

## 知覺價值、滿意度、轉換成本及其他廠商吸引力對 顧客忠誠度的影響

李奇勳

國立聯合大學經營管理學系教授

蘇瑞蓮

元智大學管理學院博士候選人

### 摘要

忠誠度是公司競爭優勢的來源，如何提高顧客的忠誠度，一直是學界與業者關心的議題。本研究將忠誠度區分為再惠顧忠誠和推薦忠誠，以探討知覺價值、滿意度、轉換成本和其他廠商吸引力對這兩個忠誠構面的影響，並探索轉換成本的中介效果以及轉換成本和其他廠商吸引力對滿意度—忠誠度關係的干擾效果。

本研究以量販店的消費者為實證對象，研究結果顯示：(1) 知覺價值、滿意度、轉換成本會正向影響再惠顧忠誠和推薦忠誠，其他廠商吸引力則會負向影響再惠顧忠誠和推薦忠誠；(2) 轉換成本中介了知覺價值與惠顧忠誠和推薦忠誠的關係；(3) 轉換成本對忠誠度沒有干擾效果；(4) 其他廠商的吸引力愈大，則滿意度與忠誠度的關係愈弱。文中並針對研究發現提出相關的建議，提供給業者擬定行銷策略時的參考

**關鍵詞：**知覺價值、滿意度、忠誠度、轉換成本、其他廠商吸引力

### 壹、研究動機與目的

顧客忠誠對公司的績效具舉足輕重的影響力，所以一向被認為是公司競爭優勢的重要來源 (Woodruff, 1997)，因此如何提升顧客的忠誠已成為一個重要的議題。傳統上，顧客滿意被認為是顧客忠誠度的立即前因 (Anderson & Sullivan, 1993)，進而提升股東價值和資產效能 (Reichheld, 1996)，不過，滿意度與忠誠度兩者間正向關係的強度已受到很多的質疑 (Jones & Sasser, 1995; Reichheld)，Szymanski and Henard (2001) 的 meta-analysis 也發現滿意度只能解釋再購意圖 25% 的變異量。因此現在普遍認為：滿意度和忠誠度間的關係比原先想像的還要來得複雜 (Mittal & Kamakura, 2001; Oliver, 1999)。為了打破「滿意度陷阱」，行銷管理者必須要更完整瞭解促成顧客忠誠度的驅動因子，才能保有競爭優勢。因此在滿意度之外，應再找出影響顧客忠誠度的因素，才有助於業者將資源做最有效的應用。

隨著顧客需求的增多及全球性的競爭和經濟的緩慢成長，Woodruff (1997) 認為應朝向如何傳遞卓越的價值給顧客，才能創造新的競爭優勢；Rust and Oliver (2000) 也認為知覺價值是消費者決策過程的重要因素。又依據 Woodruff 的看法，顧客滿意的衡量一定要與知覺價值的量測連結，否則無法提供顧客完整的聲音供管理者參考。實証研究也指出：知覺價值會影響未來的購買意圖和行為（劉宗哲、郭嶷、李沃慶，2010；Baker, Grewal, & Voss, 2002; Bojanic, 1996）。因此在探討滿意度和忠誠度的關係時，也應將知覺價值一併納入，才能真正瞭解消費者的聲音。

Jones and Sasser (1995) 曾指出：滿意的顧客不見得忠誠，而不滿意的顧客也不見得就會離去。顯示顧客的忠誠可能源自於對廠商感到滿意，但也可能是對廠商並不滿意，只是因為市場上沒有其他的替選方案可供選擇，只好留下來（如同人質或俘虜）。相同的，不忠誠的顧客可能源自於對廠商的不滿意，但也可能是對廠商感到滿意，卻因轉換成本低，便輕易的轉移到別處了。可見轉換成本和其他廠商吸引力，也會影響消費者的重購選擇。因此也有很多的文獻在探討轉換成本以及其他廠商吸引力對忠誠度的影響關係，其中大部分在探討轉換成本或其他廠商吸引力的干擾效果（如劉宗其、吳立偉、黃吉村，2007；Burnham, Frels, & Mahajan, 2003; Jones, Mothersbaugh, & Beatty, 2000; Lam, Shankar, Erramilli, & Murthy, 2004; Sharma & Patterson, 2000; Yang & Peterson, 2004），也有一些在探討轉換成本或其他廠商吸引力對忠誠度的直接影響效果（如劉宗其等；劉宗哲等，2010；Jones et al.; Lam et al.; Woisetschlager, Lentz, & Evanschitzky, 2011），不過研究間的結果並不一致，值得再加以探討。

其中，轉換成本是指顧客知覺到轉換服務提供者時所必須耗費的時間、金錢和精力（Jones et al., 2000），在 Burnham et al. (2003) 的研究中即發現轉換成本對忠誠度的解釋力高於滿意度，Fornell (1992) 也指出：滿意度讓競爭對手更難帶走顧客，轉換成本則使顧客不易轉換服務提供者，可見想要留住顧客，提升顧客知覺的轉換成本和滿意度同等重要。因此為了完整瞭解轉換成本的角色，除了轉換成本對忠誠度的直接和干擾效果的探討外，也應該探討相關的前因變項是否也會透過轉換成本的中介間接影響忠誠度。從 Burnham et al. 的分類可看出，轉換成本包含有結束現有關係所必須放棄的利益；因此從機會成本的觀點來看，若現有的廠商提供給顧客高的知覺價值和滿意度，則他轉換到別家廠商的風險也會變高，因而形成心理上的轉換障礙；Yang and Peterson (2004) 即曾指出：如果管理者將顧客滿意度和知覺價值提升至更高的水準，就會產生轉換障礙。亦即，知覺價值和顧客滿意度是否也透過轉換成本的中介，進而影響顧客的忠誠度，也是值得探討的議題，但目前相關的研究並不多見。

另外，Tsiros and Mittal (2000) 認為：滿意度對不同型態的行為意圖會有不同的影響，而這些行為意圖可能和顧客的忠誠度有關。由於忠誠度是消費者利用各種行為來表示想要與往來的廠商維持關係的意圖，因此本研究參考 Zeithaml, Berry, and Parasuraman (1996) 的歸納將忠誠度概念化為「再惠顧忠誠」和「推薦忠誠」兩個構面，前者與老顧客的留存有關，後者與新顧客的吸引有關，探討相關變數對這兩個忠誠構面的影響是否有不一樣的效果，研究結果會有管理上的意涵。

因此本研究將知覺價值、滿意度、轉換成本及其他廠商吸引力視為忠誠度的前因，除了探討這些變數對忠誠度的直接影響關係外，也試圖探索滿意的顧

客不見得忠誠，而不滿意的顧客也不見得就會離去的可能原因，進一步將轉換成本及其他廠商吸引力當作干擾變數，探討它們是否會對滿意度與忠誠度的關係產生了干擾效果。而本研究最特別之處，在於同時又將轉換成本視為中介變數，以瞭解知覺價值和滿意度是否也透過轉換成本的中介，進而影響忠誠度，以更清楚瞭解轉換成本的角色。雖然一個變數（轉換成本）同時是另一個變數（滿意度）的中介和干擾角色的文獻較少見，但在組織行為（Ganzach, 1998）、家庭研究（Cui & Conger, 2008）和行銷管理領域都有前例，如 Brown, Barry, Dacin, and Gunst（2005）的研究，證實了消費者的承諾中介了也干擾了滿意度對口碑的關係。因此本研究希望能建立更完整的忠誠度模式，以清楚瞭解知覺價值、滿意度、轉換成本和其他廠商吸引力對忠誠度的影響關係及相對重要性，以提供行銷管理者擬定忠誠計劃、留住顧客的參考依據。

