

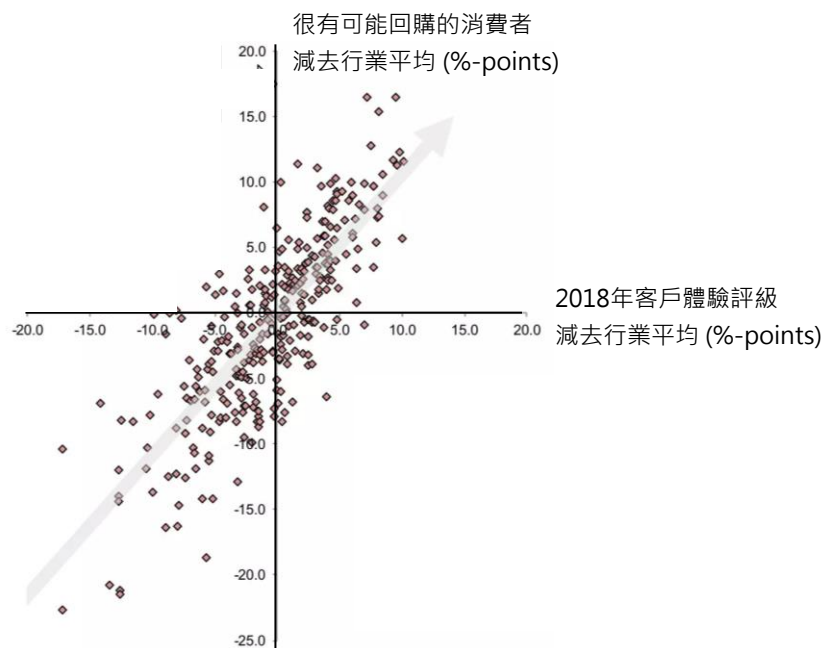
# 企業價值轉型 - 顧客體驗管理體系



# 客戶體驗的重要性

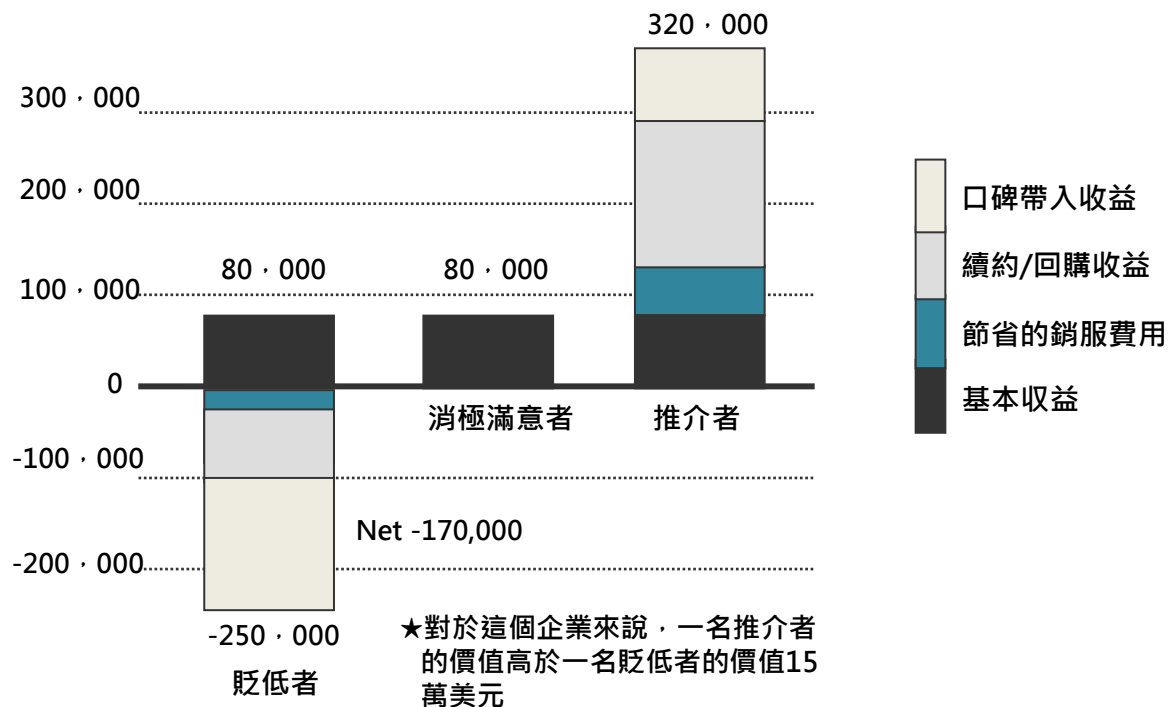
## 客戶體驗與未來購買意向相關性分析

針對20個行業，318家企業調查其客戶體驗評級及其使用者回購意向之相關性，據調查結果，企業擁有的高回購率消費者數與該企業客戶體驗評級呈高度相關，Pearson 相關係數  $R$  高達 0.82



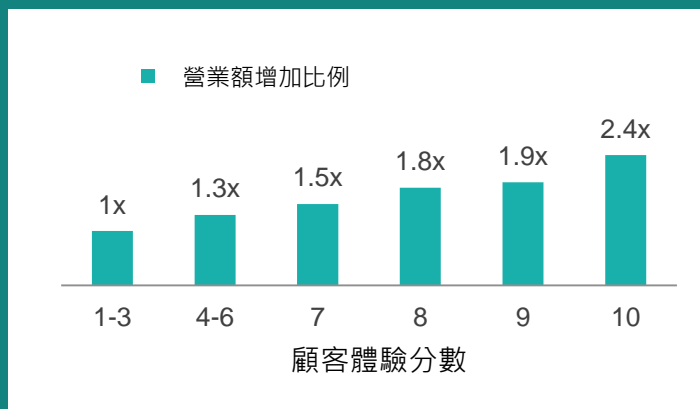
## 經營口碑為企業提高收益降低成本

推薦者的終生價值(LTV)遠高於貶低者，這當中包含了續約/回購帶來的收益、口碑推薦引入的收益、節省行銷服務成本



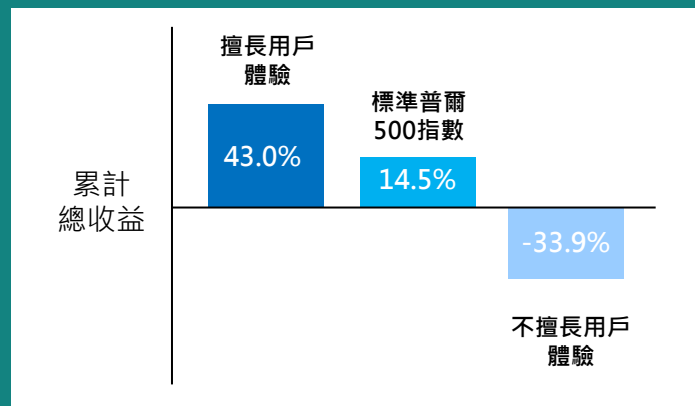
# 顧客體驗好壞直接影響運營成效

## 1 顧客體驗分數直接影響企業營業額



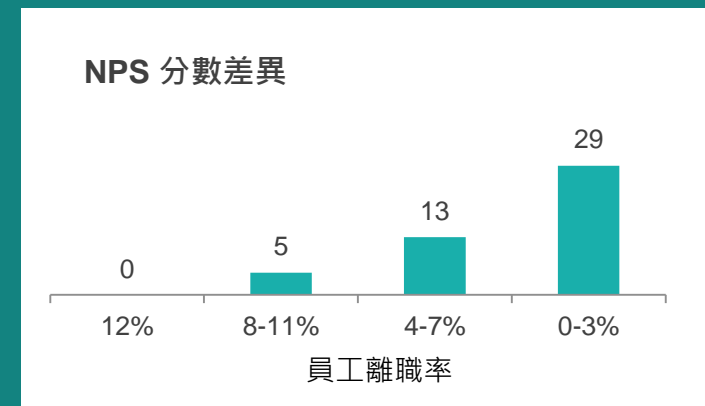
- 從用戶的LTV來看，分數高的企業和分數低的企業在公司營業額上面會有到140%的差異
- 賓士 CEO Steve Cannon 指出 “Customer experience will be my legacy”，梅西百貨 CEO Terry Lundgren 也表示自己的工作其實是 CCO

## 2 擅長顧客體驗的表現優於市場



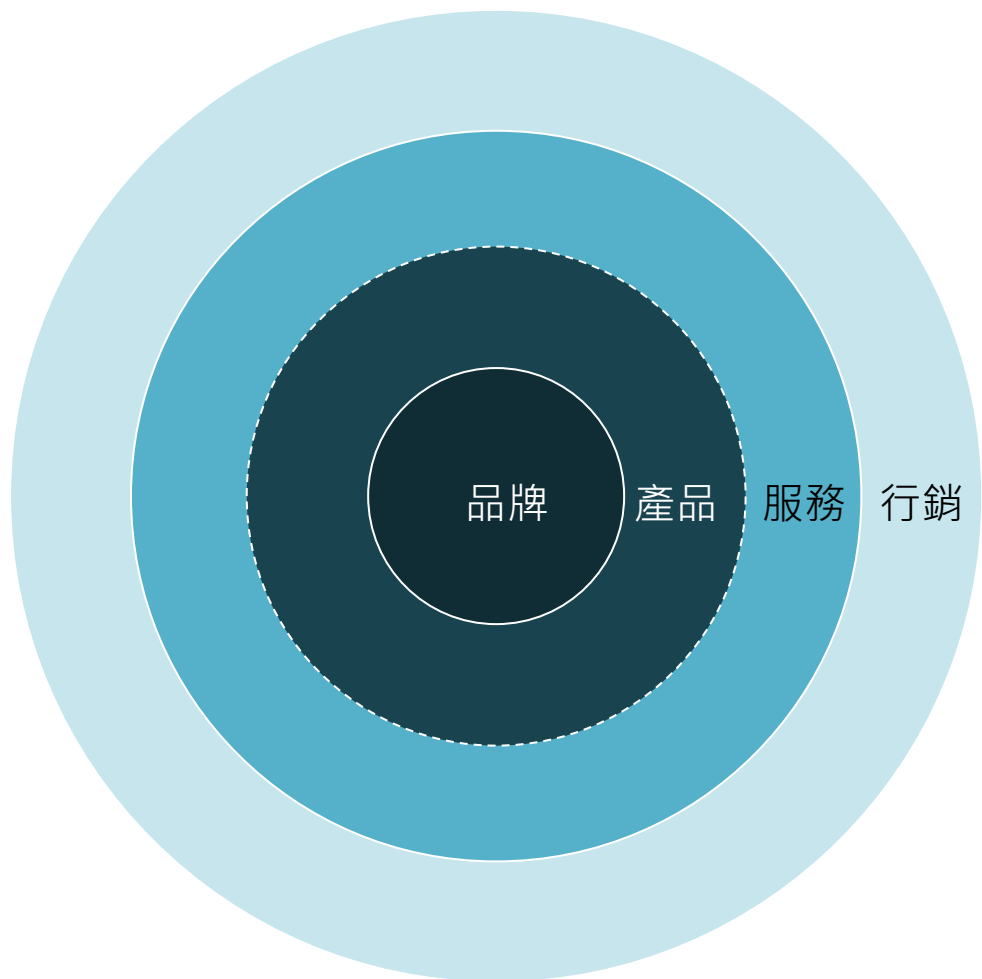
- 擅長顧客體驗的企業表現優於整體股票市場，平均收益為標準普爾500指數的三倍

## 3 顧客體驗有效降低員工離職率



- 一家普通公司的離職率約是12%，但當一家公司越是在乎顧客體驗並有效提升NPS推薦值，員工離職率也快速下降
- 研究發覺員工感受到自己的工作對於用戶是有意義的，也對在乎顧客體驗的公司有比較強的認同感，因此離職意願降低

