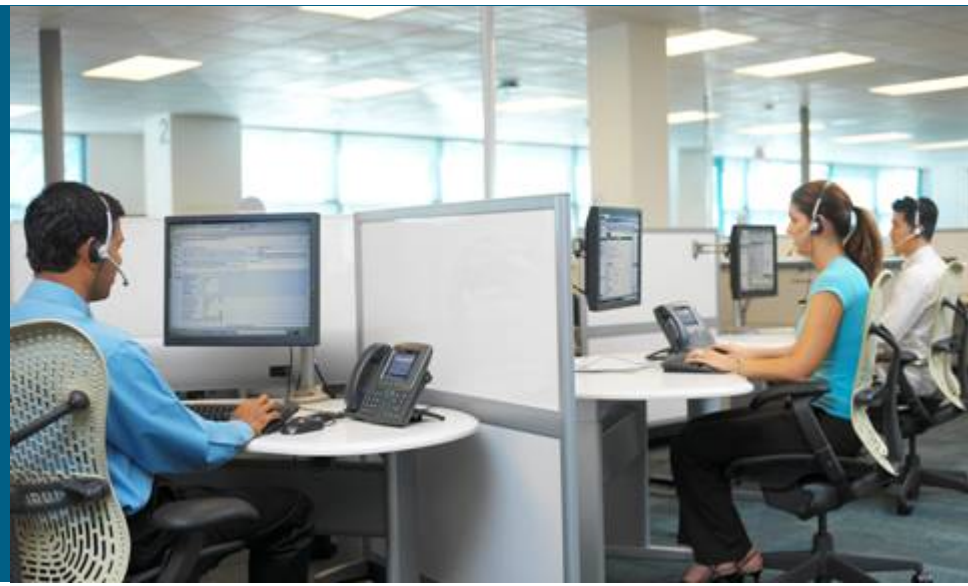
徹底改造客服中心因應以客爲尊的世界



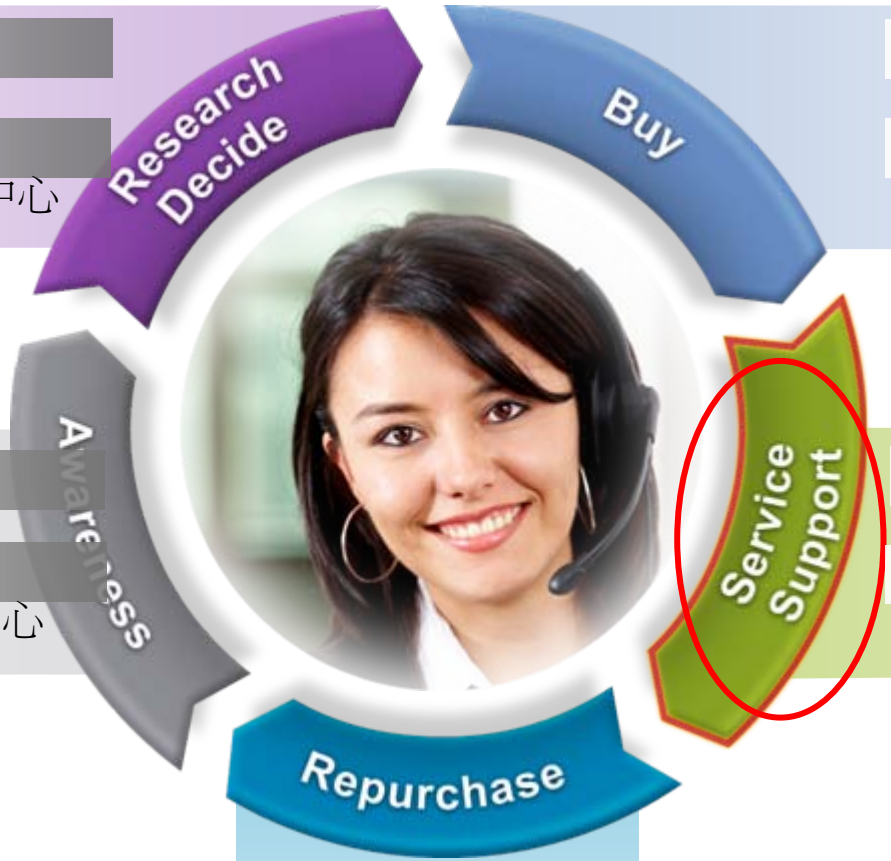
IBSG 創新客戶經驗實務
意見領袖課程單元
2008 年 **7** 月

Copyright © 2008 Cisco Systems, Inc. 版權所有，保留一切權利。

客服中心在客戶生命週期中扮演的角色

客服中心的角色：
低
管道：
電子化服務，某些客服中心

客服中心的角色：
中 – 高
模式：
來電/去電



客服中心討論的重點

客服中心的角色：
低
管道：
電子化服務，某些客服中心

客服中心的角色：
高
管道：
來電去電，電子化服務

客服中心的角色：
中 – 高
管道：

資料來源：Cisco IBSG，2008

Copyright © 2008 Cisco Systems, Inc. 版權所有，保留一切權利。

是成本中心或在業界脫穎而出的關鍵部門？策略性平衡行動

