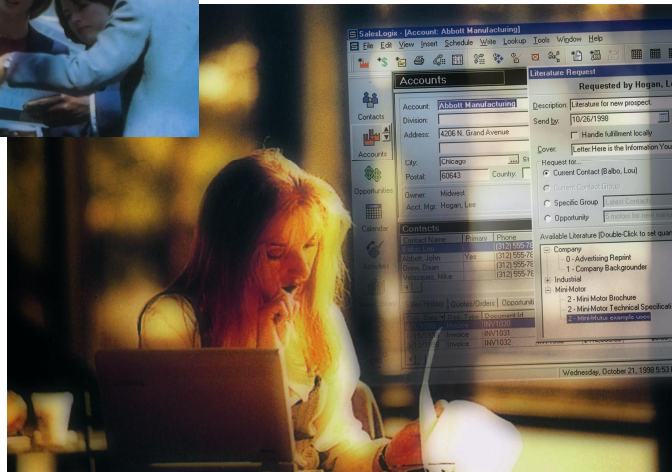
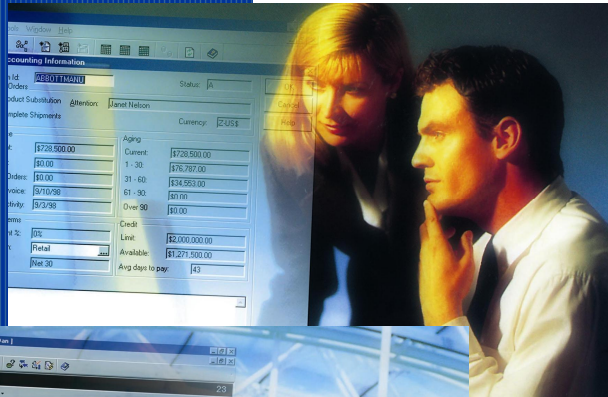


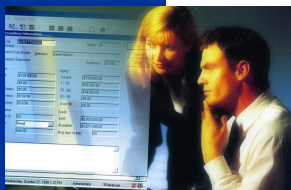
顧客服務與關係管理



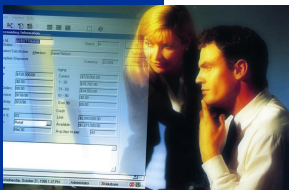
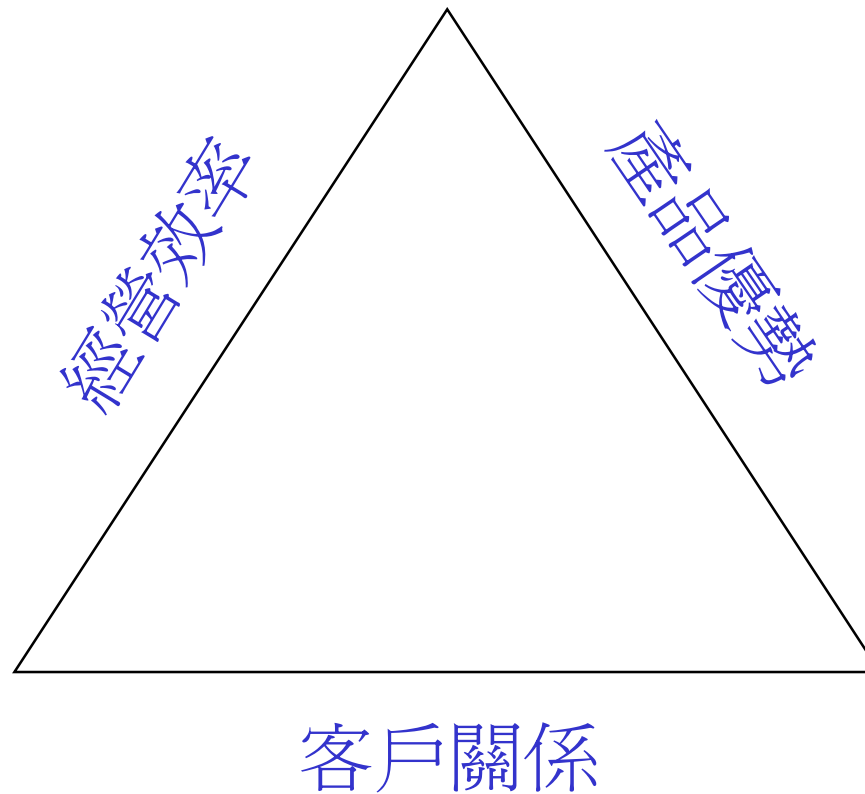
逸凡科技 張賜賢
jason@ivan.com.tw
0800-098598. 0917-032666

如何做好客戶關係管理 提昇企業競爭力

- 企業競爭力三大定位
- 增進客戶信任的技巧
- 增進客戶感動的技巧
- 提升與客戶接觸的頻率
- 樹立以客為尊的企業文化
- 善用資訊科技提升客戶關係
- Q & A

