

打造成功顧客 體驗的關鍵

為品牌的顧客體驗
找出對的關鍵績效指標

Fiona Moss | 5月 2021



**IPSOS
VIEWS**

GAME CHANGERS  Ipsos

關鍵績效指標（KPI）是評估與管理顧客體驗的核心。以顧客為中心的品牌會將KPI作為反映顧客聲音的指標，使企業團結一致並推動改善顧客體驗的行動。個人或團隊通常會根據KPI表現來訂定目標及獲取報酬。無論從個人或團隊的角度來看，KPI都有助於推進與顧客相關的行動，進而改善企業表現。這使KPI具有能帶來轉變的獨特力量。因此對企業來說，最重要的是要確保制定出合適的KPI。

此報告中我們證明了這項論述——沒有一個KPI能適用所有企業。設定最適合自身狀況的KPI，便是確立能推動變革的明確指標，如顧客留存率/忠誠度、開銷或經營效率等。若未將指標定義清楚，而僅是一味追求KPI的改善，可能將導致企業無法朝理想的方向發展。

優良關鍵績效指標（KPI）的元素

能帶來理想的業績表現是對所有KPI的最低限度要求，不同的KPI適用於不同研究與情境。舉例來說，針對顧客留存率/忠誠度及開銷/價值的KPI，通常適用在與品牌的顧客體驗及顧客關係相關的整體研究。相反地，反映經營效率的KPI則更加適用於評估單筆特定交易。在後續文章中，我們將更深入探討如何檢驗KPI是否正確地反映出品牌業績表現。

從功能層級來看，KPI理應在複雜程度上也有所差異。適用於一間企業的KPI，對另一間也許太過複雜，但對另一間又可能太過簡單。KPI所問的問題應能清楚地被顧客理解，以便收集到可靠、實用的資料。同樣地，KPI所問的問題、結果，以及任何伴隨而來的運算，也都應該能清楚地被企業方所理解，讓企業內部明白並接受問題為何這樣問、資料為何這樣計算。我們很難使用「黑箱模型」這類複雜的複合型指標來進行驗證，且企業重點應放在是否該根據KPI來採取行動，而非質疑它是如何產生的或者是否「公平」。

除了以上所述，其他還有許多KPI應達成的標準。以下為簡要說明：

1. 符合 企業文化

當企業文化傾向簡單化時，這表示應使用較單純的指標如淨推薦值（NPS）或整體滿意度。在別的企業則可能需運用能反映顧客體驗的不同面向，更為複雜、複合的指標。無論是哪一種情況，選定指標的背後考量，上至董事會下至前線人員，都應該透明、公開。

此外，這不僅是選擇能被理解的指標，同時也需選擇該指標如何被呈現。以淨推薦值為例，在與顧客的交易中，設定9或10分（即推薦者）的目標並不少見，或者是在大多數情況下並非不合理。然而，前線人員也需了解為什麼以9或10分為目標——尤其是當員工身處在充滿客訴、投入程度低的環境，或者對該產業來說，獲得9或10分幾乎是天方夜譚時。舉例來說，比起夏天時的暖氣定期維護，顧客更偏好給予寒冬時維修區域供暖及熱水器，使他們得以使用熱水或取暖的技師9或10分。

2. 符合企業提供之顧客體驗的精緻度和成熟度

對企業來說，最緊急、最密切相關的是確定真正要被評估的指標。舉例來說，當企業正致力於消費者的功能性需求時，使用針對功能性層面的KPI如整體滿意度，便十分實用。

然而，若消費者的功能性需求大多已被滿足，此時可增添情感需求，使KPI同時兼具功能層面及情感層面，將較淺層、單純基於需求的KPI，轉化為能衡量品牌與顧客之間關係強度的指標。

3. 符合企業所處產業的特性

KPI詢問的應當是對特定產業或角色的受訪者來說十分自然的問題。例如，針對B2B企業需注意回答問題的人是誰。若受訪者非決策者，那麼詢問「是否願意繼續」的問題，便可能得到與現實較無關聯的結果。

