

當代服務創新的趨勢與探討

鄒鴻泰*

一、前言

當服務連續主導全球經濟，企業持續利用服務創新作法或是策略來最佳化服務營運及創造競爭優勢。為了讓新產品／服務能縮短進入市場的時間，企業在研發創新成本及品質水準要求考量下，服務共同創新模式（service co-innovation）應運而生。然而，在現今全球化經濟體系中，個人、組織、政府及其他經濟體在同一網絡彼此相互連結及依賴，企業更需要全新的服務共同創新模式以維持其競爭優勢。因此，如何滿足顧客的需求並提升顧客價值，一直是當代企業面臨的挑戰與機會。目前，相關作法像是提供整合服務解決方案、創造新顧客服務介面或建立新服務傳遞流程等。

近年來，服務傳遞（service delivery）議題持續受到重視。不管是增進顧客價值或提升顧客服務層面上，服務傳遞在實務作法上一直是達到上述兩者的重要角色，但大部分的學術研究仍聚焦在服務品質、服務利潤鏈、顧客涉入和滿意度層面。雖然近期已有學者從創新角度談服務傳遞（例如：Chen et al., 2009; Tsou et al., 2014），並視服務傳遞創新為一種與顧客共同價值的新模式；然而，本研究提出之服務共同創新模式必須建立在一種互惠平臺上，此平臺能提供企業內外部資源整合並創造組織及分享式的共創價值，本研究將此方法稱為服務傳遞共同創新（service delivery co-innovation）（Tsou et al., 2015）。

除了服務共同創新外，企業為了維持競爭優勢，如何挑選強而有力的合作夥伴亦是重要議題之一。因合作夥伴所提供的必要資產（資源）與能力，可使合作性的創新專案成功機率提升。根據夥伴選擇理論（Emden et al., 2006）及相關文獻探討，本研究提出企業選擇夥伴的準則包含夥伴可信度、夥伴專業度、夥伴互補性及夥伴相容性。雖然夥伴合作議題不管是在策略管理、國際企業甚至是科技管理多被探討，但核心問題像是夥伴選擇準則是否

* 明道大學行銷與物流學系副教授



促進服務傳遞共同創新仍舊未給予解答。鑑於此，本研究目的如下：(1) 探討夥伴選擇準則與服務傳遞共同創新之關係；(2) 探討服務傳遞共同創新與提升競爭優勢之關係。

二、概念介紹

(一) 服務傳遞共同創新

簡易的說，服務傳遞意指企業將服務或產品傳遞給顧客。隨著環境的變化，任何服務傳遞的流程需要被設計、建造、或是重新定義以符合顧客的需求。因此，企業與顧客在服務接觸流程¹中，企業需要提供價值給顧客。依據 Payne et al. (2008) 的研究，企業與顧客共同創造價值來自於一連串的服務接觸點，包含溝通接觸點、使用接觸點及服務接觸點。「溝通接觸點」意指企業透過活動來連結顧客以促成彼此對話，例如：企業透過官網、線上社群媒體（臉書、部落格、噗浪、推特、Google+）或網絡通訊工具（Whats App、WeChat、Skype、Line 等）為顧客提供更新、更即時的資訊。「使用接觸點」意指顧客藉由企業所提供的產品或服務來協助使用，例如：行動銀行，銀行業者提供 APP 軟體，以方便顧客藉由 APP 連結到行動銀行網頁。顧客因此可以藉由行動銀行獲得來自銀行立即性的財務資訊。「服務接觸點」意指顧客與服務人員互動，例如：24 小時的客服。由於共同創新模式為一種新的平臺，企業能應用內外部不同來源的新想法或新方法與夥伴共同替顧客創造新的價值。因此本研究所提出的服務傳遞共同創新則是企業導入一種新的服務傳遞機制，在服務接觸流程中，藉由此機制與合作夥伴共同為顧客創造價值。由於服務傳遞屬於一種與顧客雙向互動的模式，因此本研究依據 Payne et al. (2008) 的研究，提出服務傳遞共同創新包含新溝通接觸點、新使用接觸點及新服務接觸點。

(二) 夥伴選擇準則

第一，夥伴可靠度。基於信賴與承諾，夥伴可靠度在發展組織間的夥伴關係扮演重要的角色，夥伴可靠度是指夥伴能有效率的來管理工作情境並有足夠可靠度來致力於互惠合作性的行為。因此，當企業選擇共同創新為主要的策略考量時，必須能夠發展互惠信任來支持合作性的活動。譬如：諾基亞

