



恢复联系

电信提供商如何重塑客户体验

IBM 商业价值研究院

执行报告

电信业

IBM 在电信业的独特能力

IBM 拥有 22,000 多名电信业主题专家，这些专家可为全球 200 多家通信服务提供商提供解决方案。IBM 的电信能力依托于其全球众多电信解决方案实验室、研究实验室和创新中心，可支持其在分析、云、移动、网络优化、数字化转型和全球整合领域的产品。IBM 持续出重资进行关键收购，从而增强专业知识和能力，为通信行业的客户提供支持。

重塑电信业

电信业的商品化水平远超其他多数行业。通信服务提供商 (CSP) 的风险纯粹与公用设施有关，与此同时，通信服务提供商还面临着客户关系的非中介化。今天的消费者具有各种产品和服务选择，包括那些由顶级 (OTT) 提供商提供的产品。这些顶级提供商越来越受欢迎。CSP 如何才能摆脱商品化并使自己与众不同？我们认为，在下一场激烈的竞争中，能通过适合客户需求的创新性、引人入胜的服务而提供一流的客户体验并构建品牌忠诚度的 CSP 将胜出。

执行摘要

商品化是电信行业的严重威胁。大部分 CSP 采用容易在价格战中获胜的价格提供类似服务。如此一来，很多 CSP 的利润率下降，并在保持价格或产品的差异化方面面临诸多困难。除开商品化不谈，CSP 还面临着来自 OTT 提供商的竞争，而且客户的知识越来越渊博、要求越来越高。由于数据来源和设备的数据不断加增，可访问的数据量也日益增多，今天的智慧、精明的消费者知道他们想要的是什么，希望得到的是什么。

事实上，数字技术已经改变了消费者的行为和期望。除优质产品和优质服务外，消费者现在还期待优质体验。因此，客户体验经济发生了前所未有的转变，企业在产品和服务的开发、定价和交付方面都要以“客户体验”为中心。¹ 产品或服务自身的价值向客户体验转移。这些体验代表客户日益渴望的与众不同的经济产物。

领先企业的应对之策是明确设计理念，提升消费者追求的体验，这清楚表明，下一个激烈的战场涉及体验。² 同样我们还发现，越来越多的公司已注意到这一点并逐步实施改变。IBM 2013 年全球最高管理层调研显示，在收入增长和盈利率方面超过其同行表现的公司，专注于改善客户体验的可能性比其同行高 29%。³



仅 **30%** 的电信业高管认为他们的客户理解水平较高。



44% 的消费者认为他们的提供商的全渠道体验良好或优秀。



一半以上的消费者认为他们的提供商在很多基本领域的表现为中等到较差。

在这种新的价值转变方面，CSP 面临着各种挑战。首要障碍是其现有客户体验的声誉。一般来说，电信业不是积极客户体验的行业样板；在被问及时，没有人认为 CSP 是客户体验计分卡中任何一项的领导者。这种声誉甚至已经对客户忠诚度造成了影响。根据我们最新的电信客户调研显示，仅 16% 的客户真正拥护其提供商。更令人担忧的是，接近一半的客户拥护的是其竞争对手，他们的意见是负面的，甚至可能是诽谤。⁴

因此可以说，CSP 必须改变这种趋势。在新的客户体验经济中，电信业需要转变专注于产品、销售和企业的“由内而外”的定位。根据我们的研究，我们认为电信业应通过采用“由外而内”的定位（一切以客户视角为中心）来进行转型。⁵通过这种方式，CSP 可基于深入的客户洞察力，通过创新性、引人入胜、个性化的服务来重塑电信客户体验并构建品牌忠诚度。

电信客户体验

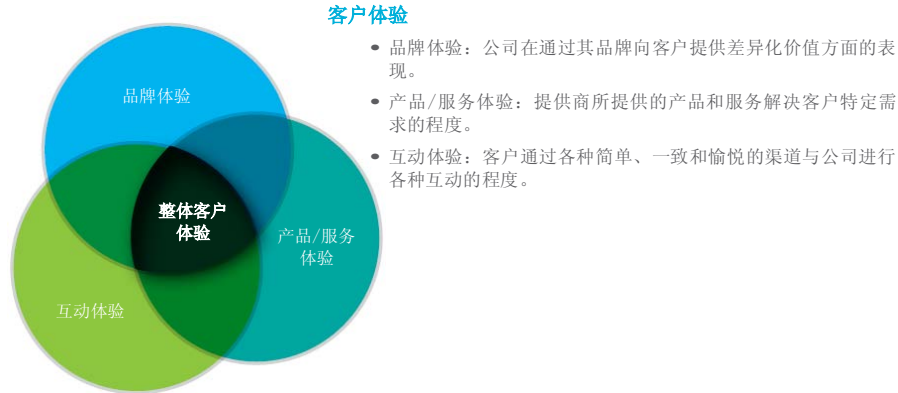
那么，优质客户体验的构成要素是什么？从根本上说，客户的品牌体验、产品或服务体验和提供商互动必须以一种满足或超过预期（见图 1）的方式提供。这三种属性可共同构建整体客户体验，而这种体验可反映客户和提供商之间的联系度。客户体验生命周期从消费者注意到公司的那一刻开始（品牌意识），而且每个接触点或每次互动均可影响整体客户体验。