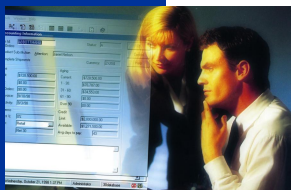


企業競爭力三大定位



公司大部份的策略或資產很容易被競爭對手抄襲，但長期往來的客戶關係卻不易被對手掠奪，換言之，客戶是公司維持生存的主要競爭優勢。

摘自美國華頓(Wharton)商學院行銷學教授 David Schmittlein



趨勢8：資本主義

對企業更重要的不是利潤，而是收穫

廣義的企業資本包括：

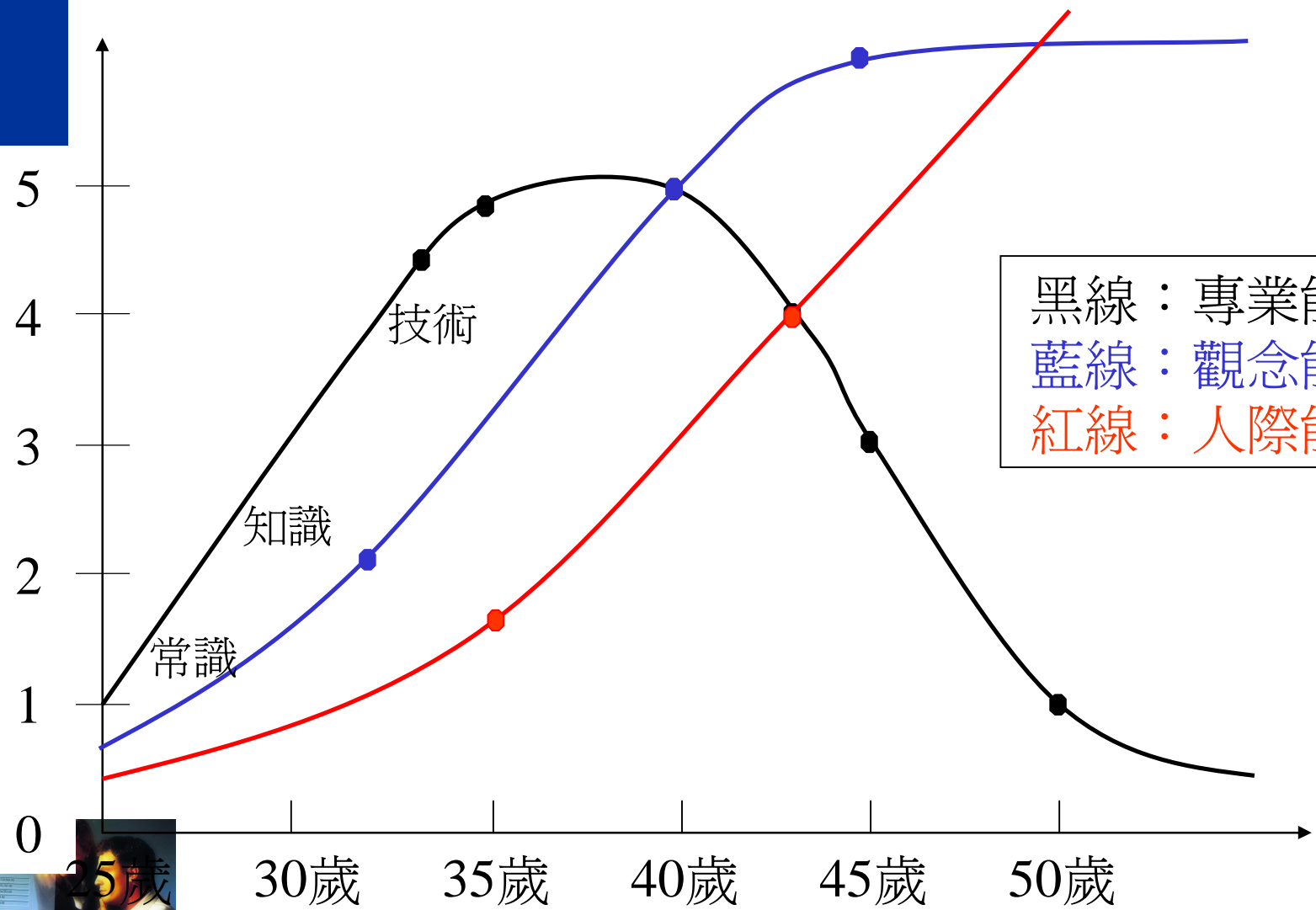
知識、人才、關係、信譽、風評、企業文化，
企業的目標不只是獲利，更要累積各種資本。



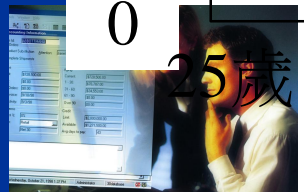
**未來，與顧客之間創造出深刻共鳴，
是企業必須努力完成的課題。**

技術成長圖

技能重要性



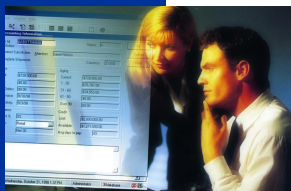
黑線：專業能力
藍線：觀念能力
紅線：人際能力



技能成長

客戶服務狀況

- 不滿的顧客之中
 - .96%不會向公司報告
 - .4%會提出抱怨
 - .也就是每有1個客戶抱怨，代表有24個客戶不滿
- 提出抱怨者，如果妥善處理，高度可能性會繼續購買
- 一個客戶不滿，會告訴9~10人，更有13%會宣傳20人以上
- 提出抱怨後，得到圓滿解決，會向5人敘說此故事



名言：一個客戶的價值，遠大於他提出抱怨的產品

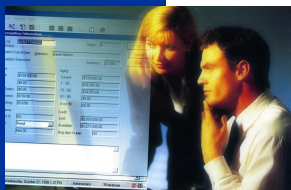
客戶服務的成功口訣

É 成敗靠用心 輸贏靠細心

É 除了熱情 更要真誠

É One More Ounce

É Be Different or Be Dead

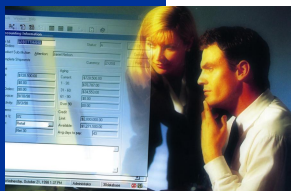


滿意的客戶服務帶來的效益

É2

É6

É12

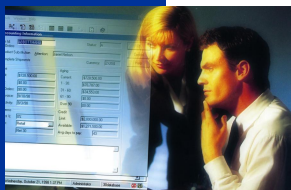


增進客戶信任的技巧

É55

É38

É7



關鍵時刻-接觸的儀式

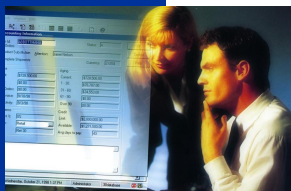
É 電話(Inbound, Outbound)