## 貳、文獻探討與假設建立

### 一、知覺價值（perceived value）

近年來有愈來愈多的公司相信，以價值為基礎的策略來管理組織會增加成功的機會（Khalifa, 2004），也有很多的行銷策略專家強調：創造卓越的價值給顧客是確保公司成功的關鍵要素（Woodruff, 1997），所以 Woodruff 就曾斷言：傳遞良好的知覺價值給顧客是新世紀競爭優勢的來源。

不過，知覺價值也被認為是一個不容易定義和衡量的構面（Woodruff, 1997; Zeithaml, 1988），它主要築基於權益理論（Oliver & DeSarbo, 1988），亦即消費者會考慮自己的成果／投入以及得自服務提供者的成果／投入的比值。根據這個概念，Zeithaml 認為知覺價值是消費者基於其所得利益和所付出犧牲的認知，對產品整體效用的評價。雖然消費者間對得到的和所付出的認知各異，但價值即代表著獲得（get）和犧牲（give）兩者的權衡。

其中知覺利益是實體屬性、服務屬性和技術支援的組合（Monroe, 1990），知覺犧牲則包括貨幣性的犧牲（即價格）和非貨幣性的犧牲（如旅行／蒐集成本，心理／精神成本等）（Zeithaml, 1988）。Zeithaml 也指出：某產品可能有高的品質，但消費者如果沒有足夠的預算去購買（或不願去花這些錢），則它對消費者的價值還不如品質低、但消費者買得起的商品，可見消費者在評估選擇方案時，會選擇能帶給他最高知覺價值的方案。另外，價值是個主觀認知的構念（Kortge & Okonkwo, 1993），不同顧客對相同商品或服務的認知價值可能不同。再者，價值是相對於競爭而言，若能比競爭者傳遞更優的價值給顧客，將可協助公司創造可維持的競爭優勢。

### 二、滿意度（satisfaction）

以往文獻對於滿意度有許多種不同的定義，而普遍被接受且廣泛應用的定義是 Oliver（1980）提出的「期望—失驗」模型，此模型認為消費者在購買一項產品或服務時，會先在內心對其績效形成一種期望，在消費這項產品或服務後，他們會將所得到的實際績效與當初的期望相比較。這種評估的結果是一種態度——判定為滿意或不滿意，如果這個評估和後續的態度証實了消費者原先對產

品或服務的預期，則會感到滿意，這種滿意的狀態導致對產品或服務有正向的態度，進而能正向影響未來的購買意願。反之，如果這個評估和後續的態度與消費者的預期不符合，則會讓消費者感到不滿意，進而會負向影響其未來的購買意願。

由上述的說明可以看出，滿意度是消費者在消費過程中，自產品／服務或購物經驗中所得到的愉悅程度的一種判斷與認知，所以滿意是消費者在獲得滿足後的一種情感反應。可以看出 Oliver 強調的是內在心理的滿足與實現，亦即滿意度可以視為一種心理、情感上的滿足現象，Cronin, Brady, and Hult (2000) 也持相似的看法。

### 三、忠誠度 (loyalty)

顧客忠誠是指消費者對產品、服務、品牌或組織的全面依戀或深度承諾 (Oliver, 1999)，忠誠的顧客，公司對他的維持成本較低，他也可能增加購買的金額或購買公司其他的產品或服務，並成為公司口碑的宣傳者 (Fomell & Wernerfelt, 1987)，所以顧客的忠誠被認為對公司的績效和獲利有重大的影響，而且被認為是公司競爭優勢的重要來源 (Woodruff, 1997)。

不過要衡量忠誠度並不容易，有的學者從態度面、有的學者從行為面來衡量這個變數 (Oliver, 1999; Zeithaml, 2000)。從態度面來看，忠誠是消費者有確切的慾望想要與某服務提供者維持關係；從行為面來看，忠誠是指消費者對某特定商品或服務有需求時會再度光臨同一服務提供者。從定義上來看，顧客的忠誠被描述為消費者會利用各種行為來表示自己想要與往來的廠商維持關係的意圖，Zeithaml et al. (1996) 曾歸納出學者對行為意圖的探討大約可分為：對別人說公司的優點、推薦往來的公司給別人、付出價格溢酬給公司、繼續維持對公司的忠誠；而消費者比較常見的表現方式是推薦自己喜歡的服務提供者給別人以及再度惠顧這個服務提供者 (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987; Fonell, 1992)。最近有關滿意度、轉換成本和忠誠度的研究，也有學者以推薦忠誠及再惠顧忠誠這兩個構面當作忠誠意圖的衡量 (Lam et al., 2004; Woisetschlager et al., 2011)。由於再惠顧忠誠代表再次購買的意圖，可以衡量現有顧客留下來的意願；推薦忠誠代表口碑的擴散力量，可以衡量對新顧客的吸引效果，兩者值得分開探討。因此本研究參考他們的做法，也以再惠顧忠誠及推薦忠誠這兩個構面來衡量顧客的忠誠度。

### 四、知覺價值、滿意度與忠誠度的關係

Heskett, Sasser, and Schlesinger (1997) 指出：顧客的滿意是他在某項交易所感受到知覺價值的結果，亦即公司可以藉由卓越價值的傳送來取悅顧客，讓他感到滿意。理論上，顧客的知覺價值被視為是一個認知基礎的構面，能捕捉任何利益—犧牲的差異，是認知比較過程的一個結果 (Eggert & Ulaga, 2002)；而滿意則是一種情感和評估的反應 (Oliver, 1996)。根據 Fishbein and Ajzen (1975) 的論點：認知想法會引發情感反應進而形成行為意圖。顯示如果顧客自交易中獲得的知覺價值愈高，則其內心情感上的滿足程度也會愈高。所以本研究推論：

*假說 1：消費者感受的知覺價值對其滿意度有正向的影響。*

知覺價值是消費者對其所得到的和所付出的相對判斷，可代表著自服務交易中得到的效用（Ostrom & Iacobucci, 1995），根據效用理論，如果效用愈高則消費者再購買的可能性愈大（Brady, Robertson, & Cronin, 2001）。先前 Bolton and Drew（1991）、Sirdeshmukh, Singh, and Sabol（2002）及何雍慶、林美珠（2007）也證實知覺價值是顧客忠誠的重要決定因子，顯示如果提供的產品或服務讓消費者知覺到高的價值，則顧客不但願意再度上門，有機會也願意將其推薦給親朋好友，因此本研究推論：

*假說 2：消費者感受的知覺價值對其忠誠度有正向的影響。*

*假說 2a：消費者感受的知覺價值對其再惠顧忠誠有正向的影響。*

*假說 2b：消費者感受的知覺價值對其推薦忠誠有正向的影響。*

顧客的滿意被認為是買賣雙方長期關係的重要驅動因子（Geyskens, Steenkamp, & Kumar, 1999），一個滿意的顧客對服務提供者的情感，會激勵他再度上門惠顧，並將此業者推薦給其親朋好友。因此本研究預期顧客的滿意對忠誠度的兩個構面會有正向的影響，因此推論：

*假說 3：消費者的滿意度對其忠誠度有正向的影響。*

*假說 3a：消費者的滿意度對其再惠顧忠誠有正向的影響。*

*假說 3b：消費者的滿意度對其推薦忠誠有正向的影響。*

## 五、轉換成本（switching cost）

轉換成本是指顧客由目前的供應商轉換到新的供應商所必須付出的成本（Heide & Weiss, 1995），包括貨幣的費用和非貨幣的支出（如：時間的花費和心力的付出）（Dick & Basu, 1994）。可見轉換成本並不是只有客觀的「經濟成本」優惠，它可能還伴隨在轉換前後發生的：搜尋成本、交易成本、學習成本、原忠誠顧客折扣、消費習慣、情感成本，以及伴隨的財務、社會和心理風險等（Fornell, 1992），這些雖很少被明確的評估，但當消費者面對考慮要轉換供應商或品牌時，它們就變得很顯目。

