

## tw テレコム社

### 顧客ロイヤルティと満足度で市場をリード



tw テレコムはコロラド州リトルトンに本社を置く、米国ビジネスイーサネット三大プロバイダのひとつです。世界中でデータマネージドサービスやインターネット、音声ネットワークソリューションを提供しています。

#### 1. twテレコムについて

**twテレコムはビジネスイーサネットのリーディングプロバイダーとして、一貫した質の高い顧客体験を提供することで他社との差別化を図っています。**

同社は顧客からのフィードバックを活用して、ビジネスの拡大と利益増加につながる素晴らしい構造改革を行いました。

twテレコムのカスタマーエクスペリエンスチームとビジネスオペレーション部門は、カスタマーオペレーション担当のシニア・バイス・プレジデントであるマーク・ウィランシー氏とスコット・リーストマン氏をトップとして、共同で顧客体験プログラムを主導しました。

「私たちは2万社の新たな中小企業顧客を獲得しましたが、そのすべてに一貫性のあるワールドクラスのカスタマーサービスを提供するための確実な手段を必要としていました。とても大変でしたが、サトメトリックス社との連携により、質の高い顧客体験を提供することができただけでなく、我々の収益も向上しました。」

カスタマーオペレーション担当シニア・バイス・プレジデント  
マーク・ウィランシー

#### 2. twテレコムが直面していた課題

##### 一貫性のあるワールドクラスのサービスの提供

tw テレコムのカスタマーサービスチームは注文・開通からメンテナンス・修復、そして既存サービスの変更から改善要望に至るまで、顧客と頻繁にやりとりします。2006年11月、同社は買収により新たに31の大都市圏で2万社の中小企業顧客を獲得しました。これにより、新規顧客が大量に流入し、タッチポイントも増加したため、事業全体で一貫性のあるワールドクラスのカスタマーサービスがすぐにも必要であると認識しました。

tw テレコムは、米国でのビジネスイーサネット三大プロバイダの一社として、将来的な成長のためには、製品の技術革新、企業買収や地理的拡大だけではなく顧客ロイヤルティの向上が必要であると気づいたのでした。

同社は顧客体験を改善し、収益を拡大するために、戦略的な経営的意思決定情報を与えてくれ、PDCAサイクルを回すようなソリューションを必要としていました。そして、tw テレコムはネットプロモーター®とサトメトリックス社を選びました。

### 3. twテレコムのソリューション

#### 顧客に影響を与えるアクションに優先的に取り組む

twテレコムは全社でネットプロモーターを活用したプログラムを実施しました。「私たちがサトメトリックス社と提携したのは、同社のソフトウェアが非常に安定しており、信頼できるものだったからです。それは我が社のコアな強みである『優れた顧客サービス』を競合他社に対する優位性にし、目標を達成する手助けになると確信しました。」とカスタマーオペレーション担当シニア・バイス・プレジデントのスコット・リースマン氏は述べています。

twテレコムは顧客からのフィードバックを収集するために複数のリスニングポスト(\*1)を設置することから始めました。そして、顧客が同社について全体的にどのような印象を持っているのかを知るために、顧客との全体的な関係性に対して、また主要なタッチポイントでフィードバックを集めることにしました。

- ✓ 半年に1回実施されるリレーショナル調査(\*2)にて、顧客との全体的な関係の健全性をモニターします。この調査を通して企業全体のネットプロモータースコア(NPS)を測定することができ、アカウントチームはアカウント管理における様々な面を振り返り、顧客との関係性を改善・強化することのできる機会を特定することができます。
- ✓ トランザクショナル調査(\*3)にて、主要タッチポイントでの顧客体験を継続的にモニターします。タッチポイントにはネットワークおよびサービスの保守・修復、新規サービスの受注と開通、既存サービスの変更、そしてサービスの問い合わせが含まれます。