¹ 接觸流程涉及顧客與服務提供者一連串的雙向互動過程。

的合作夥伴網絡中，有超過 300 家的小型高科技公司，透過諾基亞已建立的「快速信任」方式，以便利諾基亞能快速的進行創新活動。第二，夥伴專業度。企業通常會尋找有專業能力或技能的夥伴，以增強自身的競爭優勢。所謂夥伴專業度意指夥伴有專業的能力來提供正確且適當的資訊或知識，以改善服務交易的過程。因此，在進行共同創新時，需要夥伴的專業技術與核心能耐。第三，夥伴互補性。企業能結合夥伴不同的能力或資源以彌補自身資源或技術的弱勢。為了進行共同創新行為，企業會審視哪些地方尚缺不足的資源與能力，透過夥伴所擁有的知識與技術，企業與夥伴可更有效的共同進行新服務的發展。第四，夥伴相容性。進行合作性專案時，企業會尋求在文化及營運上彼此相容的夥伴。文化相容性主要傳達企業與夥伴在目標、願景甚至是價值有一致性的看法；而營運相容性則是企業與夥伴在處理事務的程序或營運的作業系統上有一致性的作為。

（三）競爭優勢

本研究透過文獻探討提出競爭優勢分為外部競爭優勢與內部競爭優勢。企業提供高品質的產品與服務來滿足顧客需求、持續偵測市場上的變動以及快速回應市場趨勢與競爭者策略是為外部競爭優勢；而企業著重在創造與鼓勵工作環境，像是接納員工提出新想法、發展或推行創新性服務計畫，則企業擁有內部競爭優勢。

三、計畫執行步驟與過程

本研究採取質化和量化兩種研究方式。首先，以個案研究方式對臺灣電子製造業進行服務傳遞共同創新與競爭優勢之關聯性研究，藉以了解這類資訊科技公司在實際上創造競爭優勢時，服務傳遞共同創新對競爭優勢有何影響。選擇此產業的主要原因是臺灣電子製造業屬於高度競爭的產業，資訊科技公司必須很快速的察覺及回應市場上的需求、建立更有彈性／開放的持續競爭優勢，以及有效的提供更具有創新性的產品及服務給顧客。而在這種類型的公司中，通常是以合作性專案團隊的方式進行創新性服務，這些團隊的成員也是最常接觸顧客的人。此外，由於服務不再是以提供者的觀點為基準，相反的，應該要以夥伴選擇的觀點來思考服務提供者與其合作夥伴所共同傳遞的新服務是否能超越現有（或潛在）顧客的需求與期望，進而替公司創造卓越的競爭優勢。



(一) 質化研究步驟與過程

由於服務傳遞共同創新為較新的概念，為了發展量表，本研究挑選 6 位資深行銷經理進行深度訪談，其年資約 10-15 年。訪談方式主要依賴錄音面談作為資料蒐集的策略，而訪談的互動中以服務傳遞共同創新之作法為主軸進行蒐集資料；另外有些資料來自隨性談話內容，無法錄音，故這些資料依據研究者之記錄與筆記寫成記錄。訪談的地點大都為接待室、會議室、辦公室，每次訪談時間約為 60-90 分鐘。因為計畫主持人與這些受訪者關係良好，在穩固的信任基礎下，他們較能夠暢所欲言並忠實的反映出他們對「服務傳遞共同創新」議題的想法（諸如：研究問題是否適切、是否有本研究事先未曾考慮過的問題等）。最後，內容除了實務訪談之資料彙整外，最終的量表由受訪者進行題目之釐清、聚焦及修正而成。

(二) 量化研究步驟與過程

接著，本研究採用量化研究，樣本取自 2013 年臺灣中華徵信社出版的「TOP5000 企業電子名錄」。調查對象為電子製造業類別之資訊科技公司，採隨機抽樣方式共 600 家，信封中附上研究動機與目的說明及回郵信封，並發放給各公司之行銷經理。本研究要求填答者依據過去 2011-2013 年這三年有執行或負責過共同創新的專案經驗進行填答。經二個月的發放與催收過程，共回收 120 份完整問卷，有效回收率為 20%，大部分填答者其公司成立年資超過 20 年、公司資本額超過一億及員工人數多在 100-500 人之間。