Porter（1980）指出轉換成本會形成消費者對新產品使用的一種阻礙，且可使現有業者建立起進入障礙，以阻止其他競爭者進入。所以轉換成本也被認為是維持住顧客關係的一個屏障（Jones, Mothersbaugh, & Beatty, 2002）。由於轉換成本具有因人而異的特性，尤其有些是屬於心理層面的轉換障礙，使得轉換成本不易衡量。也由此可見當消費者想要轉換服務提供者時所招致的成本範圍很廣，從收集潛在服務提供者資訊的時間花費，到不再與現有供應商繼續交易的利益損失等都包括在內。Burnham et al.（2003）彙整了相關學者對轉換成本的看法，將其整合成三大類：分別是：(1) 程序上轉換成本（procedural switching cost），包含經濟風險、評估、學習和建置成本等，此種成本主要是時間和努

力的付出有關。(2) 財務性轉換成本 (financial switching cost)，包含利益損失和貨幣損失的成本，此種成本和可估算之財務資源的損失有關。(3) 關係轉換成本 (relational switching cost)，包含人際關係損失和品牌關係損失的成本，此種成本主要是失去認同感或關係打破所造成的心理或情感上的不舒服。他們的研究也發現這三種轉換成本都會正向影響消費者想和現有供應商維持關係的意圖，而且轉換成本對再購意圖的影響力比滿意度來得大。

由此可看出，轉換成本本質上不只是經濟的也和心理與情感層面有關 (Sharma & Patterson, 2000)。而影響轉換成本的因素，則因產品的型式、產業及顧客而異。就以科技產品為例，品牌間功能的不相容，就會讓消費者擔心學習和適應新品牌所費的心力，因而增加了消費者的轉換成本 (Marinosa, 2001)。

## 六、轉換成本與知覺價值、滿意度和忠誠度的關係

消費者擁有的資源是有限的，若想轉移到新的服務提供者時，可能會面臨負面結果不確定的經濟風險成本 (Burnham et al., 2003)。如果消費者自現有服務提供者體驗到的利益 (即知覺價值) 和滿意度愈高，則更會增加對未經測試服務提供者之績效預期的不確定性和知覺風險，因而形成心理上的轉換障礙。

知覺價值是消費者對所購商品或服務整體效用的評估，是對所接受到的利益和所付出的成本兩者間的權衡 (Zeithaml, 1988)，如果消費者的知覺價值愈大，表示他得到的利益遠大於付出的成本或犧牲，若他想轉換到新的服務提供者，則現在享有的利益會喪失掉 (含財務轉換成本 [如累積紅利點數]、關係轉換成本 [如 VIP 級的服務])，而欲轉換對象所能帶來的利益卻不可知，所以他面臨的機會成本會很高，因此可預期消費者的知覺價值和轉換成本會有正向的關係。相同的，如果消費者對現有服務提供者的滿意度高，則他使用服務的頻率可能會比較多，和現有服務提供者或服務人員的關係或信賴度也會比較深，如果轉換到新的廠商，則他將面臨很高的人際關係損失或品牌關係損失的成本，所以可以預期消費者的滿意度和轉換成本也有正向的關係。Yang and Peterson (2004) 也認為如果管理者致力於提升知覺價值和滿意度的水準，將可墊高轉換障礙的門檻，因此本研究推論：

*假說 4：消費者的知覺價值愈高，則其轉換成本也愈高。*

*假說 5：消費者的滿意度愈高，則其轉換成本也愈高。*

當消費者熟悉了現有服務提供者的特性後，會認為轉換到新的服務提供者可能是件麻煩的事情，且會有潛在的負面結果，因此在其他條件相同的情況下，Heide and Weiss (1995) 認為消費者傾向於與現有的廠商維持關係以節約轉換成本。因為消費者若要轉換服務提供者另建立新關係時，意味他必須投入額外的心力、時間和金錢，這將形成消費者心理上的轉換障礙 (Gremler & Brown, 1996)，Keaveney (1995) 的研究也發現轉換成本會阻礙顧客轉換至別的服務提供者。因此可以預見轉換成本愈高，消費者轉移到別處的代價也愈大，因此他傾向於與現有的服務提供者維持交易關係。所以本研究推論：

*假說 6a：消費者知覺的轉換成本對其再惠顧忠誠有正向的影響。*

轉換成本包含有當顧客結束與現有廠商的關係時，所必須放棄的利益。從 Burnham et al. (2003) 的分類可以看出，程序轉換成本是轉換到新廠商時會額外發生的成本，而財務轉換成本和關係轉換成本則是放棄現有的關係會損失的成本，顯示轉換成本包含了結束與現有廠商的關係所必須放棄的人際關係與品牌關係等與忠誠有關的利益。若消費者知覺的轉換成本高，表示消費者與現有服務提供者或服務人員互動密切，已有很深的情感聯結或是很高的品牌認同，因此消費者會樂意將這個服務提供者推薦給其他的顧客。亦即轉換成本和推薦忠誠會有正向的關係，Lam et al. (2004) 的研究也證實了這樣的看法。因此本研究推論：

*假說 6b：消費者知覺的轉換成本對其推薦忠誠有正向的影響。*

驗證轉換成本的中介角色是本研究的另一個目的。知覺價值是消費者對產品或服務整體效用的評價，滿意度是消費者在購買、使用產品或服務後心理感覺的滿足程度，這兩者都會直接影響消費者的忠誠度，也得到了許多的驗證（何雍慶、林美珠，2007；Lam et al., 2004; Yang & Peterson, 2004）。轉換成本被視為是消費者從一個廠商轉換到另一個廠商所知覺到的經濟的和心理的成本，從 Burnham et al. (2003) 對轉換成本的分類可以看出，轉換成本包含了結束與現有廠商的關係所必須放棄的忠誠利益，如利益損失（已累積的紅利點數或飛航里程數）、貨幣損失（已繳的會員費）等財務轉換成本和人際關係損失（與服務人員的情感連結）、品牌關係損失（對公司或品牌的認同感）等關係轉換成本，所以轉換成本也被認為是維持住顧客關係的一個屏障（Jones et al., 2002）。顯示消費者感受到的知覺價值和滿意度有部分是和廠商提供的利益成本、人際關係或品牌關係有關，所以消費者感受的知覺價值和滿意度除了直接影響忠誠度外，應該也會透過轉換成本的中介間接影響忠誠度。因此本研究推論：

*假說 7：轉換成本部分中介了知覺價值和滿意度對忠誠度的關係。*

*假說 7a：轉換成本部分中介了知覺價值與再惠顧忠誠和推薦忠誠的關係。*

*假說 7b：轉換成本部分中介了滿意度與再惠顧忠誠和推薦忠誠的關係。*

## 七、其他廠商吸引力（attractiveness of alternatives）與忠誠度的關係

其他廠商吸引力是指：消費者知覺到市場上其他可行替選方案可供選擇的程度（Jones et al., 2000），而所謂的吸引力包括具備提供較佳服務的能力、地點方便性、完整服務的能力等。如果顧客知覺的可行替代廠商較少時，則其轉換到新服務提供者的知覺利益相對地低，因此就會停留在現有的交易關係中；反之，當他發覺到其他廠商提供的條件更優、更具有吸引力時，則可能就會琵琶別抱，轉移到別的服務提供者。Jones et al. 也指出：當市場上有許多方案可供消費者選擇時，消費者會認為他可由其他選擇方案獲得更大的利益，因此降低他對原廠商的忠誠度。Dubé and Maute (1998) 也指出：其他廠商的吸引力是預測