再以B2C例子為例，在投入程度低的產業別（如保險業），消費者可能沒感覺到有足以推薦該品牌的顧客體驗，或者甚至無法回答是否滿意該體驗。在此使用側重於顧客流失率如「是否願意繼續」的指標更有幫助。

而在其他情況下，顧客可能沒有其他的供應商可選擇（例如工作的退休金提供者、僅能透過醫療保險業者取得的醫療保健服務等），因此詢問「推薦度」並不具太多參考性，而「是否願意繼續」也非消費者所能決定，建議詢問「整體滿意度」或其他需求層面的指標。



4. 調整問題以自然地融入消費者及企業文化

對一間企業及其顧客來說，KPI應具關連性且直覺。舉例來說，在某些文化中「推薦」的動作並不常見，此時淨推薦值並非可靠的指標選擇。而在其他文化中，甚至是在特定領域，表明滿意度較低會讓人感覺有失面子，這時整體滿意度就不會是最佳選擇。事先了解這些細微差異也許頗具挑戰性，尤其是在進行全球性的研究計畫時，但為了從顧客身上獲得有價值的回饋，這些問題絕對值得深思。

更進一步來說，由於各文化中存在反應偏差，若一個全球企業在調查不同市場時，過於嚴格地遵循報告門檻如獲得9或10分的比例，未必能獲得可靠並具可比性的結果來比較各個市場。這是因為受到文化反應偏差影響，無論問的問題是什麼，這些市場往往給出相似的分數。這樣的偏差可能導致某些市場的優異表現看起來像人為結果。如同我們在白皮書「When Difference Doesn't Mean Different」中所提到，文化反應偏差的程度是能被降低的，但需在問卷設計階段便透過分析及闡釋來將此偏差納入考量。

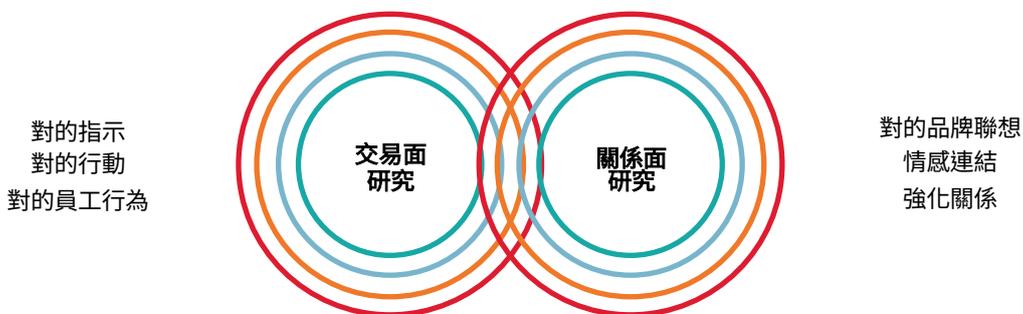
5. 符合研究生態系統中合適的部分

為管理及改善顧客體驗的不同面向，企業同時進行許多不同的研究在現代十分常見。研究的生態系統因應而生。

然而，為保持一致性而在所有研究中採用同個KPI，而不考慮希望KPI能觸發的目標行動，容易導致不甚理想的結果。如前面所述，針對顧客關係的研究建議設立最能強化顧客關係的KPI；針對顧客交易的研究，則應聚焦在功能性層面，檢測顧客需求是否被滿足以確保交易能順利進行。而在另一方面，在收到客訴後請顧客提供意見回饋，此時較適合選擇能比較顧客認為自己為解決問題所付出的努力和顧客感受到企業的努力的KPI。