É 拜訪客戶

É 客戶來訪

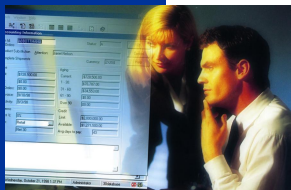
É Mail 往來

É MSN



客戶下單的原因（除了產品、價格外）

- 信任
- 感動
- 積極
- 專業



客戶下單的原因（除了產品、價格外）

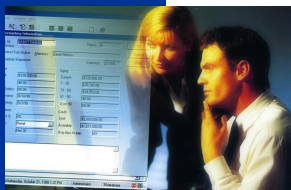
- 信任

- 感動

- 積極

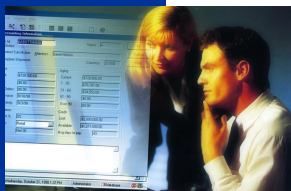
- 專業

1. 客戶每次互動是否都被 **Log (E-mail, Phone Call, Fax, To do, Marketing)**
2. 客戶交待事項是否都有完善跟催
3. 客戶來電所得到的資訊是否 “ **Unique** ”
4. 內部人員接到客戶來電是否完全瞭解客戶的近況
5. 是否對客戶非常瞭解 (決策過程, 購買習慣, 付款方式, 特殊條件, 特殊包裝方式.....)
6. 每個流程是否有跟催機制, 避免出差錯



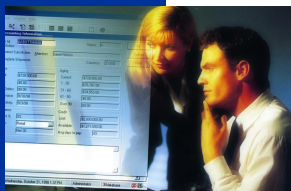
增進客戶感動的技巧

- 優勢 vs 弱勢
- 令人感動的三個模式
 1. 看到弱勢者努力不懈
 2. 雖處於優勢，當時不我予，仍努力轉敗為勝
 3. 處於弱勢，瞬間轉成優勢
- 讓客戶瞬間轉變成優勢地位



讓服務更完美的秘訣

- 結束時要有力，創造喜悅的 Ending
- 儘早結束不好的經驗
- 愉快的事要分段享受，痛苦的事要一次解決
- 讓客戶做選擇，才能全心投入
- 提供一套奉行的儀式



客戶下單的原因（除了產品、價格外）

- 信任

1. 客戶喜歡歡談論主題 / 最大成就

- 感動

2. 客戶的家庭成員及近況

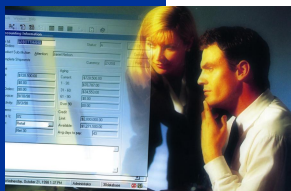
3. 人親, 土親

- 積極

4. 生日, 結婚紀念日, 畢業學校, 與誰是同學

- 專業

5. 是否有足夠的資訊讓新的業務人員快速掌握客戶, 並進而想辦法感動客戶



客戶下單的原因（除了產品、價格外）

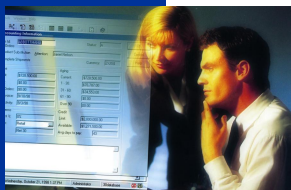
- 信任

- 感動

- 積極

- 專業

1. 競爭激烈時，通常客戶會選擇積極接觸者
2. 是否有完善機制自動提供業務人員（每季拜訪一次，每半個月電話問候，每星期 **e-mail** 進度...）
3. 是否有機制協助業務判斷“緊急”與“重要”



客戶下單的原因（除了產品、價格外）

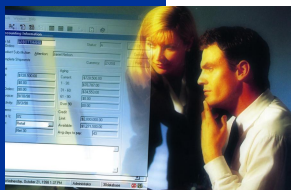
- 信任

- 感動

- 積極

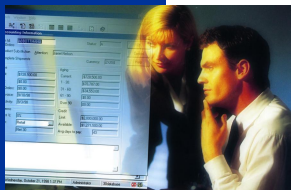
- **專業**

1. 新手上路時，是否有足夠機制讓他了解產品，了解競爭者，了解市場
2. 公司簡介，產品資訊是否統一納管，以求版本及資訊一致化
3. 對客戶的所有買主類型是否充份了解（技術買主，經濟買主，終端使用者，**Coach, Key Man ...**）



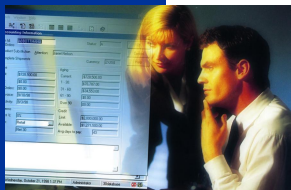
提升與客戶接觸頻率

- 客戶資訊接觸習慣調查/紀錄/分類
- 創造合理的商業理由
- 站在客戶觀點，提供對客戶有價值的接觸
- 善用各種節日
- 善用各種週年活動
- 檢討每次活動效果
- 讓客服人員有"Ownership"
- 定期舉辦企業社會公民活動
- 網站/部落格/email/eDM/電子報/簡訊
- Be different or be dead



