

行政院國家科學委員會補助專題研究計劃成果報告

會員制俱樂部關係行銷之研究 --- KMV 模式之實證

計劃類別： ¼ 個別型計劃 ½ 整合型計劃
計劃編號： NSC89-2416-H-034-012
執行期間： 89年8月1日至90年7月31日

計劃主持人：劉元安
共同主持人：王國欽

執行單位：中國文化大學觀光事業學系

中華民國九十年十月二十九日

行政院國家科學委員會補助專題研究計劃成果報告

會員制俱樂部關係行銷之研究 --- KMV 模式之實證

計劃編號： NSC89-2416-H-034-012

執行期限： 89 年 8 月 1 日 至 90 年 7 月 31 日

計劃主持人：劉元安 中國文化大學觀光事業學系副教授

共同主持人：王國欽 中國文化大學觀光事業學系副教授

計劃參與人員：謝岫芸 中國文化大學觀光事業研究所碩士

中文摘要

Morgan and Hunt(1994) 提出 Key Moderating Variables (KMV) 模式探討汽車廠商與經銷商之間的關係行銷,並認為「關係承諾」與「信任」是促成關係行銷成功的重要構面。本研究嘗試以該模式為出發點,配合產業特性加入一個先行條件變數來探討俱樂部與會員間之互動關係。首先參考文獻建立關係行銷之觀念性架構與研究假設,利用 LISREL 模式進行實證分析與參數校估。以台北高爾夫俱樂部之會員為研究對象,實證結果顯示本研究所建立之關係行銷模式可適當地說明俱樂部業者與會員間之關係,其中以「關係終結之成本」對「關係承諾」影響最大,「抱怨處理之滿意情況」對「信任」影響最大,而「信任」進而會顯著地影響「關係承諾」、「合作」與「功能性衝突」。本研究之結果可提供業者更有效地研擬關係行銷策略,以培養顧客的忠誠度,並獲取顧客的終生價值。

關鍵詞：關係行銷、關鍵中介變數、LISREL、俱樂部

Abstract

The purpose of this study is to investigate the relationship marketing between the club industry and its members based on the Key Moderating Variables (KMV) model presented by Morgan and Hunt in 1994. A new precursor, "the satisfaction with complaint handling", was added to the model due to the service character. The subjects were members in Taipei Golf Club. The study utilized linear structural relations model (LISREL) to conduct empirical analysis and estimate. The results indicated that the cost of relationship termination had a stronger impact on the

relationship commitment than other precursors, while member's satisfaction with complaint handling turned out to be more important to trust.

Key words: Relationship marketing, Key Moderating Variables, LISREL, Club industry

一、緣由與目的

「關係行銷」(Relationship Marketing)之概念早在 1983 年即由 Berry 提出,其認為關係行銷不僅可以應用於工商業行銷中,也可以應用於服務業行銷的範疇中。演進至今,關係行銷可被視為買賣雙方建立對彼此之承諾與信任;並透過此種承諾與信任來增進雙方長期利益。而後,兩位美國行銷專家 Copulsky 及 Wolf (1990)也指出,隨著科技的發展,關係行銷將是未來的行銷趨勢。Kotler (1995)更指出適當地運用關係行銷可有效的增加顧客忠誠度。

我國俱樂部的發展最初是從美國顧問團而來,純粹是一種聚會、喝酒、跳舞的場所,並且界定在特定層次以上。直到民國 66 年成立的「太平洋聯誼社」,堪稱 City Club 的典型代表,其他如「環球金融家俱樂部」、「企業家聯誼會」等,其經營項目以商業聯誼為主要的業務重心,因此在設備上,較為強調餐飲服務,至於一些周邊設施,如網球場、健身房、三溫暖及游泳池等,則只是可有可無的附屬設施。近年來以單項活動為主的俱樂部與日俱增,例如:潛水、滑翔翼、滑草、高爾夫球、騎馬等俱樂部。雖然俱樂部種類繁多,市場重疊情形卻也屢見不鮮;面對競爭者越來越多,業者的行銷策略仍然大同小異。此外,從過去學者認為在俱樂部產業中,行銷是最重要的研究議題之一,透過關係行銷有助於業者面對挑戰;但過去俱樂部產業之相關研究多著重於俱樂部之市場區隔、行銷策略與消費行為,還未有學者針對此關係行銷觀點來進行研究

(Barrows, 1994), 故本研究將針對俱樂部產業之關係行銷來做研究。本研究主要研究目的為：1) 檢測與修正 KMV 模式在俱樂部產業的適用程度；以及 2) 建立俱樂部產業關係行銷之模式。

