缺點服務，換言之，服務業的服務品質是要以零缺點為首要目標。

重視服務品質和達到零缺點服務，其目的當然是在於爭取新顧客和維持現有交易關係，而「新、舊顧客成本」，在美國顧客服務協會的估計資料上：獲得一位新的顧客要花上5倍於服務現在顧客之成本(謝耀龍，1993)。換言之，在企業有效運用資源的理性經營前提下，企業實應更重視如何維持住現有之顧客，不使其流失到其他競爭同業。

本研究即以此方向，探索企業顧客轉移(customer switching)，了解顧客為何不再與原來服務供應商交易之原因，藉此可提供企業避免該項原因發生，而維持住現有顧客。

## 貳、理論基礎

本世紀初，美國之行銷理論著重農產品及其他實體產品，挑起美國學者研究服務興趣的是 Washington 大學 Eugene M. Johnson 於 1969 年在博士論文提出：「產品和服務不同嗎？」，而後引起產品和服務有何不同之諸多討論，並有學者開始進行服務方面研究及文獻發表，研究服務方面之行銷差異及特殊點。

服務行銷初期之研究，多集中下列之研究課題，諸如：服務品質（Service Quality）、顧客維持（Customer Retention）、關係行銷（Relationship Marketing）等，學者探討企業應如何規劃及經營，以爭取和維持顧客。

服務品質方面之研究，最著名的首推 Parasuraman、Zeithaml 和 Berry(1985) 三人的缺口理論，他們指出服務品質的良窳，可能在 5 個缺口（gap）發生，由三人之研究，使得服務品質之判定，有一較清晰之解釋；而服務品質之特性，Parasuraman et al.（1985）也指出有十大特性：接近、溝通、勝任、禮貌、信用、可靠、安全、有形、反應、理解；Berry 和 Parasuraman（1991）則更將服務品質之解釋，濃縮為五點：信用、有形、反應、可靠、同情心。這些研究都在指出「服務品質」的特性和內涵，使得學界及企業能夠更透徹了解及如何改善服務品質。

對於顧客維持和關係行銷（customer retention and relationship marketing）方面之研究，在 1980 年代早期開始，學者強調維持顧客和吸引顧客同等重要，而關係行銷則是注重對現有顧客提供持續性的服務，以維持其忠誠度。學者有集中架構性方面的研究，諸如：Crosby and Stephens (1987)；Crosby, Evans, and Cowles (1990)等研究信任、關係投入和與顧客滿意、忠誠度等之關聯；另外則有專注研究維持顧客之個別策略，如：Berry and Parasuraman (1991) 研究服務失敗時如何彌補、Hart (1988)研究建議企業提供服務保證以降低風險和建立忠誠度等。

而在上述研究課題逐漸被學者廣泛研討時，學者亦有另外一方面研究課題之進行，諸如：顧客不滿意之影響、負面口碑、消費者抱怨行為（Consumer Complain Behavior, CCB）、顧客轉移（customer switching）等。此種現象，Richins（1983）認為在 1970 年代以前，對於顧客滿意之研究報告極少，1970

年代之後方始增多，而對於顧客不滿意之反應研究相形之下更少。因此，實有進行這些負面研究課題之必要，以擴展此方面知識領域。

「負面口碑」方面之研究，如：Richins（1983）發現，顧客遭遇問題之嚴重性愈大，愈會進行負面傳播企業之服務事件，以致影響企業聲譽；Keaveney（1995）的研究，則是發現顧客對於企業不滿意之後，其反應之主要方法之一就是利用口碑方式，傳播個人經歷與表達其不滿情緒。

而「消費者抱怨行爲」之研究，則在1970年代晚期發軔，1980年代廣被學者探索，如：Day和Landon（1977）將消費者不滿意後之反應行爲，分爲兩大類：行動與不行動，行動又細分爲「公開行動」和「私人行動」；Day（1980）對於消費者抱怨行爲的分類，則以「目的」爲區分類別，分爲「尋求賠償」、「抱怨」和「個人抵制」；Singh（1988）之分類，則是以「聲音抱怨」、「私人抱怨」、「向第三團體抱怨」三大類來區分消費者抱怨行爲。此類研究主要在爲消費者不滿意之後的行動，進行有系統的分類，以供學者及業界深入了解顧客不滿意之後的可能反應，並建議企業因應對策。而消費者抱怨行爲中，有一類係「口頭建議親朋好友抵制購買」，此亦可做爲學者探究顧客轉移原因之探討方向。

至於「顧客轉移因素」之研究，學者首先從「顧客滿意與否」來做探討。對於消費者的滿意與不滿意狀況（satisfaction/dissatisfaction），學者LaBarbera和Mazursky（1983）觀察消費者在連續購買行爲之滿意和不滿意態度變動，發現對於同一品牌之持續再購受延後意圖（lagged intention）影響，消費者進行品牌轉移則是受到不滿意感受之影響。Bitner, Booms和Mohr（1994）之研究，以企業員工的觀點來檢視服務接觸（service encounter），分類出顧客不滿意事件，以推斷顧客對不滿意服務之類型，因而會有後續之顧客反應及購買行爲。在上述學者之研究，主要係以顧客滿意與否，做爲是否會轉移原因。

