



## 99 年度優化商業創新與網絡發展計畫

### 優化商業標竿教學個案—金格食品(股)公司

主辦單位： 經 濟 部 商 業 司

執行單位： 台北市電腦商業同業公會

撰稿人： 林 耀 欽 主 任

中華民國 99 年 12 月



# 個案本文

# 寵愛寶貝—整合彌月婦幼商業網絡建構顧客 優質服務 —金格食品股份有限公司



## 緣起

看著訂單日漸萎靡，金格食品的林總經理不禁憂心忡忡，緩緩拿起桌上的咖啡，慢慢地盤算起金格食品未來的發展，林世閱總經理心裡的焦慮越來越明顯「現在我們所有的業績，都是靠彌月市場，等於所有資源都放在這塊領域，但因全球經濟的不景氣，結婚率下降，間接的影響到出生率，使得少子化問題越來越嚴重，導致客源減少、回購率降低，甚至原本製作喜餅的業者也跨足至彌月市場！」。

面對多方面的威脅，總經理嘆了一口氣，回顧以往「在台灣三大的彌月市場中，我們很早就扮演領導品牌的角色，因為整體大環境的影響，卻使得我們的銷售量降低。」面對同業的競爭與整體環境的衝擊，林總經理不經開始思索「現階段最重要的工作，不是解決大環境所面臨的問題，而是要得到更多的客源！」

但林總經理卻若有所思地走到了窗邊，啜了一口咖啡，回想著這些年來，同業競爭越來越激烈，大家用盡各種方法要爭取第一時間的顧客，總經理擔心了起來「彌月喜餅這個市場很特殊，誰能更早切入目標客群的名單，誰就可以掌握商機，對於這些潛在客戶的開發，同業間廝殺是非常驚人！」

突然間，總經理腦中閃過一個念頭「為何不將顧客一次性的消費模式，變成2次、3次，甚至是更長遠的以後，使他們成為我們的VIP客戶呢？」林總經理似乎看見金格食品未來的方向，並持續思考金格這幾年來缺少些什麼。林總經理拿著手中的咖啡，來來回回地在辦公室裡走動著，剎那間，林總經理放下手中的咖啡，恍然大悟「對了！就是顧客服務！好好的經營顧客關係，從這方面去切入加強我們自己跟客戶之間的互動。」

林總經理回想起過去許多產業最大的利潤源頭就是「顧客」，「顧客為本、顧客至上」已是許多業者的口號，當然食品業也不例外，於是林總經理毫不停歇的繼續想著如何做最好的顧客服務，看著同業競爭越來越激烈，如果金格不創造一個獨特明顯的優勢，將落得市場縮小、業績不佳的情況，林總經理反覆的思考著，如何利用既有的優勢，創造更多的顧客服務。「彌月市場業績占我們總體業績較高，將彌月延伸至彌月婦幼族群，發展更多一連串的顧客服務！」

近年來，網際網路的發達，網路已經成為生活中不可或缺的部分，林總經理心理盤算著「藉由網路的人潮，將客群帶入實體通路，以增加客源」，但林總經理心中卻產生



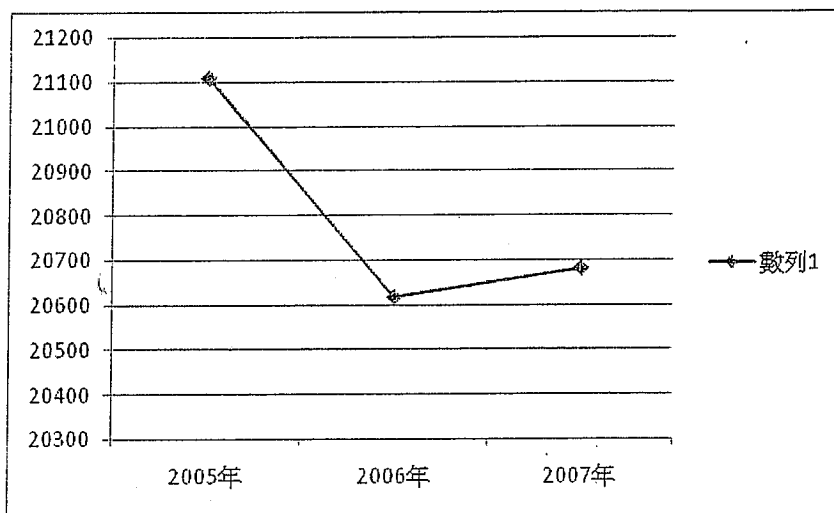
了另一個問題「光是金格一家廠商的力量，有辦法透過網路廣增客源嗎？」想想同業間的競爭，許多知名的彌月品牌，與一些知名的廠商進行合作，利用團結力量大的特性，提升自己的競爭力與市場曝光率，也讓林總經理知道異業間結盟與合作，將帶給顧客更多且更好的服務。

因此金格爲了因應少子化的問題、客源減少、顧客回購率降低、及同業競爭日漸明顯的情況，再加上金格食品也希望能開發更多的客源，針對以上問題金格建立了寵愛寶貝網與顧客關懷系統，寵愛寶貝網針對媽媽婦幼主題，集合了 10 幾家廠商所提供的試用品、產品或折價卷等，希望以這樣的好康資訊來吸引更多的潛在客源，得到更多的顧客需求與資料，並且將這些客戶拋轉至顧客關懷系統，能夠即早去瞭解媽媽們的需求，做一個客製化的服務。

林總經理望著窗外，計劃著「金格必須給消費者一個除了烘培產品以外，整體具有更高附加價值的銷售模式」，林總經理知道 e 化的平台建置已經到了眉梢之際的時候。

## 台灣烘培業面臨現況

### 台灣烘培食品業產值



圖一 烘培食品業產值

資料來源：食品工業發展研究所

從圖一中顯示出我國的烘培食品業在 2005 至 2007 年這三年來的產值，2005 年產值爲 21,109 百萬元；受到全球原物料的波動和經濟衰退的影響，2006 年有下滑至 20,618 百萬元；至 2007 年，全台主要三大便利商店約有 7,000 多家，大賣場約有 50 多家，坊間傳統烘培業者約有 5,000 多家。所以 2007 年有小幅度的上升至 20,682 百萬元，上升幅度爲 0.31%。