為了完整地解釋關係行銷，本研究採用 Morgan and Hunt(1994)所提出的關鍵中介變數(KMV)模式中，以關係利益、關係終結之成本、共享價值觀、溝通、以及投機行為等五個變數作為前因變項，影響關鍵中介變數 - 關係承諾與信任，再透過關係承諾與信任決定關係行銷的結果 - 默許、離去意願、合作、功能性衝突、與決策的不確定性。而信任又直接影響關係承諾。然而，由於俱樂部產業的服務特性，無論業者如何盡心盡力地提供良好的服務，亦難保不會有差錯發生(Berry and Parasuraman, 1991)；而且 Keaveney(1995)指出核心服務的失誤及失誤的服務接觸將導致顧客的離去，因此我們可以瞭解到解決顧客抱怨對於關係的維護是極為重要的。故加入 Tax 等人(1998)提出之顧客對抱怨處理之滿意情況，來建立本研究之觀念性架構，見圖 1。研究對象為台北高爾夫球俱樂部之會員，以便利抽樣的方式發放問卷，填答者以回郵信封寄回。

除了敘述性統計之外，本研究使用線性結構關係模式(Linear Structural Relation Model, LISREL)來探討關係前因變項、關鍵中介變數與關係結果之因果關係。亦即透過 LISREL 分析各構面間之因果關係與影響程度，進行研究假設之檢定，並以卡方檢定驗證整體模式之適合度，以瞭解本研究所建立之模式對實際資料的解釋之適用程度。

三、結果與討論

本研究總計發出問卷 400 份，實得有效問卷 206 份，有效回收率為 51.5%。受訪者以 41~60 歲男性之個人會員居多，入會年資多半有 5 年以上，且具高等教育背景，職業多為軍公教、企業負責人或股東，月收入至少 5 萬元

以上。問卷各構面之 Cronbach' á 值皆高於 0.8，「溝通」構面為 0.78，顯示各構面之信度大致符合社會科學所接受的基本範圍。在檢定之顯著水準為 $\alpha = 0.05$ 下，本研究整體模式適合度之評鑑結果：NCI(normed Chi-square index，即 Chi-square 除以自由度)，指數為 2.43，符合模式標準(小於 3)，顯示本研究所建立的模型良好。模式之交叉(複核)效度檢驗指標(expected cross-validation index, ECVI)為 4.67 確實小於飽合模式(5.41)與獨立模式(26.19)的 ECVI 指標，表示本研究模式之結果合理。漸近誤差均方根(root mean square error of approximation, RMSEA)與殘差均方根(root mean square residual, RMR)兩者應接近 0.05，驗證結果分別為 0.049 與 0.042，均符合模式標準。標準化殘差均方根(standardized RMR)為 0.053，表示本研究架構合理。此外，與獨立模型相比較得出之適合度指標(normed fit index, NFI)、非標準適合度指標(non-normed fit index, NNFI)、比較適合度指標(comparative fit index, CFI)、增益性適合度指標(incremental fit index, IFI)、相對適合度指標(relative fit index, RFI)五項指標，分別為 0.84、0.87、0.90、0.90 與 0.80，大多數指標值均符合模式之整體配適標準。

至於基本模型適合度方面，驗證結果顯示，模型中觀察變數之估計結果均有極小的標準誤，其誤差變異都為正數，且皆具顯著性 ($t > 1.96$)，表示本實證模型具備基本配適標準。除了「對於俱樂部有正面口碑」- β_{15} 的完全標準化估計值較低外，其餘均介於 0.5~0.95 標準值，並且皆具顯著性，顯示該觀察變數可有效地測量潛在變項。

由於修正後之俱樂部關係行銷模式之潛在自變項與潛在依變數的相關係數顯示，「關係利益」與「關係終結之成本」、「不確定性」與「功能性衝突」之相關係數皆高達 0.7 以上，且「不確定性」與「關係利益」之結構係數都未具顯著性，故將此兩構面刪除。縮減後之俱樂部關係行銷模式(如圖 3)， χ^2 值為 464.77 ($p=0.00$)，自由度為 264，NCI 指數為 1.73，符

合模式標準小於 3，其適合度指標(GFI)與修正後適合度指標(AGFI)分別為 0.86 與 0.82，皆優於原模式；而其他指標，如 NFI、NNFI、CFI、IFI 與 RFI 分別為 0.89、0.94、0.95、0.95 與 0.87 亦都較原模式高，茲將原始的與縮減後的俱樂部關係行銷模式之各項適合度指標列於表 2 作一對照，不僅如此，縮減後之參數值大都較原模式為高。

