

Customer Experience 3.0 High-Profit Strategies in the Age of Techno Service

大綱

壹、作者簡介	03
貳、顧客經驗	04
參、徹底顧客經驗設計	13
肆、執行重點	18

壹、作者簡介

1. 作者姓名：John A. Goodman
2. 現職：Vice Chairman-Customer Care Measurement & Consulting
3. 最高學歷：Harvard University Business School MBA
4. 著作源起：

Customer Experience 1.0~70年代開始，企業重視顧客服務(Customer Service)，例如導入客服專線。

Customer Experience 2.0~2000年開始，企業注重聆聽顧客的想法、感受等，進而設有專職負責人員處理。

Customer Experience 3.0~企業品牌形象/服務內容/產品等，透過不同方式告知或教育顧客，讓顧客的預待與企業提供的內容是一致的。



貳、顧客經驗

一、什麼是顧客經驗

1. 定義：Customer Experience (CE)，是本書的中心思想，意即透過全方位方式（顧客服務、行銷、科技應用等），在財務健全的發展下，提供顧客**徹底（end-to-end）**的顧客經驗。
2. CE的誤解說明：
 - 顧客會投訴並非他們真的有問題，**往往是企業的問題**
 - 投入顧客服務非重大支出，通常投入後往往是**成本的10倍利潤**
 - 社群並非與顧客溝通的最有效方式，**口碑（word of mouth）**才是與顧客互動的基礎
 - 智慧型手機的出現，只能提升與顧客互動的速度；**大數據**才是目前最革命性的互動方式
 - 80%使用企業網頁者，是舊客戶。幾乎所有到網站的客人，都已透過電話或其他方式了解產品/服務。
 - 被授權，以及能夠接觸資訊的員工，才是開心員工，並能提供正向CE

二、顧客不滿的後果

1. 顧客不滿的來源：

-20-30%來自顧客（沒有仔細看用戶手冊）

-40-60%來自企業（產品設計、被廣告或行銷手法誤導）

-20-30%來自員工態度、錯誤、政策失誤等（流程、員工訓練不足）

2. 客訴是好事：若總部每月收到10個客訴，代表200-1,000名顧客可能有相同的問題，只是企業不知道而已。

3. 顧客的流失：每個客訴大約降低20%的顧客忠誠度，因此，若有客訴產生，每5個客人當中，就會流失1個客人（1/5）。按上述每個月收到10個客訴，即代表企業將會損失40-200個客人（200人*20%）。若每位客人的平均價值是\$100，10個客訴即代表公司損失\$400-\$20,000。

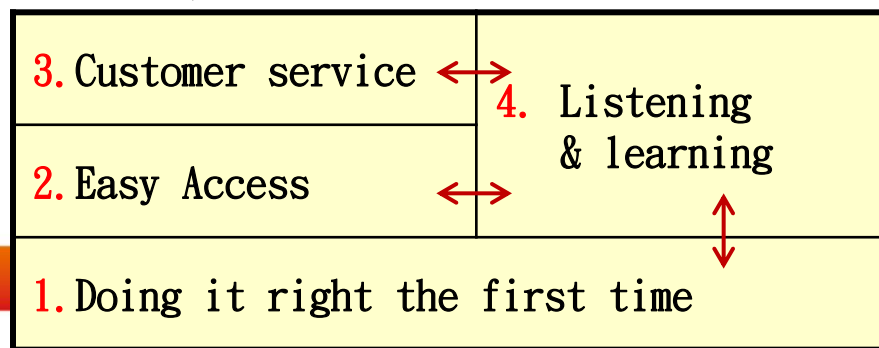
1-5%
向總部反應

5-25%
向其他地方反應

75-98%
不反應

三、優質的CE策略架構

1. Doing It Right the First Time (DIRFT) :
從源頭開始，給顧客正確的預期，並提供員工精確的工具提供服務。
2. Encouraging easy access to service via effortless channels :
顧客認為企業不願意幫忙，是因為接觸路徑的不便；應建立簡單方便的客服路徑，如語言客服系統。
3. Creating a complete customer service experience via every communication channel :
優質服務系統不單是滿意，是能有效的創造感情的連繫，避免未來的問題，提升WOM傳播。
4. Listening and learning by creating an effective VOC Process :
透過源頭、接觸路徑、服務提供的過程中，收集回饋；並持續改善流程，提供加價服務，以確保所有源頭都做對。