若能明確地定義與理解各KPI指標目的及所扮演的角色，企業便不會迷失在眾多KPI裡無所適從，僅需專注在最合適的指標來改善顧客體驗中的特定面向。

圖表 1 顧客體驗研究生態系統的構成



資料來源：益普索

作為現今最常用的關鍵績效指標（KPI）之一，淨推薦值（NPS）是如何運作的？

淨推薦值（NPS）經常能產生好的KPI應有的所有元素，是十分有用且受到歡迎的指標。然而，它並非萬能靈丹。淨推薦值實際上跟其他KPI沒有太大的不同——它往往與整體滿意度、是否願意持續等常見指標具高度相關性。因此，應小心謹慎地使用它來作為KPI指標，而非一味地套用在各種情況中。

淨推薦值有其優點和缺點，詳見下方：

優點	缺點
<ul style="list-style-type: none">淨推薦值的問題簡單、容易理解和溝通	<ul style="list-style-type: none">不能適用於所有產業（例如顧客通常對是否推薦無感的低度投入產業）
<ul style="list-style-type: none">十分簡潔明瞭——問卷不會太長且報告不會太多	<ul style="list-style-type: none">沒有納入顧客對競品或競業的觀感。9分的高分僅有在高於競爭者時才有意義
<ul style="list-style-type: none">研究結果的計算方便後續跟進且清楚易懂	<ul style="list-style-type: none">與其他KPI相比，淨推薦值與企業目標的關聯性並不高——此關聯性取決於企業及其目標為何
<ul style="list-style-type: none">能代表消費者對品牌的擁護程度	<ul style="list-style-type: none">未考慮到不同市場存在文化偏差——在某些市場中獲得9或10分本來就比較難
<ul style="list-style-type: none">能夠推進實際行動	<ul style="list-style-type: none">不穩定。作為由兩個子指標所組成的指標（推薦者及批評者），當其中一個子指標或兩者皆變動時，指標也將跟著產生變化

檢測你的關鍵績效指標 (KPI)

正如先前提到，我們不只是一要選擇一個容易回答的指標作為KPI，它同時也要與企業的利潤有關，或者需能夠反映出企業目標。更具體地說，這表示KPI要獲得高分，通常跟下列項目有關：

- 增加開銷/產品持有量
- 提升顧客價值
- 增加回購
- 降低顧客流失/提高顧客忠誠度
- 增進經營效率

其中根本原理很簡單：若有足夠的時間與金錢，大多數的顧客需求都能被滿足（且KPI能反映出來），但成功的企業應以更有效益的方式來達成，設定的KPI也應涵蓋此成功要素。

益普索已發展出一套成功的模型——「顧客體驗投資效益評估 (ROCXI)」分析，此模型能有效評估KPI表現與實際業績之間的關係。以益普索發行的白皮書「Money Talks or Budget Walks」為例，我們發現在全球汽車產業，KPI只要增加1%，就能為企業的年營業額帶來1億2000萬歐元的成長。

ROCXI分析將研究結果與消費者行為、商業或營運資訊做連結，檢測企業制定的KPI是否確實反映該企業的業績表現。

反過來說，這表示企業能確定針對KPI所做的努力真的能帶來更多利益，並能提供基於數據所規劃的改善顧客體驗策略。

隨著分析技術日臻成熟，我們發現最能反映實際業績表現的，未必總是顯而易見的KPI。因此我們需測試不同的KPI，以便定義及檢驗出最適合的指標。

對有許多顧客、商業或營運資料的企業來說，應針對哪個項目設立目標將是個挑戰。企業需做出許多抉擇與假設——KPI應該要反映重複購買行為，如產品持有量增加嗎？做出這些假設的過程也許會遇到困難——但益普索將持續提供客戶所需的協助，然而最終仍回到一個核心問題：對企業來說，最重要的目標是什麼？KPI能反映這點嗎？

