

电力客户体验管理初探

阎晓天¹,张 颖²,董 雪²

(1. 国网福建省电力有限公司 福州 350000;2. 国网厦门供电公司 福建 厦门 361000)

A preliminary study on the experience management of electric power customers

YAN Xiaotian¹, ZHANG Ying², DONG Xue²

(1. State Grid Fujian Electric Power Co., Ltd., Fuzhou 350000, China; 2. State Grid Fujian Electric Power Supply Company, Xiamen 361000, China)

摘要:电力体制的改革促使传统的电力行业开始思考如何成为一个真正以客户为中心的企业,其中的核心就是客户体验管理。简要介绍了开展客户体验管理的基础准备工作,进而阐述了如何构建完整的客户体验管理体系,以及客户体验的优化提升,为供电企业转型升级提供参考。

关键词:客户体验管理;客户服务;客户体验管理体系;客户体验优化

Abstract: The reform of electric power system makes the traditional electric power industry begin to think about how to become a truly customer-centered enterprise, the core of which is customer experience management. The basic preparation of customer experience management is introduced. Then, how to build a complete customer experience management system is expounded, as well as the optimization and improvement of customer experience, providing references for the transformation and upgrading of power enterprises.

Key words: customer experience management; customer service; customer experience management system; optimization of customer experience

0 引言

客户体验管理(customer experience management, CEM)是近年兴起的一种崭新的客户管理方法和技术,以提高客户整体体验为出发点,注重与客户的每一次接触。通过协调整合售前、售中和售后等各个阶段,以及各种客户接触点、接触渠道,有目的地,无缝隙地为客户传递目标信息,创造匹配品牌承诺的正面感觉,以实现良性互动,进而创造差异化的客户体验,实现客户的忠诚,强化感知价值,增加企业收入与资产价值。

客户体验管理与传统的客户服务质量管理区别在于客户视角^[1]。客户体验管理是聚焦客户,始于客户需求终于客户满意的服务管理模式。而客户服务质量管理只是管理层根据内部运营与客户服务关联程度制定的一套指标体系和管理流程要求。如果管理层的客户服务理念不到位,或者制定时未做到从客户视角充分采集客户期望,可能造成服务质量管理体系的导向错误,内部努力无法达到改善客户体验的目标,反之也可能出现客户体验噪点无法准确聚焦到内部流程短板的问题。

收稿日期:2019-12-26;修回日期:2020-01-06

基金项目:国网厦门供电公司科技项目(521340160002)

This work is supported by Science and Technology Project of State Grid Xiamen Electric Power Supply Company (No.521340160002)

随着供电企业自身的发展与传统垄断行业机制逐渐被打破,电力企业越来越重视自身的服务管理,以“客户为中心”的客户体验管理正在成为企业竞争中的重要发展理念。因此,开展客户体验管理研究是十分必要的。

1 客户体验管理基石

开展客户体验管理工作,首先需要做好四项基础准备工作,即客户体验的测量、客户触点的统一管理、客户数据的整体运营以及企业知识的客户化改造。客户体验测量可以让企业有效把握客户的需求、感受和真实意图^[2]。客户触点的统一管理可以实现企业信息及服务营销策略在全渠道上的共享和一致。客户数据的整体运营帮助企业在与客户交互时能精准识别对象,提供差异化服务。企业知识的客户化改造能让客户与企业的互动与沟通更加顺畅。

1.1 客户体验的测量

如何及时、全面地收集、测量真实的客户反馈,是目前供电企业面临的挑战^[3]。通过各种渠道收集反馈,都应该在触点完成后立刻进行,这样才能及时捕捉客户真实的心声。而且要尽可能地拓宽客户体验的收集渠道,比如,供电企业可以将微信公众号、移动推送平台与“掌上电力”等App综合利用,进一步完善线上收集客户体验意见或建议,以获取