以整體的烘培市場來說，除了傳統的烘培市場外，現今越來越多的便利商店、大賣



場，也都跨足烘培產業，造成傳統烘培市場的威脅。

## 原物料價格波動劇烈，烘培業營運風險高

國際原料物價格及供應量受全球氣候變異等因素影響，愈加難以控制。2009 年前三季國際農產原物料行情表現相對較平穩，小麥、玉米、大豆 1-9 月平均價格較去年同期分別減少了 37.4%、35.9%、21.5%，食品廠商的原料成本壓力暫時獲得舒緩。但 10 月份全球穀物價格卻出現上揚走勢，包括大豆、玉米等產品全球生產量低於預期，加上庫存量減少，未來有機會再度帶動價格走高，使得緩和的原物料價格壓力再度升溫，引發廠商的密切關注。

民生物資大漲價，目前台糖公告糖價每公斤上漲 0.1 元達到 26.8 元，創下近 30 年新高；而民間糖商的報價，砂糖每公斤已漲到 28.5 元，比台糖高出 1.7 元，若用糖來自進口商，成本壓力更沈重。國際糖協預估，今年全球砂糖缺口達 720 萬公噸，推估今年 7 月以前，國際糖價應會維持多頭走勢，加上基金炒作，更加擴大波動幅度，屆時台糖必須逐步反映成本，不排除國內糖價每公斤可能突破 30 元，創下民國 70 年 2 月以來新高。

包括超商、量販店等業者近期接到鮮乳業者最新的報價，據了解，平均漲幅約 10%。漲價主要是受到農委會核定的冬季收乳價格每公升上漲 1.65 元所致，並追溯至去年 12 月 1 日，味全、統一、光泉等三大鮮乳業者，成本至少增加 6% 以上。業者轉向消費端反映成本，加上通路費用也喊漲，導致整體漲幅擴大。

鮮乳價大漲約 10%；麵粉價也蠢蠢欲動，漲幅上看 10%。麵粉與砂糖都是糕餅、糖果業者的主要原料，麵粉與砂糖價格大漲，食品業將首當其衝。

## 金格發展緣起

金格食品（股）公司自民國 69 年起便由日本長崎本舖傳承正統烘焙技術，在台灣烘培市場已有 42 年歷史。長崎蛋糕原本是荷蘭皇室招待貴賓的知名甜點，經由長崎港傳入日本後聲名大噪，是金格食品廣受消費者愛戴的主打明星產品。

長崎蛋糕 40 年前引進台灣市場，就是以手工製作現烤著稱，隨著環境衛生的標準提高，藉由機器生產製造以降低成本，金格食品於民國 78 年期間購置長崎蛋糕自動化生產設備，採用全自動隧道式生產線及全自動無菌充氮包裝系統，民國 83 年為全台第一家取得長崎蛋糕 GMP 食品認證的廠商，目前金格食品中央工廠最大產能一天可生產 1 萬多條蛋糕。近年來在原物料一片上漲聲中，許多麵包與蛋糕業者紛紛退出市場，金格食品卻不曾因成本考量，降低對原料品質的堅持。

金格食品透過長崎蛋糕聞名全台，並以品質管控技術稱冠全台。在自有品牌營收中，以彌月禮盒與喜餅為主，其中彌月禮盒又占整體營業額約 5 成；對外產品的市占率



更有 10%以上，是金格食品重點營業項目之一。也因為深耕彌月階段的市場已久，加上是長崎蛋糕的創始老店，讓金格食品得以穩坐彌月市場的領導品牌地位。

此外，金格食品取得德國有機副食品 HiPP 在台獨家總代理，另有關係企業群英數位科技提供全套波波啞幼兒美語教材，能夠提供給新手媽咪在寶寶彌月階段後的延伸性婦幼商品服務。

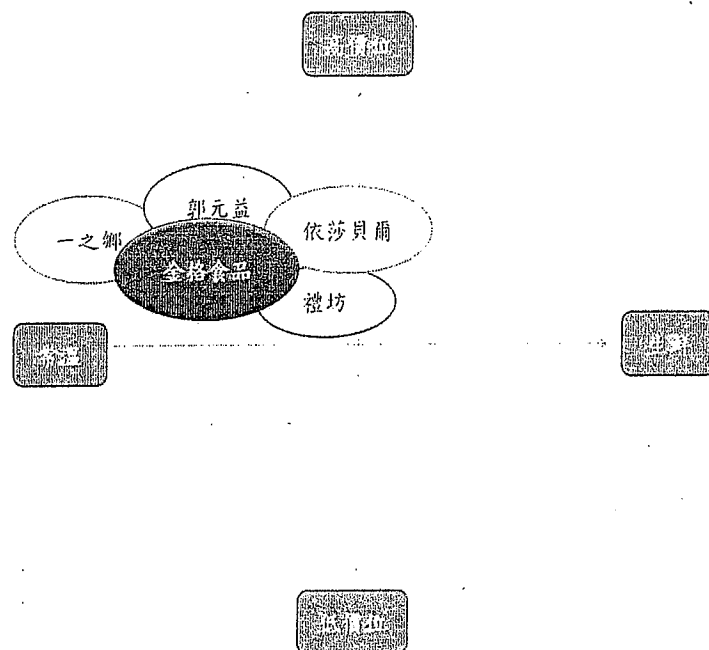
## 金格目前遭遇到的問題

### 品牌形象

金格食品自 1980 年創立以來，歷經公司的萌芽期、成長期到目前朝創新階段積極發展，金格食品歷經長期的經營，缺乏的並不是產品研發與穩定性，而是提供產品的附加價值、服務的差異化。在產品的附加價值來說，由於現今的年輕族群，喜愛較有特色且創新的產品，因此金格食品即使有再好的產品，也因面臨到思想快速變遷的影響，使得（產品）品牌老化的現象產生；另外，由於在過去經營上較不注重產品行銷上的推廣，以及缺乏公共性質的良好形象，加上近年來新興的地方特色產業崛起，導致知名度下滑、零售客層流失、年輕客源開發不易等危機產生。

### 同業競爭

金格食品彌月市場的產品定位屬於中高價位，能夠常溫送禮，沒有冷藏的限制，但現今的彌月市場如一之鄉、郭元益、禮坊、依莎貝爾等品牌業者在彌月市場的產品定位與金格食品旗鼓相當，成為主要的競爭對手，如圖二：