同社は顧客ロイヤルティの測定、分析を行い、主要なビジネスユニット横断でリレーショナル調査およびトランザクショナル調査で得られた顧客からのフィードバックに基づいて行動します。注文・インストールから保守・サポートに至るすべての顧客接点において、定量的なスコア(NPS、満足度、主要なロイヤルティドライバー)と定性的なフィードバックの両方を測定し、そのフィードバックを役割に基づいて従業員に担当するよう割り振ることで、彼らはすぐにアクションを取ることができます。

twテレコムは顧客体験を改善するためにこれらの日々の改善だけでなく、大規模で戦略的な構造改革への手がかりを得るために、根本的な要因分析も行っています。チームはその要因となるタッチポイントとギャップを特定し、上層部、ひいては会社全体に対して重要な調査結果を提示します。改革を実行し、それぞれが責任をもって行動するために、販売、サービス、サポート組織がそれぞれのチームごとにアクションプランを作成します。

「顧客ロイヤルティにおける私たちの努力が実を結びつつあります。twテレコムは主要事業およびサービスにまたがる満足度スコアにおいて競合他社を上回りつづけています。私たちは業績を最大化し、より良いカスタマーサービスを提供するために顧客からのフィードバックを活用しています。」

カスタマーオペレーション担当シニア・バイス・プレジデント  
マーク・ウィランシー

## 4. 顧客ロイヤルティの向上

tw テレコムは従業員の約三分の二は顧客体験に関わる分野に従事しています。tw テレコムでは顧客ロイヤルティプログラムによって、組織全体でアクションを牽引するカスタマーインサイトを発見し、それに基づいて行動する文化が生まれました。顧客重視の姿勢と説明責任を持つという姿勢はマーケティング、コーポレートコミュニケーション、製品開発、人事から、コアであるカスタマーサービス部門に至るまで、会社全体に浸透しています。同社はこれら主要サービス分野の中でも4つの重要なタッチポイントである、ネットワークおよびサービスの保守/修復、新サービスのオーダーおよび開通、既存サービスへの変更、そしてサービスに関する問い合わせや改善要望に関して顧客からのフィードバックを収集、分析し、それに基づいたアクションを行います。

twテレコムは、サトメトリックスのNPSクラウドを活用して、顧客からのフィードバックを収集、分析し、そして3つのフィードバックのセットに基づいて組織全体でのアクションを促進します。その3つとは、年に2回実施する全顧客対象のリレーショナル調査へのフィードバック、日々収集されるトランザクショナル調査へのフィードバック、そして半年ごとに全拠点で開催される顧客インサイトディスカッションで収集される定性的フィードバックです。NPSクラウドではマネージャーがフィードバックを精査している間にも、顧客フォローアップのために現場の従業員にリアルタイムアラートを送信することができます。

tw テレコムは収集されたデータの徹底的な分析も行っています。企業のNPSを測定し、ロイヤルティを向上するための共通のテーマとタッチポイントを特定するための根本的な原因分析を行います。同社はリレーショナル調査のデータとトランザクショナル調査のデータをビジネスユニット、サービスレベル、顧客セグメント、そして生涯価値などを含む多くの形でセグメント化します。販売、サービスそしてサポート組織は年間を通じて調査結果のポイントを経営幹部に報告します。そして改革の実行に向けて説明責任を明確にするためにアクションプランを作成します。

このように絶えず顧客の声へ重点的に取り組むことにより、tw テレコムは顧客体験に影響を及ぼすタッチポイントとギャップを確認し、継続的に改善を行うことができます。このアプローチによって各ユニットはその部門のパフォーマンスにかかわるアクションを取るだけでなく、全社で一貫した顧客体験を提供するために組織横断的に協力することができます。そのようなアクションの例には次のようなものがあります。

### ネットワークおよびサービスの保守/修復

顧客は「解決の得やすさ」「解決のスピード」そして「ステータスアップデートの頻度と品質」を主要なロイヤルティドライバーとして挙げています。このフィードバックに基づき、twテレコムはメンテナンスと修復時間を短縮し、積極的に頻繁かつ有益なステータスアップデートを顧客に提供するために、新たなポリシーとシステムを導入し続けています。

### 新サービスのオーダーおよび開通

顧客からのフィードバックによって、新規顧客は常に tw テレコムと十分なコミュニケーションをとれておらず、サービス開通にかかる正確な所要時間を知らされていないことがわかりました。この対策として、同社は正式にプロジェクトマネージャー機能を導入し、どの顧客もサービス導入に関してはたった一か所に連絡すればよいことにしました。