全面的、定量的客户体验数据。

供电企业也可以在营业厅设置趣味体验环节或者机器人,将其与通用的测量方法有机结合。通过拓宽在单一渠道(如营业厅)中客户体验的收集方式,有效提炼客户对电力产品或服务的反馈信息。

1.2 客户触点的统一管理

供电企业要转换视角,从以业务为核心转换到以客户为核心,才能精准识别客户,在触点开端给客户提供良好的体验。首先供电企业需要做渠道定位,发掘不同服务渠道的特征,根据特征匹配相应的业务及适合的客户^[4]。以供电企业一般性渠道及业务、客户匹配情况为例,企业渠道定位如表1所示。

接下来是渠道整合,即渠道间的关系的配合、统一。渠道的统一管理很重要,供电企业需要设立专门的机构对渠道进行整体策划,从定位、业务、客户策略到渠道协同,整合管理^[5]。做好渠道整合要把握两点,一是实现核心数据的集中管理和综合调用;二是对渠道的定位要清晰,根据客户场景全面梳理渠道间关系,做到无缝对接,外化为“首问责任制”、“内转外不转”、“一趟不用跑”等服务机制,让客户无论在哪个渠道与企业交互都不会出现盲点和噪点,且意识不到背后机构的运作。

1.3 客户数据的整体运营

想要对数据开展整体运营,需要知道有哪些数据,如何建立数据间的关联,以及数据如何应用。可将供电企业数据分为客户数据(如客户特征、交互信息等)、业务数据(如业务渠道、市场占有情况等)、运营数据(如客户满意度)、系统数据(如SG186

等系统数据)共四类。这些数据有些是结构化的,也有很多是非结构化的,如:来自95598客服中心的电话和在线沟通的数据、工单内容,以及社会化媒体上大量的客户声音等数据。供电企业需要把非结构化数据纳入分析运用的体系中,否则数据的价值将大打折扣。

以上四类数据都不是独立存在的,它们彼此之间相互关联。例如,企业的运营行为会影响客户行为,而客户行为反过来会影响企业的运营行为,这些影响会体现在数据上。

最后是数据的应用。在深刻洞察的基础上对客户进行主动关怀或设计精准营销方式,通过对数据有效的应用体现数据价值^[6]。

1.4 企业知识的客户化改造

知识库的技术构造和业务形态都必须符合使用者的习惯和适应渠道的变化^[7]。随着未来能源互联网的发展,要求知识库不仅能支持企业内部工作人员使用,并且要根据客户场景,除了展现直接需求的知识外还要关联展示客户可能感兴趣或者下一步会执行的内容,让客户体验到高度便捷、贴心的服务。

2 客户体验管理体系

做好客户体验管理的四项基础准备工作后,即可构建客户体验管理体系。客户体验管理体系结构源于决策层的客户体验战略,该战略决定了企业的组织架构、考核体系、渠道运营模式及质量改造机制等^[7]。客户体验管理战略如图1所示。

2.1 客户体验模型

客户体验模型是进行客户体验管理的基础,可以用于客户体验的测量、场景梳理及客户行为与客户体验关联分析,找出客户体验不好的根源,同时寻找客户体验提升的关键脉络。客户体验模型包括体验层、情感层和行为层,体现了客户体验的全过程,既考虑了时间的维度(客户生命周期,体验环节),又考虑了空间的维度(体验模块),重点关注时空交织中客户的感受(体验感受)。客户体验模型如图2所示。

