

利用调查数据 – 卡诺分析

Dr Uwe H Kaufmann & Nidhi Arora

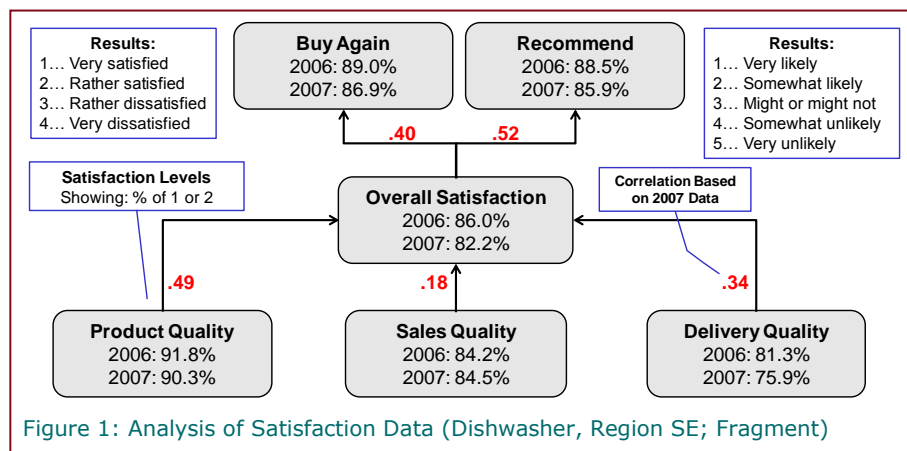
几乎所有大中型公司每年都花费数万或数百万用以顾客调查。利用顾客调查的结果修正制度，研发新产品、提高服务和致力于改善活动。收集顾客调查的数据仅仅是第一步，第二步需要充分利用这些昂贵的数据，分析数据，制定业务相关的结论和作出重要决定。这第二步我们要怎么做呢？

基本分析

一个家电制造公司要求他们客户服务部门的员工分析新的客户满意度的数据并对管理团队提出改善行动。所有满意度数据使用下面的工具收集在一起，四级李克特量表的“满意”和“再次购买”和五级李克特量表的“推荐”，例如：净推荐值（如图 1）

从图 1，可以很快得出以下结论：

1. 2006 至 2007 年整体满意度有所下降。
2. “再次购买”和“推荐”的趋势也在下降。
3. 产品质量好且稳定，同时销售数量较低但数量稳定。交付质量有所降低。
4. 影响满意度的关键是产品质量然后是交付质量。



对所有结果自信区间的计算证实了所有改变的重要性。例如：实施更具体的分析去发现交付质量下滑的原因。利用交付质量的四大因素 揭示行动中要整洁和准时交付。

问题：是否改善整洁和准时交付会达成最终的目标？例如：和现有顾客重复的商业合作是否会让他们把公司推荐给他们的朋友？数据显示如此，但是，现实真是如此吗？

进一步分析

卡诺分析 是一种分析工具 – 经常在六西格玛培训中提到，但是很少被应用到项目中—它可以帮助我们根据已有的反馈信息制定出客户需求，它将客户需求分为四类：

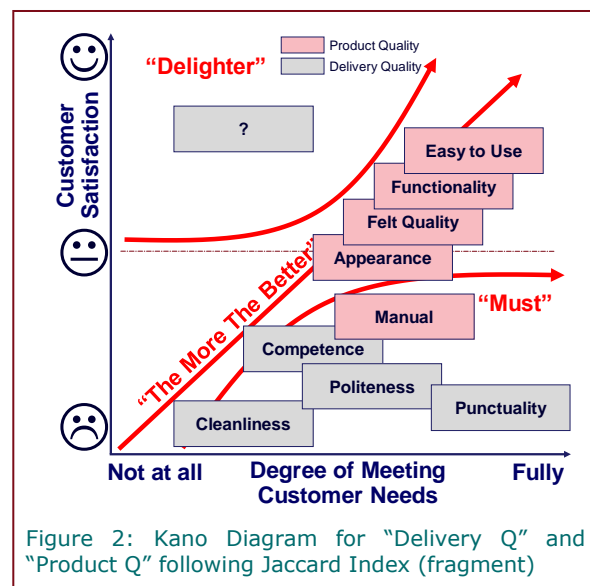
- 务必:** 这种需求必须被满足，但是满足了这些需求并不会使客户满意,它只是避免了不满意. 例如：你的新车安装有空调---如果你在新加坡购买。

- B. **越多越好**: 这些需求不满足会导致不满, 满足这些需求会增加客户满意度—而且越多越好。例如: 大多数客户对汽车的油耗非常感兴趣
- C. **取悦客户**: 一些客户没有期待的特征, 如果没有也不会导致客户不满, 然而这些特征可以在市场上被区别对待。例如: 购买汽车同时获得 10 年的免费包用将出乎客户的意料。
- D. **不关心**: 客户对这些特征没感觉, 如果有也不会增加满意度。例如: 汽车说明书有另外的外文版本。

保罗杰卡德开发了一个运算法则, 它可以运用回归分析法比较非连续性数据, 如李克特量表。此外, 该算法能够过滤“务必”, “越多越好”, “取悦客户”的数据。

由此得出以下结论: 这些对我们的产品和服务的客户认知的分类信息对于我们提高业绩和市场份额有很大的价值。我们怎样运用我们的客户满意度的数据建立卡诺分析呢? 所谓相似度杰卡德指数给出了答案。

1. 如意料中的, 整洁和按时交付是必须要做到的。这些特性是客户期待的, 它们是最基本的要求。整洁和按时交付并不能获得高的客户忠诚度和净推荐值, 仅满足这些特性是不够的。
2. 在交付和安装过程中产品质量和员工能力看起来另人满意, 或者说, 我们提供的越好, 客户会更满意这方面的工作对于推动销售来说非常必要。
3. 尽管如此, 所有类别中的 18 个指标没有一个可以取悦我们的客户, 我们没有独特的卖点。只要我们的竞争者推出新的有竞争力的产品, 我们将损失我们的市场占有率。



结论

客户满意度数据并不容易获得, 因此, 我们要充分的利用它。通过安排绿带 (黑带更好) 对这些数据进行分析来避免一些基本的错误, 它们知道怎样处理这些非连续型的李克特数据

用另外的一些工具获得一些附加的价值, 如杰卡德分析, 它是一种标准六西格玛工具之外的分析工具。而不是单纯依赖对客户的调查数据提供者的分析。我们建议您培训黑带一些额外的分析方法, 以获得较大的灵活性和成本节省。

我们应该同时用不同的工具分析数据, 以获得最有效的分析方法得出结论。

请记住: 数据分析是廉价的, 获得这些数据是昂贵的。

关于作者:

Dr Uwe H Kaufmann 德国人, 新加坡籍, Centre for Organisational Effectiveness Pte Ltd 一家企业管理咨询公司的常务董事, 他帮助公司收集听取客户的声音, 并制定相应的改善行动。

拥有丰富的关于不同工业领域的流程实施和组织改善的经验。邮件地址：
Uwe.Kaufmann@COE-Partners.com.

Nidhi Arora 印度人，管理学专家，MBA 学位，六西格玛绿带，在印度和新加坡拥有九年咨询和研究公司的经验，可提供不同工业领域包括消费品、金融、零售和餐饮类的战略咨询。邮件地址：Nidhi.v.Arora@gmail.com