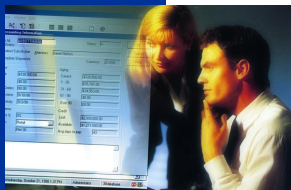
樹立以客為尊的企業文化

- 市場研究
- 企業任務
- 公司價值觀



如何樹立以客為尊的企業文化

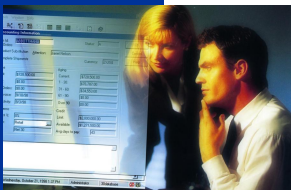
- 主管以身作則：文化的樹立，主管貢獻最大，成敗關鍵
- 讓感動的故事廣為流傳
- 淡化功能性組織，強調流程性組織
- 激勵表現優秀的客服人員
- 定期與員工 GT
- 如果不是為客戶服務，那就替這些提供客戶服務者服務
- 快樂的員工，創造快樂的客戶
- 授權第一線員工，有助於提高客戶滿意度
- 鼓勵 Bottom-Up 的客服管理(work shop, idea box)
- 縮短績效考核時間，鼓勵優秀人員
- 挑選"對的"員工擔任第一線
- 客戶滿意度調查



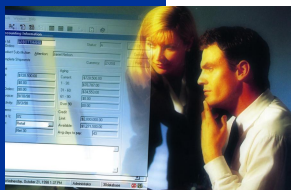
- 克服 人性本惰
- 避免 重覆犯錯
- 達到 協同合作
- 提供 商情掌握
- 增加 客戶黏著
- 建立 制度運作



【CRM導入關鍵vs.效益】



善用資訊科技提升客戶關係



客戶關係管理的精髓

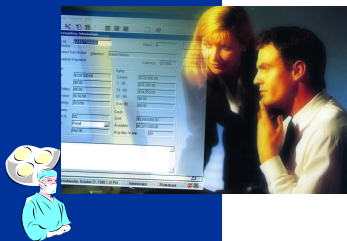
One for all (員工輕鬆, 效果多重):

任何員工所做的任何事,
皆能‘立即且持續’嘉惠其他全體員工
學習性組織

All for one (客戶滿意, 生意順利):

全體員工所做的任何一件事,
皆能‘立即’被整合, 產生‘以客戶為圓心’的綜效

Key Point: 及時反應 & 圓心唯一

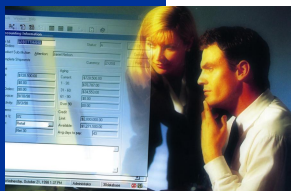


CRM建置系統三大部份

É 客戶互動管道的整合（**Collaborative CRM**）

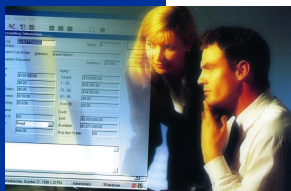
É 營運面作業系統的整合（**Operational CRM**）

É 決策分析工具的建置與應用（**Analytical CRM**）



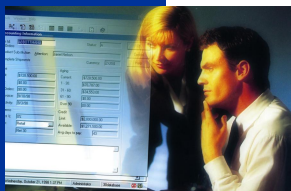
客戶互動管道的整合 (Collaborative CRM)

- É 客戶互動管道整合包含電話服務中心（**Call Center**）、網際網路（**Web**）、電子郵件（**E-Mail**）、無限通訊（**Wireless Device**）及櫃臺人員、業務（**Field Sales**）的直接服務等與顧客接觸管道訊息彙整。
- É 提供各種媒介並保持管道暢通，讓客戶自己選擇喜愛的、方便的管道與企業產生互動，
- É 整合所有管道的互動資訊，以全盤了解互動資料中所產生之顧客想法，進一步引導消費者依貢獻度使用適合的管道，降低企業營運成本。



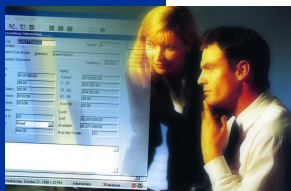
營運面作業系統的整合 (**Operational CRM**)

- É **Operational CRM**(營運面**CRM**)包括行銷、銷售及服務三個面相增加銷售、呈現企業**CRM**架構之完整與否，也關係著客戶關係管理後之企業競爭能力。
- É 貢獻在於提昇企業內部工作效率、提高銷售（**Sales**）、行銷（**Marketing**）及客戶服務（**Service**）等作業流程順暢管理。

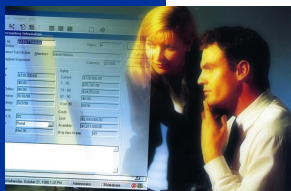


決策分析工具的建置與應用 (**Analytical CRM**)

- É 客戶關係管理的核心解決方案
- É 希望藉由了解客戶、知道客戶喜好及可能購買之物品或服務，進一步提供客戶適時、適用的商品或服務，滿足顧客的每一份需求。
- É 決策分析工具的建置正是讓企業可以全面了解客戶、分析客戶心裡所需，提供客戶的相關資訊給決策者，協助決策者做出適當的判斷，圓滿達成良好的客戶關係管理。

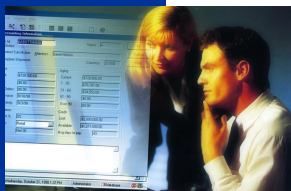


CRM導入的成功關鍵因素



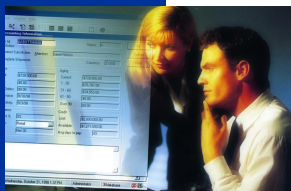
企業推動客戶關係管理的挑戰

- É 缺乏高階主管的參與和支持
- É 缺乏企業文化的準備與配合
- É 以使用者為導向的軟硬體設計(非客戶導向)
- É 過度自動化(缺乏人性化的觸感)
- É 欠缺對行動科技的支援(限制住可服務的即時性)
- É 企業內缺乏適當的網路支援架構
- É 缺乏對企業變革的整體規劃與管理