Bitner, Booms和Tetreault（1990）則認爲尚有其他因素會影響顧客忠誠度，導致其更換服務供應商，如時間和金錢限制、缺乏替代方案、轉移成本和習慣等，都可能影響顧客忠誠度；Cronin和Taylor（1992）則檢視服務品質、顧客滿意、購買意圖（purchase intention）三者間關係，發現服務品質影響了顧客滿意／不滿意之判定，顧客滿意對於購買意圖有明顯影響（服務品質則影響較小），因此，兩人歸論在便利性、價格方面可加強對顧客滿意之提升，而導致其購買意圖（亦即是否轉移）之堅定，持續和同一家服務廠商交易。

Keaveney ( 1995 ) 認為顧客轉移供應商會影響原廠商之市場佔有率和獲利率，但是在一般服務行銷領域，還沒有學者多加探討，因此，其調查顧客轉移事件之後，歸納出：價格、不便利、核心服務失敗、服務接觸失敗、服務失敗之反應、競爭、道德、非志願性轉移等八項為引起顧客轉移原因。

由上述文獻，可知針對服務轉移因素進行整體性研究，只有 1995 年的 Keaveney 一篇。其餘學者都僅針對局部原因，研究服務業顧客之轉移原因及行為，而台灣地區針對此服務業顧客轉移研究亦見闕如，故乃進行本研究。

## 參、研究目的、研究問題及研究方法

### 一、研究目的與研究問題

本研究係屬一探索性研究，「當研究主題未有學者進行研究或對此研究主題不甚了解時，探索性研究可進一步研究陳述問題、發展出假設、增加對現象的了解、建立進一步研究之優先順序」。(謝安田，1983) 因此，本研究以探索性角度，調查服務業顧客轉移事件，以了解顧客轉移原因。

故本研究之研究問題即在於：

#### 1. 台灣地區服務業顧客轉移原因？

而在此研究問題之探索後，本研究希望達到下列兩研究目的：

1. 整理出台灣地區服務業顧客轉移原因。
2. 比較台灣地區顧客轉移原因與美國研究差異。

### 二、研究方法

本研究所採用之研究方法，係屬於定性 ( qualitative ) 研究之重要事件技術法 ( Critical Incident Technique, CIT )。CIT 是由 Flanagan 於 1954 年開創，可適用於不同的員工評量與工作分析架構。最初的形式是監督者記錄員工「重要行為」一即是視其是否為工作上所期待的行為。再將這些記錄的行為，分類為特定的類別，如判斷或相處能力。(施貞仰，1995) 此法以一設計過之調查步驟，觀察人類行為，加以記錄，以便研究者進行「分類」，歸納出主要類別，以進行研究分類。

由於 CIT 被學者廣泛應用在工作分析和心理學研究，亦有若干行銷方面學者，將之應用到行銷研究，並在調查方式上，將重要事件以人員訪談方式記錄，服務業方面研究之例，如 Bitner et al. ( 1990 ) 和 Kelley et al. ( 1993 ) 以 CIT 來進行顧客研究； Bitner et al. ( 1994 ) 在服務接觸研究，以 CIT 法進行； Keaveney ( 1995 ) 以 CIT 來研究顧客轉移行為後，認為效果良好； Nyquist 和 Booms ( 1987 ) 更認為 CIT 是最適合發現服務接觸顧客滿意／不滿意之研究方式。

而此法之信度 ( reliability )，Ericsson 和 Simon ( 1980 ) 認為 CIT 對一認知過程 ( cognitive process ) 提供了有價值、可信賴 ( reliable ) 的資訊。由於被調查者是被詢問到特殊事件，而非一般性較含糊事件，故在信度方面可滿足研究之必要水準。

由於 CIT 的上述特性，及本研究之研究主題亦屬探索性研究，因此，乃以 CIT 為本研究之研究方法。

### (一) 資料收集方法

本研究之資料收集方式，係以金融服務業之「企業員工」及「顧客」為調查對象，問卷係以開放式 ( open-ended ) 問卷設計。

問卷主要問題為：

#### 1. 針對「企業員工」

就您服務的經驗，印象中最深刻有哪一位客戶因故不再與您服務銀行往來，客戶是因為哪些原因或服務，而要更換往來銀行？

#### 2. 針對「顧客」

您是否曾經更換過您來往之銀行金融服務機構？您印象中最深刻的是因為何種事情或原因發生，才使您做出這種決定？

「企業員工」部份問卷之調查，係透過金融人員訓練中心，於民國 85 年 5 月 15 日至 6 月 30 日，該中心舉辦訓練講習時發放。此部份之問卷填寫，考量受調者教育程度、工作經驗，配合度較高，故由受調人員自行填寫，在十分鐘之內填寫完畢，共回收 118 份。