2.2 建立内外部有效互动的客户体验管理体系

在客户体验模型的基础

表1 企业渠道定位

Table 1 Channel positioning of enterprises

渠道	渠道优势	劣势	渠道属性及发展	定位	客户
微信公众号	(1) 7×24 h (2) 用户依赖性强 (3) 可以发布信息也可以交互	界面受限,业务展现及交互不丰富	(1) 社交平台 (2) 远程交互渠道	【营销】引入一分享激励—捆绑激励—信任建立(娱乐性、同乐性) 【服务】自助—便利服务—分享视频—捆绑激励 【引流】引导到企业交互交易渠道	微信用户
营业厅	(1) 亲切灵活 (2) 提供高附加值服务	受空间和时间的限制	(1) 面对面交互渠道 (2) 可发展虚拟现实应用	【营销】挖掘客户需求—交叉营销—促成交易 【服务】① 需要当面确认的业务;② 为大客户、特殊群体客户(老人等)提供服务;③ 承接复杂程度高、附加价值高的业务;④ 企业形象及业务的体验展示 【引流】引流客户到其他远程交互渠道	现场客户

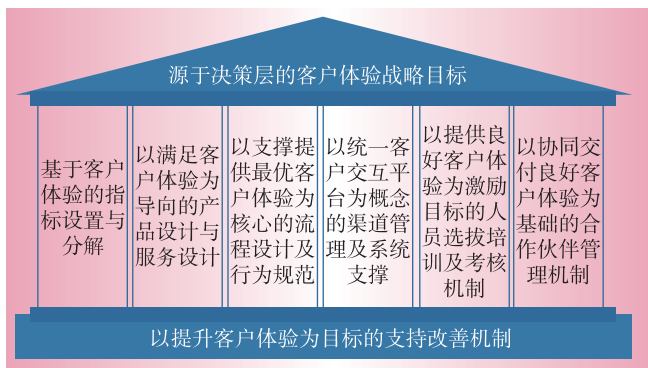


图1 客户体验管理战略图

Fig. 1 Diagram of customer experience management strategy diagram

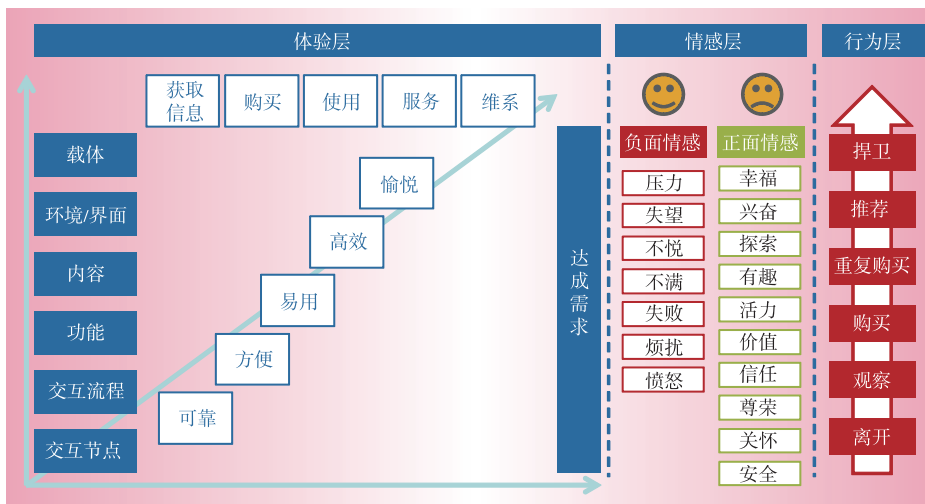


图2 客户体验模型

Fig. 2 Customer experience model

上,企业可以搭建内外有效互动的客户体验管理体系,主要包括客户体验场景梳理、客户体验指标体系、客户体验测量、内外部场景关联、内外部指标关联分析、问题定位6部分内容。通过内外部场景关联和内外数据关联定位问题所在,找出外在问题的企业内在对应元素,保证客户体验的改善真正落到实处。客户体验管理体系如图3所示。