四、如何說服服務企業投入CE (1/6)

1. 不愉快的經驗，將會導致**2-4倍的負面WOM** (word of mouse on the Web)。
2. 根據2013年CCMC研究顯示，**5%的消費者會把心得分享於網路，但有30%的消費者依賴網上評論作決定。**
3. 提升CE有效增加營收的步驟

步驟1：目前服務狀況對收入的量化指標

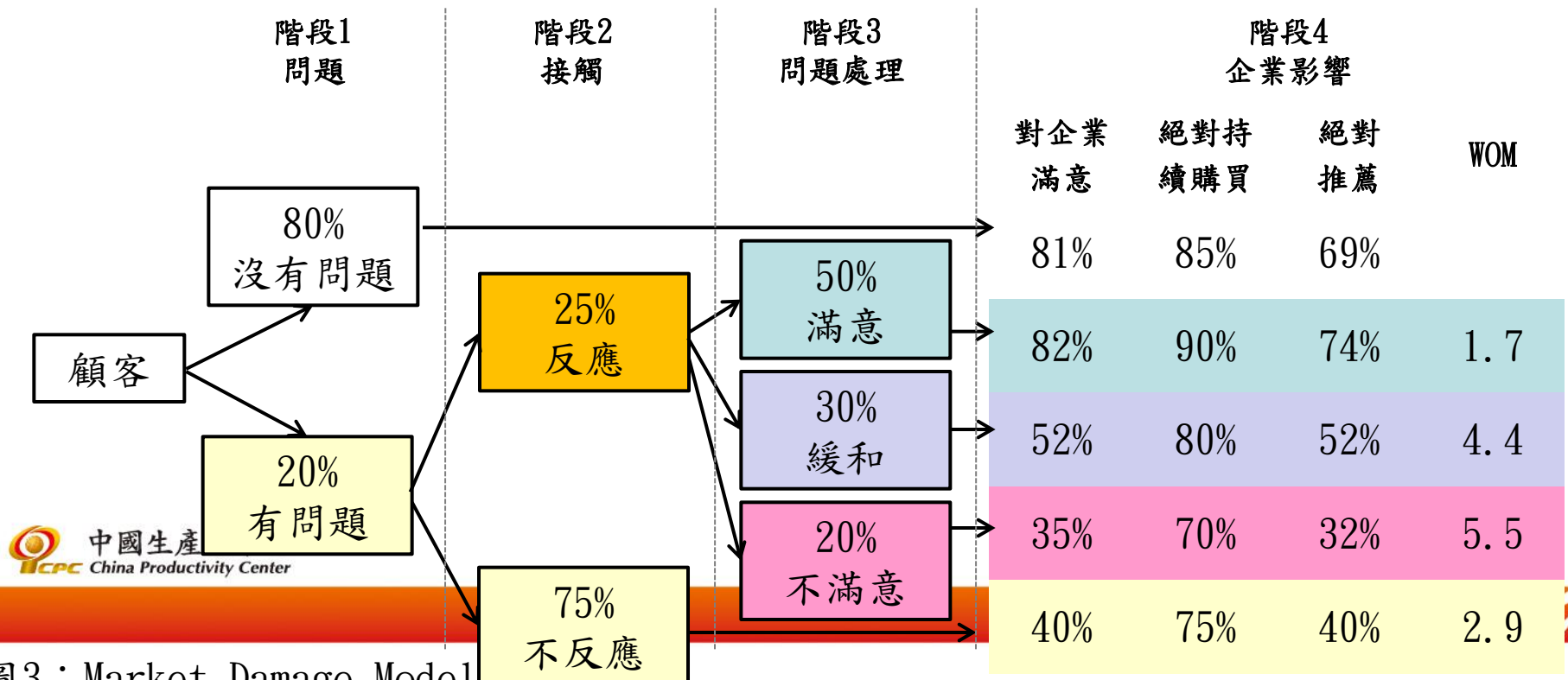
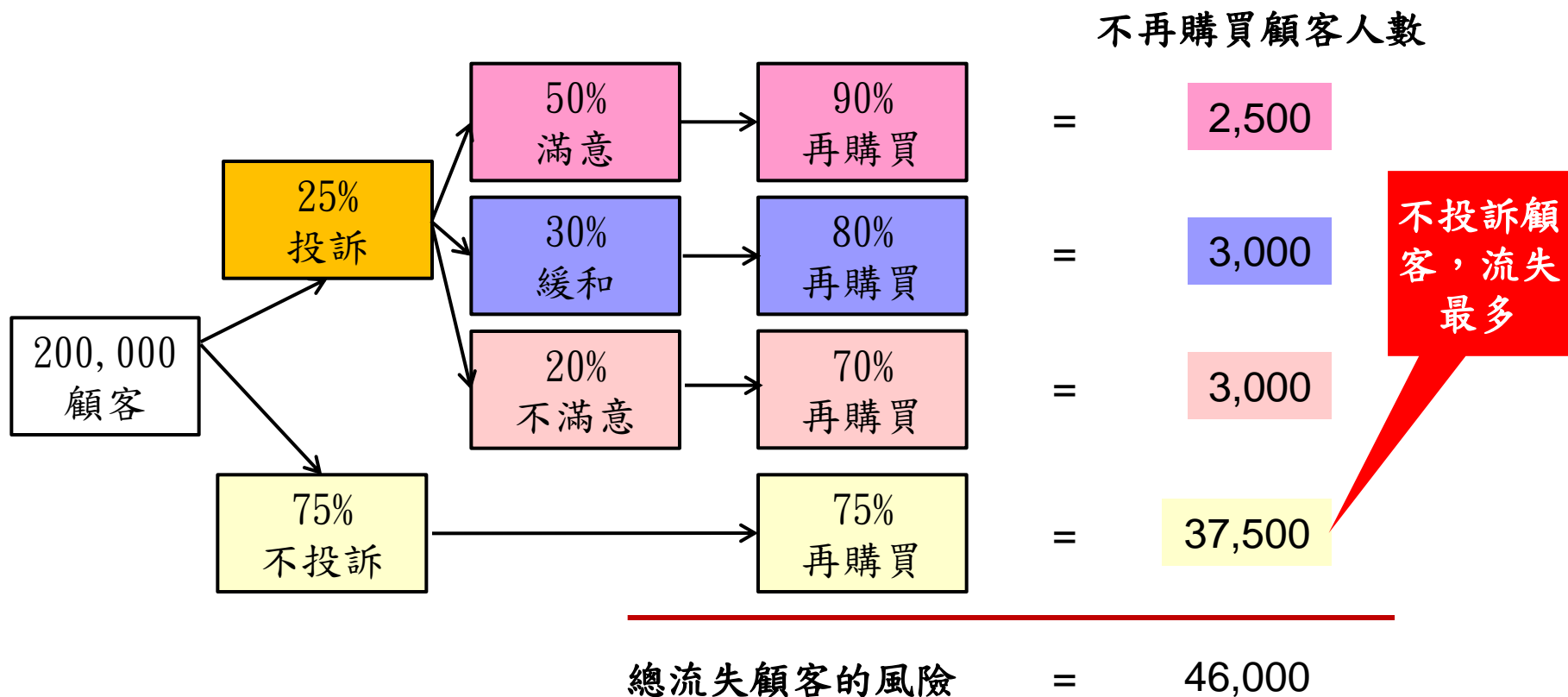