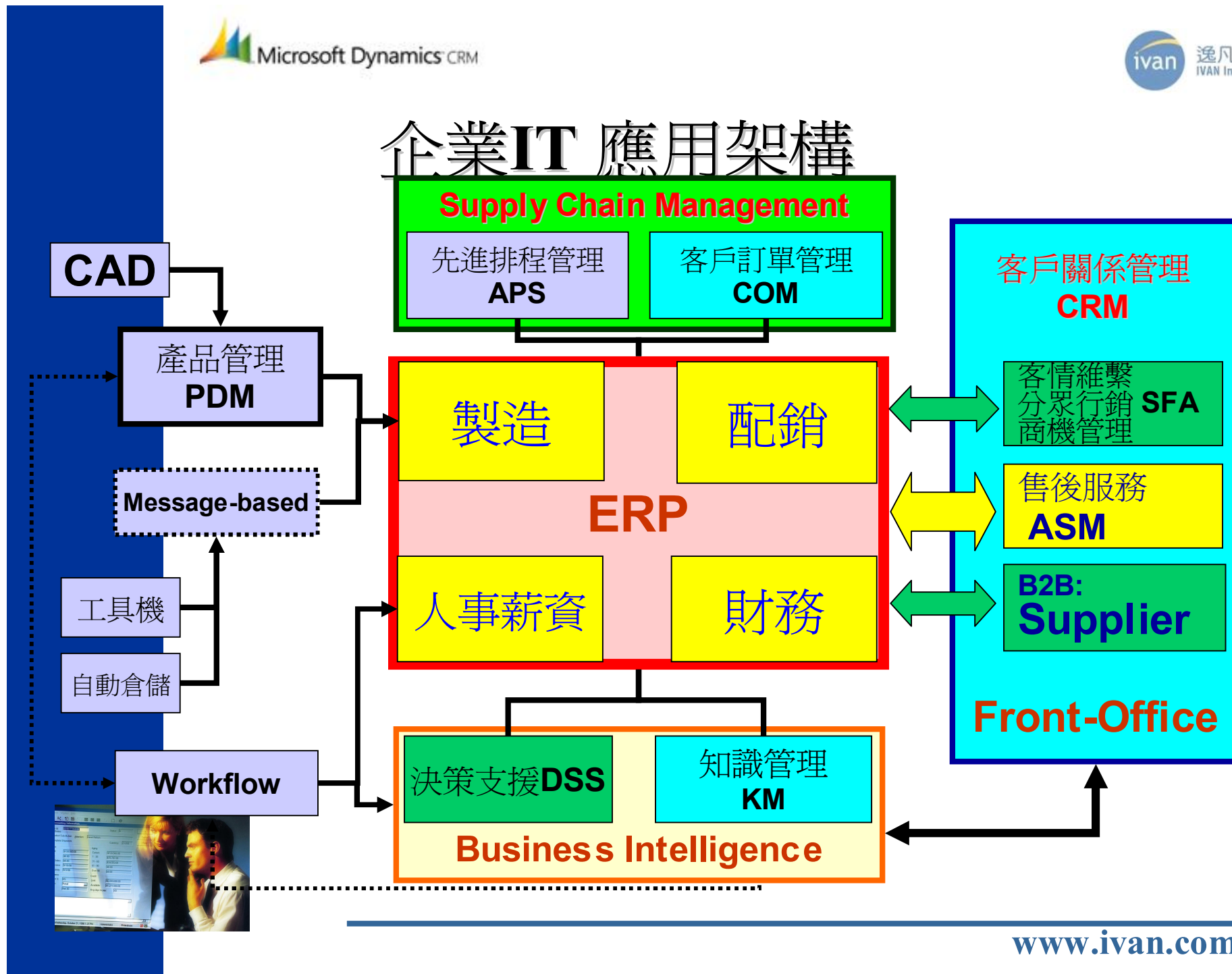


CRM專案挑戰前十位

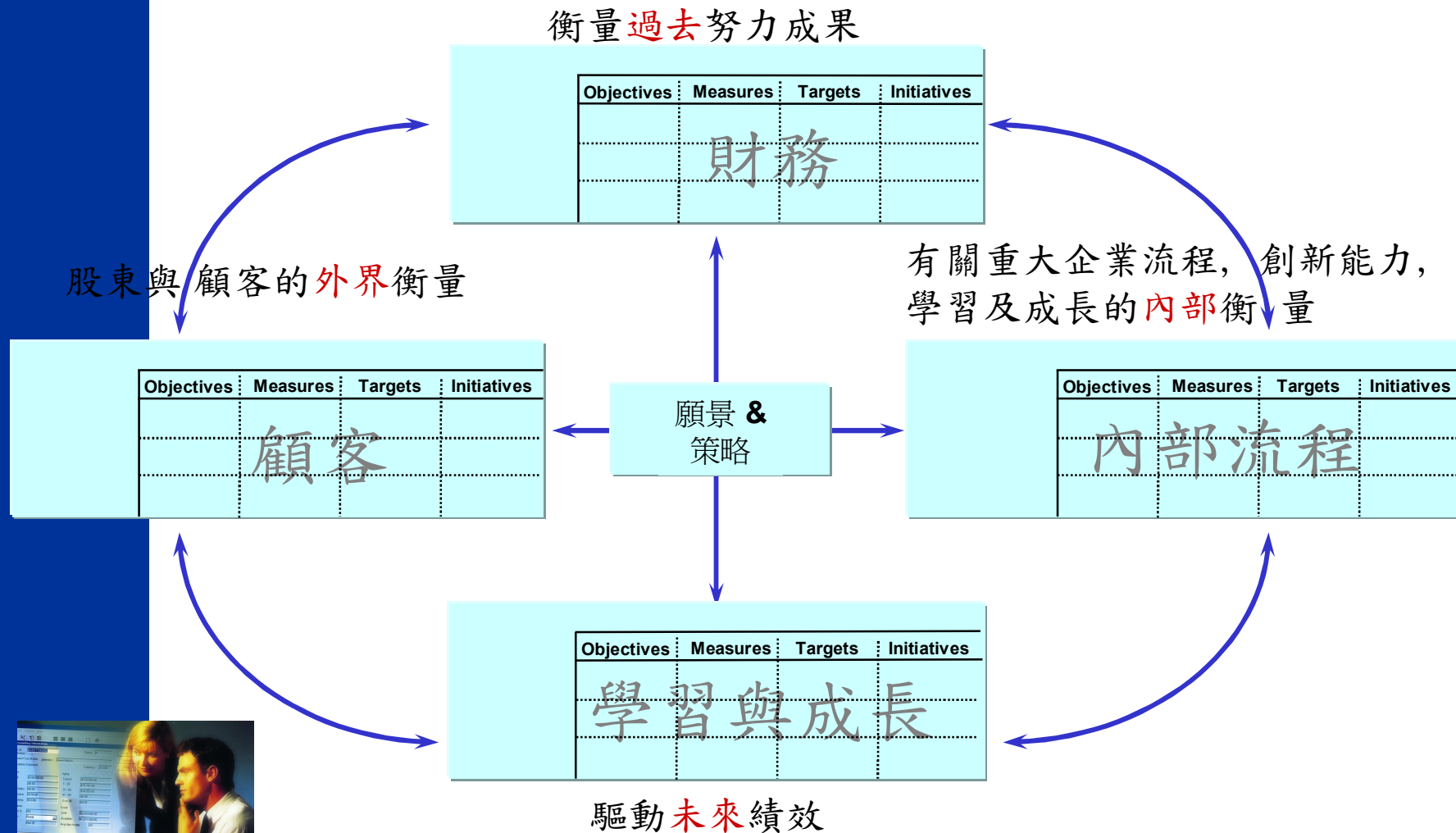
- 1、控制拒絕變化的阻力；
- 2、確定所需系統特徵；
- 3、保證系統合理使用以取得用戶生產力；
- 4、發現流程漏洞；
- 5、確定投資回報率；
- 6、設定戰略目標；
- 7、清理原始資料；
- 8、取得高層支援；
- 9、軟體客戶化；
- 10、對系統及實施工具的評估。