「顧客」部份問卷之調查，考量本研究主題之受訪者，需有轉移服務供應商經驗及本研究時間、經費所限，無法採取一般大規模機率抽樣方式調查，以

取得足夠樣本。故由 50 名大學在校生擔任調查人員，經過調查目的和調查方式之講習後，由其以便利抽樣方式進行，因考量不佔用其太多課外時間調查，規定每人以調查三份為目標，調查期間為民國 84 年 10 月 15 日到 11 月 30 日。此部份之間卷填寫，考量受調者教育程度不一，配合度較低，故由調查人員訪談約 5-10 分鐘，了解轉移事件後，再由其整理填寫於問卷，受調人員僅自行勾選基本資料部份，部份調查人員調查超過三份，故共回收 175 份。

本研究由上述兩部份資料收集，總計共回收 293 份問卷。

## (二) 資料分析方法

本研究之分析，係針對回收之間卷，由研究人員進行事件分類，其步驟如下所述：

1. 由兩位了解基本分類及行銷知識之人員進行初步分類。在進行分類時，兩人為獨立作業，將問卷中有屬於類似事件之間卷歸類，並列出類別。
2. 兩人將第一次之歸類提出討論，並將兩人認定有不同類別之間卷，判定應屬何類。
3. 針對兩人有所爭議，而產生無法歸類之間卷剔除。
4. 兩人依已討論過之類別，再行審視問卷，重新歸類。若再產生無法歸類之間卷，則依 3 之步驟剔除。

本研究共回 293 收份問卷，先行剔除問卷事件填寫不完全及過於簡略部份 28 份；並顧及顧客之轉移成本在「公司顧客」和「個人顧客」方面，其高低差異程度較大，故本研究將研究對象縮小為「個人顧客」，再將屬於「公司顧客」問卷 15 份剔除後，實際用於研究分類之間卷份數為 250 份。

本研究第一次分類時，共分有六項及八項兩種類別數，經過討論後，確定為三大類九項(即上述 1 及 2 步驟)，而後再進行再次分類，共剔除有爭議問卷 6 份，有效問卷數為 244 份(企業員工 105 份及顧客 139 份)。

而樣本數之決定，根據 Flangan(1954)的看法：「CIT 之樣本重要事件，若再增加 100 件，而僅增加 2 或 3 個重要行為(critical behavior)，則此時樣本量即已足夠。」故本研究由一分析人員在進行步驟 1 時，將回收之間卷分為兩群，第一群為分類樣本群 133 件(顧客部份)，第二群為「確認」樣本群 117 件(企

業員工部份)。在第二群之分類後，發現只有兩類新分類，故可確定調查樣本數已足夠。

信度方面，根據 Latham 和 Saari (1974) 的看法：兩判斷人 (interjudge) 的判斷相同度，超過 0.8，其結果即屬可信。本研究之 interjudge 為 0.84，而 intrajudge (同一人對相同事作之重複分類)，則在第一次分類後一星期進行，其結果各為 0.87 和 0.90，皆達到 0.8 的標準要求，故結果應有相當信度。

## 肆、研究結果

### 一、答卷者背景資料

本研究共回 293 收份問卷，經上述程序後，有效問卷數為 244 份 (企業員工 105 份及顧客 139 份)。

答卷者之基本背景資料整理如表 1 所示，「企業員工」部份之性別方面，以男性較多 (61.9%)；年齡集中在 21-30 歲 (41.9%)，31-40 歲 (47.6%)；教育程度以大學為最多 (51.4%)，其次為專科 (26.7%)；工作年資則以 3-5 年 (35.2%) 為最多，1-3 年 (22.9%) 居次，5-10 年 (20.0%) 第三多。此部份背景資料，反應出年輕、高學歷的銀行業人員特性。

「顧客」部份之性別資料，男性為 43.9%，女性稍多為 56.1%；年齡方面，以 21-30 歲最多 (44.6%)，其次為 41-50 歲 (22.3%)、31-40 歲 (17.3%)；職業方面學生最多 (33.8%)，其次為商 (17.3%)；教育程度以大學程度居首 (41.7%)，高中、高職居次 (26.6%)，再其次為專科 (17.9%)。此部份背景資料，反應出以便利抽樣，集中於調查人員所熟悉或認識之人員為訪談之狀況。

便利抽樣適合用於調查前之預試 (pre-test) 或探索性研究。因為，由便利抽樣所取得之樣本，無法判斷抽樣誤差，也不能代表母體，研究結果只能反映樣本的特質。因此，在本研究之探索性質之下，本研究所調查之答卷者結構分佈情形，並不致影響本研究之因素分類。