圖3：Market Damage Model

四、如何說服服務企業投入CE (2/6)

步驟1：目前服務狀況對收入的量化指標

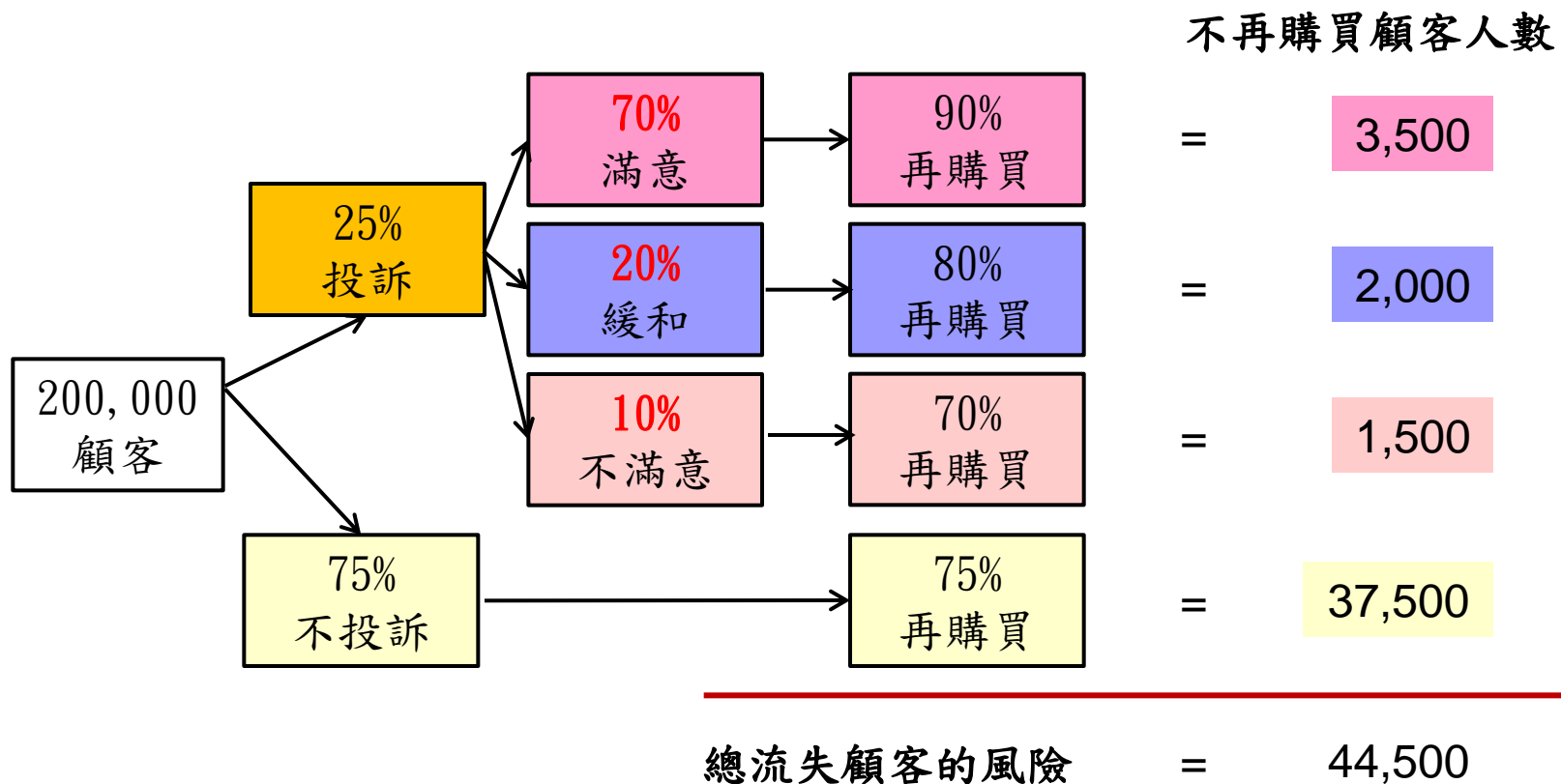
假設目前企業有1百萬名顧客，套用Market Damage Model，推論目前存在顧客流失人數的風險，即可能將有46,000名顧客流失。