圖二 金格在彌月市場的產品定位



資料來源：金格食品股份有限公司

金格主要競爭品牌「一之鄉」，在整體彌月市場逐年萎縮的劣勢下，為鞏固市占率，不斷透過新包裝設計、取得彼得兔品牌授權，開發彼得兔音樂盒獨家高價禮盒，以精緻包裝、滿額贈品及免費製作印有寶寶照片的星座感謝卡，以提升產品附加價值，避開價格戰。

依莎貝爾、郭元益和禮坊等品牌因喜餅市場持續萎縮，普遍利用既有喜餅顧客名單，以提供會員專屬折扣優惠方式，積極搶佔彌月蛋糕市場。各品牌均定期每季推出新產品，除推出 200 元左右低價主打戰鬥款，並積極與奶粉廠商、坐月子中心及童裝廠商協同行銷，共同開發懷孕媽咪的潛在市場。

除了全省糕餅連鎖品牌的激烈競爭，地方品牌如台北的阿默、台中的糖村、嘉義的聖保羅以及高雄的巴堂等，均以鮮奶油蛋糕低價搶佔彌月蛋糕市場。

### 回購率低

現有金格食品之顧客以彌月、喜餅及公司送禮需求為主，即使有再好的產品，因缺少客製化服務也會導致競爭力降低，因此服務的差異化進而影響顧客的回購率。近年來，客製化的服務不論在各個產業，都主打「顧客為本、服務至上」，然而食品業也不例外。以往金格食品著重於產品開發與設計，缺乏對於顧客的服務與互動，無法對顧客做客製化的服務，也因尚未建置 CRM 資訊系統，導致顧客資訊掌握度不足，當顧客一次性消費完畢後，不易創造其他回購商機；因此留住舊的顧客，比開發新的客戶來的重要。

### 少子化

台灣每年新生兒人數從過往的 30 幾萬，直到去年掉落至不到 20 萬人，顯示現代人生育下一代的意願逐年降低，2009 年台灣出生率更低到只剩下千分之 8.3，也是歷年的最低點。非但如此，台灣生育率在世界排名中也是敬陪末座；根據世界經濟合作發展組織（OECD）所公布的最新調查資料顯示，台灣的生育率是世界倒數第一名，每位婦女平均只生 1.18 個小孩。

少子化危機，彌月送禮市場規模急速萎縮，林總經理提到「少子化這個問題，我覺得除了人口結構在改變，其實現在結婚率也在下降」，由上文可得知，少子化問題已經是整個大環境面的問題，必須思考如何因應大環境面所產生的問題。因此獲取第一時間的顧客資料，成為最重要的關鍵。

金格總經理反覆思考該如何解決顧客需求，突然間，金格食品巫經理想到，「過去，我們所有的營運銷售模式都是個別領域，而現在經營顧客關係是一個非常重要的工作，



我們需要從這方面去切入，加強我們與客戶間的互動！」。由於缺乏客製化服務，間接的影響到回購率與品牌忠誠度，顧客對品牌的形象印象也會較不明顯，除了上述的問題外，金格食品林總經理另外提到「由於少子化的影響，蒐集名單不便宜，如果能夠很便宜的去蒐集到名單，是更能提升競爭力的！」由於經濟不景氣，造成結婚率下降，進而影響到出生率，加上同業競爭日漸明顯，因此誰能早一步取得顧客資料，就能贏得商機。

面對上述的問題以及顧客需求，該如何挖掘潛在客戶，成為金格迫切解決的問題，所以藉由提出以下的整體解決方案來幫助金格食品解決現有的問題：「透過建立寵愛寶貝網，來吸引更多會員，滿足顧客需求，並且利用顧客關懷系統來分析顧客資料，發掘潛在客戶，掌握市場先機。」

## 滿足顧客需求，獲取顧客資料

### 提供更多元的服務

金格企劃部吳專員提到，「我們就純粹提供免費贈品給民眾索樣，在那裡集合了 10 幾家廠商所提供給我們的，針對媽媽婦幼這個主題需要的一些試用品，或者是一些很好的產品試用試吃以及折價卷之類的，我們希望以這樣的好康來吸引目標客群加入會員。」金格積極招募聯盟廠商，廠商提供了 10 餘種贈品及優惠券免費索取的服務，搭配多元行銷管道，快速吸引目標消費者加入會員，引導至金格門市兌換贈品，創造實體通路的銷售推廣機會，快速開發客源，增加來客營收。

### 得到想要的知識與需求，強化網站社群功能

「有時候你看 YAHOO 上面的知識家，他回答的東西其實很不專業，最後甚至在知識家、部落格上面謾罵，我們不希望有這樣的東西帶給整個社會負面能量，所以我們希望消費者或者媽媽們，在上面（寵愛寶貝網）詢問的問題，都能得到專家學者的回答，即使專家學者並沒有即時的線上諮詢服務，我們也會透過我們的網管人員幫他詢問，用最快速的時間放在這個平台上面，也分享給所有的會員。」金格企劃部吳專員希望除了整合婦幼相關業者的行銷資源，提供免費索取的服務外，最重要的是，提供育兒專業知識及經驗分享平台，並請專家學者在平台為新手媽媽或準媽媽做解答，以及試用心得評價機制，將試用贈品、產品新知及育兒心得等均依照媽咪需求及寶寶各個成長階段分類，以利網友快速查詢，以滿足其階段性需求，深耕金格在婦幼市場中備受信賴的品牌地位。設計專題討論區及影音分享平台，與媽媽們直接進行溝通；定期舉辦問卷回函贈



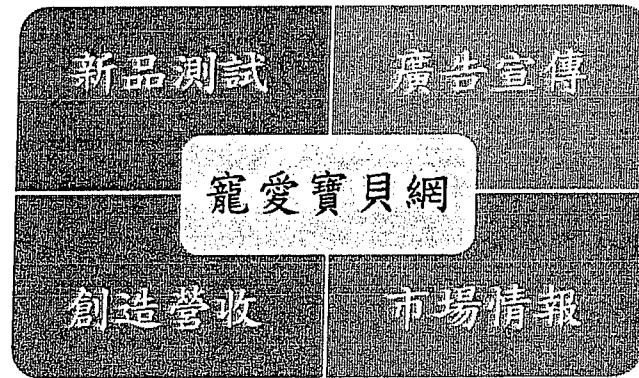
獎活動，提高媽咪們參與心得分享的意願。

## 改變單打獨鬥，共同經營與拓展潛在市場客群

目前規劃之異業聯盟合作夥伴都是以往就已與金格具有長期合作關係之廠商，透過金格於彌月市場的影響力，召集包含 HiPP、巧連智、波波都美語、生寶臍帶血、月子中心、胎毛筆業者、愛兒麗童裝等，共同加入「寵愛寶貝網」，以利用試用品體驗、折價券發送等方式，吸引更多網路會員加入此平台，來擴大會員範圍。