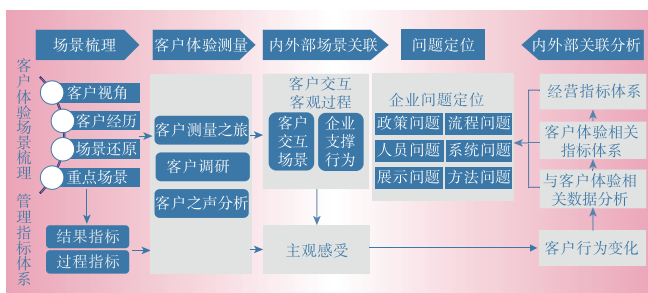


图3 客户体验管理体系

Fig. 3 Customer experience management system

2.3 客户体验优化

客户体验改善的执行始于客户场景梳理,贯穿客户体验管理体系^[8]。进行优化时,客户体验管理

人员除了需要具有客户视角外,还需要具有全局观、成本意识,把资源放在优化后客户体验改善幅度最大、获益客群比例最大的部分^[9]。同时,客户体验优化工作需要企业各部门联动,更要日常化开展,落实到业务设计执行的每个环节中,才能持续改善,日渐优化。

3 客户体验管理系统案例

下面简要介绍如何以客户办电为核心搭建客户体验监测管理系统。该系统需要提供足够详细的客户体验信息,以便企业对办电过程、触点和渠道层面的客户体验进行诊断;还要能够纵向追踪客户体验的演变情况,并衡量各个客户体验改善举措的效果,最终帮助供电企业通过统一的客户体验数据来分析客户的痛点与感受,并基于数据(而非主观直觉)做出决策。供电企业需要从以下几个方面来开展工作:

一是以业扩流程为框架拆解客户体验,确定内外部监测指标,进而实现基于办电过程的体验监测。选定客户体验的测量指标并确定了业扩流程和分支事项之后,企业便可以将监测指标层层拆解细化,一直分解到触点和驱动因子的层面^[10],从而形成一套金字塔式的指标体系。客户体验衡量指标体系如图4所示。

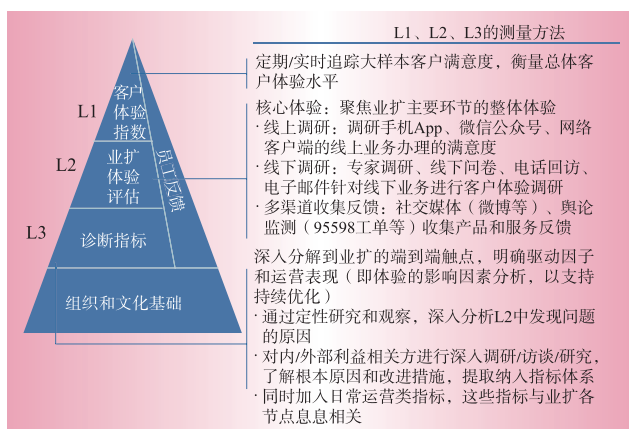


图4 客户体验衡量指标体系

Fig. 4 Indicator system of customer experience measurement

二是建立强大的信息技术(Information technology, IT)后台。高效的IT系统让企业得以全面收集电

力产品售前、售中和售后等各个阶段,以及各种客户接触点、接触渠道反馈的信息。此外,IT系统还可以将各种信息源整合(包括回访结果、线上调研,以及企业内部的相关运营数据等),从而提炼出更有效的决策建议^[11]。

三是要持续优化改进。供电企业可以通过文化引导、绩效奖励、培训等方式,确保一线员工获得客户直接反馈后能有效吸收、总结,并利用决策优化流程设计与执行方式。同时也需要针对客户需求迭代改进监测系统,推动企业组织持续改进、形成闭环,从而更好地创造价值。

4 结束语

将客户体验的最佳实践贯穿供电企业经营活动的全过程,涉及电力产品、流程管理、触点服务等各个方面,任何一个节点的短板都将影响到客户的整体体验。这需要企业的管理者建立全局性、前瞻性的思维模式,从顶层设计开始,将客户体验模型与企业管理全过程紧密贴合,在洞察客户体验的基础上展开的改革必将为供电企业带来持续而深远的影响。D