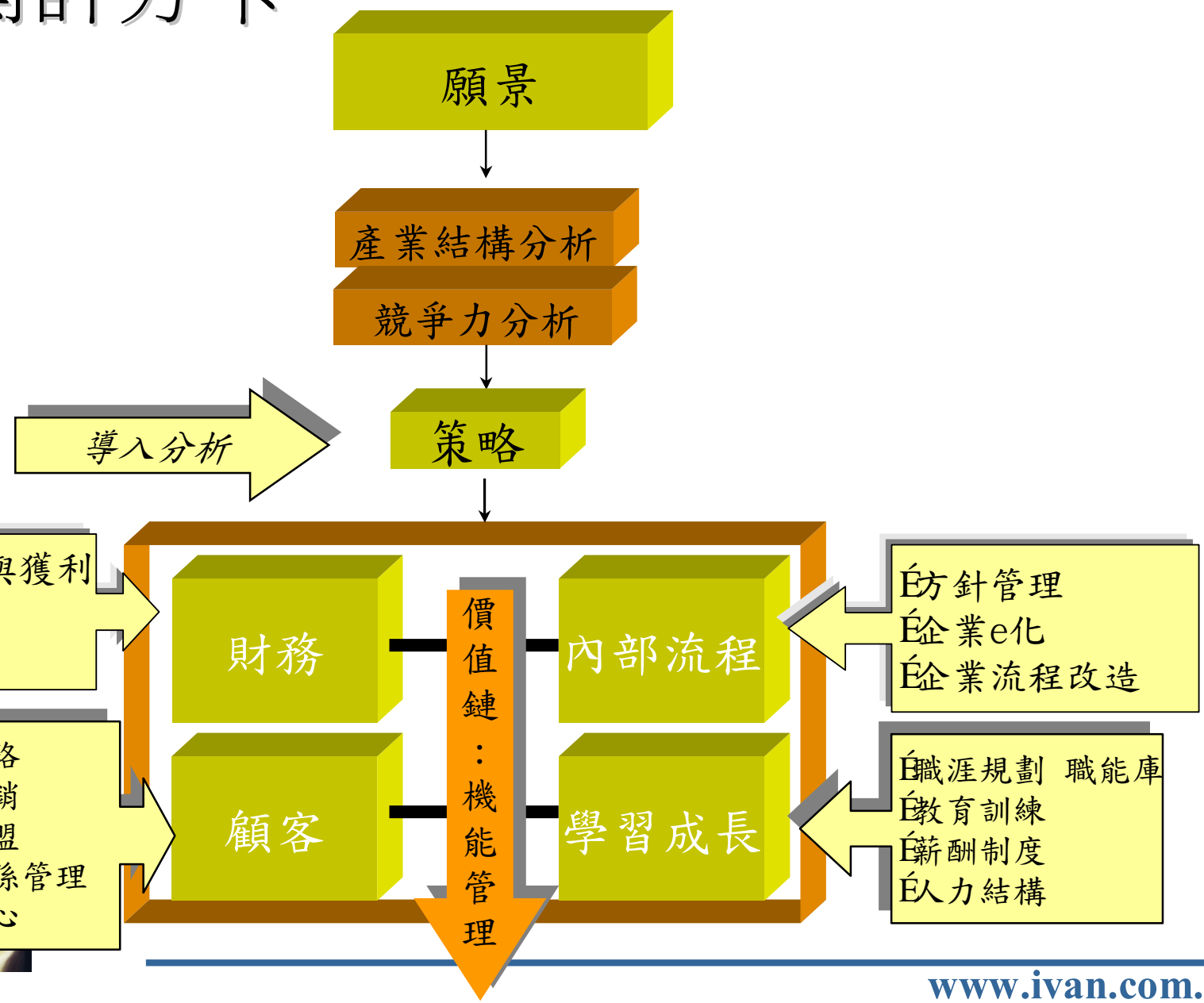
企業IT 應用架構



平衡計分卡的四個構面

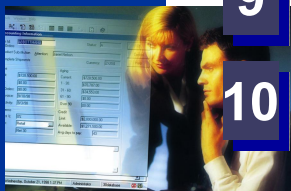


Microsoft Dynamics CRM 平衡計分卡



CRM 效益

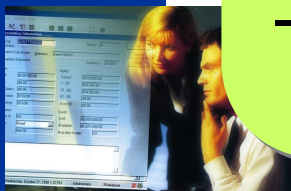
- 1 增加客戶滿意度，增進客戶互動頻率
- 2 增進商機開發
- 3 增進市場行銷的成功率
- 4 售後服務從負擔變成商機開創
- 5 人員產值透明化
- 6 資訊不漏接
- 7 減少犯錯機會
- 8 商機預測更精確
- 9 行銷活動更有效率
- 10 提升結案成功率



CRM 適用客戶

有 Repeat Order 的客戶群

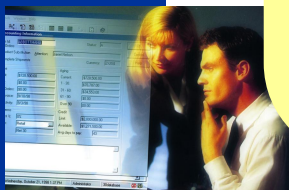
- 製造, 買賣, 貿易, 服務業, 教育業
- 金融理財, 保險, 直銷, 房屋仲介, 汽車買賣, 精品
- 法人機構, 會員俱樂部, 公益團體, 產業協會
- 學校校友會, 家長會, 補習業
- 售後服務業- 汽車修護, 輪胎, 汽車美容, 電器用品
- 健康事業- 健診, 健身, 復健, 美容, 保養, 運動休閒, 洗腎
- 旅遊產業- 旅行社, 民宿, 飯店, 遊覽運輸
- 百貨量販



CRM 適用客戶

客戶數量龐大

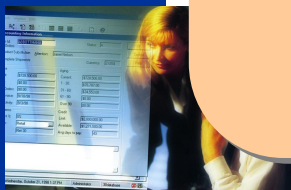
- 會員分類管理, 互動管理, 社群行銷, 主動行銷, 推薦行銷
- 用戶分類管理, 互動管理, 維護合約管理, 商機開發, 客訴管理
- 專案分類管理, 產品測試跟催, 進度追蹤



CRM 適用客戶

人員異動頻率高

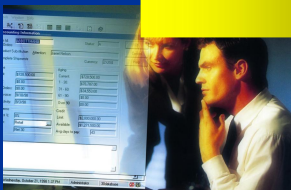
- 客戶資訊交接
- 客戶商機跟催
- 售後服務報修流程