營運成本及挑戰

- 人數統計
- 客服專員流動
- 每次聯絡成本
- 評估長期的影響
- 與新通道整合

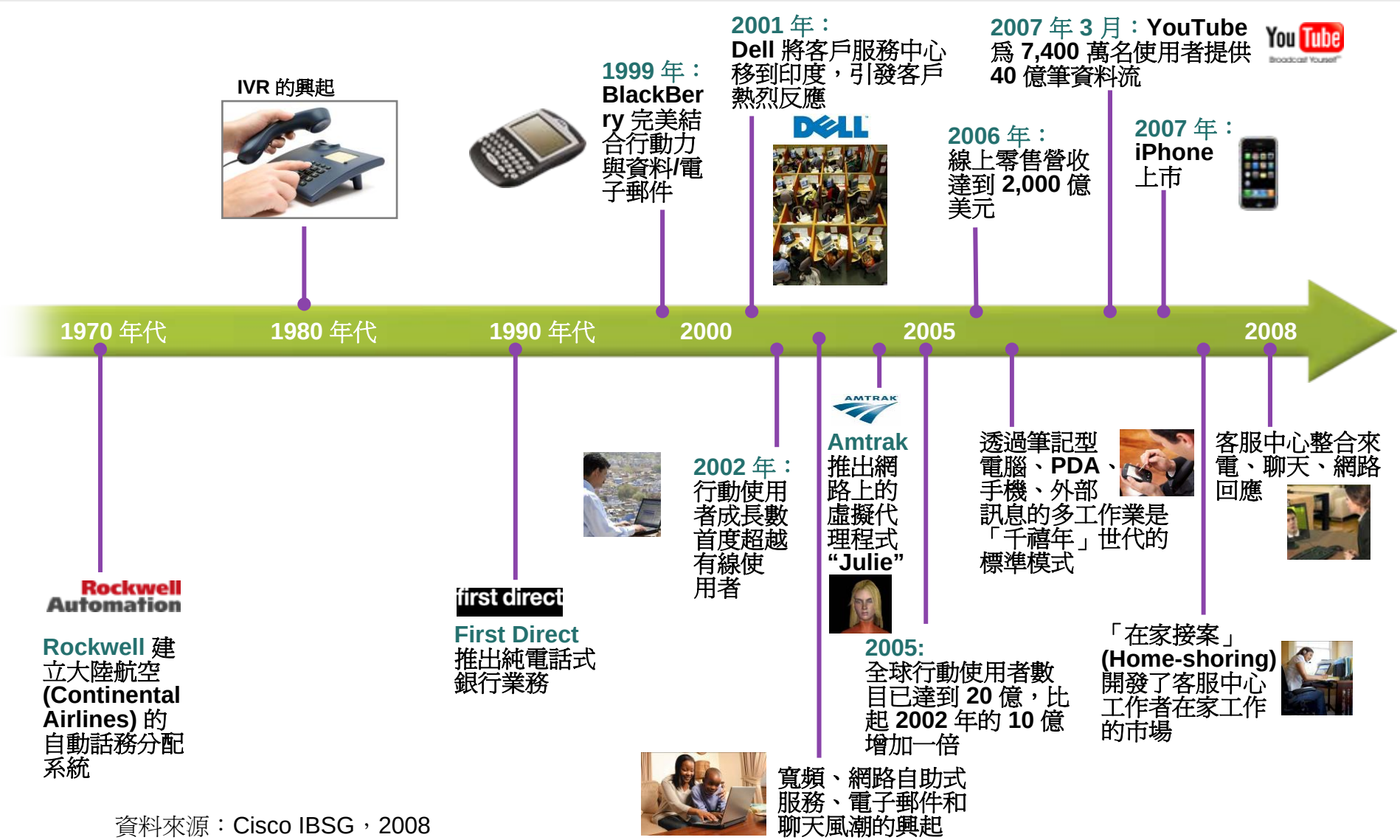
聯絡經驗的影響

- 提高客戶滿意度
- 增加推薦人
- 降低因過度商業化而招致客戶反感的情形
- 減少客戶流失
- 提升交叉銷售
- 較高的每位使用者年度營收（ARPU）

資料來源：Cisco IBSG，2008

Copyright © 2008 Cisco Systems, Inc. 版權所有，保留一切權利。

客服中心演進的觀點



資料來源：Cisco IBSG，2008

Copyright © 2008 Cisco Systems, Inc. 版權所有，保留一切權利。

客服中心現況

- 就總部設於美國的公司而言，78% 的公司中，其客服中心的全職員工數 (Full-Time Equivalent，FTE) 是少於 500 人，7% 的公司則多於 1,000 人