参考文献:

- [1] 洪健山,沈皓,毕士凡. 客户体验管理创新策略[J]. 中国供电企业管理. 2018(12):46-47.
HONG Jianshan, SHEN Hao, Bi Shifan. Innovation strategy of customer experience management[J]. China Power Supply Enterprise Management. 2018(12):46-47.
- [2] 尼古拉斯·梅克,勒凯文·内尔,罗伯特·派克,等. 从“接触点”到“客户旅程”:如何从顾客的角度看世界[J]. 上海质量,2016(12):33-36.
MAKER N, KNELL K, PARKER R, et al. From “touch point” to “customer journey”: how to see the world from a customer’s perspective[J]. Shanghai Quality, 2016(12): 33-36.
- [3] 陈新崛,吴飞,孔月萍,等. 售电侧放开背景下电力大客户需求识别研究[J]. 电力需求侧管理,2019,21(2): 66-70.
CHEN Xinjue, WU Fei, KONG Yueping, et al. Research on demand analysis of electric power customers based on market competition[J]. Power Demand Side Management, 2019, 21(2):66-70.
- [4] 胡利辉. “互联网+”及电力体制改革背景下电网企业客户服务发展趋势研究[J]. 电力需求侧管理,2016 (S1):71-72.

- HU Lihui. Research on the development trend of power grid enterprise customer service under the background of ‘Internet plus’, and the reform of electric power system [J]. Power Demand Side Management, 2016(S1):71-72.
- [5] 史梦洁,王庆娟,涂莹,等. 电力营销客户标签体系分类方法研究[J]. 电力需求侧管理,2018,20(2):51-53.
SHI Mengjie, WANG Qingjuan, TU Ying, et al. Research on classification method of power customer tag collection [J]. Power Demand Side Management, 2018, 20(2):51-53.
- [6] 黄优哲,李惠红. 移动互联网及数据分析技术在电力客户服务中的应用[J]. 电力需求侧管理,2017,19(4): 59-61,64.
HUANG Youzhe, LI Huihong. Application of mobile Internet and data analysis technology in power customer service[J]. Power Demand Side Management, 2017, 19(4): 59-61, 64.
- [7] 李红勃. 微信在电力客户服务中的应用[J]. 电力需求侧管理,2017,19(2):64.
LI Hongbo. Application of WeChat in power customer service[J]. Power Demand Side Management, 2017, 19(2): 64.
- [8] HARDEEP C, KAMANI D. Conceptualizing customer experiences: significant research propositions[J]. The Marketing Review, 2014, 14(4):12-15.
- [9] 郭崇,王征,纪建伟,等. 电力用户数据中用电特征数据挖掘模型仿真[J]. 计算机仿真,2016(5):447-450.
GUO Chong, WANG Zheng, JI Jianwei, et al. Model simulation of electricity characteristics in power user data based on data mining[J]. Computer Simulation, 2016(5): 447-450.
- [10] 涂莹,林士勇,刘琳. “互联网+营销服务”创新模式探索与实践[J]. 电力需求侧管理,2016,18(S1):7-10.
TU Ying, LIN Shiyong, LIU Lin. Exploration and practice of new mode for “Internet plus marketing service” [J]. Power Demand Side Management, 2016, 18(S1): 7-10.
- [11] 苏朝晖. 客户关系的建立与维护[M]. 北京:清华大学出版社,2007.
SU Chaohui. Establishment and maintenance of customer relationship [M]. Beijing: Tsinghua University Press, 2007.

作者简介:

阎晓天(1972),女,辽宁沈阳人,高级工程师,主要从事营销与服务管理工作;

张颖(1976),女,福建南平人,高级经济师,主要从事电力营销与智能服务管理工作;

董雪(1983),女,内蒙古巴彦淖尔人,工程师,主要从事电力营销、用电分析工作。

(责任编辑 徐文红 赵雨昕)