顧客忠誠度的良好指標。Ping (1993) 則指出當替選方案少的時候，消費者傾向於與現有服務提供者維持交易關係；因此本研究推論：

*假說 8a：其他廠商吸引力對再惠顧忠誠有負向的影響。*

另外，若消費者發現有其他的廠商可以提供更優、更好的條件時，不免心猿意馬，一心嚮往這些優渥的條件，也會對現有的服務提供者多所挑剔，而降低將現有服務提供者推薦給親朋好友的意願。因此再推論：

*假說 8b：其他廠商吸引力對推薦忠誠有負向的影響。*

#### 八、轉換成本、其他廠商吸引力的干擾效果

根據消費行為經濟模式，消費者作決策時會針對該決策所得到的利益和所需付出的成本二者加以衡量 (Hauser & Wernerfelt, 1990)，因此當考慮是否要轉換到新的服務提供者時，消費者會在成本和利益之間作一個權衡。在高轉換成本的情境下，一個不滿意的消費者知覺到轉換所發生的成本可能會超過轉換為其所來的利益，因而不想叛離原有的供應商，會形成猶如人在江湖身不由己的俘虜忠誠。Hauser, Simester, & Wernerfelt (1994) 曾指出，當轉換成本降低時消費者對滿意水準會變得更敏感，亦即當轉換成本低時，不滿意的顧客能隨心所欲的轉換服務提供者，虛假忠誠的顧客比較少。當轉換成本增高時，因考量到轉換所發生的成本可能會超過轉換為其所來的利益，只要稍微滿意就會維持現有的往來關係，虛假忠誠的顧客比較多。因此本研究預期：在低轉換成本的情況下，真正滿意度的顧客會再度上門惠顧；但在高轉換成本下，有虛假的忠誠存在，因此滿意度與再惠顧意圖的關係會減弱。因此本研究推論：

*假說 9：轉換成本愈高，則滿意度與再惠顧忠誠的關係愈弱。*

一般情形下，滿意的顧客會樂意為廠商做義務宣傳，但不滿意的顧客可就沒有這個意願。如前所述，在高轉換成本的情形下，不滿意的顧客是被迫留下來（屬於俘虜忠誠），在不能隨其所好轉換供應商的情形下，會降低他將此供應商推薦給其他人的意願，甚至會做負面口碑的宣傳。所以本研究預期：在高轉換成本的情形下，會降低顧客滿意度和推薦忠誠的關係。因此本研究推論：

*假說 10：轉換成本愈高，則滿意度與推薦忠誠的關係愈弱。*

其他廠商吸引力指的是市場上競爭替選方案的可行性，Jones and Sasser (1995) 指出：在高度競爭的情況下，廠商無不使出渾身解數來吸引消費者，因此在其他廠商吸引力強的情形下，消費者的選擇增多，若消費者對現有的服務提供者稍不滿意時，其知覺的轉換利益就會增加，因而就可能琵琶別抱不再上門惠顧。反之，當市場上其他廠商的吸引力低時，轉換的誘因降低，因此縱使對現有的服務提供者滿意度不高，但仍會維持與原廠商的關係，繼續上門惠顧。亦即在其他廠商吸引力低時，不滿意的顧客也會維持忠誠，滿意度與再惠

顧忠誠的關係較強；反之，當其他廠商吸引力高時，滿意的顧客也不見得會留下來，使得滿意度與再惠顧忠誠的關係較弱。所以推論：

**假說 11：其他廠商吸引力愈高，則滿意度與再惠顧忠誠的關係愈弱。**

在其他廠商吸引力低的情形下，不滿意的顧客因為沒有其他較好的方案可供選擇，只好維持原有的交易關係，但他是不得已的，他留下來只是虛假的忠誠，故與滿意的顧客相比，不滿意的顧客比較不願意將此廠商推薦給親朋好友。反之，在其他廠商吸引力高的情形下，不滿意的顧客隨時會叛離，而滿意的顧客也會因為選擇增加，對現有廠商的依戀度降低，因而減低將其推薦給其他顧客的意願。因此本研究推論：

**假說 12：其他廠商吸引力愈高，則滿意度與推薦忠誠的關係愈弱。**

## 參、研究方法

### 一、研究架構

本研究將忠誠度分為再惠顧忠誠和推薦忠誠兩個構面，探討知覺價值、滿意度、轉換成本和其他廠商吸引力對忠誠度影響的相對重要性；並試圖瞭解知覺價值和滿意度是否透過轉換成本的中介，進而影響忠誠度；以及轉換成本和其他廠商吸引力是否對滿意度—忠誠度的關係具有干擾現象，以清楚瞭解影響顧客忠誠度的因素。經由前述的文獻探討和研究假設的推導，構面間的互動關係如圖 1 所示。

### 二、研究對象與調查方式

根據 Jones and Sasser (1995) 的研究，市場結構會影響到滿意度與忠誠度的關係，為驗證本研究的模式，必須選擇有多個競爭者的市場，因此本研究選擇已有多家競爭品牌的量販店為實證的對象。

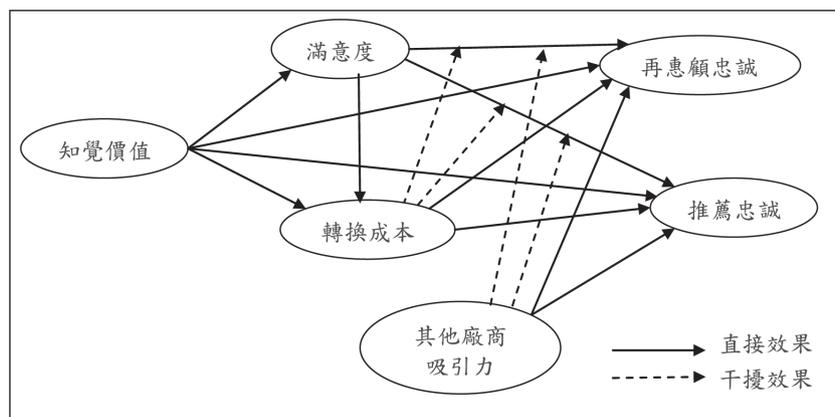


圖 1 研究架構

本研究事先拜訪知名量販店業者，說明研究的內容與目的，並請求能針對來店消費者進行問卷調查的許可。最後得到大潤發、家樂福、愛買及好市多四家量販店業者的支持，並分別選定他們於大台北地區所開設的分店各一家為收集資料的地點。本研究派訪問員在不同的購物時段，於所選定的四家分店結帳櫃台出口附近，針對已完成購買行為的消費者進行問卷資料的收集，總共訪問了420位消費者。

### 三、變數的定義與衡量

知覺價值指消費者基於所得到和所付出的知覺對所接受之服務整體效用的評估，量表參考 Cronin et al. (2000) 的研究設計了4個問項；滿意度是指消費者在購買／消費某項商品或服務後，其內心所感受的滿足程度，量表參考 Patterson and Spreng (1997) 和 Cronin et al. 的研究設計了3個問項；轉換成本指消費者由目前的服務提供者轉換到新的服務提供者者所必須付出的相關成本，量表參考 Jones et al. (2000) 的研究設計了3個問項；其他廠商吸引力吸引指顧客預估由其他交易關係中可獲得滿意服務的可能性，量表參考 Jones et al. 的研究設計了3個問項；再惠顧忠誠指消費者會再度上門光顧現有服務提供者的意願；推薦忠誠指消費者會將現有服務提供者推薦給其他顧客的意願，二者量表參考 Cronin et al. 和 Lam et al. (2004) 的研究分別設計了3個和2個問項。以上量表均採七點尺度加以衡量，詳細的問卷內容如表1所示。