- 美國公司的客服中心有 77% 位於美國和加拿大
- 50% 的北美和歐洲企業並未將客服中心委外，也沒有開展委外的計畫

資料來源：企業高級主管委員會 (Corporate Executive Board) - 2007 年；Forrester Research，2007

Copyright © 2008 Cisco Systems, Inc. 版權所有，保留一切權利。

企業試圖因應瞬息萬變的環境

客服中心努力維持

- 一通電話就解決問題、應答速度、客戶滿意度標準下降
- 客服專線使用率偏低，客服專員流動率過高
- 只有少數能夠追蹤客戶終生價值或評估客戶的收益

尋求能提升效能的方法

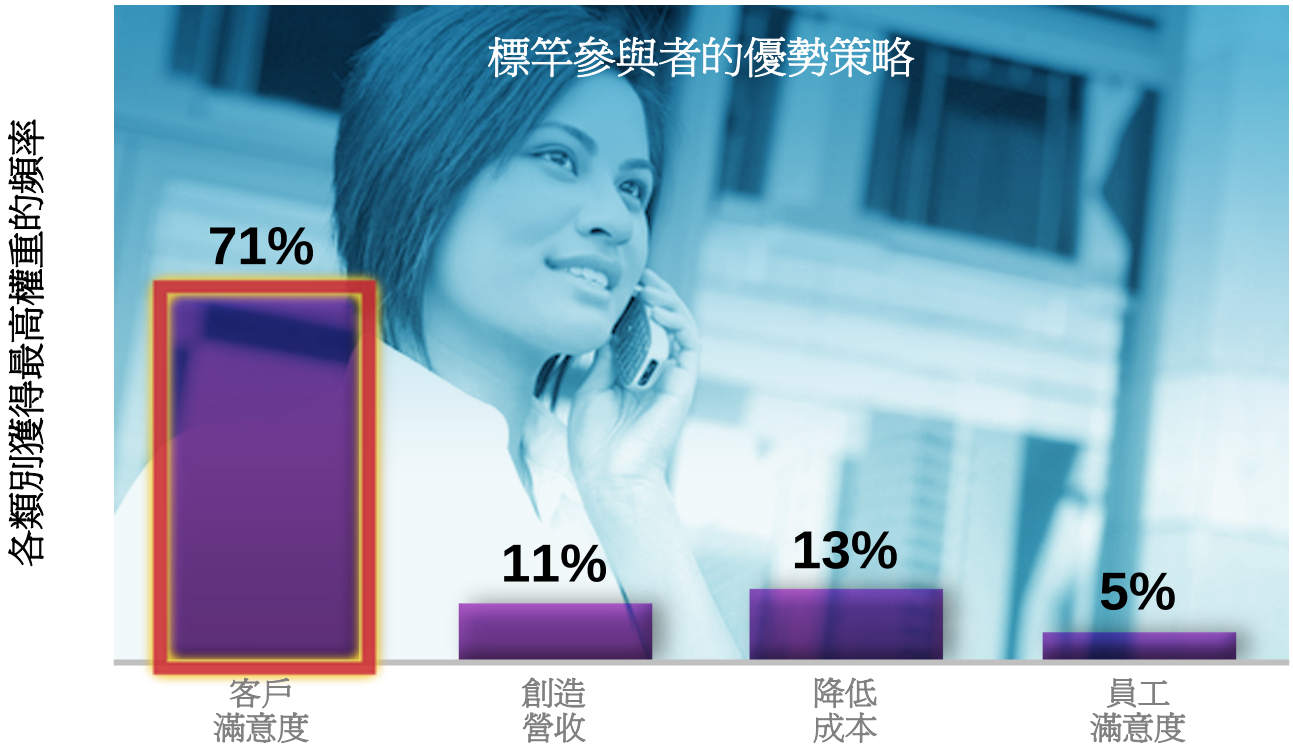
- 在客服中心導入 IP 網路電話
- 使用互動式語音應答 (IVR) 和其他自動化系統
- 委外大幅成長
- 以一個客服中心虛擬多個客服中心
- 在網站新增「按一下要求回電」功能