表 1 答卷者基本資料

企 業 員 工			顧 客		
性別	份數	%	性別	份數	%
男	65	61.9	男	61	43.9
女	40	38.1	女	78	56.1
<b>合 計</b>	<b>105</b>	<b>100.0</b>	<b>合 計</b>	<b>139</b>	<b>100.0</b>
年齡	份數	%	年齡	份數	%
20 歲以下	/	/	20 歲以下	7	5.0
21-30 歲	44	41.9	21-30 歲	62	44.6
31-40 歲	50	47.6	31-40 歲	24	17.3
41-50 歲	11	10.5	41-50 歲	31	22.3
51-60 歲	/	/	51-60 歲	12	8.6
61 歲以上	/	/	61 歲以上	3	2.2
<b>合 計</b>	<b>105</b>	<b>100.0</b>	<b>合 計</b>	<b>139</b>	<b>100.0</b>
教育程度	份數	%	教育程度	份數	%
國中以下	/	/	國中以下	16	11.5
高中、高職	6	5.7	高中、高職	37	26.6
專 科	28	26.7	專 科	25	17.9
大 學	54	51.4	大 學	58	41.7
研究所	17	16.2	研究所	3	2.1
<b>合 計</b>	<b>105</b>	<b>100.0</b>	<b>合 計</b>	<b>139</b>	<b>100.0</b>
工作年資	份數	%	職業別	份數	%
一年以下	6	5.7	軍人	2	1.4
1-3 年	24	22.9	公務人員	17	12.2
3-5 年	37	35.2	商	24	17.3
5-10 年	21	20.0	農	1	0.7
10 年以上	17	16.2	教育	10	7.2
<b>合 計</b>	<b>105</b>	<b>100.0</b>	工	8	5.8
			自由	15	10.8
			家管	15	10.8
			學生	47	33.8
			<b>合 計</b>	<b>139</b>	<b>100.0</b>

## 二、研究結果

本研究由企業員工及顧客觀點，雙向調查後，依據問卷結果，將顧客轉移因素分為三大類九項因素（如圖 1 及表 2 整理所示）。

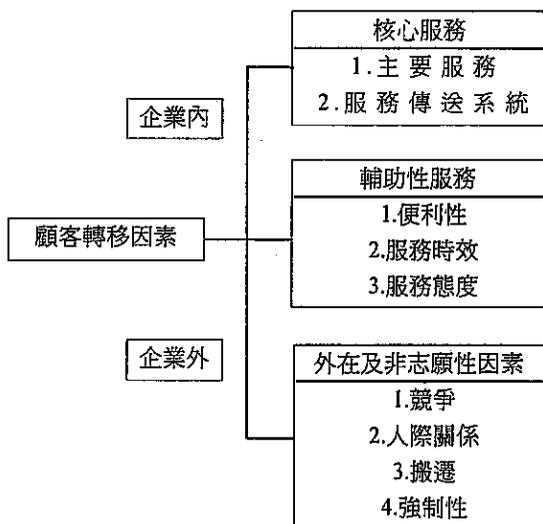


圖 1 顧客轉移因素

表 2 顧客轉移因素份數分佈

類別	各項因素	企業 員工		顧 客		合 計	
		份數	%	份數	%	份數	%
核心服務	主要服務	17	16.2	20	14.4	37	15.2
	服務傳送系統	18	17.1	7	5.0	25	10.2
輔助性服務	便利性	0	0.0	30	21.6	30	12.3
	服務時效	12	11.4	9	6.5	21	8.6
	服務態度	15	14.3	32	23.0	47	19.3
外在及非志願性	競爭	26	24.8	11	7.9	37	15.2
	人際關係	2	1.9	6	4.3	8	3.3
	搬遷	13	12.4	8	5.8	21	8.6
	強制性	2	1.9	16	11.5	18	7.3
合 計		105	100.0	139	100.0	244	100.0

(一) 核心服務

核心服務係指服務業者所提供的主要服務／產品，包含：「主要服務」和「服務傳送系統」兩小項，份數共有 62 份（佔總份數 25.4 %）。

1. 主要服務

主要服務在指係指金融業者所提供的主要服務和金融產品、機密性、安全性等，問卷數為 37 份（佔總數 15.2 %）。

主要服務和金融產品之例，企業員工部份如：授信額度減少、貸款擔保條件談不攏、客戶擔保品不足、銀行無法配合客戶辦理「產業升級貸款」等；顧客部份如：該銀行沒有公司貸款項目、此銀行信用卡額度較少、購屋貸款利率太高等。

而機密性和安全性之例，則多由顧客部份反應：存單到期，未通知續存或解約，致存款金額曝光；信合社擠兌事件連連，讓我不敢續存在此，決定轉存到銀行。

## 2. 服務傳送系統

服務傳送系統是指金融業者進行服務傳送時，設備、人員、服務程序所產生的失誤，致使顧客不滿而轉移，問卷數為 25 份（佔總份數之 10.2 %）。

企業員工所反應之例，設備方面如：銀行電腦經常故障，ATM 常領不到款。人員方面如：客戶存入票據遭退票後，銀行未及時通知客戶領回；定存到期未通知客戶，客戶忘記前來解約，利息遭受損失。服務程序如：客戶之母親死亡，未照規定帶齊證件前來辦理，要求其補辦時，認為銀行存心找碴。