- 主動社群行銷



CRM 應用實例 1

簡訊自動化

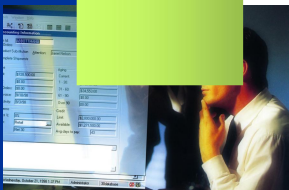
- ** 促銷活動資訊
- ** 客戶關懷：
生日.週年紀念.重要節日
- ** 活動提醒



CRM 應用實例 2

分眾行銷

- ** 客戶重要分類
 - 依據分類寄發不同e-DM、Mail
- ** 潛在客戶的開發
- ** 行銷活動流程
 - 標準化/有效化/紀錄化/分析檢討
- ** 客層分析，VIP差異化服務



CRM 應用實例 3

客戶深耕紀錄與應用

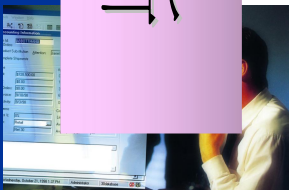
- ** 溝通管道多元化紀錄
(MSN, 部落格, Skype, Mail *N, Mobile*N)
- ** 客戶喜惡習性, 專長, 榮譽, 人脈社團, 影響力, 興趣, 禁忌, 夢想
- ** 購買產品資訊分析, 未來需求分析, 家庭或企業需求預測
- ** 重要資訊內部資安控管與資訊分享
- ** 互動紀錄分析, 超越競爭者對客戶的了解



CRM 應用實例 4

商機跟催管理與分析

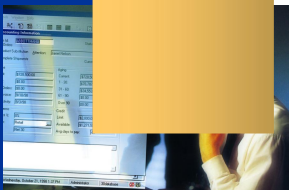
- ** Pipeline 分析/跟催/指導
- ** 戰情分析/競爭分析/客戶需求分析
- ** 知識經驗累積，輸贏討論分享
- ** 商機需求導引行銷活動
- ** 業務管理有效性/
即時性,狀態透明可追蹤



CRM 應用實例 5

行程跟催自動化

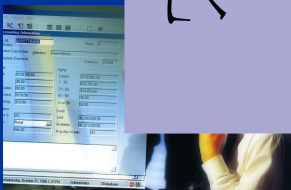
- ** 業務活動透明化 / 效率化
/ 自動提醒降低人性本惰習性
- ** 資訊分享、人人可接手服務、
提高客戶滿意度
- ** 資訊統一管理、版本一致、避免重工
- ** 產出數據化、資訊分享化、
內部績效競爭透明化
- ** 業務時間管理系統化、增加產出