在物流部分，有意願提供贈品之廠商，將透過金格食品既有物流進行集貨作業，消費者未來可直接於全省門市取貨，也期望設計在取貨的過程中，創造顧客再次消費的可能，藉以創造雙贏的合作模式。

## 吸引異業結盟之誘因



圖三 異業廠商加入聯盟之誘因

資料來源：金格食品股份有限公司

在整合上主要是利用網站的方式，規劃異業廠商聯合促銷，將招募到的夥伴所提供的試用品、優惠券，採檔期活動的方式逐一推出，提供廠商專屬帳號密碼，可以查詢商品索樣情況，並了解顧客對於新產品的接受度，做到新品測試及創造營收的效果。金格企劃部吳專員提到「目前寵愛寶貝網的架構裡，沒有提供金格商品的資訊，簡言之就是我們提供的只是一個加工的免費平台，讓大家加入，避免合作夥伴覺得是用他的資源來推銷我們金格的产品。」由上文可知，整體試用分析資料亦將由金格採無償方式提供，金格提供免費的寵愛寶貝網吸引廠商加入，利用網路廣告及官網連結，加強網站的曝光率，進而做到廣告的宣傳，並且還能提供潛在客戶名單及消費者心得，對加入的異業者而言，等同於加入結盟後便可獲得另一種免費的市場調查分析，不但可當作業者在行銷策略調整或新品推出上市時之參考指標，更能藉此宣傳品牌與降低新產品上市或行銷失敗的風險（如上圖三）。

透過異業商品整合體驗平台，增加顧客選擇性、方便性、一次性滿足，增加顧客接



觸金格食品的次數，擴大潛在的目標市場。

## 發掘潛在客戶，掌握市場先機

利用寵愛寶貝網獲取的會員資料，拋轉至顧客關懷系統進行顧客分析，幫助潛在客戶的開發，並且能對顧客行為提供正確行銷活動，更有效的掌握顧客需求與服務。

### 潛在客戶開發

隨著網路的普及，網路已經成為生活中重要的一部分，對於網路購物、網路社群、網路活動等，現代人對於新一代的生活型態已趨之若鶩。為了發掘新一代虛擬通路的客源，金格食品利用寵愛寶貝網會員資料及異業合作廠商消費者名單，定期匯入潛在顧客資料庫中。

「我們提出顧客關懷系統，包括寵愛寶貝網幫助我們去深耕彌月婦幼這塊族群，來把網路的潛在客層找出來，讓我們可以更早去了解這些媽媽們的需求」金格財務部巫經理提出將寵愛寶貝網所蒐集到更多的顧客資料，拋轉至顧客關懷系統，進而分析顧客資料及行為模式，辨認哪些顧客是有潛力的顧客，在龐大的顧客資料中，分析找到有成為價值顧客潛力，關心顧客行為，而透過觀察顧客行為，來影響顧客長期的消費模式，對顧客做客製化的服務。

### 客製化的服務

透過寵愛寶貝網將與各業者交換得來的會員、銷售等資料，萃取、轉換為可用的知識，適時、適管道、適產品與顧客互動，建立起良好的長期關係，以精確的區隔市場、更有效率的處理存貨和顧客需求與抱怨，除了提升顧客對產品的滿意度外，加強與顧客之間的互動，對每一位顧客做到客製化服務，提升顧客對服務層面的滿意度，讓原本短暫性的服務延伸至長期性的服務，給予顧客終身客製化服務，進而隨著消費者經驗的累積與忠誠度的提高，成為永久顧客。

### 主動、定期的提醒

以往業務人員不斷開發新客源，但這些顧客消費類型多為一次性消費，因此藉由顧客關懷系統所萃取出來的資料，對於顧客的生日、節慶、家庭成員、喜好、小孩成長不同的階段，以「提醒」的方式刺激消費者樂意前往金格消費，以擴大整體品牌知名度，進而創造出消費者的品牌忠誠度，刺激消費者回購的意願。

### 行銷活動規劃

行銷活動規劃主要的重點在於掌握顧客，透過市場區隔瞭解特定的客群，提供特定



的行銷方案、行銷規劃、行銷活動管理、行銷效益分析，以及顧客終身價值之分析等，因此除了建立會員專屬權益及消費集點服務，另定期規劃會員專屬行銷活動，吸引消費者回門，提高其回購數。如生日寄發 VIP 生日蛋糕兌換券、透過知名網站的育嬰討論區中發送有關「寵愛寶貝網」成立訊息等。

## 客戶滿意度調查

開發一個新客戶的成本，是保留一個舊客戶的 5 倍，顧客滿意度與銷售量提升有絕對的正向關係。依顧客重要性順序提供差異化服務，提供不同優先順序的差異化服務，並提供顧客服務需求抱怨記錄之機制，以利追蹤處理過程。例如：針對大宗訂購服務之彌月顧客，完成產品出貨後，系統主動寄發售後服務滿意度調查，定期檢討改善服務作業。試用品的部分，會員索取試用品後，透過贈品試用專區主動寄發消費者商品試用體驗意見調查，重視每位消費者的意見。

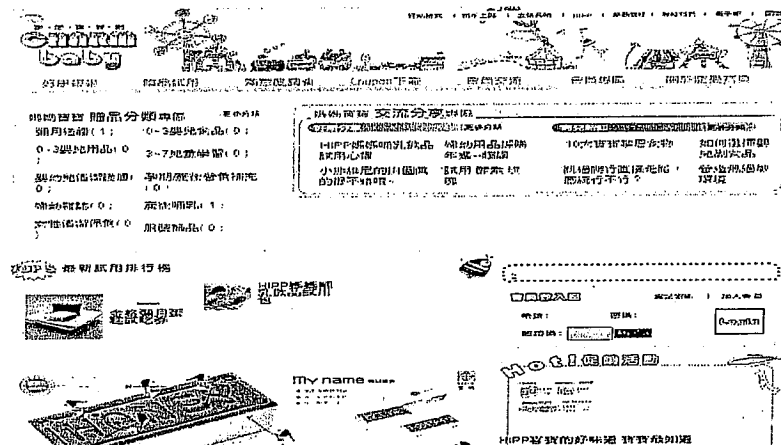
同時，需要主動讓顧客瞭解公司所提供的服務，定期檢視回應各種服務需求所使用的資源，瞭解提供顧客之服務資源是否合理，是否須針對顧客之重要性調整服務資源。