為回答這個核心問題，有時候企業需在內部做出以顧客為本的改革，即使是不需直接面對顧客的員工也需為顧客體驗整合一致，因為他們了解這對公司來說十分重要。將對顧客的熱情融入企業文化中，更有助企業提供優質的顧客體驗。我們曾在益普索的podcast頻道「Customer Perspective」第3季第7集「CX measurement and management... nailing great!」中談過這點。此頻道能進一步提供聽眾協助，探討如何使KPI適用在不用面對顧客的員工身上。

**最終仍回到一個核心問題：
對企業來說，最重要的目標是什麼？
KPI能反映這點嗎？**

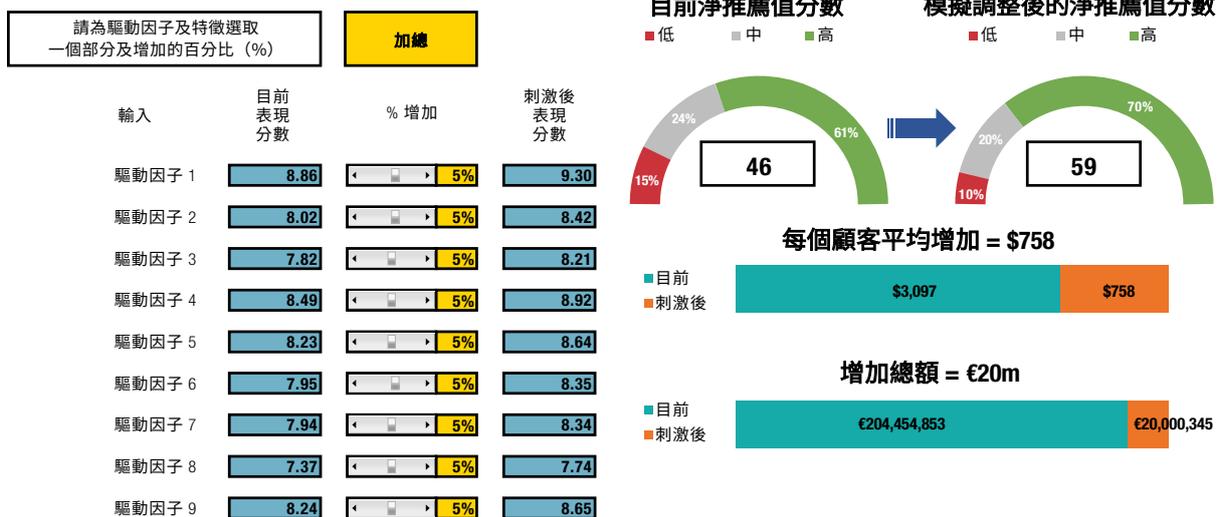
運用對的診斷方法 規劃下一步行動

KPI顯示出顧客需求是否被滿足，並已經過驗證能真正反映出企業的業績表現，是推進以顧客為中心的變革的有力工具。

首先，關鍵驅動因子分析能用來決定應針對什麼方面改善。然而對許多企業來說，比起在某個單一領域做出巨幅改變，在一連串不同的顧客體驗上做出微小變化更容易實行。為此，益普索發展出一

個模擬器，能模擬在不同方面做出不同程度或組合的顧客體驗做出改善時，對KPI或企業目標帶來的影響。這個工具專為促進企業轉變而設計，展現出持續投資在顧客體驗能實際為企業帶來的潛在收益。

圖表 2 顧客體驗投資效益評估 (ROCXI) 分析模擬器 實際範例



資料來源：益普索

為了提升KPI，打造顧客體驗的要素或協助做出改善的診斷應對顧客來說具可行性且有意義。即使先前我們曾提到，顧客體驗的要素視各企業的顧客體驗成熟度而定，我們仍然推薦融入功能性及相關性元素。