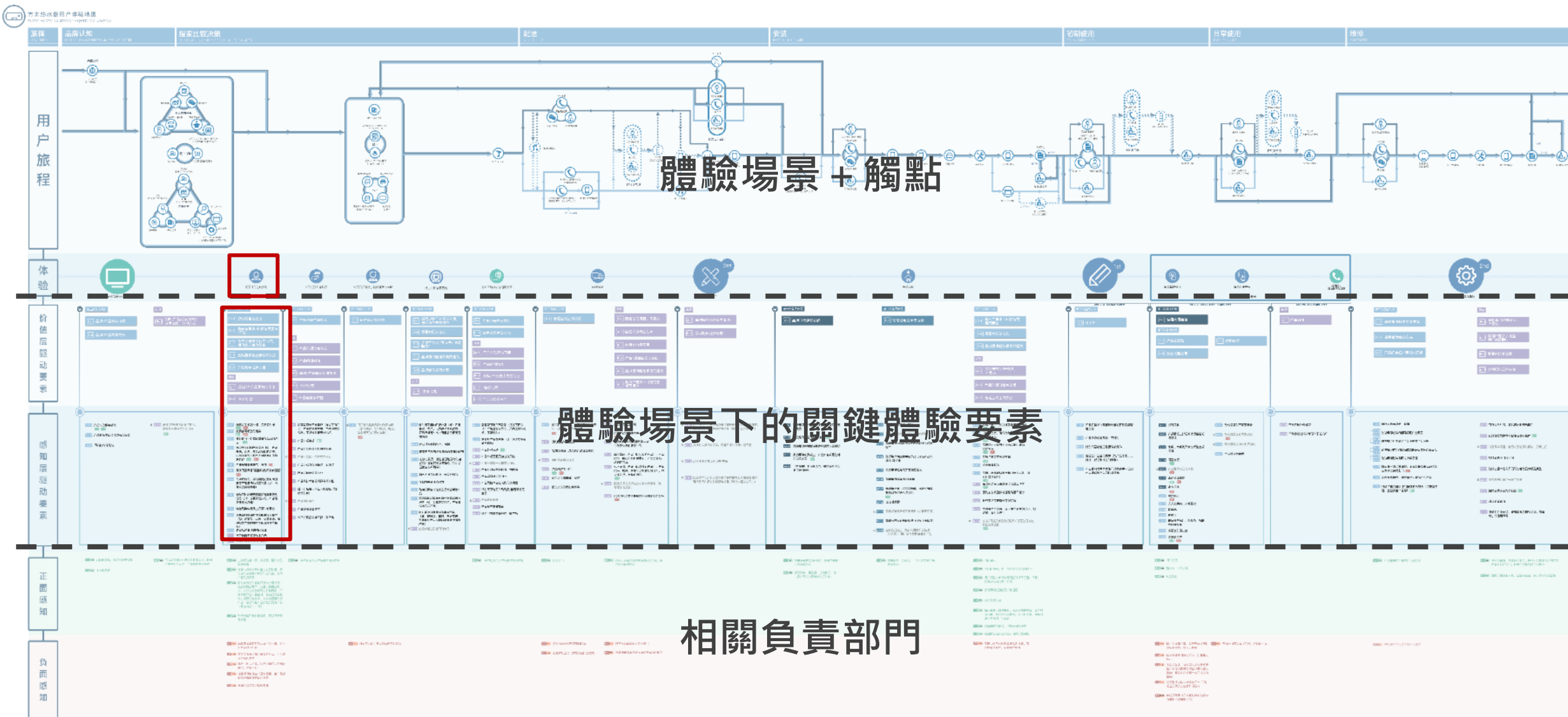
# 傳統管理思維，從業務視角出發



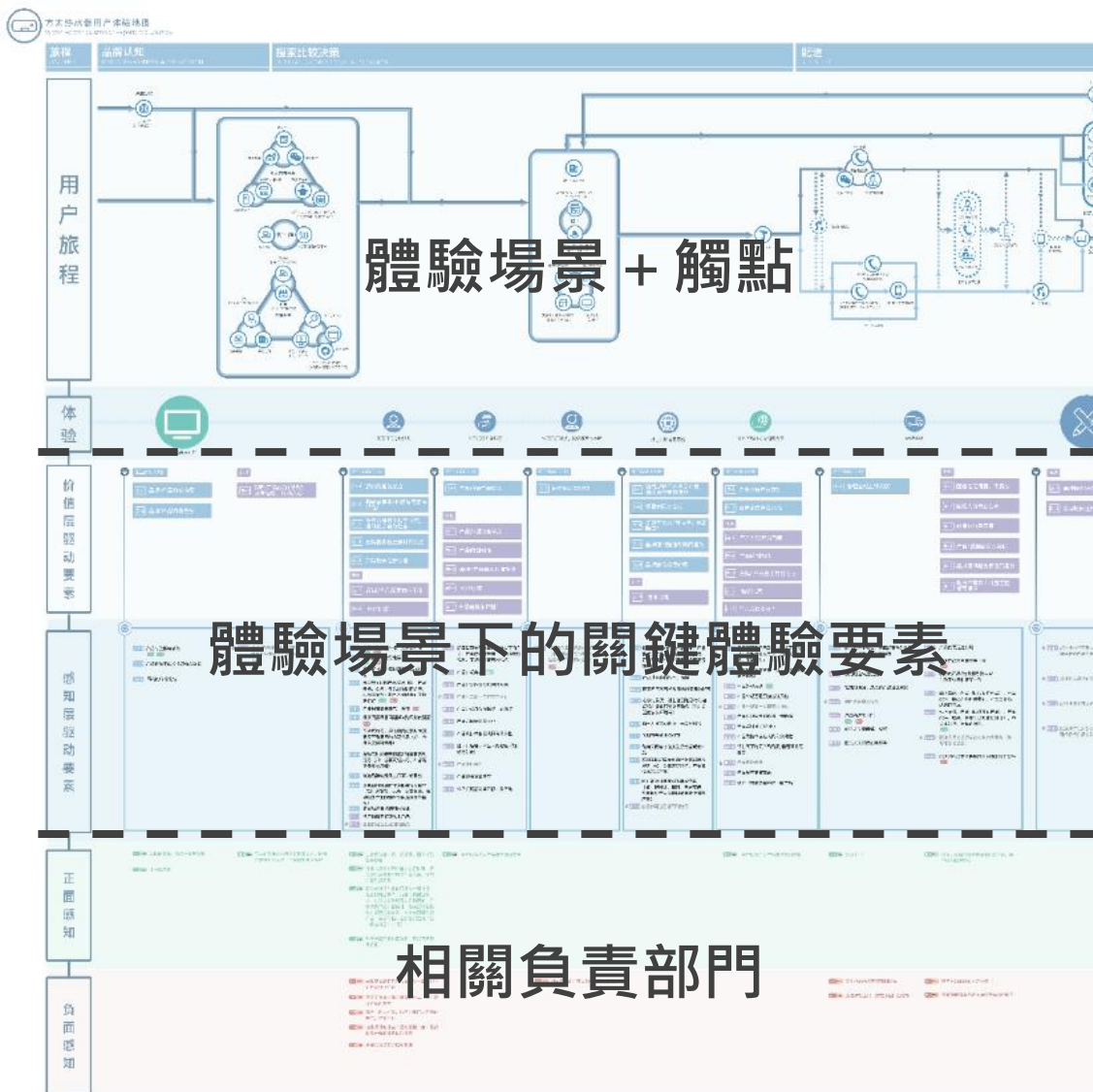
## 傳統運營思維

- 以業務視角進行運營，品牌、產品、服務、行銷等部門獨立運營
- 部門間存在壁壘，形成許多無效溝通、資源浪費，更甚者，品牌/產品的理念無法有效地傳達至終端消費者

# 數位時代，從用戶場景出發，以體驗地圖為工具



# 站在旅程全域制高點，思考體驗策略



哪些**場景**，影響著顧客體驗？

其中哪些場景更**關鍵**？

這些關鍵場景的**體驗表現**如何？

若要提升體驗，**抓手**是什麼？

這些驅動要素的**體驗表現**如何？

由**誰**來負責改善體驗？

# 好的體驗不能只靠設計，還需要能支援體驗的管理體系(CEM)

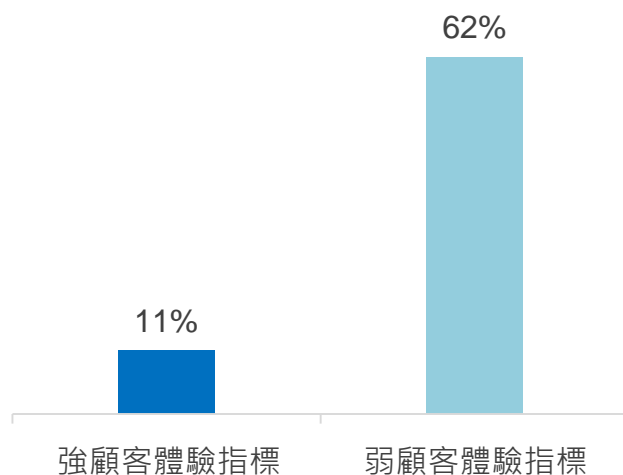


可見部分的管理

不可見部分的管理

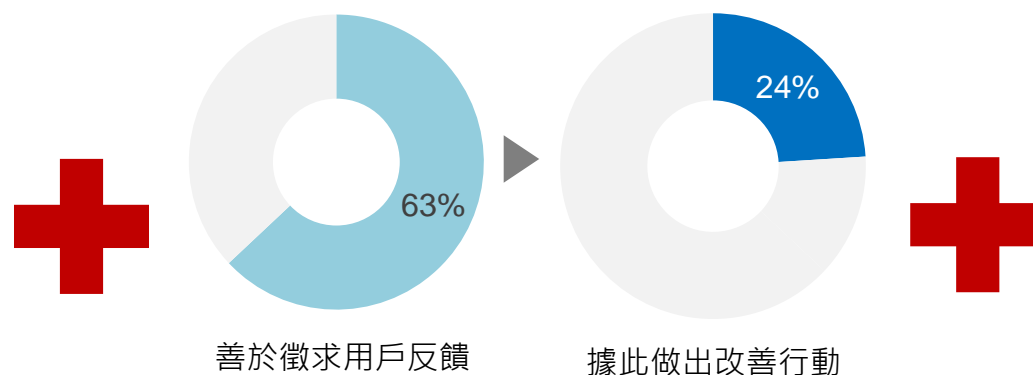
# 體驗指標體系、管理閉環、組織文化三要素助力推動CEM

## 系統化的體驗指標



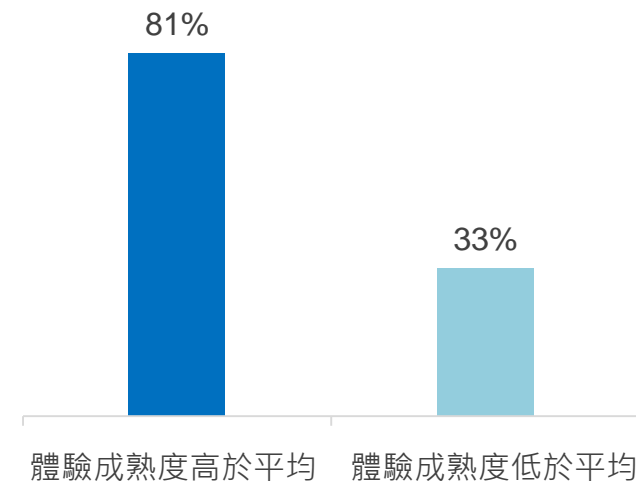
- 僅 **11%** 的大企業有較強的顧客體驗指標，達 **62%** 的企業沒有將顧客體驗指標作為關鍵專案來實施

## 配套的管理閉環



- 有 **63%** 的大企業善於徵求用戶反饋，但其中僅 **24%** 善於從用戶反饋中挖掘出洞察，並據此做出改善行動

## 組織文化的滲透



- 體驗成熟度高於水準的企業中，有 **81%** 具有管理層的推動；體驗成熟度低於水準的企業中，則僅 **33%** 具有管理層的推動，顯示體驗成熟度高度取決於是否有管理層推動



## O Data

### 運營行動數據

- 財務資料，活動參與次數，用戶足跡，轉化率，跳離率，重複購買次數等.....
- 告知客戶已發生的行為
- 屬於落後指標

VS

## X Data

### 體驗感知數據

- NPS淨推薦值，客戶滿意度，品牌喜好程度，易上手程度等.....
- 告知為什麼客戶有這樣的行為
- 屬於先行指標

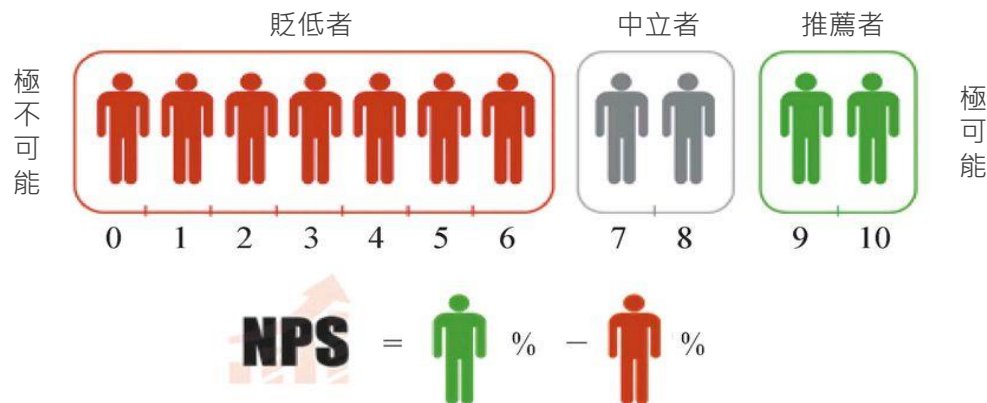
## 北極星指標

通過「使用者視角」指標，建立跨部門共識，形成一套體驗管理體系，協助企業識別體驗關鍵點與亮點，創造不斷反覆運算改善客戶體驗的管理機制

# 淨推薦值 (NPS) 定義

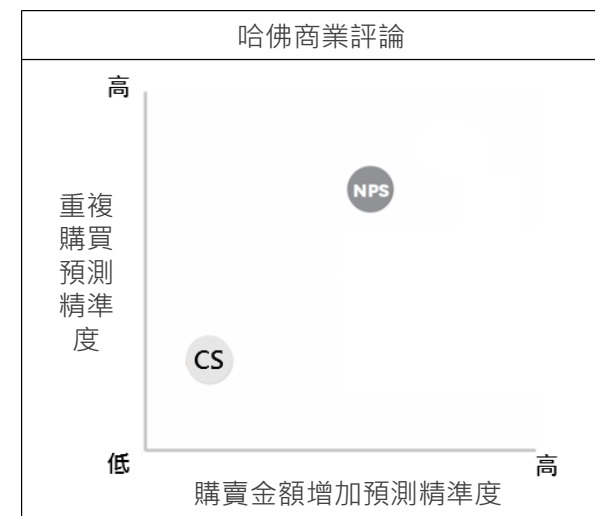