顧客反應之例，設備方面如：該農會之自動提款機太少又常故障，常領不到錢。人員方面如：銀行人員當時較忙，明明當場才繳的錢，卻說我沒繳。服務程序如：該銀行作業流程有問題，百般刁難；貸款手續有夠繁瑣，跑了三次還不能辦妥。

### (二) 輔助性服務

輔助性服務係指金融業者在核心服務之外，提供了顧客的其他服務，包括：「便利性」、「服務時效」和「服務態度」，份數共有 98 份（佔總份數之 40.2 %）。

#### 1. 便利性

便利性係指業者給予顧客之地點或時間上便利性，當有不便利產生，即向新供應者尋求服務，份數有 30 份（佔總數之 12.3 %），全由顧客所反應。

此部份之例，地點之不便利如：原來之銀行離現在上班地點太

遠；分行分佈不夠多，提款不方便；時間上之不便利如：該行限制某項業務之承辦時間，與我上班時間不能搭配。

## 2. 服務時效

服務時效代表顧客在業者提供服務或營運地點「等待線」上的等候服務時間，等待過久或經常等待時，顧客即會轉移，此部份份數有 21 份（佔總數之 8.6 %）。

服務時效之例，如：顧客嫌本行速度過慢，每次來均不耐等候，不久之後即不再往來；該農會每次進去辦事，都要排隊等很久；該銀行辦理信用卡，等候其寄來的時間太久，一個多月還沒收到。

## 3. 服務態度

服務態度係指業者服務時，服務人員對人和事的處理態度，由於服務態度係屬無形的服務判定，因此，此部份之「爭議」（企業員工和顧客）亦多，份數有 47 份（佔總數之 19.3 %）。

服務態度不佳之例，由企業員工部份反應如：客戶同時開兩戶活儲存摺，行員基於關心立場詢問，客戶卻誤解，以為行員瞧不起他；客戶不了解本行作業程序，未取牌即直接要求服務，遂引起口角；客戶同時佔住兩櫃檯辦理業務，行員勸阻時，認為該行員不給面子。

顧客反應服務態度不佳之例，如：領取存款證明時，行員愛理不理；行員老是在跟旁邊同事聊天，對於我的問題，回答的不知所云；該行人員的服務態度不夠親切，做事又慢；要求兌換零錢時，該辦事員不太想換，並叫我下次到別的櫃檯。

### (三) 外在及非志願性因素

本類別之因素劃分，主要基於前兩大類皆可說屬於企業內部營運，而此部份則係企業外部因素，故依此區別，本大類問卷數共有 84 份（佔總份數 34.4 %）。

#### 1. 競爭

競爭係指由外在競爭對手的核心服務、促銷、服務態度等，比顧客原先往來的業者要好，所以產生轉移，此部份問卷有 37 份（佔總數之 15.2 %）。

企業員工部份反應之例，如：客戶反應本行放款利率較別家同業高，故考慮跟本行停止往來；本行的各項「價格」（費率、利率）太高，顧客一再反應無效後，終於不再來本行；本行的匯率優惠程度無法和其他銀行競爭；本行提供之遠期信用狀融資利率及授信限制條件較他行差。

顧客部份反應之例，如：某銀行之信譽良好，服務品質較佳（如有專人服務，隨時連絡的項目），所以，決定與原來銀行終止往來；原來在郵局存款，後來因銀行利率較高，就改存到此銀行；新銀行有職棒卡，所以，我就改到此銀行開戶往來。

## 2. 人際關係

人際關係係指顧客因為與新的服務業者，具有某種親朋好友之人際關係，故與原來業者結束往來，此部份問卷數有 8 份（佔總數之 3.3 %）。

企業員工部份反應之例為：該客戶與他行經理為高中同學，禁不起人情遊說，就轉到他行；客戶與他行高階主管有特殊關係。

顧客部份反應之例，如：某銀行親友極力推薦，故不再原來銀行交易；熟識的銀行經理跳槽到另外一家銀行，所以，我也跟著轉移；親戚剛在一家新銀行上班，為了讓其有業績，就改到此家銀行開戶往來。

## 3. 搬遷

搬遷係屬於非志願性的顧客轉移因素，由於業者搬遷或顧客搬遷，都會造成顧客轉移，此部份問卷數共有 21 份（佔總數之 8.6 %）。

企業員工部份反應之例，如：客戶公司遷到台中，因此不再與本行往來；客戶搬家到南部，本行在當地並無分行，故將帳戶結束；客戶為本行薪資轉帳戶，離職後與本行往來不便。

顧客部份反應之例，如：某銀行本來在住家附近，現遷移新址，走路要十分鐘以上，就改到另外一家較近的行庫；因為搬家關係，就在新家附近另外找一間銀行開戶；換了一家新公司，所以就把舊公司往來銀行之帳戶結束，另外開新戶頭。