功能性元素能反映顧客基礎需求被滿足的程度。此對確保提供給顧客最基本產品的成功至關重要，其中可能包含：

- 正確的產品定價
- 有幫助或具完善知識的員工
- 令人信賴的產品
- 乾淨衛生的實體店面
- 好用的網頁或應用程式

重要的是，若這些診斷的任一結果能被定義為改善KPI的關鍵，企業便能清楚知道應從何處著手改善。

相關性元素則能反映出企業是否用能促進顧客關係的方式來滿足顧客需求。益普索定義出6個能建立緊

密顧客關係的維度，並在白皮書「The Forces of Customer Experience」中探討這些維度背後的科學及原理：

- 公平性
- 確定性
- 控制
- 狀態
- 歸屬感
- 享受

這些維度將對顧客關係的理解，從淺層的單純實現功能面，提升至情感層面的範疇。然而，了解如何改善它們往往包含了探討哪個功能性元素觸發最強烈的相關反應。

因此，為能以最有效益的方式來改善顧客體驗，支持和改善一個KPI往往涵蓋一連串問題及對診斷結果的佈局與運用。



結論

關鍵績效指標（KPI）僅是個數字，但在它背後卻揹負著大量的期望。它需要：

- 1** 對希望達成的企業目標如顧客留存率/忠誠度、開銷或經營效率等進行檢測，使改善KPI的策略背後有數據支持，證明其能創造企業成功
- 2** 與品牌的顧客相關、符合企業自身條件並將評估過的顧客體驗適用在正確的地方，使其能真正反映出顧客需求是否被滿足
- 3** 進行合適的診斷，使企業能根據診斷結果來決定應如何改善KPI

雖然這是一項十分艱鉅的任務，尤其對任何企業來說，選擇對的KPI都是個十分重大的決定。不過，在經過合適的考量及檢驗之後，企業將能有自信地做出正確的決策。



參考資料

1. The Net Promoter Score asks the following question on a 0 to 10 scale: How likely is it that you would recommend [brand] to a friend or colleague? Responses are grouped into 0 to 6 (detractors), 7 to 8 (passives) and 9 to 10 (promoters). The Net Promoter Score itself is then the percentage of promoters minus the percentage of detractors.
2. Ipsos' proprietary metric Attitudinal Equity is based on combining ratings of a brand's performance with the customer's perceived closeness to the brand to deliver a holistic picture of relationship strength.
3. When Difference Doesn't Mean Different – Understanding cultural bias in global CX programmes
<https://www.ipsos.com/en/when-difference-doesnt-mean-different-understanding-cultural-bias>
4. Money Talks or Budget Walks – Delivering a Return on Customer Experience Investment: ROCXI
<https://www.ipsos.com/en/money-talks-or-budget-walks>
5. Customer Perspective: An Ipsos podcast Season 3: Episode 7 – CX measurement and management ... nailing great!
<https://www.ipsos.com/en/customer-perspective-ipsos-podcast>
6. The Forces of Customer Experience – The science of strong relationships in challenging times
<https://www.ipsos.com/en/forces-customer-experience>

延伸閱讀

1. Getting Sticky – Emotional attachment and profitable customer relationships
<https://www.ipsos.com/en/emotional-attachment-and-profitable-customer-relationships>
2. Get Fair or Fail – Why fairness is key to business success
<https://www.ipsos.com/en/get-fair-or-fail-why-fairness-key-business-success>
3. Mind the Gap – Why what a brand promises and what it delivers matter
<https://www.ipsos.com/en/mind-gap-why-what-brand-promises-and-what-it-delivers-matter>
4. Staying Close to your Customers – Why customer experience still matters amid COVID-19 and social distancing
<https://www.ipsos.com/en/staying-close-your-customers>

收聽

1. Customer Perspective: An Ipsos podcast
<https://www.ipsos.com/en/customer-perspective-ipsos-podcast>

打造成成功顧客體驗的關鍵

Fiona Moss Head of the CX Global Analytics Team, Customer Experience, Ipsos

The **Ipsos Views** papers
are produced by the
Ipsos Knowledge Centre.

www.ipsos.com
[@Ipsos](https://twitter.com/Ipsos)

GAME CHANGERS