## NPS模型

問:您有多大可能將xx推薦給家人和朋友



- 簡介：NPS模型通過詢問客戶一個簡單的問題：「請問您有多大可能將XX推薦給家人和朋友？」，讓客戶在0-10分之間做選擇，並將9-10分者定義為推薦者、7-8分者為被動者、而打0-6分者為貶損者，而所謂的淨推薦值為推薦者的占比與貶損者的占比之間的差值，如此計算的原因為公司為長期增長，需增加支持者、減少批評者

## 說明



- 能取代客戶滿意度(CS)的原因：
  - 滿意度僅為狀態，NPS代表的是一個更具有責任意義的行動，相較CS更能反應體驗好感的真實性
  - NPS的計算方法相較起來更為嚴謹，僅有9-10分才能算推薦者
  - 根據微拓過往專案經驗，某企業滿意度高，但卻面臨用戶續約率下降，表示NPS相較于客戶滿意度較能與商業效益作為連結

# 國際知名企業導入NPS

指標

運營

組織

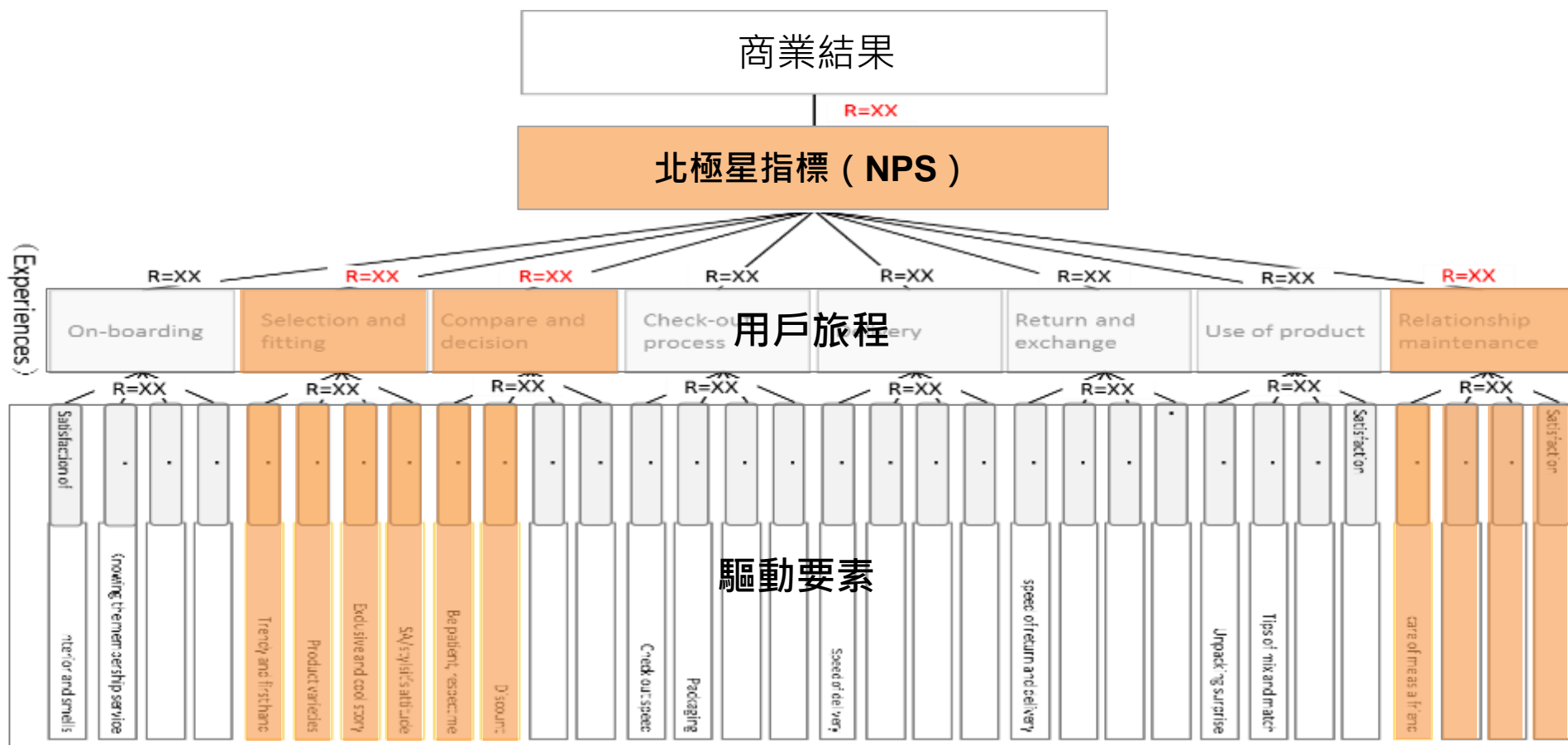
## 對於大型國外金融機構NPS的導入已經是必要

AIA	Macquarie Bank
Allianz	Mellon Investor Services
American Express	MetLife
Aon	Metro Bank PLC
Asgard Wealth Sol.	Minnesota Life
Aviva	Nationwide Insurance
AXA	OCBC
Banco Galicia	PayPal
Bank of Melbourne	Perpetual Limited
BMO Financial Services	Progressive
Bupa International	SF Fire Credit Union
Charles Schwab	Sopra Capital
Citigroup	Standard Chartered
CMR	Swedbank
Commerce Bank	Swiss Re
Eastern Fin. FL Credit Union	TD Bank
Experian	TD Canada Trust
Fidelity Investments	Thrivent
Fireman's Fund (Allianz)	TradeStation Securities
Grange Insurance	USAA
HSBC	Vanguard
IAG NZ	Vocalink
Idaho Central Credit Union	Western Union
ING	Westpac
JPMorgan Chase & Co	Wizard
Lloyds	Wright-Patt Credit Union
Lockheed Federal Credit Union	Zurich Insurance