資料來源：Dimension Data，2008；Cisco IBSG，2008

Copyright © 2008 Cisco Systems, Inc. 版權所有，保留一切權利。

主管聲言要提供優質的客戶服務 . . .

71% 表示他們著重的是客戶滿意度



對客服中心主管而言，
改善服務品質是他們的首要任務

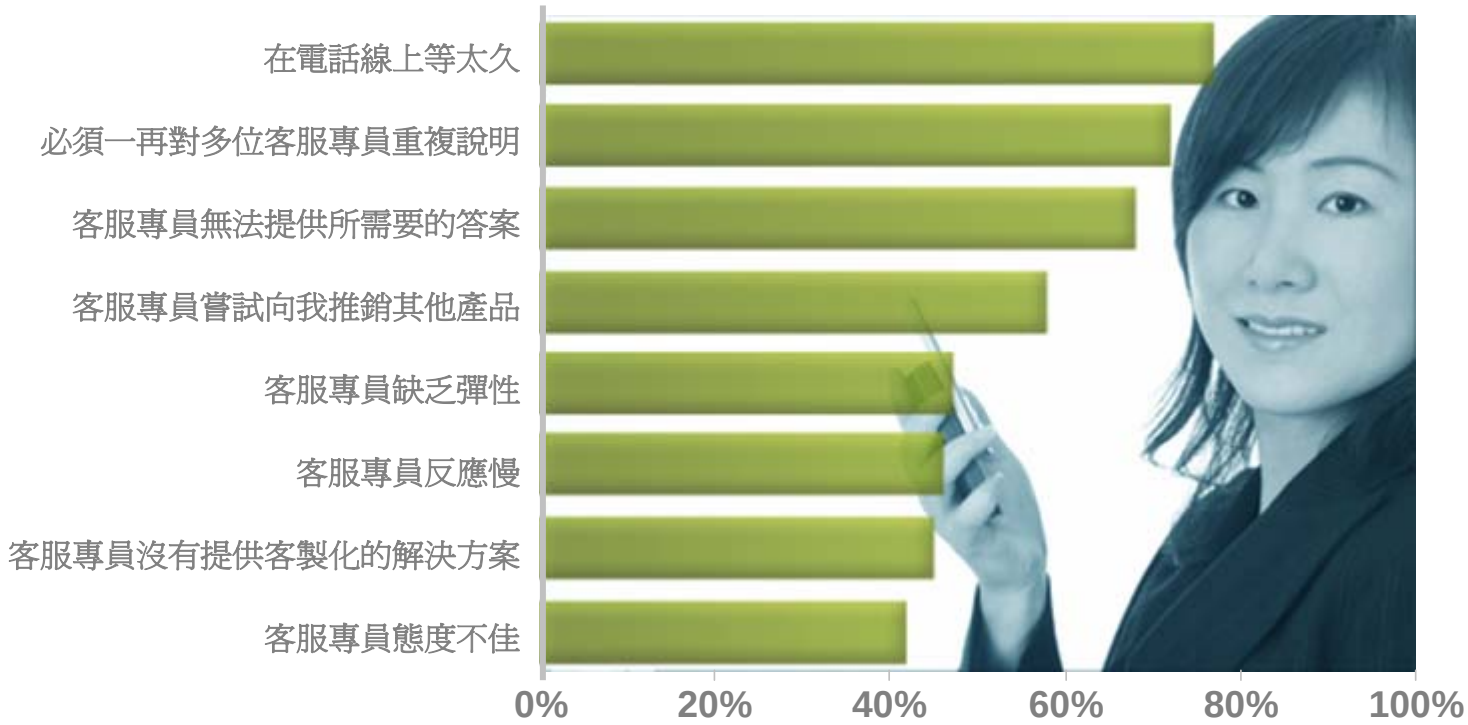
資料來源：企業主管委員會 (Corporate Executive Board) - 2007 年