表1 量表的內容與信度

	負荷量	$\alpha$ 值
一、知覺價值：		0.809
1. 到此量販店購物讓我有物超所值的感覺	0.88	
2. 我覺得到此量販店購物是划算的	0.92	
3. 整體而言，我覺得到此量販店購物真是經濟實惠	0.91	
4. 考量所付出的金錢、時間和心力，我覺得到此量販店購物是值得的	0.84	
二、滿意度：		0.863
1. 我對此量販店的商品品質感到滿意	0.87	
2. 我對此量販店的服務效率感到滿意	0.88	
3. 整體而言，我對此家量販店感到滿意	0.91	
三、轉換成本：		0.730
1. 我覺得轉換到別家量販店要花很多時間和心力去適應	0.82	
2. 我覺得轉換到別家量販店是件麻煩的事情	0.85	
3. 我覺得轉換到別家量販店會增加我的交通時間	0.74	
四、其他廠商吸引力：		0.709
1. 和這家量販店相比，還有其他量販店讓我感到一樣滿意	0.83	
2. 和其他量販店相比，有其他量販店提供更優惠的紅利積點方案	0.86	
3. 若要轉換量販店，會有其他更好的量販店可供我選擇	0.70	
五、再惠顧忠誠：		0.797
1. 下次有相同的購物需求時，此家量販店是我的優先選擇	0.84	
2. 即使沒有促銷，我也喜歡到此家量販店消費	0.89	
3. 我願意再來此家量販店進行消費	0.82	
六、推薦忠誠：		0.919
1. 我會鼓勵親友到此量販店消費	0.96	
2. 我會主動向親友介紹此家量販店	0.96	

#### 四、統計分析步驟

本研究的假設包含有直接效果、干擾效果和中介效果，為要驗證相關的假設，分別建立了三個模式（模式如表 2 所示）。模式 I 為直接效果模式，模式中包含所有線性關係的假設，用以驗證自變數對依變數的直接影響效果。

模式 II 為包含交互項的完全模式，用以驗證轉換成本和其他廠商吸引力的干擾效果。干擾變數會讓自變數和依變數的關係產生強度或方向上的改變（Baron & Kenny, 1986），用以探討不同水準的轉換成本（其他廠商吸引力），是否會引起滿意度與再惠顧忠誠（推薦忠誠）關係的變化。此部分將參考 Ping（1995）的作法，將滿意度×轉換成本（其他廠商吸引力）的交互項，視為忠誠度的解釋變數，並將滿意度和轉換成本（其他廠商吸引力）衡量問項的分數加總並去均數後（mean-centered），將兩者相乘的乘積作為此交互變項的指標值，再進行分析。

模式 III 為不包含中介變數（即轉換成本）的模式，用來和模式 I 比較，以驗證中介效果。中介效果是指自變數會透過中介變數來影響依變數，用以探討滿意度（知覺價值）是否會透過轉換成本的中介，進而影響再惠顧忠誠和推薦忠誠。根據 Baron and Kenny（1986）的方法，要建立 (1) 自變數對中介變數，(2) 自變數對依變數，(3) 自變數及中介變數對依變數等三條迴歸方程式來驗證。如果自變數在方程式 (1) 和 (2) 都具顯著性，而且中介變數在方程式 (3) 有顯著的

表 2 模式驗證

構面	模式 I <sup>a</sup>	模式 II <sup>a</sup>	模式 III <sup>a</sup>
滿意度 (R2) <sup>b</sup>	<b>(0.5)</b>	<b>(0.5)</b>	
知覺價值	0.71***	0.71***	0.70***
轉換成本 (R2) <sup>b</sup>	(0.13)	(0.13)	
知覺價值	0.33***	0.33***	-
滿意度	0.05	0.05	-
忠誠度——再惠顧 (R <sup>2</sup> ) <sup>b</sup>	<b>(0.69)</b>	<b>(0.70)</b>	
知覺價值	0.43***	0.43***	0.47***
滿意度	0.41***	0.40***	0.41***
轉換成本	0.11*	0.12*	-
其他廠商吸引力	-0.15*	-0.13*	-0.15*
滿意度×轉換成本	-	-0.01	-
滿意度×其他廠商吸引力	-	-0.08*	-
忠誠度——推薦 (R2) <sup>b</sup>	<b>(0.56)</b>	<b>(0.56)</b>	
知覺價值	0.50***	0.50***	0.54***
滿意度	0.24***	0.24***	0.25***
轉換成本	0.11*	0.11*	-
其他廠商吸引力	-0.10*	-0.09*	-0.10*
滿意度×轉換成本	-	-0.01	-
滿意度×其他廠商吸引力	-	0.00	-
配適指標			
$\chi^2/df$	349.9/124 = 2.82	409/156 = 2.62	237.9/83 = 2.87
GFI	0.91	0.90	0.93
CFI	0.95	0.94	0.96
RMSEA	0.07	0.06	0.07

註：<sup>a</sup> 模式 I：直接效果模式；模式 II：完全模式（含交互項）；模式 III：比較模式（無轉換成本構面）。

<sup>b</sup> 解釋變異量。

\* $p < 0.05$ , \*\*\* $p < 0.001$

效果，又自變數在方程式 (3) 的影響效果小於方程式 (2)，則稱此中介變數具有部分中介效果。本研究將參考他們的方法，以結構方程模式 (structural equation modeling, SEM) 來進行驗證。

由於結構方程模式可以同時處理多組自變數和多組依變數的關係，尤其當一個依變數在後續的互依關係中變成自變數的分析時，特別有用 (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998)，因此本研究將以結構方程模式來進行各項效果的驗證。

## 肆、資料的分析與解釋

### 一、樣本結構

回收的 420 份問卷，剔除答卷不全者後，得到 399 份有效問卷。其中男性 35%，女性 65%；教育程度：高中職以下占 20%，專科占 21%，大學占 44%，碩士占 14%；年齡：30 歲以下占 38%，31~40 歲占 27%，41~50 歲占 22%，51 歲以上占 13%。顯現本研究的樣本分布不同的性別、年齡和教育程度。

### 二、量表的信度與效度

本研究以 Cronbach's  $\alpha$  值來檢驗量表的信度，發現 6 個構面之量表的  $\alpha$  值分別為：知覺價值 0.809、滿意度 0.863、轉換成本 0.730、其他廠商吸引力 0.709、再惠顧忠誠 0.797、推薦忠誠 0.919，詳如表 1，都符合 Cronbach's  $\alpha$  值應大於 0.7 的要求。

量表經驗證性因素分析的結果也發現：6 個構面之衡量項目的因素負荷量均相當高，且達到顯著的程度，詳如表 1，也顯示量表滿足收斂效度的要求。

在區別效度的部分，Anderson and Gerbing (1988) 認為：若兩構面間路徑係數值 ( $\phi$ ) 限制為 1 時，模式的  $\chi^2$  值與兩構面間路徑數值不加以限制時模式的  $\chi^2$  值，二者的差異達到顯著程度，表示兩個因素的解釋 (two factor solution) 比單因素的解釋來得佳，代表兩構面具有區別效度。本研究依此準則利用驗證性因素分析，將各構面兩兩進行檢驗，發現各研究構面均符合這個準則，顯示構面間也都具有區別效度。

### 三、模式的評估與假設驗證

根據研究假設，本研究建立了三個模式來加以驗證，模式 I 只包含線性關係，用以驗證直接影響效果；模式 II 包含線性關係和非線性關係，用來驗證干擾效果；模式 III 將轉換成本去除，用以驗證中介效果。三個模式經以 Amos 17.0 分析的結果如表 2 所示。

由表中資料可以看出，三個模式的  $\chi^2$  值可能因為樣本數較大的關係，都未達到  $p$  值大於 0.05 的要求，但  $\chi^2/df$  則介於 2.62 與 2.87 之間均小於 3，其他的評估指標：GFI、CFI 都大於 0.9，且 RMSEA 都小於 0.08，均符合 Hair et al. (1998) 的標準，顯示模式與資料的配適度頗佳。