## 中國創新大型企業陸續採用NPS指標



# 解構北極星指標體系



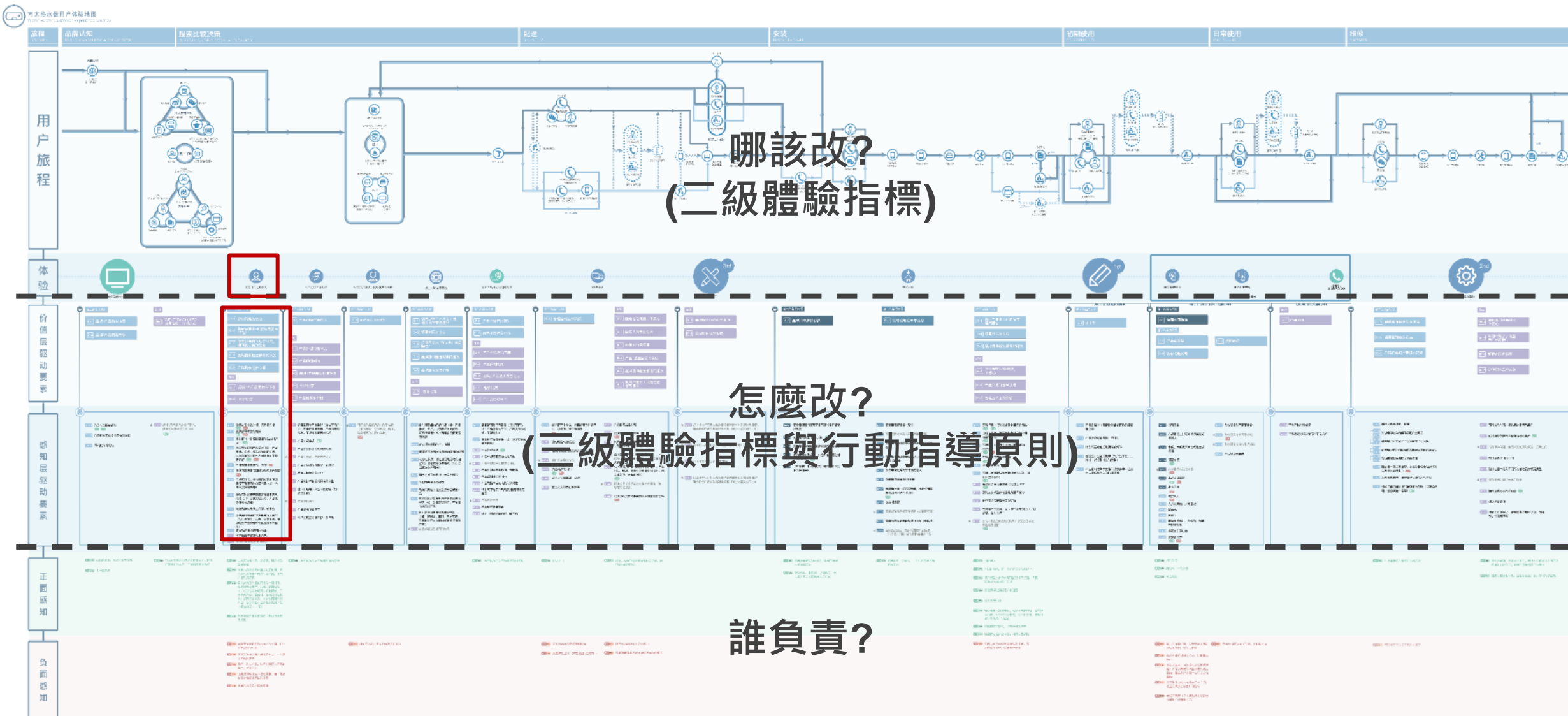
定義北極星指標  
(一級指標)

定位優先改善場景  
(二級指標)

尋求改善抓手  
(三級指標)

影響體驗指標的關鍵

# 北極星指標的管理理念，便是動態管理體驗地圖



# 北極星體系運作包含「戰略規劃、場景監控、成效追蹤」

指標 運營 組織

## 1 戰略資源配置的佈局

通過戰略NPS瞭解

- 用戶旅程裡面哪一些體驗是對提升NPS密切相關的？
- 與競品相比，哪些體驗是目前表現不足的？那些體驗是優於競品的
- 透過戰略NPS瞭解關鍵體驗下的正面及負面驅動要素