Copyright © 2008 Cisco Systems, Inc. 版權所有，保留一切權利。

. . . 但客戶可不這麼認爲

14% 的客戶放棄致電客服中心

與客服中心互動時，最令人感到沮喪的事

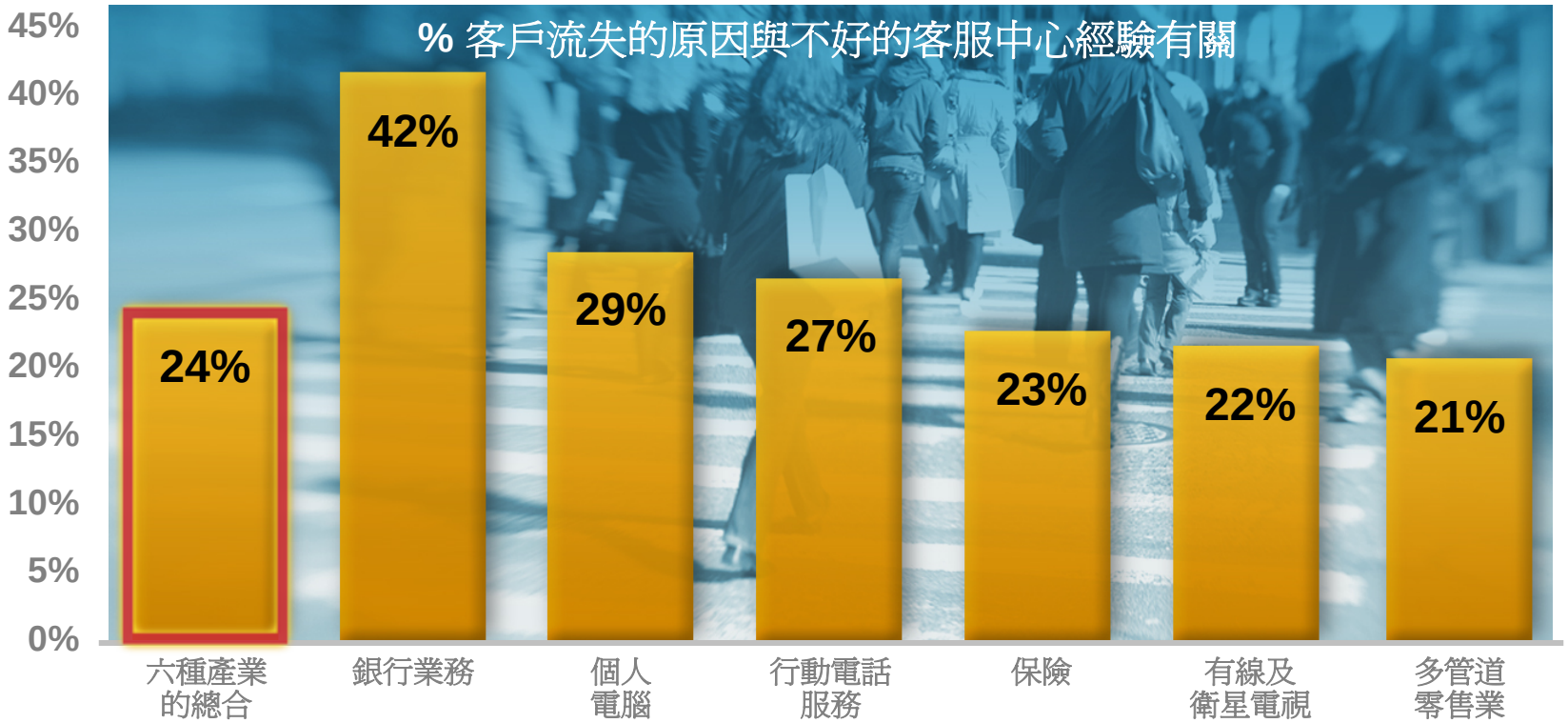


因爲問題未解決、在電話線上等太久、被轉到多位客服專員
以及重複資訊，讓他們感到沮喪

資料來源：Dimension Data，2008；Accenture，2007

Copyright © 2008 Cisco Systems, Inc. 版權所有，保留一切權利。

不願面對的真相：糟糕的客服中心經驗會導致客戶流失



有 24% 跨產業的美國客戶只因爲在客服中心遭遇到不好的經驗，便拒絕和該公司繼續往來

資料來源：CFI，2007

Copyright © 2008 Cisco Systems, Inc. 版權所有，保留一切權利。

現今的客戶有新科技的加持...