### (一) 直接效果驗證

由表 2 模式 I 的驗證結果可以看出, 在各項直接影響關係的假設中, 只有滿意度會正向影響轉換成本的假設不成立外, 其餘的都得到了支持。分析結果顯示: 知覺價值是消費者自交易過程中對所獲利益和所付出犧牲的認知評判, 如果顧客自交易中獲得的價值愈高, 則其滿足程度也愈高 ( $\beta = 0.71$ ), 也愈會再度惠顧 ( $\beta = 0.43$ ), 並願意向別人推薦 ( $\beta = 0.50$ ), 假說 1、假說 2a、假說 2b 均得到支持。顧客的滿意被認為是消費者與業者間長期關係維持的關鍵驅動因子 (Geyskens et al., 1999), 所以滿意的顧客不但願意再度上門惠顧 ( $\beta = 0.41$ ), 也樂意將此業者推薦給其親朋好友 ( $\beta = 0.24$ ), 假說 3a、假說 3b 亦得到支持。另外, 消費者感受的知覺價值會墊高其轉換成本 ( $\beta = 0.33$ ), 假說 4 成立; 不過滿意度並沒有這個效果 ( $\beta = 0.05, p = 0.55$ ), 假說 5 未獲得支持。

另外, 轉換成本愈高消費者愈傾向於維持現有的交易關係, 故會有較高的再惠顧意圖 ( $\beta = 0.11$ ) 和推薦給其他顧客的行為 ( $\beta = 0.11$ ), 假說 6a、假說 6b 也得到支持。另外, 如果市場上有其他的競爭者提供更好的條件時, 消費者可能就會琵琶別抱, 故會降低再惠顧 ( $\beta = -0.15$ ) 和推薦 ( $\beta = -0.10$ ) 的忠誠, 假說 8a、假說 8b 也得到支持。

### (二) 干擾效果驗證

接著進行干擾效果的驗證, 本研究的干擾變數為轉換成本和其他廠商吸引力, 都是屬於連續型的資料, 為了避免降低統計力和虛假失驗 (false disconfirmation) 的可能 (Jaccard, Turrisi, & Wan, 1990), 本研究不採取分群比較的方式; 而是參考 Ping (1995) 的方法, 將交互變項: 滿意度  $\times$  轉換成本 (其他廠商吸引力), 視為忠誠度的解釋變數進行分析, 結果如表 2 中的模式 II 所示。

從模式 II 分析的結果可看出, 在直接效果的部分與模式 I 的結果約略相同; 在干擾效果的部分, 滿意度與其他廠商的吸引力有顯著的負向交互作用 ( $\beta = -0.08, t = -1.92$ ), 顯示在其他廠商吸引力強的情況下, 不但沒有虛假的忠誠, 有時連滿意的顧客也可能移情別戀, 因而降低滿意度和再惠顧忠誠的連結效果, 假說 11 得到支持; 不過, 其他廠商吸引力對滿意度和推薦忠誠的關係並沒有干擾現象存在, 假說 12 未獲支持。至於轉換成本干擾滿意度與忠誠度關係的假設 (假說 9 和假說 10) 均未得到支持。此結果與 Burnham et al. (2003)、Lam et al. (2004)、Yang and Peterson (2004) 的研究結果相似; 但與 Jones et al. (2000)、Ranaweera and Prabhu (2003)、Woisetschläger et al. (2011) 的研究發現則不一致, 也顯示出轉換成本干擾角色的模糊。

### (三) 中介效果驗證

本研究接著發展不含轉換成本構面的模式 III, 來驗證轉換成本的中介效果。由於滿意度對轉換成本正向影響的假設未獲支持, 故此部分只針對知覺價值與忠誠度關係之間轉換成本中介角色的探討。根據 Baron and Kenny (1986) 的方法, 知覺價值和忠誠度構面間的中介關係, 必須符合下列的準則: (1) 知覺價值必須對模式 III 的忠誠構面有正向影響, (2) 知覺價值必須對模式 I 的轉換成本有正向影響, (3) 轉換成本必須對模式 I 的忠誠構面有正向影響, (4) 知覺價值對忠誠構面的影響力, 模式 III 的要大於模式 I。如果模式 I 中, 知覺價值對忠誠度的影響不顯著, 而且上述的條件都成立, 表示轉換成本扮演完全中介的角色。

根據上述準則，將表 2 中的模式 I 和模式 III 加以比較，可發現：(1) 在沒有轉換成本的模式 III，知覺價值對再惠顧忠誠 ( $\beta=0.47, t=6.93$ ) 和推薦忠誠 ( $\beta=0.54, t=8.05$ ) 都有正向的影響；(2) 模式 I 中，知覺價值對轉換成本 ( $\beta=0.33, t=3.48$ ) 有正向影響；(3) 模式 I 中，轉換成本對再惠顧忠誠 ( $\beta=0.11, t=2.20$ ) 和推薦忠誠 ( $\beta=0.11, t=2.23$ ) 都有正向的影響；(4) 知覺價值對再惠顧忠誠的影響力，模式 III (即沒透過轉換成本) 大於模式 I ( $\beta=0.47$  vs.  $\beta=0.43$ )；其次，知覺價值對推薦忠誠的影響力，模式 III 大於模式 I ( $\beta=0.54$  vs.  $\beta=0.50$ )，以上的條件都符合 Baron and Kenny (1986) 的準則。而且模式 I 中知覺價值對兩個忠誠度構面都有顯著的影響，顯示轉換成本在知覺價值與忠誠度的關係扮演著部分中介的角色，假說 7a 得到支持。

本研究的模式中知覺價值也有透過滿意度影響忠誠度的路徑，雖然沒有建立中介效果的假設，但也依循前述中介效果的準則進行分析。發現在不透過滿意度的模式下，知覺價值對再惠顧忠誠 ( $\beta=0.72, t=12.03$ ) 和推薦忠誠 ( $\beta=0.68, t=12.52$ ) 都有正向的影響，而且可以看出這個影響力都比有透過滿意度的影響力來得大，符合了 Baron and Kenny (1986) 的準則，顯示滿意度也扮演了知覺價值與再惠顧忠誠和推薦忠誠的角色。

## 伍、結論與意涵

顧客忠誠度一直被認為是公司競爭優勢的重要來源，本研究在傳統的滿意度—忠誠度的模式中再納入知覺價值、轉換成本及其他廠商吸引力等前因變數，探討它們對忠誠度的影響效果，以及轉換成本和其他廠商吸引力的干擾現象，並探索轉換成本是否也扮演中介變數的角色，現將重要的發現彙整於後，並提出相關的管理意涵。

### 一、結論

研究結果發現：知覺價值、滿意度和轉換成本都會直接正向影響再惠顧忠誠和推薦忠誠；其他廠商吸引力則會負向影響再惠顧忠誠和推薦忠誠，直接效果的假設部分全部成立。進一步分析發現知覺價值與滿意度對再惠顧忠誠的影響力約略相等 ( $0.43$  vs.  $0.41, t=0.22$ )，但對推薦忠誠的影響力知覺價值則顯著的大於滿意度 ( $0.50$  vs.  $0.24, t=0.177, p<0.05$ )。由此可看出知覺價值是滿意度之外另一個驅動顧客忠誠的重要的因子，此結果也印證了 Woodruff (1997) 所提的傳遞卓越的價值給顧客，才能創造新競爭優勢的看法。因此除了滿意度之外，也不能忽視知覺價值在消費者決策過程中的角色，才能留住更多的顧客。

轉換成本及其他廠商吸引力則一正一負的影響再惠顧忠誠和推薦忠誠，形成拉鋸的力量。轉換成本是一項有效的行銷防禦工具，用以「鎖住」顧客，限制其琵琶別抱的可能性；其他廠商吸引力則是誘惑現有顧客離去的力量，市場競爭越激烈，這個力量就越大，但這是環境使然，廠商很難去圍堵；所以如何築高轉換成本來鎖住顧客便成為重要的課題。