## 2 即時監控管理

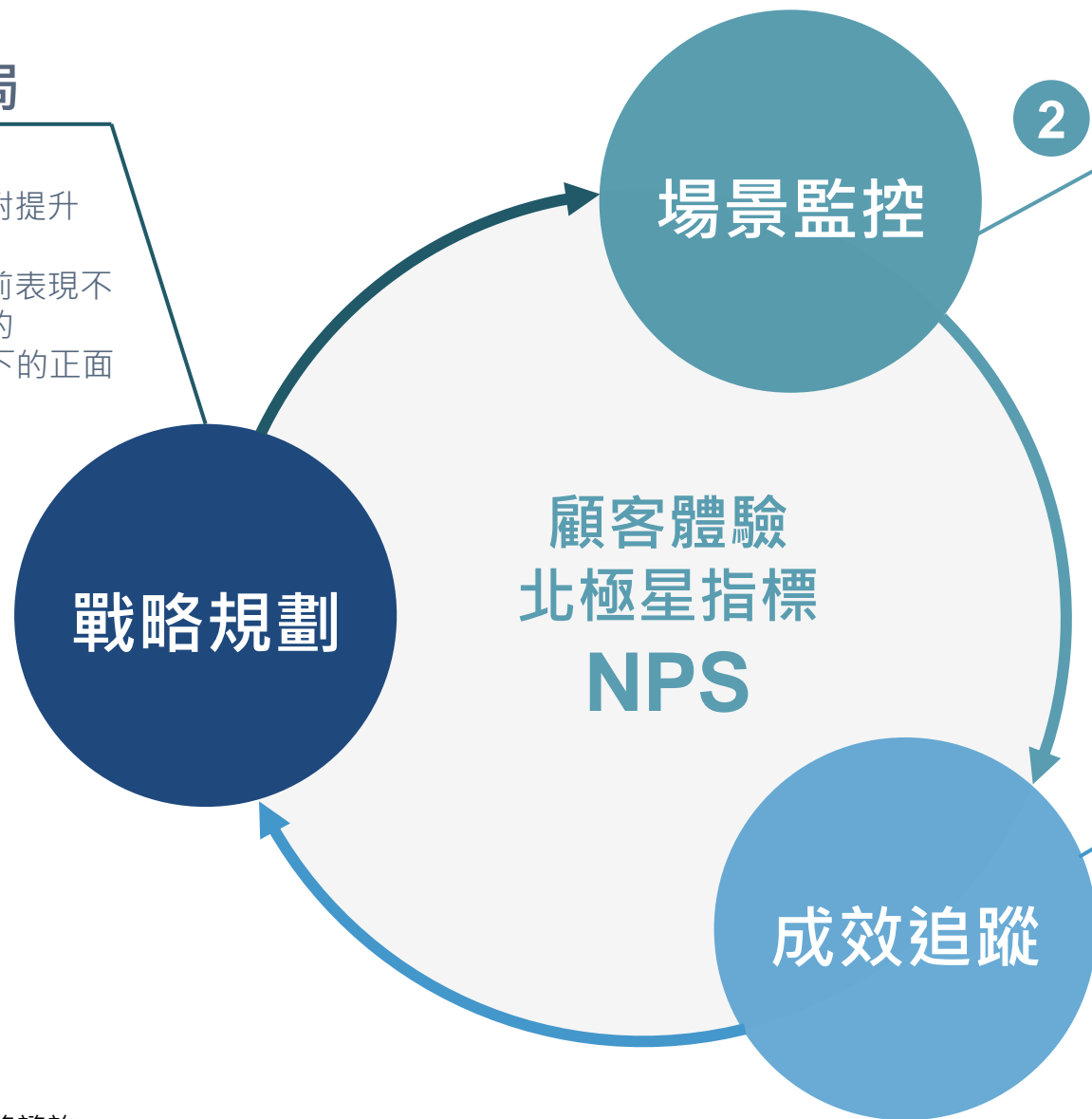
通過對觸點NPS追蹤瞭解：

- 關鍵觸點上單次互動後，針對該次交互的NPS調研
- 對於高分/低分的用戶進行及時互動/回訪，尤其是貶損者主動採取應對措施

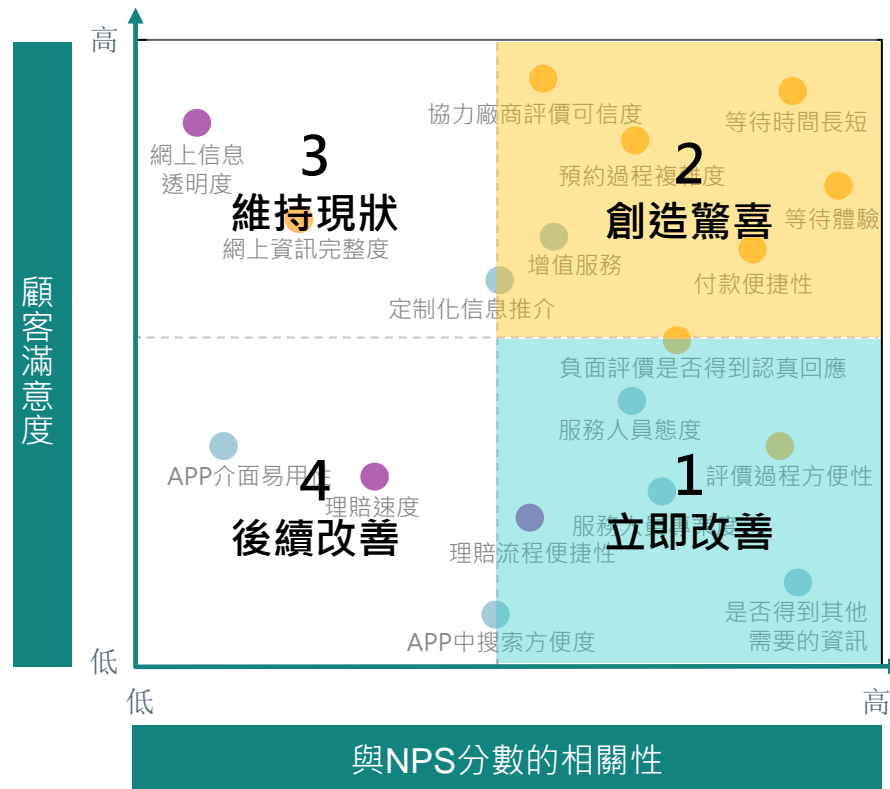
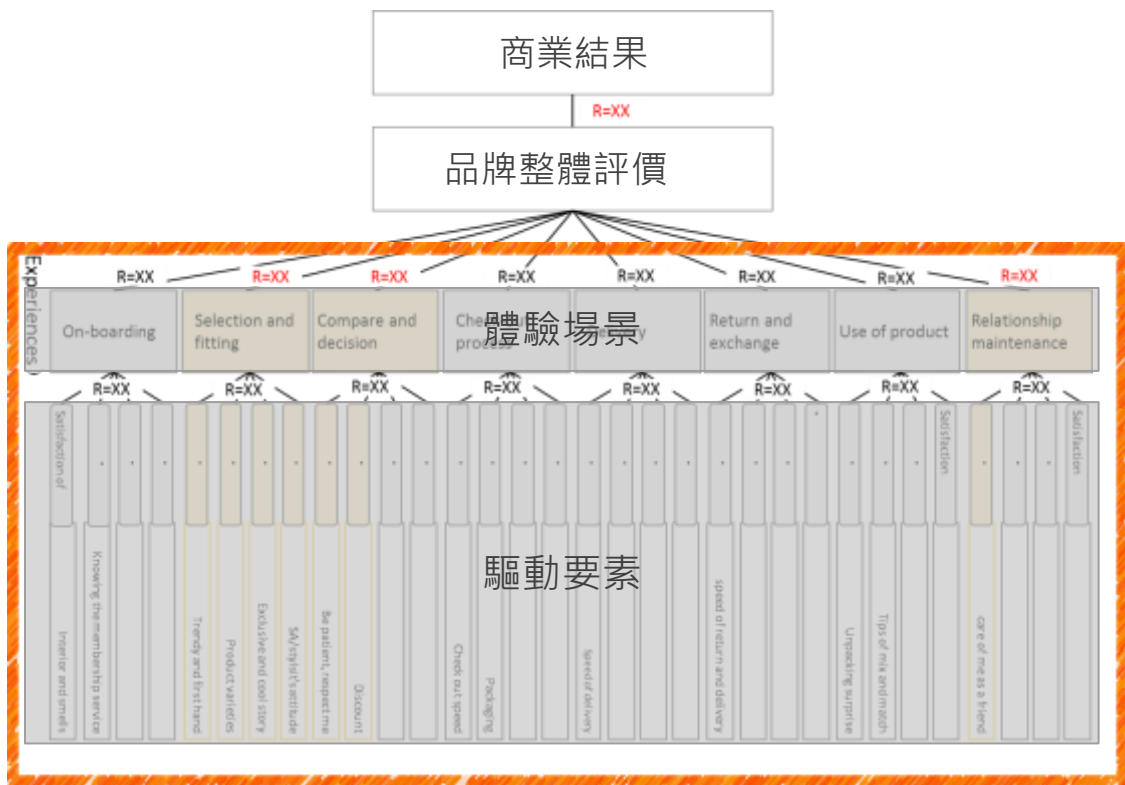
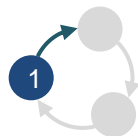
## 3 追蹤體驗優化情況

反覆運算優化體驗的管理指標：

- 就分數表現與變化進行進一步分析並提出優化舉措
- 作為服務提供部門的業務指標



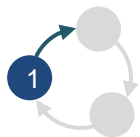
# 明確定義體驗提升關鍵抓手



- 推薦者相關體驗
- 中立者相關體驗
- 貶低者相關體驗

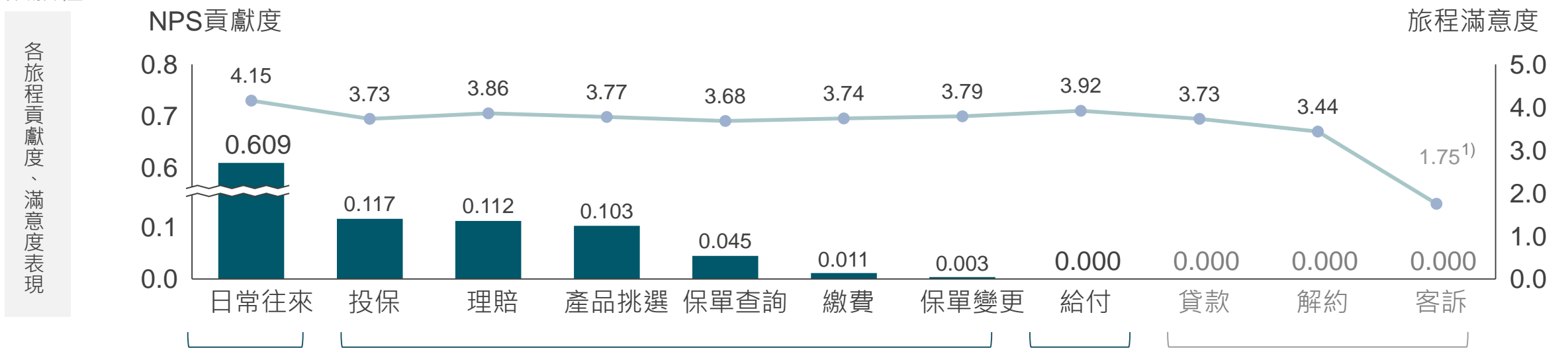


# 【案例】人壽關鍵場景



日常往來對於NPS影響極高；另投保、理賠、產品挑選、保單查詢、繳費、保單變更對NPS具一定貢獻度

NPS貢獻度(0-1分)、平均滿意度 (1-5分)；近三年曾體驗過該旅程



各旅程貢獻度、滿意度表現

階段與說明

### 貢獻度極高

NPS貢獻度過半、影響極大，建議獨立於其他旅程，優先規劃

### 貢獻度顯著

雖不及日常往來，但以上旅程對於NPS仍具一定影響

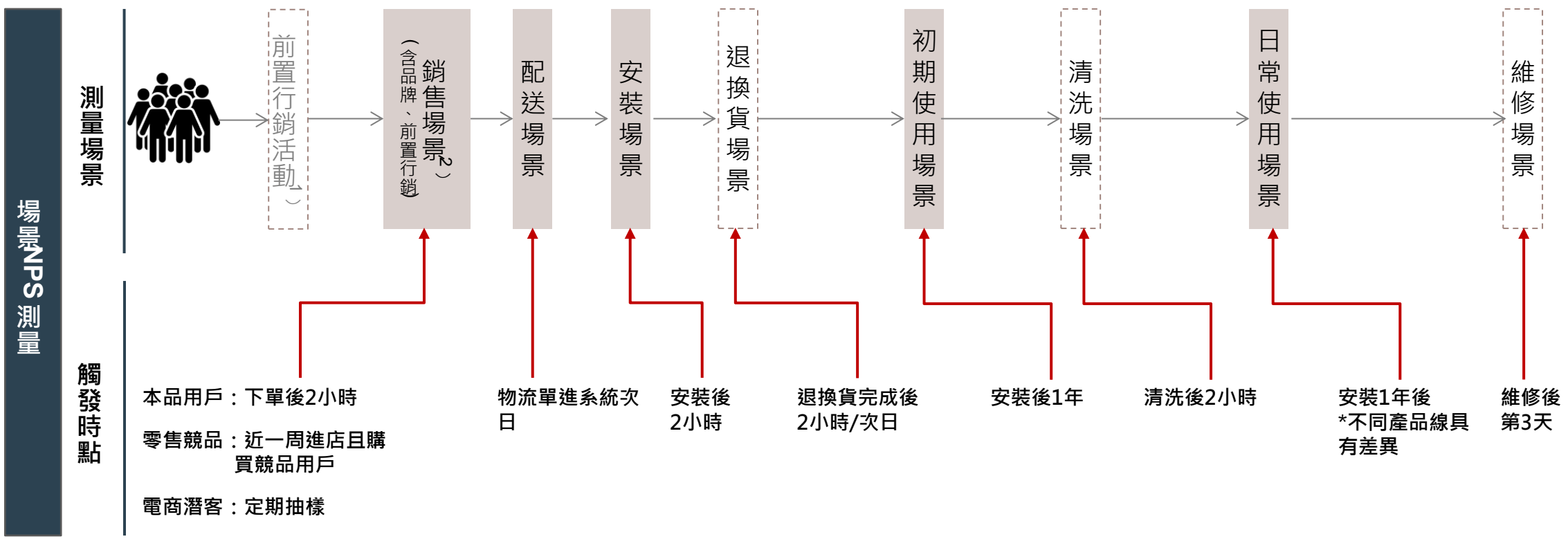
### 貢獻度不顯著

經相對權數分析發現NPS貢獻關聯性不顯著 ( P-Value>0.05 )

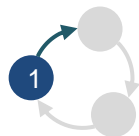
### 未納入本次分析

回收兩週樣本量<300份，不具分析有效性

# 針對關鍵場景與驅動要素，持續搜集體驗資料



1) 未來可單獨對前置化行銷活動進行測量，因目前具體活動內容不明確，本方案僅提供活動測量規則，在銷售場景測量中體現前置行銷的題目  
 2) 由於品牌接觸非強交互的場景，故不單獨作為一個場景測量，在銷售場景的測量中包含品牌相關題目



## 淘寶APP物流頁面Survey

**消費者物流體驗調研**

您的聲音，我們的動力！

\* 1. 請問，您平均每個月大概會签收多少件網購包裹？(单选)