影響	貢獻與創造	研究	連接	個人化與 自助式服務
與全球社群連接	分享內容與意見、創新	比較與評估	隨時隨地、 任何裝置	擁有更豐富、 更貼切的經驗
myspace a place for friends digg	YouTube P&G connect + develop	cnet SHOPPER.com BizRate	iPhone amazon kindle	travelocity NIKEiD
社交網路、網誌、」維基、 虛擬實境	共同創造、 貢獻想法	62% 在購買之前 會查看同儕評鑑	採用更多工具， 並運用更多管道	按自己需求自訂， 打造專屬經驗

資料來源：Cisco IBSG，2008

Copyright © 2008 Cisco Systems, Inc. 版權所有，保留一切權利。

. . . 激起增加的期望

客戶想要一致且優質的經驗...

- 69% 期望第一通電話就能完全解決問題
- 57% 對於在客服中心的經驗感到不滿意
- 38% 會先嘗試其他管道
- 35% 希望在需要時，可以聯絡到線上客服專員

...但公司在各管道的互動方式不一

- 只有 43% 的公司比客戶先得知問題
- 只有 43% 會根據客戶的收益而改變服務
- 只有 37% 知道他們是否和其他部門共有客戶
- 只有 23% 的電話客服專員可以看到客戶的網頁活動

資料來源：The Forrester Report：The Customer Conversation，[DATE?]

Copyright © 2008 Cisco Systems, Inc. 版權所有，保留一切權利。

Web 2.0 將客戶的聲音放大 — 不論是褒是貶

- 客戶使用 Web 2.0 及豐富式媒體來宣揚好的經驗並抱怨差的經驗
- 客戶使用 Hot Recorder 此類外掛程式來記錄 Skype 及 IM 交談，並和別人在線上分享差的經驗
- 71% 的線上購物者會閱讀評鑑；36% 會張貼有關客戶經驗的評鑑
- **思考源頭：** 客戶經驗不再只介於公司與單一客戶之間。如果服務不好，小心「壞事傳千里」

這支影片在 **YouTube** 上的觀看次數超過 **120** 萬次

資料來源：YouTube，2008；Cisco IBSG，2008

Copyright © 2008 Cisco Systems, Inc. 版權所有，保留一切權利。

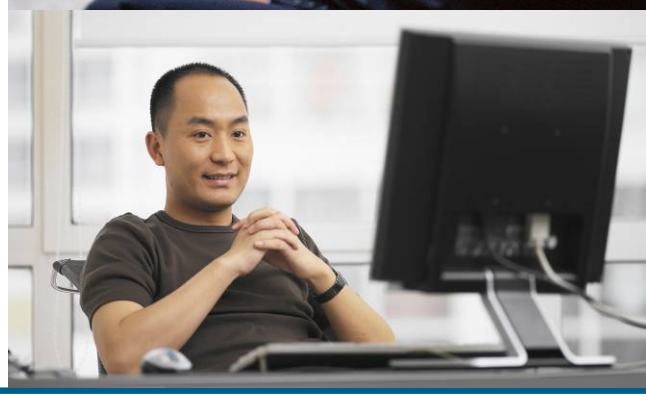
受到加持的客戶正在擴充客服中心的定義 . . .

- 客戶已經成長到會接受 — 與期望 — 自助式服務及自動化
- 只要多管道服務有反應且已整合，即對它有強烈的需求
- 新的互動模式：

  行動網際網路：28% 想要行動式銀行業務服務

  50% 的年輕客戶對於 SMS 交易有興趣

  30% 對於即時傳訊 (IM) 有興趣



資料來源：Dimension Data，2008；BT，2008

Copyright © 2008 Cisco Systems, Inc. 版權所有，保留一切權利。

. . . 而組織努力想要在維持價值的情況下降低成本

Sprint Nextel to cut 4,000 jobs and close 8% of retail locations – MarketWatch

http://www.marketwatch.com/news/story/sprint-nextel-cut-4000-jobs/story.aspx?guid=2F0CCED6

Sprint Nextel to cut 4,000 jobs

Wireless carrier loses 683,000 postpaid customers

By Jeffry Bartash, MarketWatch
Last update: 1:22 p.m. EST Jan. 18, 2008

Print E-mail RSS Disable Live Quotes

WASHINGTON (MarketWatch) -- Sprint Nextel Corp. said Friday it would eliminate 4,000 jobs and close 8% of company-owned retail stores amid the loss of more key customers to rivals.