#### 4. 強制性

強制性為另一類非志願性顧客轉移因素，往往是由於公司強制性規定所引起，此部份問卷數共有 18 份（佔總數之 7.3 %）。

企業員工部份反應之例，如：該公司因其公司決定前往大陸投資，故轉往與政府政策較不敏感之外商銀行；客戶之公司薪資改由他行負責，故不再往來。

顧客部份反應之例，如：新工作，公司規定需在某銀行開戶，以便薪資轉帳；在學校擔任工讀生，需辦理某信託存戶，故更換。

## 伍、研究結果討論

### 一、研究結果討論

本研究之分類有三大類九項因素為顧客轉移原因，以企業內、外在為區分標準：企業內為核心服務和輔助性服務，企業外為外在及非志願性因素因素。此種分類與上述國外學者分類有顯著不同，其目的乃是釐清企業內、外在因素之區別後，業者可針對企業內在因素，主動改善；而較無法主控之外在因素，則要密切注意其變化，並做因應。

本研究之「核心服務」佔總數之 25.4 %，此項研究結果代表顧客在不滿意企業提供之核心服務後，即會有轉移動作。此項分類結果與 Bitner et al. ( 1990 , 1994 ) 之研究結果：服務傳送系統之員工反應和對於顧客需求和要求之員工反應；以及 Keaveney ( 1995 ) 研究中之核心服務失敗之分類結果類似。本研究則以「核心服務」，直接點出令顧客轉移原因之所在，一為「產品（服務）」，一為「傳送產品（服務）過程」。

本研究之第二大類係「輔助性服務」，包括了「便利性、服務時效、服務態度」，佔總數之 40.2 %，若直接由份數比率上推斷，顧客轉移是因為輔助性服務不良的，遠超過對核心服務不滿轉移份數，此項結果說明消費者意識高漲時代，顧客不僅追求核心服務，更注重便利性、服務時的速度和業者服務態度。「輔助性服務」之分類命名，與前述國外研究亦有不同，乃在於彰顯此在「核心服務」之外的服務，本研究雖以「輔助」命名，但亦為業者不可忽視之服務項目。

本研究所發現之「便利性」，在 Keaveney (1995) 和 Rust & Zahorik (1993) 之研究亦有提及，而 Brown (1990) 之研究，建議企業之便利性，可由時間、地點、獲得、使用與執行五個方向進行規劃。本研究之便利性，則發現業者可在地點和時間加強，以避免此項不便利發生，影響顧客是否繼續維持往來。

而本研究之「服務態度」，則與 Bitner et al. (1990, 1994) 之對於顧客需求和需求之員工反應和員工自發性行為，Keaveney (1995) 的服務接觸失敗和服務失敗之反應，以及 Rust & Zhorik (1993) 的人情溫暖所表達內容相似，以「服務態度」命名，則在強調此項人員「無形服務」的特質。

另外在「服務時效」的命名，其實亦是 Rust & Zahorik (1993) 的「辦理手續簡易」結果，若能降低辦理手續之複雜度，相對即能加快服務速度，減少顧客等待時間。

本研究之第三大類係「外在及非志願性因素」因素，佔總數之 34.4%，此項結果說明顧客轉移，在本研究有 65.6% 係企業內在因素引起之外，另外亦有 34.4% 係由於企業外在較難控制之因素所影響。此項分類與 Keaveney (1995) 之分類：競爭、非志願性轉移內容相同。

而根據 Day 和 Landon (1977)、Day (1980) 等研究，消費者抱怨行為之一會採取「建議親朋好友抵制」，在本研究並未發現，但「人際關係」可說為此種之反向效果，消費者會因口碑或推薦，選擇新的服務供應商。

本研究之研究目的之一，係欲與美國研究之結果比較，綜上所述，可知兩不同文化、地區之消費者，仍有相同傾向之顧客轉移因素。而唯一在 Keaveney (1995) 研究中所提，本研究卻未發現之「道德」（如欺騙、未告訴客戶權益等）分類，推敲其原因，應係本研究所研究係金融服務業，其服務人員在服務時，較難有「欺騙」行為發生。

而本研究由「企業員工」和「個人顧客」兩方面，進行實證調查，亦發現兩者之觀點，亦有些許差異。例如：企業員工有 24.8%，將顧客轉移歸咎於外在競爭，而同項顧客僅有 7.9% 認為是新業者吸引其轉移；而企業員工認為服務態度不好的，只有 14.3%，顧客部份則認為是有 23.0%；而在核心服務方面，企業員工之比例為 33.3%，顧客比例為 25.4%。凡此，都在說明企業員工普遍認為是「企業本身不好和競爭同業較好」，以致造成顧客轉移，但從顧客觀點並不如是，反倒是「輔助性服務」不良，佔了顧客部份總數的 51.1%，才是顧客轉移主因。