1-3件

4-6件

7-9件

10件以上

\* 2. 請問，這些包裹中，有來自天貓/淘寶的購物嗎？(单选)

有

沒有

\* 3. 請問，您最近一單已签收的天貓/淘寶訂單，屬於什麼品類的商品？(单选)

## Uniqlo T-NPS survey

**店铺评价**

综合评价

您对本次入店是否满意：

★★★★☆ 很满意

1. 您对服务人员的服装、礼貌用语、措辞是否满意？

非常不满意 不满意 一般 很满意 非常满意

2. 收银服务是否亲切、周到、迅速？

非常不满意 不满意 一般 很满意 非常满意

3. 卖场内的引导服务是否亲切、周到？

非常不满意 不满意 一般 很满意 非常满意

4. 试衣间的引导服务是否亲切到位？

非常不满意 不满意 一般 很满意 非常满意

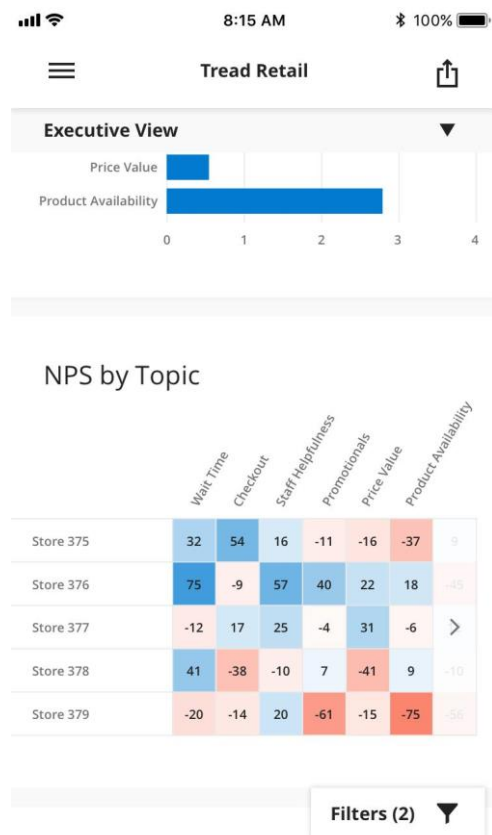
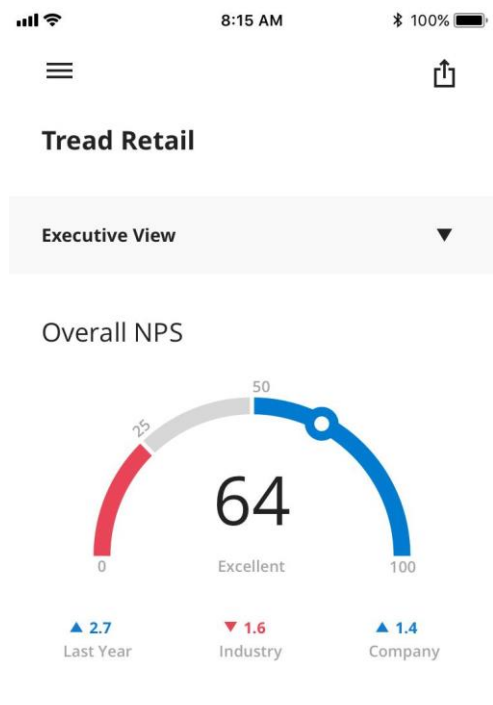
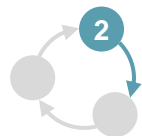
5. 您对修改裤长的服务是否满意？

非常不满意 不满意 一般 很满意 非常满意

包括该店以及商品的优点和不足在内，如果您持有任何意见或感想，请填写在下面的方框内。（非必填）

文字评价不少于20字，并参与抽奖机会哦！

# 監控關鍵場景，即時閉環管理



**Tread Retail**

Date Range

06/01/18 to 06/30/18

All time

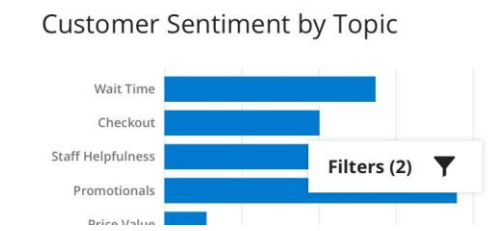
Today

Yesterday

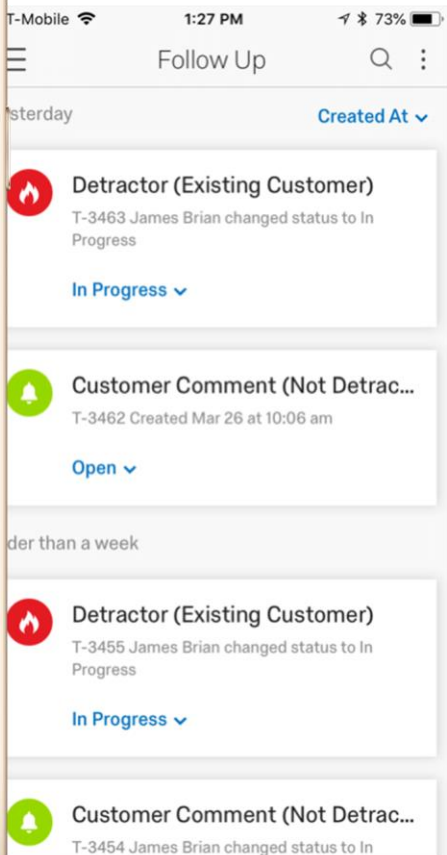
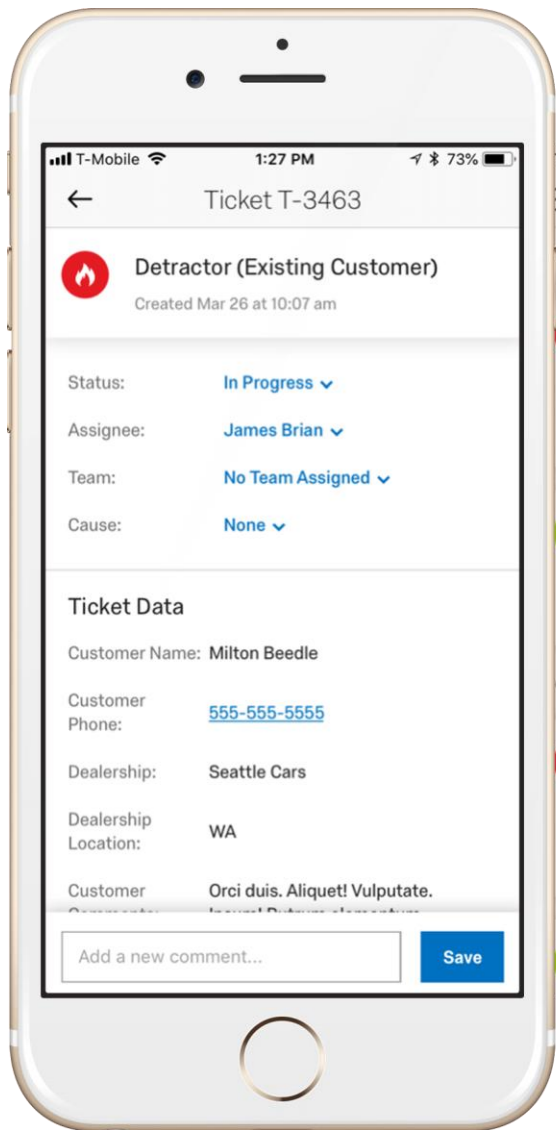
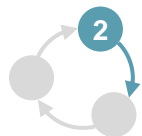
This Week

**This Month**

Offset Date



# 針對貶低用戶及時挽回



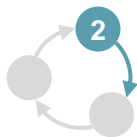
## 整合X與O資料，做出有價值的行動判斷

Add Filters Recorded Responses 3,233

Page 1 of 162

Customer	Tenure Days	Transaction Usage	Q4 - NPS	Churn Probability	Churn Prediction	Actions
Catina Johnson	184	Medium	200.3	0.122	No	⌵
Daniel Mills	88	Low	153.3	0.273	No	⌵
Cathy Thomas	61	High	128.2	0.739	Yes	⌵
Kevin Felten	110	Low	159.5	0.082	No	⌵
Gregory Vera	33	Low	251.9	0.281	No	⌵