## 導入系統

### 寵愛寶貝網

一、建立平台給消費者使用：

「寵愛寶貝網」是為所有寵愛小寶貝的爸媽們所設立，提供一個平台，給予他們額外的服務。凡加入成為網站的會員，即可自由選擇並免費索取到合作廠商所提供之寵愛贈品，並統一交由金格物流中心配送到全省金格門市，寵愛寶貝網會員可以在網站上任意指定取貨門市並前往門市領取。



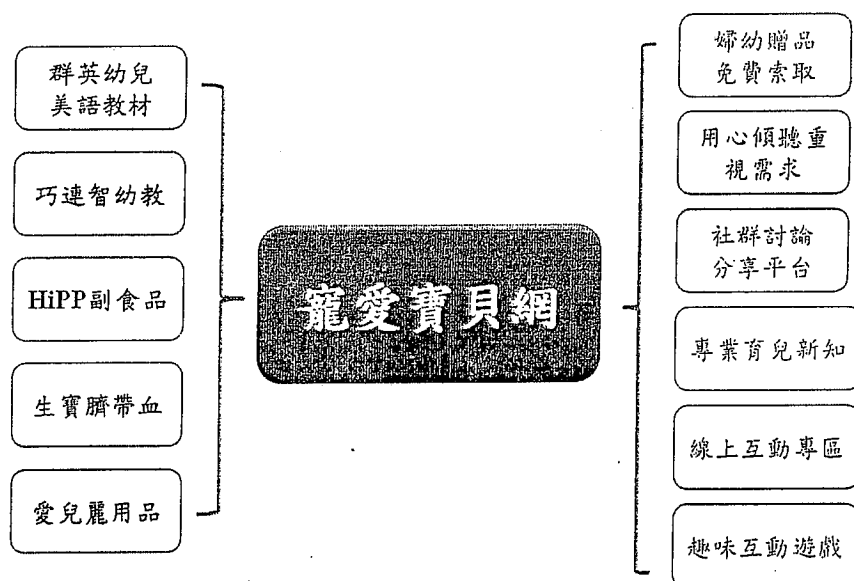
圖四 寵愛寶貝網首頁

資料來源：金格食品股份有限公司

網站同時也匯集了各類婦幼產業廠商所提供之試用品或體驗券等，網站會員們當然可以自由選擇所需贈品，而參與聯盟的異業廠商則可取得與準消費者建立進一步進行關係行銷的機會，金格本身則可藉由讓會員到各地門市取貨的同時，引導刺激顧客再消費的可能，同時亦可觀察投入各式異業市場的可能性。

## 二、寵愛寶貝網功能模組規劃

針對準媽咪或新手媽咪設立「寵愛寶貝網」，凡加入成為網路會員之準媽咪，即可免費兌換到合作廠商所提供之贈品，並由金格物流中心統一配送到金格門市，再由會員前往各地門市領取。企劃部吳專員提到「我們其實把寵愛寶貝網當成我們一個公益網站，上面他的整個功能包括，育兒新知、商品使用心得回饋，這都是消費者自己可以上去寫的，當他使用這個商品後，可以回來留言；再來，除了網站的滿意度調查外，還有包括每一項商品，客戶請我們幫他做的問卷調查；最後醫學新知，我們是請到專家學者回答消費者問題」



圖五 寵愛寶貝網架構

資料來源：金格食品股份有限公司

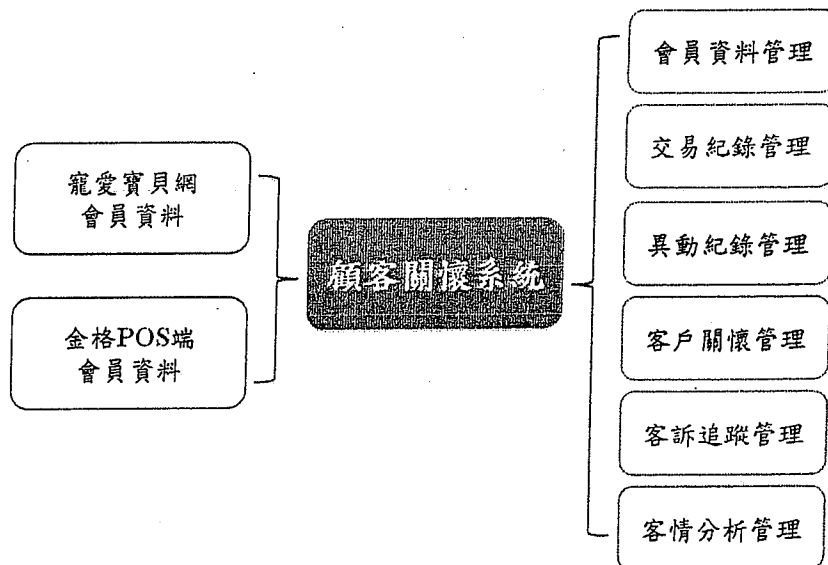
由上文中可得知，寵愛寶貝網除了提供免費試用品索取外，還提供互動性的服務，如上圖五，以下是寵愛寶貝網特色：

1. 婦幼贈品免費索取：會員索取試用品後，為了真正做到免消費者負擔費用，透過自有的物流運輸，將每位消費者的贈品送到全省門市，讓會員們自由選擇取貨地點。
2. 用心傾聽重視需求：會員成功索取心目中想要的贈品後，即由網站管理人員根據會員索取的商品主動寄發試用意見調查，重視每位消費者的意見。



3. 專業育兒新知：聘請專家學者定期發表孕期媽咪或新手爸媽們需要的育兒新知，而這些學者專家的所發表的內容將被建立成題庫，提供往後更多爸媽們隨時進行線上搜尋。
4. 社群討論分享平台：建立專屬婦幼族群的討論區，提供給孕婦、新手或資深媽咪等一個心得交流及分享的園地。
5. 線上互動專區：邀請醫師/專家利用線上即時通功能在特定或約定的時間裡讓媽媽們直接線上發問（例如業界首創的線上媽媽教室），過程中媽咪們的所有發問和專家的回答將匯整成問答式架構，供媽咪們參考閱讀，為所有不方便出門參加活動的媽媽們有個良好的溝通管道，極具正面示範的意義。