四、如何說服服務企業投入CE (3/6)

步驟2：問題解決率的提升，有助價值增加

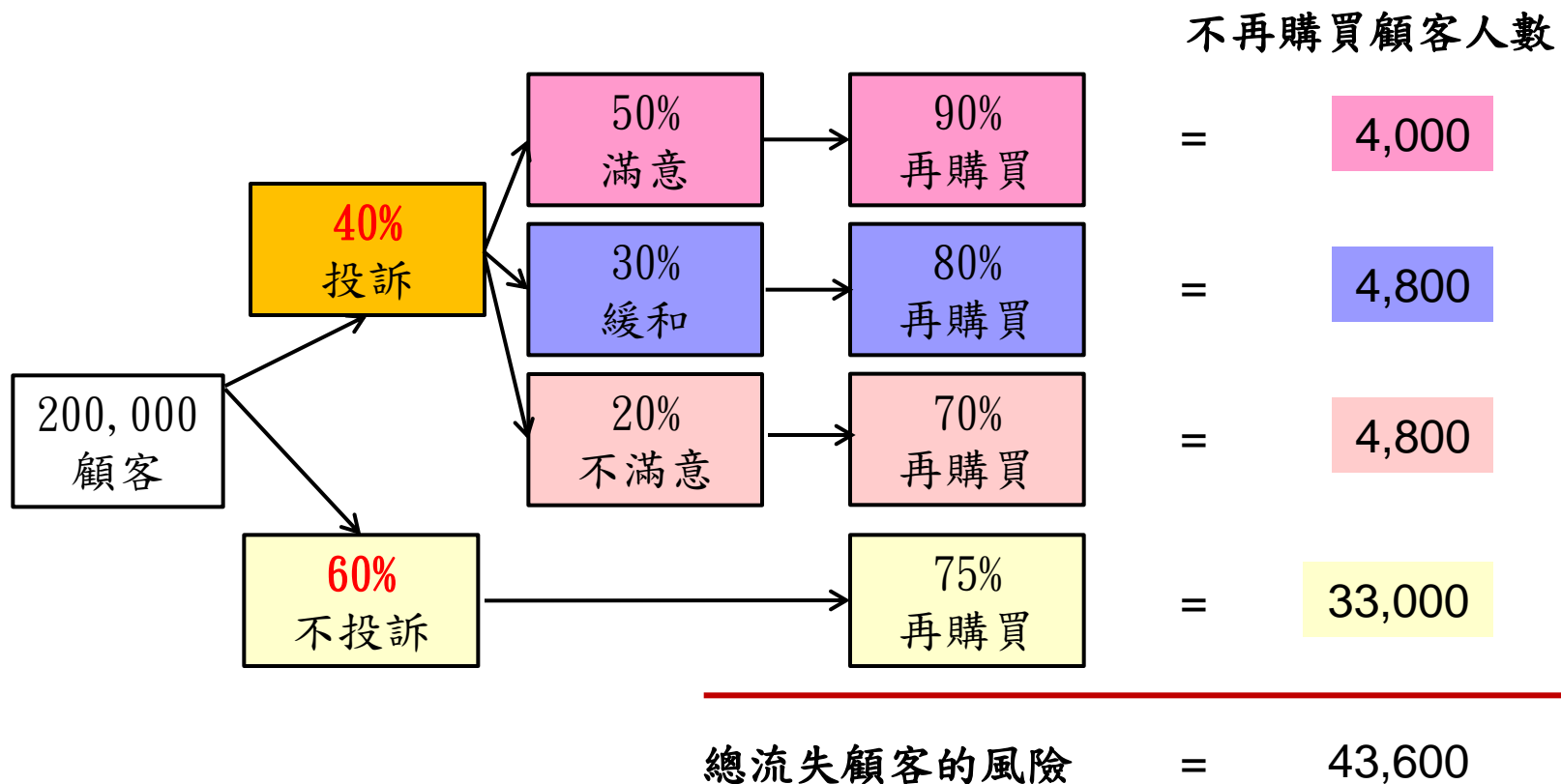
假設透過員工再培訓、授權增加、 更佳的資訊系統等，提升顧客滿意度從50%-70%，即可減少1,500名顧客的流失，或許可增加1.5百萬元收入。