CRM 應用實例 6

售後服務流程標準化

- ** 客訴紀錄追蹤、跟催回報、
報修頻率異常通報
- ** 重工率控管、維修工時控管、
滿意度即時調查
- ** 維護紀錄作為維護合約簽定依據
- ** 提醒維護合約簽定
- ** 打氣換輪胎(維修變成換新機)
- ** 維修後續關心、提升滿意度
- ** 產出量化、鼓勵優秀員工



CRM 解決哪些問題



問題

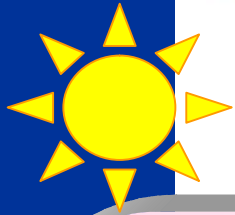
- 您的客戶這麼多，打算如何增加暨有客戶的產品銷售?
- 您的業務人員那麼多，打算如何避免人員異動，導致客戶流失?
- 您的業務人員在忙什麼，您是如何做管理的?
- 物以類聚，您的業務人員與客戶互動的狀況，您是如何掌握的?
- 現在客戶選擇性越來越多，您公司怎麼作客戶固樁?
- 現在已經走向微利化，您想怎樣提升毛利? 您想怎樣定位公司的差異化策略?
- 當您的客戶已經到達下次購買週期時，如何確保您的業務比競爭者早一步接觸客戶?
- 人脈就是金脈，您打算如何善用暨有客戶推薦新客戶?
- 人的需求隨著年齡逐漸改變，您的業務團隊如何比競爭者早一步替客戶規劃?
- 維護人員是公司與客戶接觸最頻繁的單位，您打算如何把"打氣變成換輪胎"?

CRM 的效益



分享成功案例

- * $2 \times 6 = 12$ 原理
- * 有作 CRM 的與沒作 CRM 的差異
 - 營收成長幅度 2 倍高於後者
 - 市場佔有率提升幅度 6% 高於後者
 - 毛利率 12% 高於後者

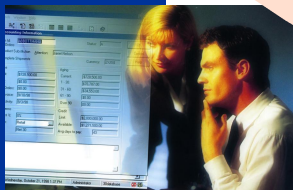


逸凡導入CRM效益

- 每月商機個數較去年同期成長 150% 以上
- 提早 6 個月感受到景氣變化，而採取因應措施
- 商機成交機率提升到 50%
- 客戶接觸頻率提升 2倍
- 市場行銷活動準備期縮短至 1/3
- 人員交接完全 “不漏接“
- 新人員上線縮短 2倍 培訓期
- 從新增商機，開創新的銷售模式，以利行銷活動規劃
- 縮短銷售週期
- 保固續簽或續買主機達 98%

CRM 理想客戶群

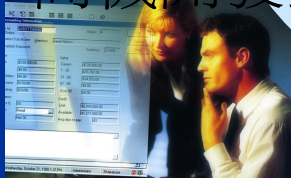
1. 高階主管重視客戶管理/業務管理
2. 企業已經認真思考客戶關係的重要性
3. 業務人員異動率高
4. 客戶抱怨高
5. 業務/客服人員高度使用IT(notebook or PDA)
6. 業務最高主管或是老闆親自評估
7. 有售後服務/重複銷售/消費循環的產業



業務主管的一天

市場開發：

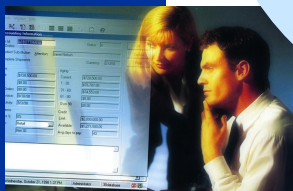
1. 接觸到哪些新客戶？
2. 接觸到哪些舊客戶的新接觸人員？
3. 最近有新增哪些商機？客戶需要的東西集中在哪些？
4. 有沒有值得觀察的商機隱藏的市場需求趨勢？需要作促銷活動？
5. 每天商機新增數目有沒有異常？
6. 促銷活動或行銷活動的產出如何？
7. 商機開發主動性高？還是被動性高？



業務主管的一天

客戶服務狀況：

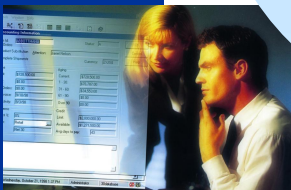
1. 哪些客戶發生新客訴？問題都是哪些？有沒有值得警惕的訊息？
2. 客訴處理狀況如何？有沒有需要主管跳下去協調資源？
3. 客訴有無隱含的商機？如 擴充/更新/保固合約 等新商機？
4. 客訴有無統一模式，需不需要主動通知客戶？



業務主管的一天

團隊客戶照顧互動狀況：

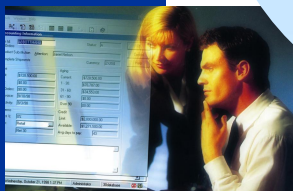
1. 業務拜訪哪些客戶？產生哪些商機？是否有開拓新客戶？
2. 未來業務拜訪安排？需不需要調整建議？
3. 團隊與客戶互動狀況如何？電話/**email** 互動內容？
4. 哪些客戶最近生日/結婚紀念日？團隊有行動嗎？
5. 客戶有哪些重要事情發生？誰升官？誰離職？誰生小孩？誰結婚？



業務主管的一天

商機管理：

1. 本月商機 **Must Win** 有哪些？哪些案子需要跳下去幫忙？
 2. 重要商機的重要決定者是否已經接觸到？是否有強烈競爭者出現？
 3. 哪些業務的商機狀態不健康？需要調整負擔或是增加行銷活動？
 4. 商機贏與輸的原因分析？市場景氣有變化嗎？競爭狀態改變嗎？
- 有需要調整價格策略嗎？



簡報結束

Thanks !