# 預判顧客需求提供精準化服務



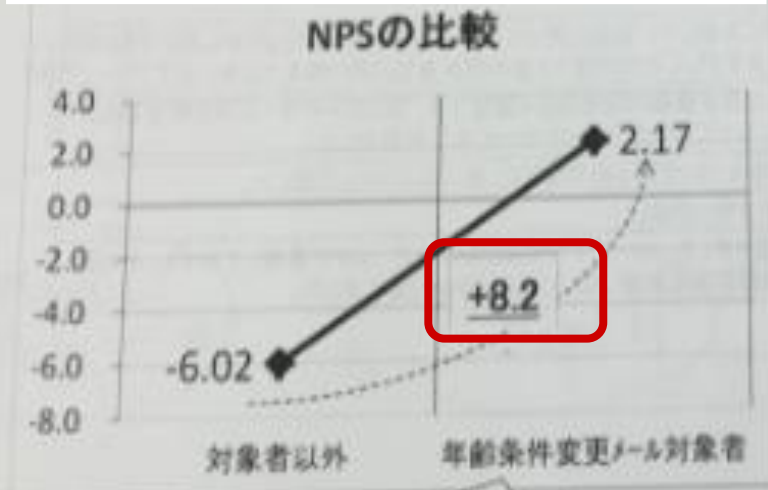
找商品的时候碰到问题了吗?  
期待您的反馈

去反馈

# 在關鍵場景預埋驚喜提高顧客忠誠度



① 顧客達到優惠適用年齡時發送提醒



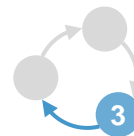
現時点では満期を迎えた件数が少なく継続率効果は出せず。

② 大規模天災（2月大雪）発生後提醒理赔



※“対象者以外”=契約期間中に当社とのコンタクト経験がなかった契約者

# 結合不同層級的職責情況，對績效指標進行新增與補充

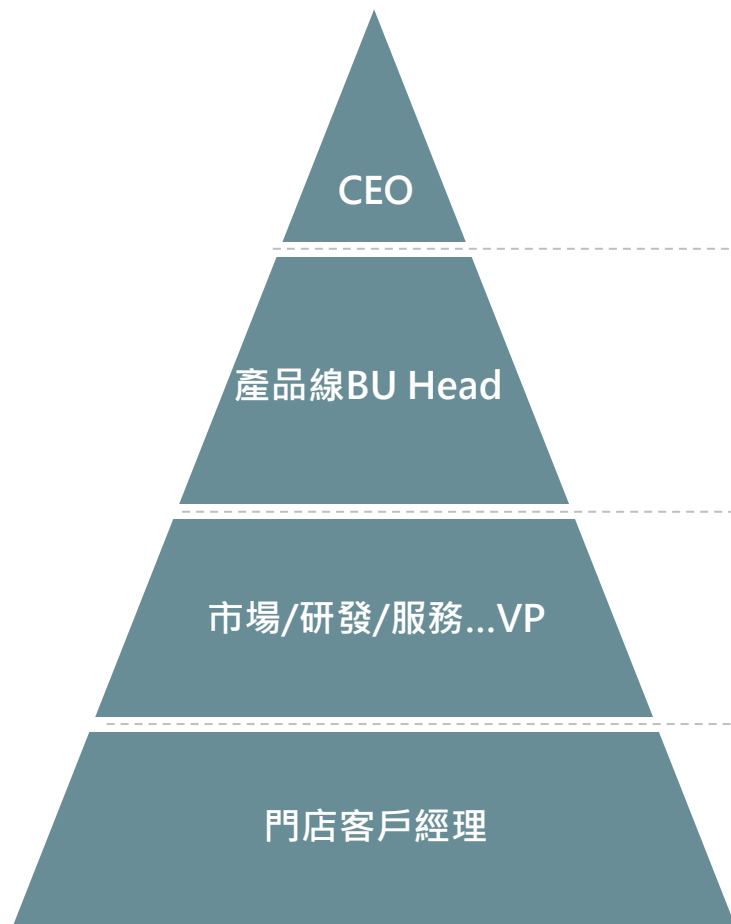


指标

运营

组织

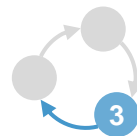
## 考核增補情況



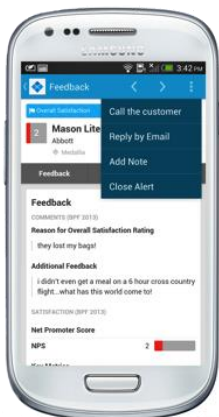
- 區域月/季度銷售增長率
  - 全產品線NPS表現 (依地區、人口變因等交叉分析)
  - 全產品線產品/行銷/服務 體驗追蹤
- 
- 單產品線區域月/季度銷售增長率
  - 單產品NPS表現 (依地區、人口變因等交叉分析)
  - 單產品線產品/行銷/服務體驗場景滿意度追蹤
- 
- 各業務KPI指標 (銷售、新品發佈數、服務滿意度...等)
  - 各主管場景綜合體驗滿意度 (依地區、管道、分群等交叉分析)
  - 各主管場景下驅動要素綜合表現
- 
- 個人及門店銷售額
  - 該門店體驗整體滿意度
  - 用戶對門店人員服務滿意度評分
  - 針對門店環境滿意度
  - 投訴率



# 系統化追蹤X及O數據，並進行分層且實時的KPI管理

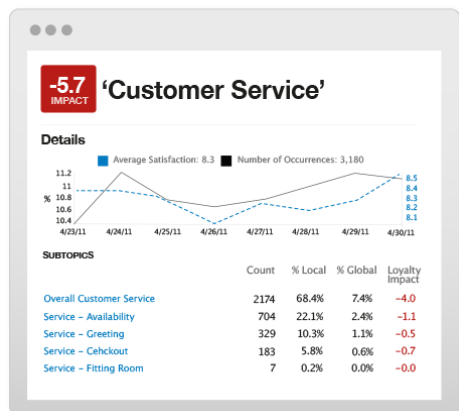


## 一線人員



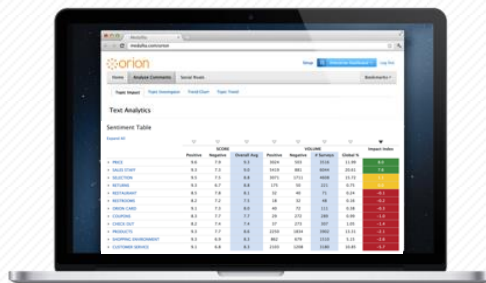
- 驅動要素表現
- 個人或間店排名
- 救回機制處理

## 客服部門



- 部門表現
- 找尋體驗優化線索
- 協助救回閉環

## CX部門



- 管理全旅程體驗
- 啟動旅程優化專案
- 觀察趨勢

## 中階管理層



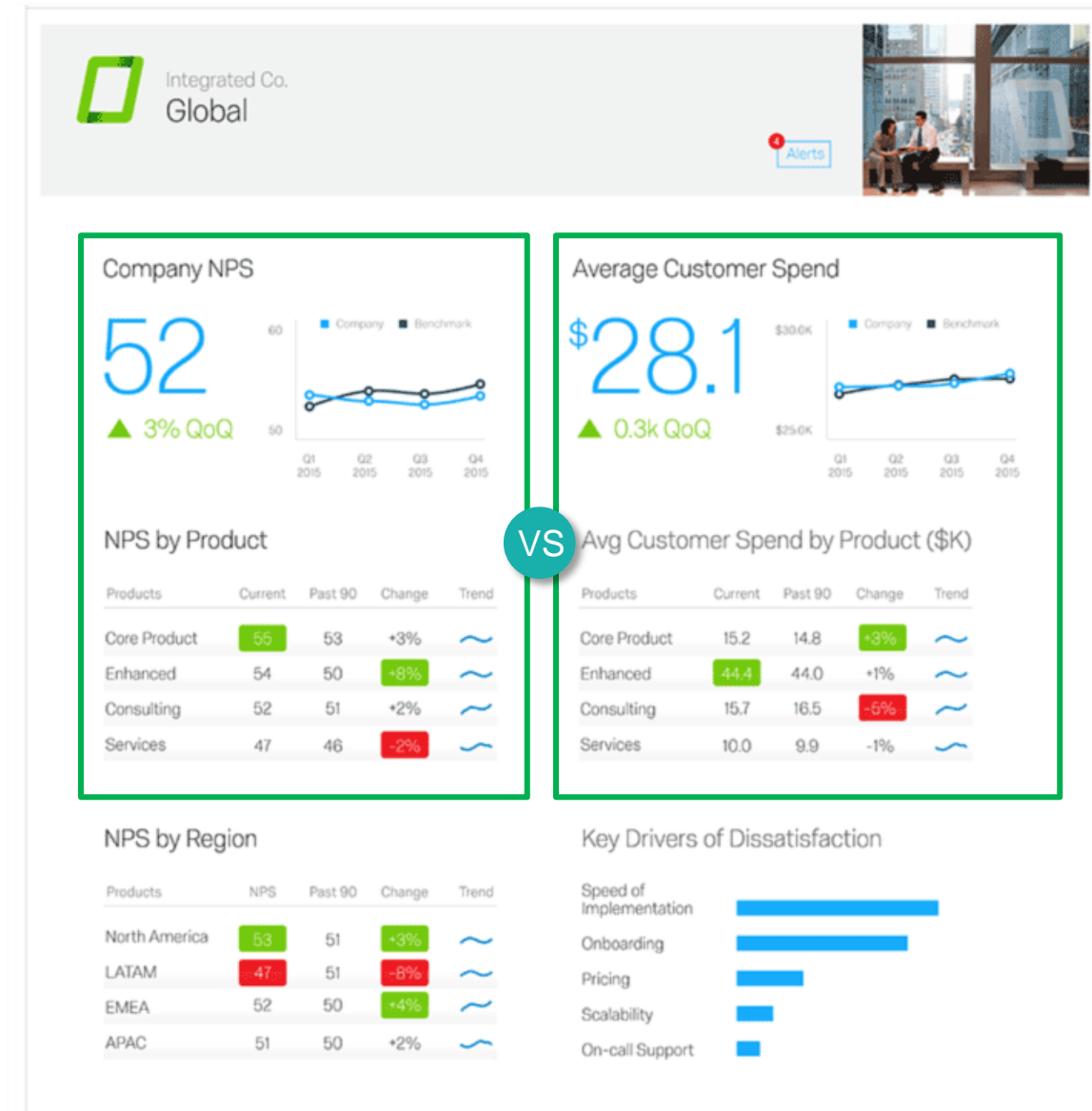
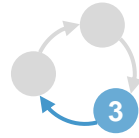
- 追蹤地區體驗表現
- 體驗優化教育
- 追蹤工單