“在价格和质量方面与同行持平或超过其同行只能确保您加入竞争。卓越的客户体验才能帮您从竞争中脱颖而出。”

电信首席营销官，西班牙

图 1

整体客户体验可反映客户和提供商之间的联系度



来源：IBM 商业价值研究院分析。

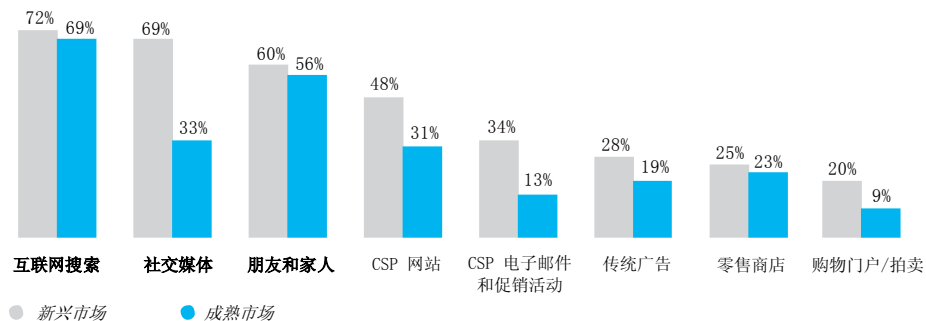
客户关系的非中介化

因为客户体验始于最初的品牌介绍，因此我们对消费者如何获取电信提供商、产品和服务的信息非常感兴趣。根据我们的 2014 年全球电信消费者调查，新兴市场 and 成熟市场消费者的最大信息来源是互联网（见图 2）。今天的消费者越来越依赖于其他客户、社交媒体以及朋友和家人（三大来源）的建议。

图 2

消费者正在纷纷求助于彼此和互联网，以便获取通信服务提供商的信息。

CSP 和其产品/服务的信息来源



来源：2014 年全球电信消费者调查。

有趣的是，尽管消费者彼此之间共享了越来越多的信息，但他们与提供商的关系越来越远。事实上，我们发现，与他们的提供商相比，消费者更有可能与其他人交流正面和负面的体验。

改变 CSP 优先级

在调研电信行业对于管理客户体验的态度时，我们发现，电信业高管正在调整他们的优先级，以便反映客户体验日益突出的重要性。根据我们的高管调研，电信业高管计划花费较少的时间用于 IT 系统和运营，花费较多的时间用来改善客户体验。我们还发现，电信业高管意识到他们在改善客户体验方面面临挑战。根据近期对欧洲高管进行的一项调查，他们预测最大挑战在于提供多渠道的一致客户体验。⁶

提供一致的多渠道无缝体验需要采取一种全渠道方法，包括数字实体整合战略。在我们的高管调研中，尽管只有一半的 CSP 具有数字实体整合战略，但越来越多的 CSP 已将全渠道作为重中之重。

“通过提供全渠道体验，我们可与客户重新建立联系，条件是我们可将我们的多层次、孤岛式企业转变成和谐的生态系统。”

电信首席营销官，美国

向更好的体验迈进

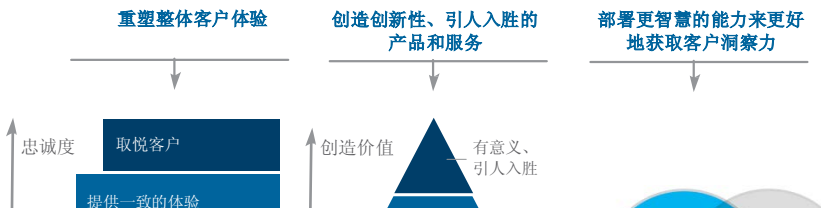
CSP 需要通过建立与其客户之间的深入联系来改变客户体验。他们应从企业领导着手，通过在所有高层管理人员之间达成承诺，继而在整个企业内不断改善客户体验愿景，并将该愿景嵌入至结构、流程、措施和计划。客户体验必须成为企业文化的核心原则。

作为这种全面转型的一部分，CSP 应特别关注三个关键战略：

1) 重塑整体客户体验；2) 创造创新性、引人入胜的产品和服务；3) 部署更智慧的能力来更好地获取客户洞察力（见图 3）。

图 3

CSP 应专注于重塑整体客户体验、创造创新性、引人注目的产品并部署更智慧的能力



预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38806