### 既存のサービスにおける変更

新規サービスを申し込んでいる顧客はすぐにそのサービスを必要としています。そのため、同社は簡単にサービス変更が行え、開通までにかかる時間を短縮するために「高速開通チーム」を結成しました。音声サービスの簡単な変更にかかる標準時間を短縮するためにプロセスの微調整を続け、また顧客自身がリアルタイムでこのような変更ができるような機能を開発しました。

### サービスに関するお問い合わせと改善要望

顧客はまた、サービスとアカウント情報を確認しやすく、管理することのできるセルフサービス機能の改良を望んでいました。それを受けて tw テレコムはオンラインカスタマーポータルを構築しました。ロードマップの進捗管理を担当しているチームは、顧客からの具体的な改善要望やアドバイスをそのまま毎月のポータルの更新や将来的なプロダクトリリースに取り入れています。

tw テレコムは日々の改善に加えて、カスタマーインサイトプログラムを実施しています。このプログラムを通じて、同社は改善分野に関する新たな洞察を得るためだけでなく、顧客の最も差し迫ったニーズや懸念を発見するために、7 地域における主要顧客との対面フォーラムを実施しています。

## 5. NPS導入がもたらした結果

### 70%の NPS 増加、解約率の低下、継続的な収益増加

顧客体験プログラムを導入して以来、tw テレコムはカスタマーサービス部門を通じて顧客に好印象を与えています。具体的には以下の通りです。

- ✓ ネットワークおよびサービスの保守/修復では、顧客からのフィードバックに基づきオペレーションの変更を行いました。その結果、最新のスコアではプログラムが始まって以来、満足度が15%上昇しました。
- ✓ 新サービスのオーダーと開通では、2012年初めから現在までに全体の満足度で14%の改善が見られました。
- ✓ 既存サービスにおける変更では、2012年、変更依頼のおよそ37%を高速開通チームが対応しました。これらは他のチームが対応したものよりも平均10%ほど満足度で最も高い評価をつけた割合が高いことを示しています。
- ✓ サービスのお問い合わせと改善要望では、満足度で最も高い評価をつけた割合がプログラムの開始以来12%改善しました。

この NPS 活用事例のハイライトは次の通りです。

- ✓ NPS の増加：同社は買収により新たに 31 の大都市圏で 2 万社の中小企業顧客を獲得し、運用の統合を行った後、2008 年から NPS が 70 ポイント改善しました。
- ✓ 解約率の低下：すべての解約率は過去の数字から改善し続けており、2012 年 9 月 30 日現在、解約による収入損失は 0.8%という低い数値を記録しています。
- ✓ 収益増加：2012 年 9 月 30 日現在、同社は厳しい経済情勢にも関わらず、連続的な増収と前年比 7%以上の増収を 32 四半期連続で達成しています。

(\*1) 多様な既存・潜在顧客の声を取り入れられるように、複数の顧客接点を設け、声を収集・分析し、分析結果を共有する一連の仕組みのこと。

(\*2) サービス全体の評価や総合的な体験の評価を、顧客体験の全体的な印象、企業と顧客の関係性を測る設問にて測定。年1回、半年/四半期毎の頻度で実施することが多い。

(\*3) 現場における評価や特定のタッチポイントにおける評価を顧客体験の特定要素、特定の取引に対する評価を測る設問にて測定。取引発生直後に実施することが多い。

\* Net Promoter®、Net Promoter Score®、NPS®はサトメトリックス、ペイン・アンド・カンパニー、フレッドライクヘルドの登録商標です。



出典：Satmetrix Systems, Inc. (<http://www.satmetrix.com/>)

本資料はNTTコム オンライン・マーケティング・ソリューション株式会社がサトメトリックス社の許可を得て、翻訳、再配布を行っています。

NTTコム オンライン・マーケティング・ソリューション株式会社は、Satmetrix Systems, Inc.との独占提携に基づき、NPSマーケティングクラウド「Satmetrix Pro」を活用した「NPS®ソリューション」を提供しています。

### 「NPS®ソリューション」に関するお問い合わせ

ホームページ：<http://www.nttcoms.com/service/nps/>

メールアドレス：[nps@nttcoms.com](mailto:nps@nttcoms.com)

電話番号：03-4330-8403