本研究的另外一個重要發現是：轉換成本除了以往文獻所探討的干擾效果和直接影響效果的角色外，它還扮演了中介效果的角色；轉換成本中介了知覺

價值與再惠顧忠誠和推薦忠誠的關係，由於這層關係讓知覺價值對忠誠度的重要性不亞於滿意度，也讓轉換成本在顧客忠誠的建立上扮演更積極的角色。

在干擾效果的部分，本研究的轉換成本對忠誠度不具有干擾效果，可能是國內的量販店業發展已臻成熟，除了好市多（Costco）外，其他業者間的產品組合與服務差異不大，消費者的轉換成本（7點量表，平均值4.41）不高有關。而其他廠商吸引力則負向干擾滿意度與再惠顧忠誠的關係，亦即原本滿意的顧客會繼續惠顧的這層關係，在競爭廠商吸引力強的情況下，消費者知覺的轉換利益高，使得滿意的顧客也可能琵琶別抱，因而降低了滿意度與再惠顧忠誠的關係。也可以說：在滿意度相同的情況下，若其他廠商的吸引力越高，則消費者再惠顧的意願越低。不過此結果與 Jones et al.（2000）的研究發現並不一致，在他們的研究中其他廠商吸引力的主效果並不存在，但會正向干擾滿意度與忠誠度的關係。會有研究結果不一致的現象可能與樣本組成有關，Jones et al. 的研究樣本來自銀行業與美髮業的結合，而本研究則來自單一產業有關。不過，其他廠商吸引力並沒有干擾到滿意度和推薦忠誠的關係；亦即，不管其他廠商的吸引力如何，滿意的顧客還是會將往來的廠商推薦給其他人。可能的原因在於，如果有其他廠商提供更好的服務或條件時，消費者會有想去嘗試的意圖，所以可能降低對現有廠商的再惠顧意願。但他必須實際去新廠商處惠顧後，才能評估其好壞，所以並無損於他將目前滿意的服務提供者推薦給別人的意願，才會造成其他廠商吸引力只干擾再惠顧忠誠而沒有干擾推薦忠誠的現象。

## 二、管理意涵

維持企業的永續經營是每個經營管理者的責任，在競爭日益激烈的環境下，如何取悅顧客以維持顧客的忠誠便成為重要的課題。本研究發現：知覺價值在維繫顧客的再惠顧忠誠和推薦忠誠的重要性不亞於滿意度所扮演的角色。尤其知覺價值除了直接影響兩個忠誠構面外，還透過滿意度和轉換成本的中介，間接影響忠誠度，應驗了顧客追求價值極大化的論點，顯示公司必須傳遞卓越的價值給顧客才能取悅顧客並留住他。

就業者而言，提供物超所值的商品與服務給消費者便成為留住顧客的關鍵。要提升知覺價值，可行的策略是：在維持消費者付出的成本（犧牲）不變的情形下，提升其知覺的利得；或者維持消費者利得不變的情形下，降低其知覺的成本支出（犧牲）兩種策略。因此業者可從：(1) 透過對產品、服務、人員與形象等方面的提升，來增加消費者知覺的利得；(2) 透過減少顧客的時間、體力與心力上的成本，來降低其非貨幣性的犧牲；(3) 透過直接降低商品的價格，來降低消費者的貨幣性支出。

就量販業而言，銷售的商品雷同性高，產品的差異化不大，但可加強服務人員的專業知識並培養親切的服務態度，迅速回應消費者的需求，讓消費者有個愉快的購物之旅。其次提供方便的停車空間、機動的開放收銀櫃檯、規劃合適的購物動線、觀察消費者的搜尋行為機動調整商品的陳列擺設方式，以減少消費者尋找停車位、排隊結帳與搜尋商品的時間，便可降低消費者非貨幣的支出。另外，除了配合節慶或週年慶的促銷活動以優惠價回饋消費者外，發揮連鎖店的規模利益，善用議價能力壓低商品進貨成本，以每日低價的訴求來降低消費者的貨幣支出。再者，業者可以多多發展自有品牌的商品，利用低成本的

優勢壓低售價，讓消費者節省貨幣支出。以上都是業者可用以提升消費者知覺價值的方法。

轉換成本是鎖住顧客很好的防禦工具，從 Burnham et al. (2003) 轉換成本的分類可看出，其中的財務性轉換成本（包含利益損失和貨幣損失）和關係轉換成本（包含人際關係損失和品牌關係損失）兩種，是消費者放棄現有的關係會損失的成本，因此如果能將此兩種成本墊高，將可增加消費者對廠商的黏著度。由於轉換成本也中介了知覺價值與忠誠度的關係，因此前述提升知覺價值的方法，也就是墊高財務性轉換成本的途徑。另外，可規劃俱樂部行銷方案（club marketing program），提供會員特殊商品優惠或累積紅利的方式，來與顧客建立關係，以墊高其關係轉換成本。

其他廠商吸引力對顧客的忠誠度有負向的影響，但這股力量與環境及競爭有關，現有廠商很難圍堵。積極的作法是從產品或服務創新的角度出發，提供更好的知覺價值給顧客，自然可提高顧客的滿意度和轉換成本，進而提升顧客對廠商的忠誠度。另外，隨時注意競爭對手的行銷策略，並加以反制，以有效降低其對現有顧客的誘惑。

從表 2 資料亦可看出：知覺價值、滿意度、轉換成本和其他廠商吸引力對再惠顧忠誠的解釋力為 0.69；對推薦忠誠的解釋力也有 0.56。顯示業者透過前述建議的行銷策略，從提升消費者的知覺價值、滿意度並築高轉換成本著手，便可有效的留住顧客，並有利於口碑的傳遞。由於吸引一位新顧客所花的成本是留住一位老顧客的 5 倍甚至更多 (Reichheld, 1996; Thomas, 2001)，可見培養老顧客的推薦忠誠，是吸引新顧客事半功倍的好方法。