### 顧客關懷系統



圖六 顧客關係管理系統功能圖

資料來源：金格食品股份有限公司

金格巫經理提到「將我們原來的資料，最終在這個新的 CRM 資料庫裡頭都會匯整在一起，而寵愛只要有會員加入，就會直接拋轉到我的顧客關懷系統 Data」，因此透過顧客關係資料庫，結合 POS 端回饋的銷售資料與寵愛寶貝網的會員資料，可整合既有的 ERP 系統，並透過新興行銷方式的輔助進行 ICT 優化管理，進而分析顧客需求及預測顧客行爲，如上圖六。

#### 一、顧客關懷系統之 ICT 應用範圍：

1. 實體通路消費者累計消費滿 3,000 元或訂購金格喜餅或彌月蛋糕即可成為金格會員，每筆消費均可累計集點。
2. 在顧客每個重要的日子，依會員資料進行提醒，進而刺激再次消費。
3. 透過系統功能模組，可提供前台門市應用與後台客情分析等功能，亦可透過手



持裝置，即時掌握客訴處理情形。

## 二、系統平台整合，顧客管理系統功能

1. 會員資料管理：會員基本資料、顧客來源分類、會員等級資料、最近消費記錄、消費狀況分析、會員照片建檔、親友資料建立、會員快速查詢，顧客於門市消費時，可立即記錄個人基本資料及發卡單位、會員等級、消費商品種類、客戶來源以及聯絡資訊等相關資訊，以作為會員結構分析之來源依據。
2. 交易記錄管理：門市零售記錄、訂單出貨記錄，對於顧客在門市消費及網路訂購等相關資訊，作為顧客消費行為模式分析依據。
3. 異動作業管理：發卡續卡作業、交易資料轉檔、贈品兌換記錄，記錄顧客發卡或者續卡。
4. 客戶關懷管理：注意顧客到期續卡記錄、專案促銷記錄、消費滿意調查、客訴追縱記錄，瞭解顧客需求及滿意程度，改善與檢討服務需求所使用資源，提供顧客客製化服務之依據。
5. 客情分析報表：會員結構分析、會員喜好分析、有效會員分析、會員忠誠度分析、消費貢獻度分析、顧客 RFM 分析<sup>1</sup>、活動商品分析、消費者來源分析，將所得到的資訊藉由分析萃取出有用的知識，做為提供顧客服務的依據。
6. 潛在客戶管理：財神名單轉入<sup>2</sup>、潛在客戶資料、拜訪追蹤記錄、潛在客戶升等，寵愛寶貝網及金格官網會員資料，將定期批次匯入顧客關懷系統中。

## 導入後營運模式改變

### 導入前的通路銷售之模式

金格食品彌月系列商品「通路銷售」的現有作業流程，主要為透過自有的銷售通路（直營門市據點）、一般代銷通路業者等，進行產品採購、陳列、販售、促銷及提供銷售訊息給消費者，且消費型態往往為一次性的消費行為，與顧客間的關係維持不易，也無法進行持續經營，更在少子化的趨勢發展下，所接觸的客群有限，造成會員人數逐年減少的現象發生，如圖七所示。

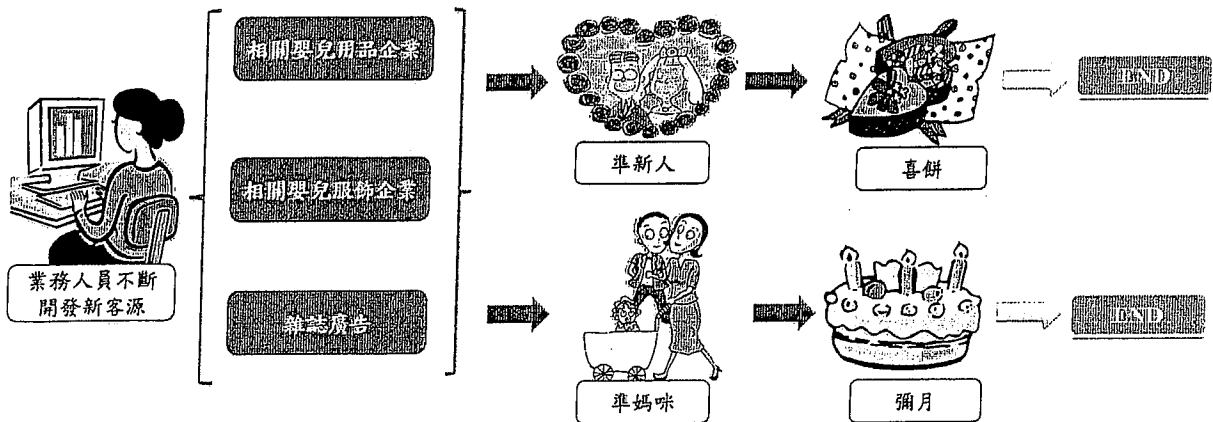
彌月的業績和出生率有關，而以往行銷模式是依附在其他大型的婦幼企業上，或者在雜誌上刊登小廣告，只要加入會員，或填寫完資料寄回金格食品，就會提供一塊金格蛋糕供試吃，單純的做廣告行銷，並沒有做到「貼心的客製化服務」，因此導入前開

<sup>1</sup>依據美國資料庫營銷研究所 Arthur Hughes (1994) 過去所做的研究中，在資料庫中客戶有三個重要的要素，這三大要素讓研究人員分析出客戶的消費型態，也就是：最近一次消費 (Recency)、消費頻率 (Frequency)、消費金額 (Monetary) 所構成的 RFM 模型。