尤其在「便利性」方面，企業員工部份未發現此類案例，但在顧客方面，卻有 21.6 %，超過 2 成是由於「不便利」而轉移。因此，企業員工或是企業並不了解「便利性」之重要，委實是經營上一大隱憂。而在「強制性」方面，亦有相同情形，顧客部份有 11.5 %，係因為此原因轉移，但企業員工部份卻只有 1.9 %，故爭取成為企業「強制性」往來對象，亦是可規劃之營運方向。

由於本研究係採便利抽樣，並和 Keaveney ( 1995 ) 之研究方向類似，以探索性觀點了解顧客轉移，故研究結果之一般化 ( generalization ) 能力較弱，不能據此推論所有服務業種及所有顧客行爲，但由「分類結果」上，仍具相當研究價值及貢獻，據此亦可提供業者參考。

## 二、管理實務應用

根據本研究之分類結果，擬提出對於業者之建議如下：

### (一) 貫徹核心服務

核心服務為顧客所購買的主要「產品」，因此，務必要能使顧客滿意，才不致發生轉移，轉向其他業者。

貫徹之道，首先在於了解顧客需求之項目和標準，並能以廣告或其他促銷方式，令顧客了解企業所提供服務項目；其次，則是在服務傳送系統上，要能規劃詳盡明確，運作更要順暢，才能使顧客滿意服務傳送速度和效果。

### (二) 重視輔助性服務

本研究中所稱的便利性、服務時效、服務態度，雖名之為輔助性服務，但在比例上，卻可看出顧客對於輔助性服務之要求，並不比核心服務為低。

尤其在「便利性」上，企業應規劃如何帶給顧客「時間」和「地點」的便利之外，Brown ( 1990 ) 的其他便利構面，如「獲得」和「使用」的便利上，也是企業可思考方向。

### (三) 外在因素之因應

本研究中，發現 34.4 % 之份數，係在企業不可控制之因素下，影響顧客轉移。因此，外在及非志願性因素因素方向，企業雖無法主控，但仍需做適當因應。例如：對於競爭同業的各項動態，企業要有競爭導向的經營心態，除了洞察同業競爭方式（如：產品項目、費率、利率）之外，更要檢討本身是否能跟

進採行，或採取更有競爭力之經營行動。

#### (四) 口碑之應用

Richins (1983) 及 Day (1977) 之研究，皆提出負面口碑對企業聲譽產生不良影響，而本研究則發現正面口碑有影響顧客轉移之案例，亦即不論正負面口碑皆會影響消費者之購買決定。因此，企業對於口碑之應用，可思考以正面之服務績效，令顧客產生良好印象，進而免費為企業宣傳，此亦為另一種廣告方式，吸引新顧客上門。

#### (五) 加強人員教育訓練

不論是服務傳送系統的運作或是人員的服務態度，都是由「人」來產生。而熟稔服務程序、了解服務規章、正確的服務觀念、親切和善的待人服務，在在需要企業良好的教育訓練。

因此，企業從教育訓練制度研擬、實施、執行成效等，都需由專人負責，並督導至企業全員（從高階主管到基層行員）落實執行，才能減少顧客轉移。

### 三、研究應用

本研究以定性研究方法，進行本主題之探索，此種研究方法在國內企管學界較為少用，尤其本主題以此定性方法研究，應屬首件。但定性研究方法，在國外行銷研究上，卻已有若干學者沿用。因此，採取定性研究，自有其研究價值及貢獻，此為國內可參考的研究取向。

在服務行銷領域方面，國外學者近年對於服務接觸(service encounter)方面課題，開始進行研究，本研究之結果，將可擴展服務接觸構面了解；而由於服務的不可分割、服務易受服務提供者不同而有不同水準、服務品質判定會因不同感受者而異等特性，因此服務業者實難達到零缺點服務，故晚近學者對於服務挽救(service recovery)亦已研究，試圖了解企業有哪些挽救行動及相關反應，本研究之研究主題可視為服務挽救之前置變數，釐清消費者會因何種因素轉移，將對服務挽救的探索及企業實際設計服務挽救方向更為明確。

本研究之主要研究限制在於採取 CIT 法，係以受調者之主觀意見表達為研究依據，而其個人之情感或隱私因素，將影響真實因素之發現。本研究雖以不同觀點之受調者意見分析，但客觀程度勢必有所影響；而分析方法係由人員進行分類，並計算兩人之分析信度，但若以不同(甚或相同)教育程度、背景、心

理特質之人員，對於相同事件可能都會產生不同解釋，此為使用人員分析無可避免之先天限制。

而本研究調查產業，專注於金融服務業，對於其他專業性服務業種或可適用(尤其主要為提供無形服務之業種)，但其他不同經營方式及服務項目之服務業，恐難一體適用。由於本研究之一般化能力較弱，建議後續研究者，可沿續本研究主題，對不同服務業種進行調查，以與本研究結果比較，擴大一般化結論。