## 企業領導

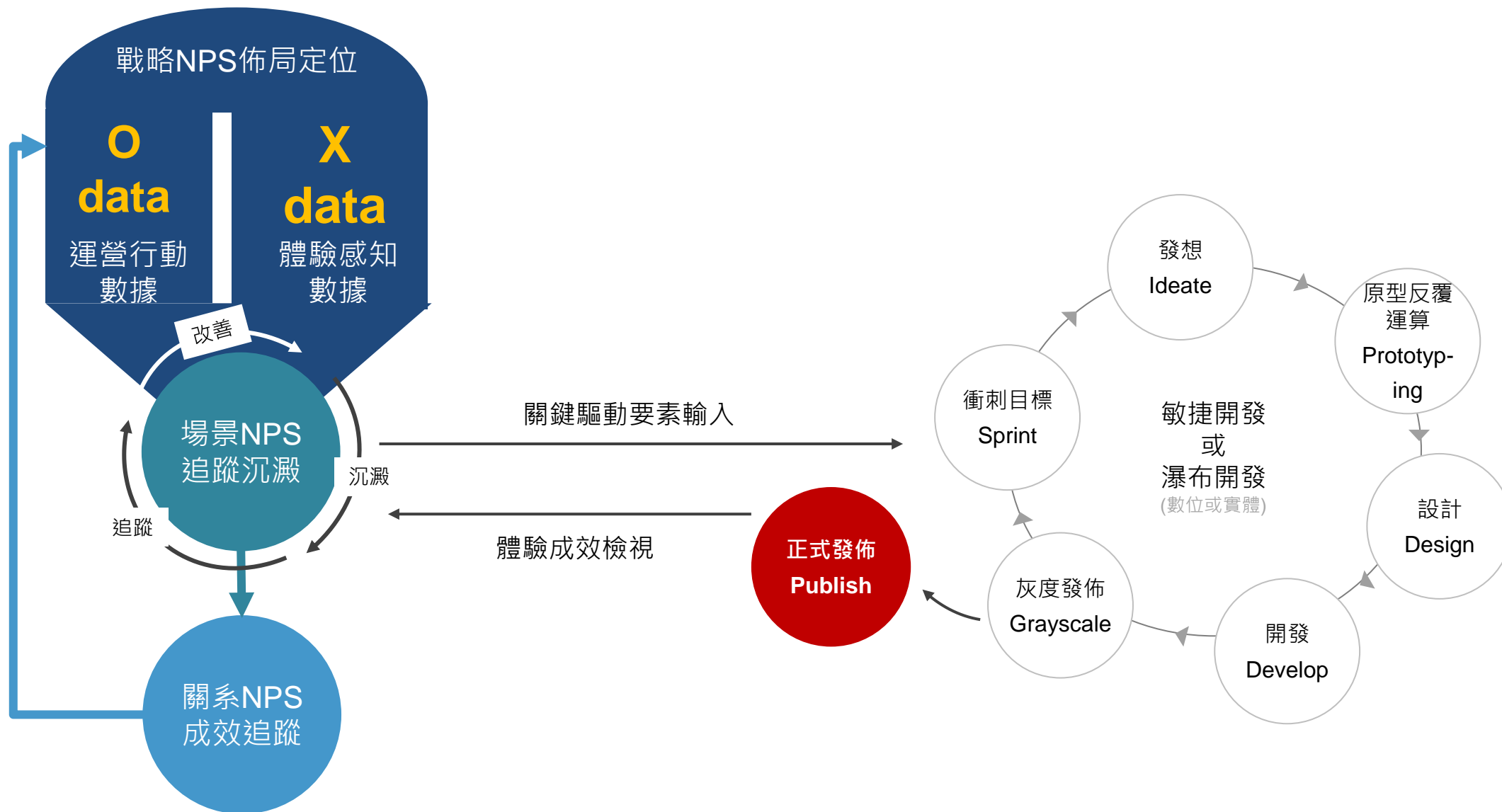


- 追蹤體驗整體目標
- 追蹤各地區門店及數位工具體驗表現
- 全觸點及全旅程管理

# 並追蹤體驗指標與財務指標關聯性



# 體驗驅動的研發、服務、銷售流程再造



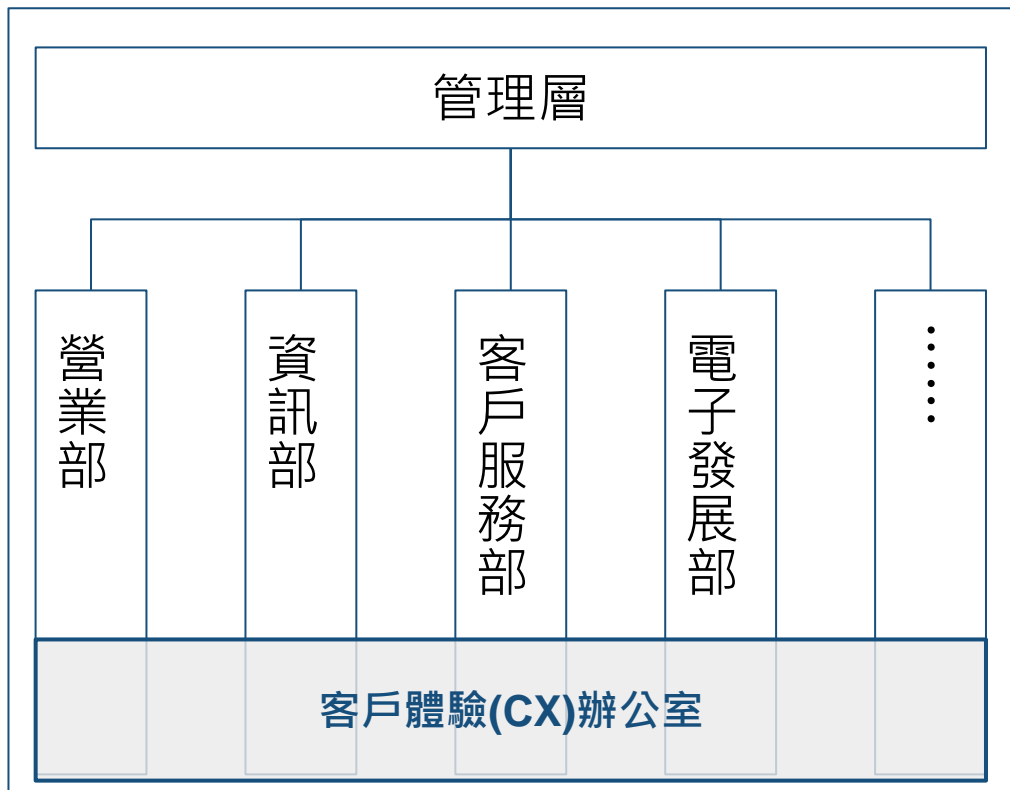
# 從制高點變革為關注使用者體驗的組織結構

指標

運營

組織

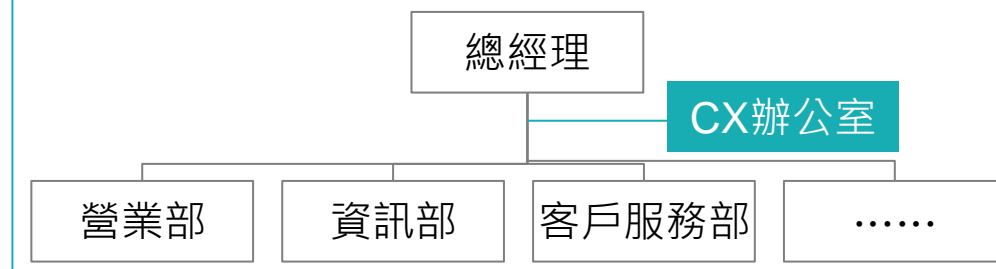
需橫向跨部門推動變革



因此組織位階可參考下列兩種方式

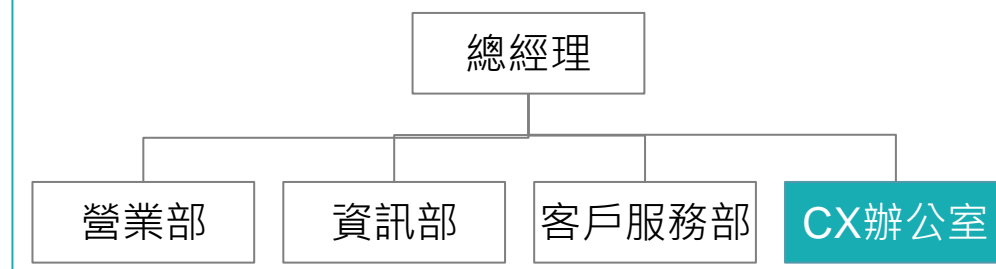
1

直接隸屬總經理下



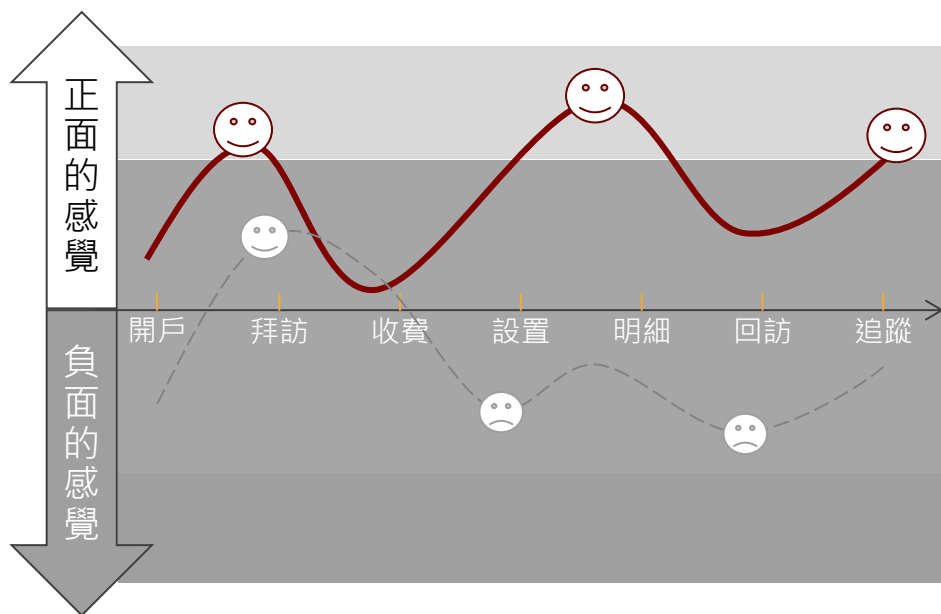
2

成為全新部門

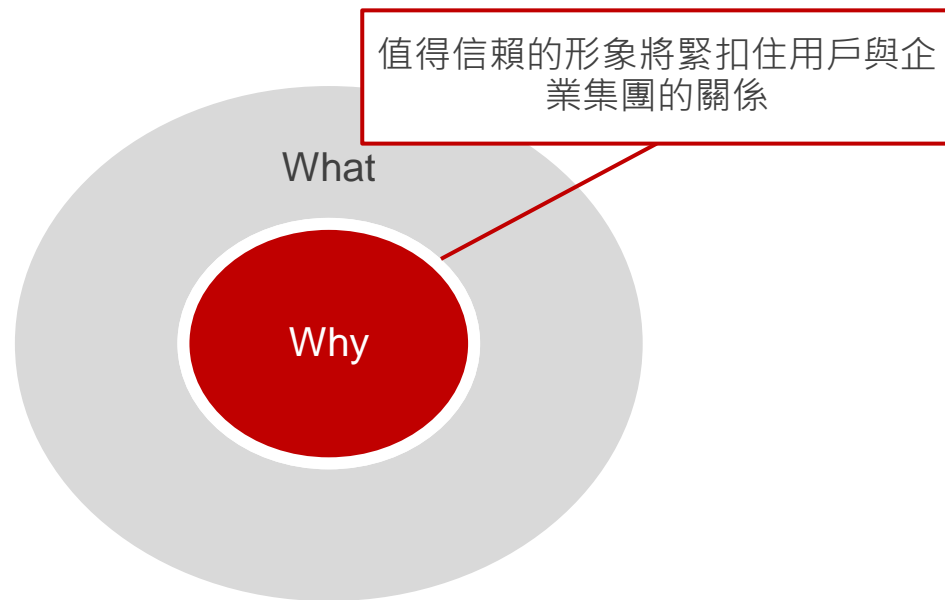


# 選擇的理由，回來的期待

What：極致用戶體驗



Why：品牌形象



只要能創造極致的用戶體驗，創造用戶信賴的形象及培養忠誠度，  
企業就能進而成功達成商業目標



# It's about time

回歸到本質，重新思考與顧客之間的關係，我們  
要去的地方是客戶的心裡