(三) 資料分析與結果

本研究利用 PLS 統計分析軟體檢驗夥伴選擇準則、服務傳遞共同創新及競爭優勢之因果模型。PLS 法是在傳統的多元線性回歸的基礎上發展起來的一種回歸方法，主要用來評估研究假設。此外，本研究使用 PLS Graph 3.0 同時執行衡量的品質（衡量模式）與構面交互關係（結構模式）。此外，PLS Graph 3.0 更可以提供樣本數小於 200 份的估計能力，而本研究樣本為 120 份堪稱適合。在資料分析程序上，本研究先透過 PASW 20.0 (SPSS) 進行信度分析與相關分析，並透過 PLS Graph 3.0 進行測量模式與理論架構的檢驗。

研究結果顯示，夥伴選擇準則對服務傳遞共同創新有正面的影響，凸顯出夥伴選擇準則扮演重要的致能角色。因此，120 家資訊科技公司在推行服務傳遞共同創新時，在考量夥伴的專業度、可信度、互補性及相容性的層面上，具有一致性的看法。此觀點也加強企業應不斷的評估與發展夥伴的能力

與資源，以促成更佳的服務傳遞共同創新。更進一步，本研究亦確立服務傳遞共同創新對企業內外部競爭優勢有正面之影響。得知研究樣本在 21 世紀的今日，視服務傳遞共同創新為一重要的新企業策略，透過新溝通接觸點、新使用接觸點及新服務接觸點等層面的建立，服務傳遞共同創新的機制臻於完善，最後促成內外部競爭優勢。

四、結論與建議

第一，服務傳遞共同創新影響內外部競爭優勢，此結果可促使業者找到最佳市場定位來發展共同創新策略，進而增強競爭優勢。此外，企業需要不斷的專注在服務傳遞共同創新的研發及回應顧客的需求。企業更應該將必要的資源投注在相關服務傳遞的專案或活動上，並與合作夥伴培養親密的關係，以共同確認市場上的商機。更進一步，為了提供專業的新服務，企業不但需要設立明確的事業單位來負責新服務傳遞功能，亦需建置新的收益機制，像是新型態的顧客接觸點及新的銷售模式等。

第二，如企業透過共同創新性服務傳遞來尋求競爭優勢，在決策過程中需採取夥伴導向的合作模式，因為夥伴選擇在共同創新活動的執行中扮演重要的角色，因此在不同夥伴選擇的準則下，高階主管應謹慎考慮夥伴可靠度、專業度、相容性與互補性。此外，在開始主要服務共同創新方案之前，主管需建置合作性機制，因為有此機制可以引導主管選擇適合的合作夥伴並確保後續服務傳遞共同創新的成功。

第三，企業在執行服務傳遞共同創新策略時，需注意內外部服務傳遞共同創新的來源。前者著重在能夠達到內部顧客導向的服務創新情境；而後者可從合作夥伴（例如：大專院校、供應鏈夥伴、顧客及甚至是競爭者等）的身上獲得新技術和新知識。企業如果能夠從外部夥伴網絡中吸收新知識或獲得新資源，並且能夠將這些知識（資源）結合現有內部的顧客服務營運，則服務傳遞共同創新的成功機率將大增。因此，新服務傳遞（新溝通接觸點、新使用接觸點及新服務接觸點）及夥伴導向的致能因素（夥伴專業度、可靠度、互補性及相容性）將是企業達到競爭優勢的先決條件。最後，管理者需要去重新考慮策略定位、組織設計與合作契約等核心問題，畢竟這些答案將是公司能夠創造經濟價值或持續性競爭優勢的重要元素。



參考文獻

- Chen, J. S., Tsou, H. T., and Huang, Y. H. (2009). Service delivery innovation: Antecedents and impact on firm performance. *Journal of Service Research*, 12 (1), 36-55.
- Emden, Z., Roger, J.C., and Cornelia, D. (2006). Collaborating for new product development: Selecting the partner with maximum potential to create value. *Journal of Product Innovation Management*, 23, 330-341.
- Payne, A. F., Storbacka, K., and Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academic Marketing Science*, 36, 83-96.
- Tsou, H. T., Chen, J. S., and Liao, W. H. (2014). Market and technology orientations for service delivery innovation: The link of innovative competence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29 (6), 499-513.
- Tsou, H. T., Cheng, C. C., and Hsu, H. Y. (2015). Selecting business partner for service delivery co-innovation and competitive advantage. *Management Decision*, 53 (9), 2107-2134.