### 三、研究限制與未來研究方向

本研究探討知覺價值、滿意度、轉換成本及其他廠商吸引力對再惠顧忠誠和推薦忠誠的影響，並以量販店業為驗證的對象，若要將研究結果引用至其他行業時必須再做適度的評估。

有學者將轉換成本分為不同的類型，本研究僅以整體的單一構面來衡量轉換成本，後續研究可針對不同類型的轉換成本與忠誠度的關係加以探討。

再者，轉換障礙除了轉換成本和其他廠商吸引力外，還有與服務人員的人際關係及購買的慣性等，後續研究亦可將此些變數一起納入探討。

另外，轉換成本對滿意度與忠誠度關係的干擾效果，有些研究是存在的，有些研究則不存在，所以轉換成本的干擾效果一直是模糊的，也值得繼續再加以探究。



### 參考文獻

- 何雍慶、林美珠, 2007, 「電子商務顧客網路購物知覺價值因果關係之研究——以國內大專生為例」, 顧客滿意學刊, 第 3 卷第 1 期, 61-96。
- 劉宗其、吳立偉、黃吉村, 2007, 「關係慣性與轉換障礙對『滿意度—顧客留存』關係之影響——以金融服務業為例」, 管理學報, 第 24 卷, 671-687。
- 劉宗哲、郭巖、李沃慶, 2010, 「知覺價值與轉換障礙如何影響再購意願：以行動電話服務之整合模型與實證研究為例」, 管理與系統, 第 17 卷, 559-583。
- Anderson, E. W., & Sullivan M. W. 1993. The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12: 125-143.
- Anderson, J. C., & Garbing, D. W. 1988. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103: 411-423.
- Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D., & Voss, G. B. 2002. The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions. *Journal of Marketing*, 66(2): 120-141.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173-1182.
- Bojanic, D. C. 1996. Consumer perceptions of price, value and satisfaction in the hotel industry: An exploratory study. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 4: 5-22.
- Bolton, R. N., & Drew, J. H. 1991. A multistage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, 17: 375-384.
- Brady, M. K., Robertson, C. J., & Cronin, J. J. 2001. Managing behavioral intentions in diverse cultural environments: An investigation of service quality, service value, and satisfaction for American and Ecuadorian fast-food customers. *Journal of International Management*, 7: 129-149.
- Brown, T. J., Barry, T. E., Dacin, P. A., & Gunst, R. F. 2005. Spreading the word: Investigating antecedents of consumers' positive word-of-mouth intentions and behaviors in a retailing context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33: 123-138.
- Burnham, T. A., Frels, J. K., & Mahajan, V. 2003. Consumer switching costs: A typology, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31: 109-126.
- Cronin, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. M. 2000. Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76: 193-218.
- Cui, M., & Conger, R. D. 2008. Parenting behavior as mediator and moderator of the association between marital problems and adolescent maladjustment. *Journal of Research on Adolescent*, 18: 261-284.
- Dick, A. S., & Basu, K. 1994. Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22: 99-113.
- Dubé, L., & Maute, M. F. 1998. Defensive strategies for managing satisfaction and loyalty in

- the service industry. *Psychology & Marketing*, 15: 775-791.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. 1987. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2):11-27.
- Eggert, A., & Ulaga, W. 2002. Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17: 107-118.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. 1975. *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fornell, C. 1992. A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56(1): 6-21.
- Fornell, C., & Wernerfelt, B. 1987. Defensive marketing strategy by customer complaint management: A theoretical analysis. *Journal of Marketing Research*, 24: 337-346.
- Ganzach, Y. 1998. Intelligence and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 41: 526-539.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B. E. M., & Kumar, N. 1999. A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 36: 223-238.
- Gremler, D. D., & Brown, S. W. 1996. Service loyalty: Its nature, importance, and implications. In B. Edvardsson, S. W. Brown, R. Johnston, & E. S. Eberhard (Eds.), *Advancing service quality: A global perspective*: 171-180. New York: International Service Quality Association.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. 1998. *Multivariate data analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hauser, J. R., Simester, D. I., & Wernerfelt, B. 1994. Customer satisfaction incentives. *Marketing Science*, 13: 327-350.
- Hauser, J. R., & Wernerfelt, B. 1990. An evaluation cost model of consideration sets. *Journal of Consumer Research*, 16: 393-408.
- Heide, J. B., & Weiss, A. M. 1995. Vendor consideration and switching behavior for buyers in high-technology markets. *Journal of Marketing*, 59(3): 30-43.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. 1997. *The service profit chain*. New York: Free.
- Jaccard, J., Turrissi, R., & Wan, C. K. 1990. *Interaction effects in multiple regression*. Newbury Park, CA: Sage.
- Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. 2000. Switching barriers and repurchase intention in service. *Journal of Retailing*, 76: 259-274.
- Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. 2002. Why customers stay: Measuring the underlying dimensions of services switching costs and managing their differential strategic outcomes. *Journal of Business Research*, 55: 441-450.
- Jones, T. O., & Sasser, W. E., Jr. 1995. Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, 73(6): 88-99.
- Keaveney, S. M. 1995. Customer switching behavior in service industries: An exploratory study. *Journal of Marketing*, 59(2): 71-82.
- Khalifa, A. S. 2004. Customer value: A review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, 42: 645-666.
- Kortge, G. D., & Okonkwo, P. A. 1993. Perceived value approach to pricing. *Industrial*

- Marketing Management*, 22: 133-140.
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. 2004. Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32: 293-311.
- Marinoso, B. G. 2001. Technological incompatibility, endogenous switching costs and lock-in. *The Journal of Industrial Economics*, 49: 281-298.
- Mittal, V., & Kamakura, W. A. 2001. Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing Research*, 38: 131-142.
- Monroe, K. B. 1990. *Pricing: Making profitable decisions*. New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. 1980. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17: 460-469.
- Oliver, R. L. 1996. *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. 1999. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63: 33-44.
- Oliver, R. L., & DeSarbo, W. S. 1988. Response determinants in satisfaction judgments. *Journal of Consumer Research*, 14: 495-507.
- Ostrom, A., & Iacobucci, D. 1995. Consumer trade-offs and the evaluation of services. *Journal of Marketing*, 59(1): 17-28.
- Patterson, P. G., & Spreng, R. A. 1997. Modeling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business, services context: An empirical examination. *International Journal of Service Industry Management*, 8: 414-434.
- Ping, R. A., Jr. 1993. The effects of satisfaction and structural constraints on retailer exiting, voice, loyalty, opportunism, and neglect. *Journal of Retailing*, 69: 320-352.
- Ping, R. A., Jr. 1995. A parsimonious estimating technique for interaction and quadratic latent variable. *Journal of Marketing Research*, 32: 336-347.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy*. New York: Free.
- Ranaweera, C., & Prabhu, J. 2003. The influence of satisfaction, trust and switching barriers on customer retention in a continuous purchasing setting. *International Journal of Service Industry Management*, 14: 374-395.
- Reichheld, F. F. 1996. *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profit and lasting value*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Rust, R. T., & Oliver, R. L. 2000. Should we delight the customer? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28: 86-94.
- Sharma, N., & Patterson, P. G. 2000. Switching costs, alternative attractiveness and experience as moderators of relationship commitment in professional, consumer services. *International Journal of Services Management*, 11: 470-490.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. 2002. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1): 15-37.
- Szymanski, D. M., & Henard, D. H. 2001. Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29: 16-35.
- Thomas, J. S. 2001. A methodology for linking customer acquisition to customer retention.

- Journal of Marketing Research*, 38: 262-268.
- Tsiros, M., & Mittal, V. 2000. Regret: A model of its antecedents and consequences in consumer decision making. *Journal of Consumer Research*, 26: 401-417.
- Woisetschläger, D. M., Lentz, P., & Evanschitzky, H. 2011. How habits, social ties, and economic switching barriers affect customer loyalty in contractual service settings. *Journal of Business Research*, 64: 800-808.
- Woodruff, R. B. 1997. Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25: 139-153.
- Yang, Z., & Peterson, R. T. 2004. Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: The role of switching costs. *Psychology & Marketing*, 21: 799-822.
- Zeithaml, V. A. 1988. Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3): 2-22.
- Zeithaml, V. A. 2000. Service quality, profitability, and the economic worth of customers: What we know and what we need to learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28: 67-85.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. 1996. The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2): 31-47.



## The Effects of Perceived Value, Satisfactions, Switching Cost and Alternative Attractiveness on Loyalty

**Chi-Hsun Lee**

Professor, Department of Business Management,  
National United University

**Jui-Lien Su**

Doctoral Candidate, College of Management,  
Yuan Ze University

### Abstract

Loyalty is an important source of a competitive advantage to a company. The method to improve customer loyalty has been a concerned issue to the academic world and industry. This study divides loyalty into two dimensions -- patronage and recommendation to investigate the effects of perceived value, satisfaction, switching costs and alternative attractiveness on these two dimensions, and then explores the mediating effects of switching costs, and the moderating effects of switching costs and alternative attractiveness on loyalty.

The results show: (1) perceived value, satisfaction, switching costs possess a positive effect on recommendation loyalty and patronage loyalty, but alternative attractiveness influences these two loyalty dimensions negatively, (2) perceived switching costs mediate the relationships between perceived value and patronage/recommend loyalty, (3) switching costs do not have moderate effects on loyalty, (4) the greater the alternative attractiveness is, the weaker the relationship between satisfaction and loyalty appears. Finally the study proposes a related management implication for marketing practitioners as reference when they frame marketing strategies.

**Keywords:** perceived value, satisfaction, loyalty, switching costs, alternative attractiveness



National Chung Hsing University