本研究所建立之俱樂部關係行銷模式，可適當地解釋目前俱樂部產業關係行銷之現況。以下將條列說明實證結果。

(一) 關係承諾之前因變項與關係承諾：

由研究結果顯示，「關係終結之成本」與「共享價值觀」等構面皆會顯著地影響會員對俱樂部業者之「關係承諾」，且進而影響會員對俱樂部之「默許」、「離去意願」與「合作」，故可視為「關係承諾」之決定因素，其中以關係終結之成本的影響效果為最大。然而，俱樂部所表現之「關係利益」與「抱怨處理之滿意情況」等構面，並未顯著地影響「關係承諾」，抱怨處理之滿意情況則可能是透過信任來影響關係承諾，所以也未具顯著性。因此，本研究最後決定將「關係利益」從模式中刪除，以避免產生共線性。

(二) 信任之前因變項與信任：

實證結果大致支持 Morgan and Hunt 在 1994 年所提出之 KMV 模式，但是「信任」之決定因素中以「抱怨處理之滿意情況」的影響效果最大。

(三) 關係承諾與其結果變項：

關係承諾越高，將能明顯地降低離去意願且願意持續地合作。

(四) 信任與其結果變項：

會員對俱樂部的「信任」程度會對「關係承諾」、「合作」與「功能性衝突」產生顯著地影響，而其中以直接影響「關係承諾」的程度為最大。本研究刪除「不確定性」構面後的結果看出，「信任」對「功能性衝突」之影響程度與解釋該構面之總變異量均有提昇。但 Morgan and Hunt 在 1994 年的研究，這關係有

顯著性，但是這兩位學者在研究結果中更深入地說明雖然「信任」與「不確定性」之間是負相關，但信任構面的解釋度相當低；所以「不確定性」可能還受其他外在因素之影響。本研究最後決定將「不確定性」刪除，以避免產生共線性。

此外，更值得注意的是本研究之關鍵中介變數的六項前因變數中，唯獨「抱怨處理之滿意情況」是研究者參酌產業特性而加入研究設計。然而，研究結果亦證明，「抱怨處理之滿意情況」明顯地影響會員對俱樂部的信賴感，且亦間接地對關係行銷之結果變項有高度的影響效果，故可作為實際影響會員對俱樂部業者信任之決定因素之一，此為本研究之重大發現。

四、計劃成果自評

本研究不僅對過往學者提出的模式進行了實證，同時還修正了該模式在不同產業中的適當性，無論是對業界在關係行銷之應用上，或是學術界在探討關係行銷的知識論上都有重要貢獻。適合發表於國際學術期刊中。

五、參考文獻

- Kotler, P. (1995), 行銷管理學(方世榮譯)，台北：東華書局，10-11，(原文於 1997 年出版)。
- 王郁惠(1997)，服務業類別、關係行銷與顧客忠誠度關係之研究，國立中正大學企業管理研究所未出版之碩士論文。
- 李鴻旗(1997)，台灣地區休閒俱樂部產業現況之探討，一銀月刊，42(3)，62-77。
- 林清山(1984)，線性結構關係電腦程式的理論與應用，中國測驗學會測驗年刊，31，149-164。
- 陳金冰(1991)，休閒俱樂部行銷策略之研究，國立政治大學企業管理研究所未出版之碩士論文。

- 曾光華(1995), 顧客資料庫與關係行銷, 第二屆中小企業管理研討會論文集(下), 台北: 經濟部中小企業處, 129-137。
- 曾光華(1997), 我國企業推行關係行銷之現況(國科會, No. NSC86-2416-H-194-020), 台北: 行政院國家科學委員會。
- 傅傳訓(1983), 俱樂部最適理論之研究, 國立政治大學財政研究所未出版之碩士論文。
- 黃仲龍(1996), 從關係行銷的觀點探討經銷商與客戶之間的關係 - 以大台中地區汽車產業為例, 私立東海大學企業管理研究所未出版之碩士論文。
- 楊人智(1996), 休閒運動俱樂部之探討, 台灣省學校體育, 6(3), 4-10。
- 鄭仁偉, 林進財, 邵琳(1998), 台灣汽車產業行銷通路成員信任 - 承諾模式實證研究, 交大管理學報, 18(2), 143-169。
- 謝耀龍(1997), 台灣企業運用關係行銷之研究 - 以壽險業為例(國科會, No. NSC86-2416-H-004-022), 台北: 行政院國家科學委員。
- 顧正懿(1995), 關係行銷與顧客滿意度、顧客忠誠度關係之研究 - 以台灣地區汽車經銷商為例, 國立中正大學企業管理研究所未出版之碩士論文。
- Achrol, R., & Stern, L. W. (1988). Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels. *Journal of Marketing Research*, 25(1), 36-50.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 47(3), 44-54.
- Barrows, C. W. (1994). A decade of research in club management: A review of the literature in Academic Journals. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 2(4), 73-91.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing service competing through quality*. New York: The Free Press, 137.
- Berry, L. L. (1983). *Relationship marketing in emerging perspective on services marketing*. Chicago: American Marketing Association, 125.
- Bitner, M. J., Booms, B. M., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.
- Bluedorn, A. C. (1982). *The theories of turnover: Causes, effects, and meaning*. Connecticut: JAI Press, 75-128.
- Bowen, J. T., & Shoemaker, S. (1998). Loyalty: A strategic commitment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(1) 12-25.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and Socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1991). *Relationship marketing—Brining quality, customer service and marketing together*. Boston: Butterworth-Heinemann Ltd, 9.
- Copulsky, J. R., & Wolf, M. J. (1990). Relationship marketing: Positioning for the future. *Journal of Business Strategy*, 30(3).
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in service selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68-81.
- Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: Organization economics and management theory. *Academy of Management Journal*, 15(3), 369-381.
- Donnelly, J. H., Jr., Berry, L. L., & Thompson, W. T. (1985). *Marketing financial service- A strategic vision*. Illinois: R. D. Irwin.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro,