<sup>2</sup>每位會員是會帶來商機的成員，因此將每位會員當作是財神。



發客源是較為困難的。

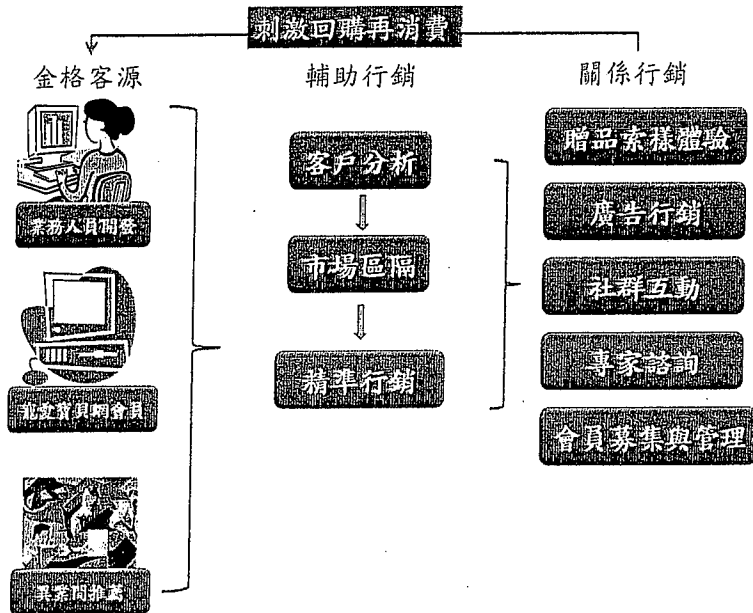


圖七 導入前銷售通路模式

資料來源：金格食品股份有限公司

### 導入後進行客製化服務導向

導入後的作業流程，除了原本業務人員開發客源獲取顧客名單外，利用寵愛寶貝網以及異業間推薦來開發更多的潛在客戶，再利用顧客關懷系統分區分眾的行銷策略，依據顧客的喜好、年齡、收入、職位、公司預算等做市場區隔，利於進行更精準的行銷策略，替顧客做到最好的行銷服務，也就是一對一的客製化服務，對於重要日期的多元化提醒以及會員優惠活動訊息，並且刺激顧客回購再次消費的動機，以提升顧客忠誠度及滿意度，如圖八。



圖八 導入後客製化服務

資料來源：金格食品股份有限公司

針對潛在客戶去做分區分眾，金格食品展業部李課長所提一個重點，去做到「貼心的客製化服務」，例如新品通知、分析顧客行為等，如果該顧客每次在新品上市一個禮

拜都有去購買新品，可以瞭解到該顧客對於新產品是有興趣的，因此只要有新品上市，就會告知此顧客。甚至去了解記錄送禮的對象，等到該對象生日或者紀念日等時間到來時，並進行貼心的提醒，以「提醒」的方式，「刺激」消費者前來購買。消費者如果有至金格消費就成為我們金格之友，再利用集點的方式，使金格之友成為金格 VIP 客戶。

## 市場經營從被動變成主動

### 一、客源開發方式

導入前開發客源的作業方式，依賴知名的婦幼企業及雜誌廣告來取得客戶資料。導入後除了原本的業務人員開發外，增加了寵愛寶貝網「主動」吸引客戶，以往金格食品的對於顧客行銷上只有單純的在做廣告，被動的等顧客提供資料。現今從原本被動式的等待客源，變成主動的吸引客源。

### 二、輔助行銷

導入前開發新客源後，就直接對顧客做服務，導致無法滿足顧客需求，造成顧客消費行為呈現「一次性」的模式。導入顧客關懷系統後，利用蒐集到的會員資料，對客戶資料做分析，進行市場區隔，並且針對每位顧客的需求，能夠精準行銷，減少不必要的行銷成本。

### 三、關係行銷

以往的顧客行為呈現「一次性」的消費模式，在導入系統前，對於顧客後續的售後服務是缺乏的。財務部巫經理也提到「導入系統後，能夠對顧客做一對一行銷」，但除了針對不同的客戶做一對一行銷外，對於維護顧客關係是重點項目之一，利用贈品索樣體驗、廣告行銷、社群互動、專家諮詢、會員募集管理，這些以往所沒有的服務，也就是金格食品展業部李課長強調的「提供顧客貼心的客製化服務」，為了與顧客建立良好關係，提升顧客滿意度及購買意願。

## 效益

### 一、獲取更多的潛在客戶

透過主動的顧客服務，取得顧客資料並且可透過顧客關懷系統刺激消費回購的情形發生，利用「寵愛寶貝網」的贈品與折價「利誘」以及提供額外的顧客諮詢服務。提供婦幼產業廠商新品推廣或商品促銷的免費網路行銷平台，透過商品的試用或體驗、折價券等方式，來測試新品的市場接受度，有助於聯盟廠商進行行銷策略調整，以節省相關的行銷費用。並藉由體系成員與異業廠商之整合，增加網站的豐富性與知名度，吸引更多會員加入寵愛寶貝網，獲取更多的潛在客戶，創造服務極大化與利潤分享的顧客服務價值鏈！金格展業部李課長也提到「最近也有人打電話



詢問寵愛寶貝網！」，由此可知，新加入利用寵愛寶貝網的存在價值，更可開發出顧客名單，並能有效減少開發名單的成本。

## 二、更精準的行銷策略，得到更多實際消費客戶，行銷成本降低

藉由獲取到的潛在客戶資料，分析潛在客戶資料，利用「顧客關懷系統」的「提醒」，刺激消費者樂意前往金格消費，準確的對顧客做行銷策略，降低不必要的行銷花費，以擴大整體品牌知名度，進而創造出消費者的品牌忠誠度。行銷成本方面，透過 EDM、簡訊取代部分實體 DM，減少 DM 印製，降低大量的郵資支出；行銷成本上從系統導入前每個月 46,291 元至系統導入至今降低至 41,500 元，減少 9%，有小幅度的減少，但金格展業部李課長提到「即時性的行銷成本沒有真的降低，因為網站才剛投入，舊有的行銷成本是不可斷的，但相信未來能花 1 塊錢，能達到 4、5 塊錢的力量！」另一方面，金格 VIP 會員數在系統導入前為 2,400 人，系統導入後增加至 7,659 人，成長了 3 倍，卻是有顯著的幫助。再者，在十月份網站導入後，會員回來消費的有 1,358 人，能夠成為長期的會員，並且有貢獻，遠比會員人數增加的數目更有意義；整體來說，系統導入前會員貢獻度平均每個人 400 元，系統導入至今，上升至 1,360 元，會員貢獻度成長 3 倍，進而提升營業額成長。