四、如何說服服務企業投入CE (4/6)

步驟3：提升客訴途徑，增加與顧客的接觸

假設增加客訴專線至30,000通，每通客服專線的服務費為\$10，成本增加至\$300,000。假設每位顧客的毛利是25%，即投資回報率是100%。

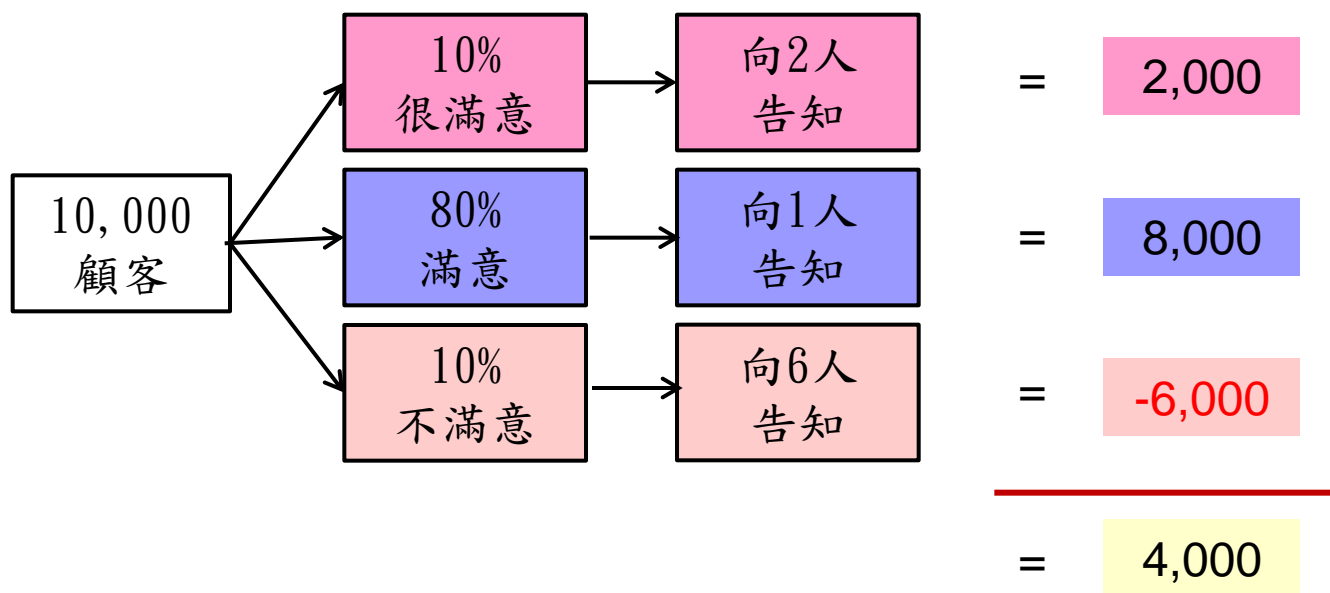


收入增加\$2,400,000，增加毛利\$600,000

四、如何說服服務企業投入CE (5/6)