- V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Enz, C. A. (1988). The role of value congruity in intra-organizational power. *Administrative Science Quarterly*, 33(3), 284-304.
- Forum Corporation. (1989). *Service breakthrough*. New York: The Free Press.
- Garbarino, E. & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87.
- Gronroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 29, 7-13.
- Gummesson, E. (1987). *Marketing a long-term interactive relationship contribution to a new marketing theory*. Stockholm: Marketing Technique Center.
- Holm, D. B., Eriksson, K., & Johanson, J. (1996). Business networks and cooperation in international business relationship. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 1033-1053.
- Hunt, S. D. (1983). General theories and the fundamental explande of marketing. *Journal of Marketing*, 47(3), 9-17.
- Keaveney, S. M. (1995). Customer switching behavior in service industries: An exploratory study. *Journal of Marketing*, 59(2), 71-85.
- Kelley, S. W., & Davis, M. A. (1994). Antecedents to customer expectations for service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1), 52-61.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McDonald, G. W. (1981). Structural exchange and marital interaction. *Journal of Marriage and the Family*, 18(4), 825-839.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of marketing research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-329.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Newman, J. W. & Werbel, R. A. (1973). Multivariate analysis of brand loyalty for major household appliances. *Journal of Marketing Research*, 10(4), 404-409.
- Rapp, S., & Collins, T. (1990). *The great marketing turnaround*. New Jersey: Prentice-Hall. Englewood Cliffs.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Sharma, N., & Patterson, P. G. (1999). The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services. *The Journal of Services Marketing*, 13(2), 151-170.
- Sherman, S. (1992). Are strategic alliances working? *Fortune*, 125(9), 77-78.
- Spekman, R. E. (1988) Strategic supplier selection: understanding long-term buyer relationships. *Business Horizons*, 31(4), 75-81.
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60-76.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies*. New York: The Free Press.