## 三、服務加值，提高客戶忠誠度

在顧客關懷管理系統的方面，則是透過與婦女嬰幼兒產業平台所提供的一連串附加價值行動的關聯結果，根據顧客資訊、使用折價券購買的產品、頻率，加入金格食品其他活動，包括：喜餅、年節送禮、生日蛋糕等，建立好的長期關係，精確的區隔市場、更有效率處理存貨和顧客需求與抱怨，以達到對顧客之終身價值行銷。進而萃取、轉化為可用知識，適時、適管道、適產品與顧客互動，建立起良好的顧客服務。

金格食品依照不同的需求提供資訊，以準媽媽及新手媽媽來說，透過寶寶的成長周期，在每個不同的階段，提供給準媽媽及新手媽媽們資訊。例如：寶寶 6 個月大時要抓周，這時候金格就會提醒媽媽們這樣的資訊。再者針對公司行號，依照公司行號、預算去分析，在端午節、中秋節需要送禮的節慶中，主動提供相關公司需要的產品資訊。將原本一次性消費，延長至長期的消費模式。

從回應顧客時間的長短，可以讓顧客得知，金格食品對於客戶意見的重要程度以及處理客戶問題服務效率，間接的影響顧客滿意度及忠誠度，好的服務才能提升顧客滿意度及忠誠度。金格食品在系統導入前，客訴回應時間為 12 小時，系統導入後縮短為「即時」，金格巫經理說到「客訴的案例有很多種，如果像是顧客的



抱怨，第一時間就能做到有效的安撫，但如果像品質、運送等這些是需要進一步追究責任，以往都是通報相關單位，會增加時間與人力的花費，但導入系統後，就可以利用系統，直接告知相關單位，並做到即時回應」，由此可知客訴回應時間縮短了，能夠更快速的解決顧客問題，並提升顧客服務，對於顧客滿意度及忠誠度的提升是有幫助，當滿意度及忠誠度提升，相對而言，也影響顧客的回購率的增加。

會員回購次數，從附件一中可以發現到，每位會員從原本一個月不到一次回購，導入系統之後，提升到一個月 5.5 次，成長了 5 倍；因此可得知，當客訴回應時間縮短，滿意度及忠誠度就會提升，使得會員回購數增加，並且形成顧客的購買次數延續。

經營模式的改變，除了可有效吸引異業廠商及消費者共同參與外，對金格本身而言也帶來不少潛在商機，透過異業整合與市場需求之反應，可作為集團未來多角化經營投資之實證經驗，並為日後轉投資奠定更為穩固的基礎。換言之，可以是 Win-Win 的商業合作策略，加上顧客關係管理系統所整合的顧客資料，藉由分析去做到市場區隔，更精確的針對潛在客戶去做行銷手段，進而減低不必要的行銷成本，也能使更精準發掘出長期性的顧客。

## 結語

整體大環境的少子化對於金格食品而言是一項重大的衝擊，使得整個市場的顧客也相對的減少。對於這樣的情況如何讓更多顧客上門購買也成為金格食品急需解決的問題，所以金格食品想在產品與服務的創新上進行更多的策略，從異業結盟到後端資料分析與行銷等等，金格食品利用寵愛寶貝網吸引潛在顧客，結合顧客關懷系統分析潛在顧客名單。從過去在市場的被動角色變成主動出擊，不再只能被動的進行宣傳或是透過合作企業獲取顧客名單。現在金格食品已能主動進行顧客尋找，並且從中挖掘重要顧客。藉由資料庫分析找出顧客進行精準行銷外，也能與顧客進行關係管理，重新創造顧客價值。一個既有的顧客所能創造出來的價值是一個新的顧客的 5 倍以上，所以如何保住顧客從而提升顧客的再購率，是金格食品最佳的利基點所在。

目前對於金格食品整體來看，再購率的提升上成長不少，對於與顧客關係管理上已經能夠看到一定的成效。然而寵愛寶貝網上的會員成為實體消費的會員上，目前尚未看到顯著的成效，而這也是金格食品後續所需對面的挑戰之一。

面對未來的總總考驗，林總經理緩緩拿起桌上的咖啡說：「我們要做一個趨勢整合，一個新的銷售服務模式！」和煦的夕陽滲進林總經理辦公室，似乎像是看見金格食品未來發展的曙光，如何提升顧客服務，成為了金格食品未來努力的方向。



## 問題與討論

1. 金格食品面對烘培業與出生率下降的趨勢，其機會與威脅為何，試分析之。
2. 寵愛寶貝網透過何種方式找尋與金格食品相關之潛在客戶，其優勢何在？
3. 金格食品如何善用客戶關懷系統找出潛在客戶，並且如何進行行銷策略？
4. 金格食品在面對客戶一次性的購買行為上進行何種策略，改變客戶過去購買之行為？
5. 金格食品如何透過客製化服務，提高客戶忠誠度，以利客戶再購次數增加？



# 附錄一

## 關鍵指標分析表

效益項目	平台導入前數值	平台導入後目標值	實際達成值 (至99/10/31止)	定義與計算公式
1.金格客訴回應時間	12小時	即時	即時	客訴案件產生時，通報並提供顧客第一次聯繫回應客所花的平均時間
2.實體會員年度貢獻	平均400元/人	平均800元/人	平均1,360元/人	VIP會員總消費金額/會員人數 (以上線月份10月為計算)
3.行銷成本	555,500元/年	262,000元/年	415,000元/月	透過EDM取代部份實體DM,減少DM印製及郵資費用
4.金格VIP會員數(自有通路)	2,400人	4,800人	7,659人	自有全省實體通路總會員人數
5.會員年回購數	4,800次/年(估)	14,400次/年	1,358次/月	實體會員每年回店消費次數 (以上線月份10月為計算)

資料來源：金格食品股份有限公司

## 參考文獻

- 黃鈺涵 (2009)，中小型烘培業經營策略與績效之研究，銘傳大學管理研究所碩士論文
- 2007年我國食品產業回顧與未來展望，財團法人食品工業發展研究所陳麗婷



## 工作團隊

元智大學資訊管理學系

林耀欽 副教授

元智大學資訊管理學系

童國恩 博士生

元智大學資訊管理學系

蔡涵育 研究生

金格食品股份有限公司

總經理 林世闕先生

金格食品股份有限公司

經理 巫淑萍小姐

金格食品股份有限公司

專員 吳寶蘭小姐

金格食品股份有限公司

課長 李欣俞小姐

本個案著作權歸經濟部商業司所有