本研究係以「企業員工」和「個人顧客」觀點，同時進行研究，研究結果亦與 Bitner et al. ( 1990 , 1994 ) 之結果類似：經由不同角度探索相同主題，基於答卷者立場不同，其所提供和反應之資料，確實有異。此點亦可做為研究者進行研究時，應多由不同層面思考，以使研究結果趨於嚴謹週延之參考。後續研究亦可嘗試比較「個人顧客」和「公司顧客」之轉移因素，是否受轉移成本之影響。

而本研究之結果區分出三大類九項因素為顧客轉移原因，建議後續研究者可就相同研究主題，仍以定性研究方法或改採定量 ( quantitative ) 研究方法調查不同服務業種，據此與本研究結果比較，或有新顧客轉移因素發現。

至於個別因素，若同時有兩項因素以上發生，是否會使顧客轉移之企圖心加強或行動加快，亦是未來研究者可再深入研究方向。

## 參考文獻

- 方世榮譯，1995，行銷管理學，台北:東華書局。
- 施貞仰譯，1995，工業組織心理學，台北:揚智書局。
- 蔡金土，1992，國內銀行經營成功關鍵因素之實證研究，文化大學企研所碩士論文。
- 謝安田，1983，企業研究方法，台北:著者自印。
- 謝耀龍編譯，1993，行銷學，台北:華泰書局。
- 羅文輝，1991，精確新聞報導，台北:正中書局。
- Berry, L. L. and Parasuraman A. 1991. *Marketing service: competing through quality*. New York: The Free Press.
- Bitner, M. J., Booms. M. B. and Tetreault M. S. 1990. The service encounter:

- diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54:71-84.
- Bitner, M. J. and Mohr L. A. 1994. Critical service encounters: The employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, 58:95-106.
- Brown, L. G. 1990. Convenience in service marketing. *Journal of Service Marketing*, 4:53-56.
- Cronin, J. J., Jr. and Taylor. S. A. 1992. Measuring service quality :A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56:55-68.
- Crosby, L. A. 1991. Expanding the role of CSM in total quality. *International Journal of Service Industry Management*, 2(2):5-19.
- Crosby, L. A. and Stephens N. 1987. Effects of relationship marketing on satisfaction, retention, and price in the life insurance industry. *Journal of Marketing Research*, 24:404-411.
- Crosby, L. A., Evans, K. R. and Cowles D. 1990. Relationship quality in service selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54:68-81.
- Day, R. L. and Landon E. L. 1977. Toward a theory of consumer complaining behavior, in Arch Woodside, Jagdish Sheth and Peter Bennett (eds.). *Consumer and industrial buying behavior*. Amsterdam: North Holland, New York.
- Day, R. L. 1980. Research perspectives on consumer complaining behavior, in Charles Lamb and Patrick Dunne(eds.) *Theoretical developments in marketing*. Chicago: American Marketing Association.
- Ericsson, K. A. and Simon H. A. 1980. Verbal reports as data. *Psychological Review*, 87:215-50.
- Fisk, R. P., Brown, S. W. and Bitner M. J. 1995. Tracking the evolution of the services marketing literature. *Journal of Retailing*, 69(1):61-103.
- Flanagan, J. C. 1954. The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51:327-357.
- Hart, C. W. L. 1988. The power of unconditional service guarantees. *Harvard Business Review*, July-August:54-62.
- Heskett, J. L., Sasser W. E. Jr. and Hart C. W. L. 1990. *Service breakthroughs*. New York: The Free Press.
- Jodness, D., Pitegoff B. E. and Sautter E. T. 1993. From customer to competitor: Consumer cooption in the service sector. *Journal of Service Marketing*, 7(3):18-25.
- Keaveney, S. M. 1995. Customer switching behavior in service industries: An exploratory study. *Journal of Marketing*, 59:71-82.
- Kelley, S. W., Hoffman K. D. and Davis M. A. 1993. A typology of retail failures

- and recoveries. *Journal of Retailing*, 69:429-452.
- Labarbera, P. A. and Mazursky D. 1983. A longitudinal assessment of consumer satisfaction / dissatisfaction : Dynamic aspect of the cognitive process. *Journal of Marketing Research*, 20:393-404.
- Latham, G. and Sarri L. M. 1974. Do people do what they say? Further studies on the situational interview *Journal of Applied Psychology*, 69(4):422-427.
- Nyquist, J. D. and Booms B. H. 1987. Measuring services values from the consumer perception, in Carol Surprenant(ed.) *Add value to our service*, Chicago: American Marketing Association:13-16.
- Parasuraman, A., Zeithaml V. A. and Berry L. L. 1985. A conceptual model of service quality and its implication for future research. *Journal of Marketing*, 49:41-50.
- Richins, M. L. 1983. Negative word-of-mouth by dissatisfied consumers: A pilot study. *Journal of Marketing*, 47:68-78.
- Rust, R. T. and Zahorik A. J. 1993. Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing*, 69:193-215.
- Singh, J. 1988. Consumer complaint intentions and behavior: Definitional and taxonomical issues. *Journal of Marketing*, 52:93-107.
- Zeithaml, V. A., Berry L. L. and Parasuraman A. 1988. Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, 52:35-48.