圖 1 俱樂部關係行銷之觀念性架構

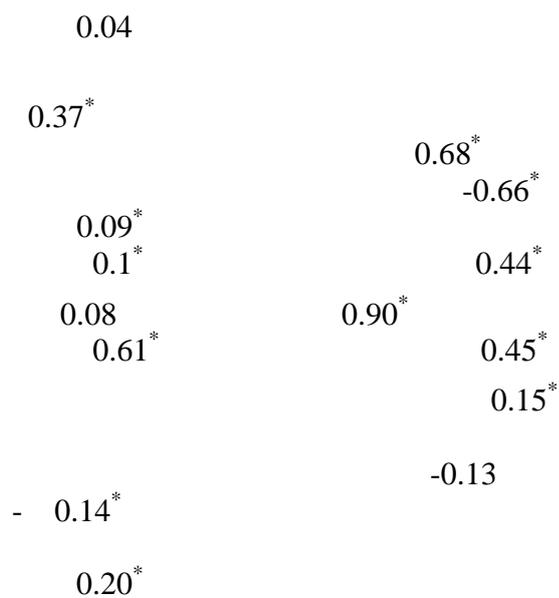


圖 2 修正後之俱樂部關係行銷模式

註： 1.*表示在 0.05 的顯著水準下具顯著性
 2.實線表示因果關係具顯著性；虛線表示因果關係未具顯著。

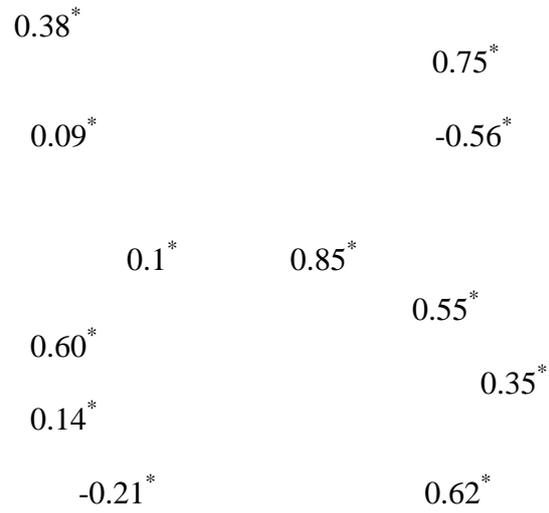


圖 3 縮減後之俱樂部關係行銷模式
 註：*表示在 0.05 的顯著水準下具顯著性。

表1 關係行銷各構面之衡量變項

研究變項	衡量變項*	題號	參考文獻
關係利益	1.俱樂部形象較好 2.俱樂部提供的硬體設備較好 3.俱樂部提供的整體服務較令人滿意	1、 2、 3	Morgan and Hunt (1994)
關係終結成本	1.若和俱樂部終止關係將沒有其他俱樂部可替代 2.立刻離開俱樂部是非常困難的 3.現在離開俱樂部，休閒生活將嚴重受影響	4、 5、 6	Morgan and Hunt (1994)
共享價值觀	1.若發現員工為個人私利從事不道德之行為，他或她應立刻受到譴責 2.若發現員工為公司利益從事不道德之行為，他或她應立刻受到譴責 3.僱主應確保其員工以認真的態度來工作	7、 8	Morgan and Hunt (1994)
抱怨處理之滿意度	1.我滿意俱樂部對抱怨的處理 2.俱樂部人員處理抱怨之態度令人滿意 3.俱樂部回應抱怨之速度令人滿意	9	Tax 等人 (1998)
溝通	1.俱樂部有新活動會主動通知我 2.俱樂部會提供我即時的資訊	10、 11	Morgan and Hunt (1994)
投機行為	1.會為貪圖己利而沒有實行原先的承諾 2.會為貪圖己利而未提供我應有的支援	12、 13	Morgan and Hunt (1994)
關係承諾	1.我認同與俱樂部間之關係 2.與俱樂部維持關係對我來說很重要 3.我和俱樂部間的關係很像一家人	14、 15 16	Morgan and Hunt (1994)
信任	1.俱樂部是完全誠信的俱樂部 2.俱樂部總是值得信賴的 3.俱樂部很誠實地對待會員	17、 18 19	Morgan and Hunt (1994)
默許	1.在消費的過程中，未來我可能會配合俱樂部所建立的政策	20	Morgan and Hunt (1994)
離去意願	1.我會在未來六個月內與俱樂部終止長期關係 2.我會在未來一年內與俱樂部終止長期關係 3.我會在未來三~五年與俱樂部終止長期關係	24、 25 26	Morgan and Hunt (1994)
合作	1.我願意與俱樂部繼續維持長期良好的關係	21	Crosby 等人 (1990)
功能性衝突	1.未來若我與俱樂部之間有意見差異，我會作善意建言，以獲取雙方受益的結果 2.未來我與俱樂部之間的意見差異，應會導致較具建設性的溝通，而不是導致對抗	22、 23	Morgan and Hunt (1994)
不確定性	您對以下行為的信任程度為何? (1) 我會向親友推薦我所加入的俱樂部 (2) 對於我加入的俱樂部,我會有正面的口碑	27、 28	Morgan and Hunt (1994)

表 2 俱樂部關係行銷整體模式各項適合度指標之比較

俱樂部關係行銷整體模式 之各項適合度指標	縮減前	縮減後
Chi-square With 342 Degrees Of Freedom	830.25 (p=0.00)	
Chi-square With 264 Degrees Of Freedom		464.77 (p=0.00)
Normed Chi-square Index (NCI)	2.43	1.73
殘差均方根(RMR)	0.042	0.04
標準化殘差均方根(Standardized RMR)	0.053	0.05
適合度指標(GFI)	0.84	0.86
修正後適合度指標(AGFI)	0.81	0.82
標準適合度指標(NFI)	0.84	0.89
非標準適合度指標(NNFI)	0.87	0.94
比較適合度指標(CFI)	0.90	0.95
增益性適合度指標(IFI)	0.90	0.95
相對適合度指標(RFI)	0.80	0.87