The store closings and the 6.7% reduction in Sprint's workforce represent the first major moves by new Chief Executive Dan Hesse, who was hired last month.

The company has been hurt by a reliance on credit-risky subscribers, mediocre customer service and a less attractive roster of handsets compared to competitors such as AT&T Inc., the exclusive provider of the iPhone.

In the fourth quarter, Sprint lost 109,000 subscribers overall and 683,000 postpaid customers -- larger than Wall Street analysts expected. Postpaid customer, who sign up for annual plans and pay at the end of each month, are considered the most valuable in the industry.

Community

1 Recommendation

Recommend this story

Tags

Add Tags

34 Comments (View all)

My Service: T-Mobile on an unlocked phone purchased in

資料來源：Marketwatch，2008

Copyright © 2008 Cisco Systems, Inc. 版權所有，保留一切權利。

著手進行

Copyright © 2008 Cisco Systems, Inc. 版權所有，保留一切權利。

提出正確的問題

多管道

- 對客戶最適當的存取點爲何？
- 每個管道的角色為何？
- 由管道提供服務的成本是多少？
- 技術可以扮演什麼角色？

多形式

- 如何爲正確的客戶在正確的管道中提供正確的內容？
- 如何確保各種內容類型的一致性？
- 如何評估不同互動模式的有效性？
- 如何持續發展及管理令人注目、具吸引力的內容？

多利益關係人

- 要將專業知識放在哪裡？
  - 企業
  - 夥伴
  - 客戶
- 如何將專業知識提供給客戶？
- 員工有多大的能力爲客戶解決問題？
- 如何獎勵或表揚專家？

多點洞察力

- 如何評估對客戶價值驅動者的短期及長期服務經驗影響？
- 如何在不同的互動管道及模式中獲得洞察力？
- 哪一種經濟模式有助我們了解服務管道的相對利益，以及對我們的作業模型最適當的互動模式？

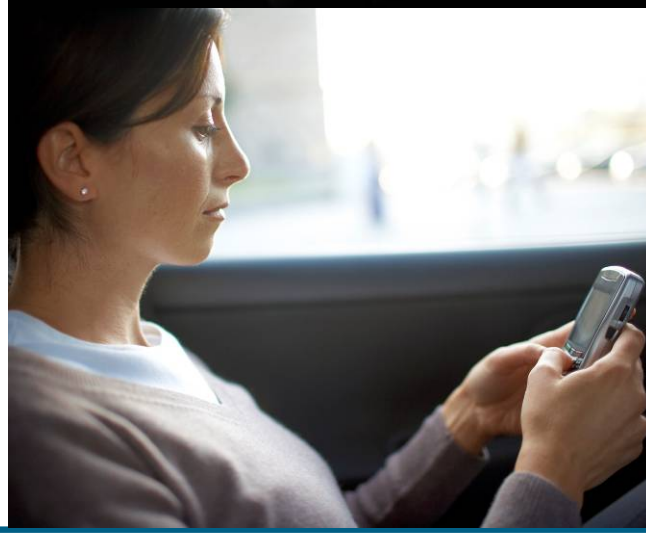
資料來源：Cisco IBSG，2008

Copyright © 2008 Cisco Systems, Inc. 版權所有，保留一切權利。

建立整合式「客戶經驗中心」

指導原則

1. 從客戶的觀點與受到加持的客戶互動
2. **獲取洞察力：** 了解互動管道與模式之間以及客戶目標與結果之間的關係
3. **充分利用管道：** 調整客戶的需求並創造經濟價值，確保達到正確的結合經驗



資料來源：Cisco IBSG，2008

Copyright © 2008 Cisco Systems, Inc. 版權所有，保留一切權利。

Copyright © 2008 Cisco Systems, Inc. 版權所有，保留一切權利。