4. 量化WOM

統計顯示，當聽到任何WOM的推薦，若1/3-1/2的客人會採取行動。假設每週接觸10,000名顧客，即需要新增333新顧客，才能抵銷負面WOM。



$$10,000 \text{ 推薦} \times \frac{1 \text{ 人行動}}{30 \text{ 推薦}} = 333 \text{ 個新客人}$$

四、如何說服服務企業投入CE (6/6)

5. 服務流程疏失的風險評估

依據顧客投訴的問題，歸類並計算顧客流失的可能風險

有問題顧客的比率	X	單一問題的比率	X	顧客不再購買的比率	=	針對單一問題而流失顧客的比率
----------	---	---------	---	-----------	---	----------------

總問題比率 45%	問題比率 %	顧客不再購買 %	顧客可能流失 %
交貨期延期	27	10.5	1.3
非第一時間維修	20	22.2	2.0
非美觀的產品設計	23	0.0	0.0
顧客流失風險			3.3

參、徹底顧客經驗設計

一、DIRFT

DIRFT 的基礎步驟

1. 產品設計改善
2. 讓顧客產生產品的意識及其價值
3. 提供足夠資訊協助購買決策
4. 完整呈現產品現況
5. 產品方便取得
6. 產品使用友善及維修方便



二、Easy Access

有效顧客接觸的元素

1. 分類 Segments
2. 工作量 Workload
3. 溝通路徑 Communication Channels
4. 營運時間 Hours of Operations
5. 服務程度 Service Level
6. 路線設計 Routing Method
7. 所需資源 Resources Required
8. 所需資訊 Information Required
9. 分析與改善 Analysis and Improvement
10. 導入新服務策略 Strategy for Introducing New Services



三、Customer Service

有效提供顧客服務的元素

1. 提供顧客容易查詢的環境
2. 提供顧客方便接觸服務系統的環境
3. 降低官僚主義
4. 第一時間立刻處理
5. 追蹤所許下的承諾

四、Listening & Learning

建立有效VOC (Voice of Customer)系統

1. 資料收集與分類：把所有遇到的問題，歸納並分類，以便CRM建立的一致性。
2. 建立完整構面 (Creating a Unified Picture)：推測單一問題的可能顧客數量。了解顧客有什麼問題，若他們投訴，務必了解他們向那邊投訴。

100名顧客 遇到粗魯 地勤人員	20%的顧客投訴	2%	空服員
		0.8%	客服
		7%	現場主管
		5%	社群媒體
		0.2%	email到高層
		1%	0800
		4%	官網
		3.5%	其他
80%不投訴			

四、Listening & Learning

建立有效VOC (Voice of Customer)系統

3. 量化對收入的影響：企業接收到的投訴，背後代表同一問題已發生在許多顧客身上。

投訴來源	反應問題次數	倍數	推估事件
官網	6	100	600
社群媒體	20	20	400
專線	14	25	350
高層	2	500	1,000
客服	4	120	480
調查	0.5	100,000	500

- 平均每個月約有**555**名顧客遇到粗魯地勤人員問題
- 若此問題對顧客忠誠度損害的比率是**25%**，每位顧客每年的價值是**\$2,000**，即公司每月的可能損失是**\$277,500** (555人x25%x\$2,000)，或是每年330萬

4. 採取行動：完整呈現每個問題的相對應解決方法。

肆、執行重點

1. 利用科技建構完整CE

建立CE的必要元素	
產品設計	啟動
行銷	付款
資訊查詢	接觸服務的路徑
促銷	顧客服務
購買	聆聽與學習
交貨	回饋

2. 建構授權的文化：

- Right people
- Effective Job Description
- Guidance and training on handling difficult situation
- Info. On the customer' s situation
- Time to create a connection
- Positive Reinforcement

誠摯感謝 敬請指導



知識領航 · 創新價值

Leading the Way with Knowledge and Innovation