

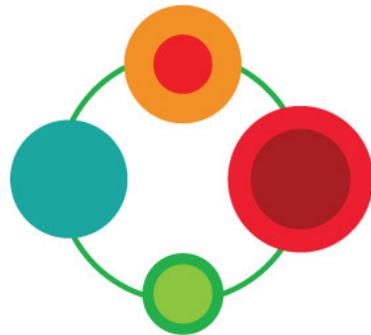


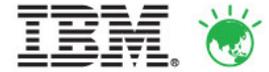
您的信息 您的智慧

2011 IBM 信息管理与业务分析论坛

分析型客户关系管理的建设与应用

全球业务咨询服务部 于宇
国际商业机器（中国）有限公司
二零一一年六月





主讲人介绍



于宇, IBM 全球企业咨询服务部 业务分析与优化 咨询顾问经理

具有10余年的多行业管理咨询服务经验技术咨询服务经验。专注于客户关系管理、CRM数据分析和模型、市场营销活动设计和管理、市场渠道、客户和市场分析和策略、数据库营销、营销活动绩效分析、闭环营销、商业智能、决策分析、客户评分模型、预测模型、数据挖掘、数据集市、SPSS技术、风险管理和项目管理等领域。在加入IBM前,曾长期服务于美国通用消费金融银行,就职于全球客户关系管理分析和技术中心,负责客户关系管理、数据分析、预测模型和数据挖掘等领域,参与多个的全球CRM咨询和实施项目。主要客户包括中国银行,中国农业银行、中国民生银行、微软(中国)、中国移动、通用电气消费金融银行(全球)等





- 建立分析型客户关系管理的体系
- 分析型客户关系管理应用方案重点
 - 客户细分策略
 - CRM预测模型和客户分析
 - 事件式营销与营销案例库
 - 客户单一视图和数据质量改进
- Q&A





ACRM建设目标



建立企业层面的客户洞察与管理能力，是企业实现“以客户为中心”经营管理理念的重要组成部分。

在“以客户为中心”的经营管理理念驱动下，产生的客户洞察与管理能力的要求

以客户为中心

• 向“以客户为中心”的经营管理模式转型

将经营模式与客户价值相结合，流程规范化、客户管理体系明晰化、客户经理绩效衡量指标均衡化。

• 全面探索与深入洞察客户需求

深入、全面了解客户显性与潜在需求，建设企业级分析型客户关系管理(ACRM)体系，在不同条线不同渠道快速共享分析结果，建立科学决策、快速应对的能力。

• 提升差异化客户服务水平

满足不同层次客户群体的需求，构建客户服务核心竞争力，扩大市场占有率并提高客户盈利能力

ACRM扮演“大脑”或者“指挥中心”的角色，其价值更多地体现在将各种客户分析信息贯穿于战略决策、组织运营、流程运转的方方面面，帮助企业建立以下业务能力：

• 客户洞察能力

通过对客户轮廓、购买行为、交易模式、价值贡献的分析和预测，建立全面更准确更快速的了解客户需求的能力。

• 客户差异化服务能力

通过对客户的深入洞察，利于制定有差别的客户管理、营销、销售和服务策略，

• 精准营销能力

通过对客户行为的细微变化的侦测，发掘客户潜在需求，将营销信息快速传递至执行渠道，并根据客户反馈优化后续营销行动。

• 渠道协同能力

通过不同渠道与ACRM无缝集成，建立渠道对客户反馈信息和客户洞察的快速共享，

• 信息管理与整合能力

通过对360度客户视图的建立和数据质量改进过程，提升企业对客户信息的整合与管理能力，为各类决策分析提供有力保障。

ACRM建设目标：建设企业级的分析型客户关系管理(ACRM)体系，从战略、组织、流程、技术4个方面构建客户管理整体框架体系，是提升客户洞察与精细化管理能力，实现业务发展目标的重要保障。





通过ACRM项目的实施，可以为企业在客户管理、工作效率、业务拓展以及产品销售方面带来业务价值

建设ACRM体系 主要工作内容

- ACRM 成熟度评估
- ACRM 业务蓝图规划
- ACRM 业务应用方案设计
- ACRM 分析和计量模型开发
- ACRM IT 架构与规划
- ACRM 实施路线图及需求

业务价值

提高客户服务质量，
提升客户体验

- 规划客户管理制度，提升客户管理水平
- 优化和改进客户服务处理流程,提升客户体验
- 规划客户细分，加强客户信息管理，提供差异化服务，提升客户体验

提升工作效率，
降低成本

- 基于客户细分，规划客户筛选、客户分析方案，并进行相关业务流程的优化，提升工作效率
- 规划ACRM与其它业务系统的关联关系，实现数据共享
- 规划具备一定技术前瞻性的、安全、稳定、易维护、可扩展的技术支持平台

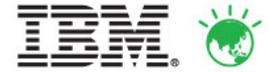
扩大营销客群，
提升市场占有率

- 设计规划客户分析方案，基于客户的分析，进行市场营销
- 基于客户细分，结合产品、渠道，实现精准化营销
- 对市场营销结果进行分析，总结经验，进而优化营销方案，提升市场占有率

扩大产品销售，
增加股东价值

- 梳理和规划基础性营销事件，针对这些事件进行分析，定义其实施的步骤、方法、渠道等，实现产品的销售
- 基于客户价值分析，识别销售的关键机会，实现客户的交叉销售和升级销售，进而提升股东价值





为了上述实现业务价值，在ACRM体系建设中需要重点关注

客户服务质量和客户体验

- 明确企业的价值客户和不同客户群期望和要求，建立差别化的服务模式
- 优化和改进客户信息管理流程,提升客户体验
- 建立科学的现状分析和评估评估体系和模型，支持未来客户体验的持续改进

有效的客户细分、流程处理效率以及数据质量

- 建立或优化客户细分，规划客户筛选、客户分析方案，并进行相关营销流程的优化，提升工作效率，减少流程中不必要的处理环节，提升客户服务效率
- 规划ACRM与其它业务系统的关联关系，实现数据共享

更多的销售和交叉销售

- 提出事件式营销规划方案，识别销售的关键机会，提高销售和交叉销售的达成率
- 对市场营销结果进行分析，总结经验，进而优化营销方案，提升市场占有率

先进的ACRM服务平台

- 建设具备一定技术前瞻性的、安全、稳定、易维护、可扩展的技术支持平台，为加强客户洞察、增强销售能力、提高服务质量、提升用户体验，以及支持业务的持续发展打下良好的系统基础。

快速的系统实施

- 确定ACRM平台建设的总体思路、原则与策略；
- 定位ACRM与相关系统的关系，指导下一阶段的实施
- 提出实施建议：特别就实施方式，实施风险，任务分工，实施路线图等

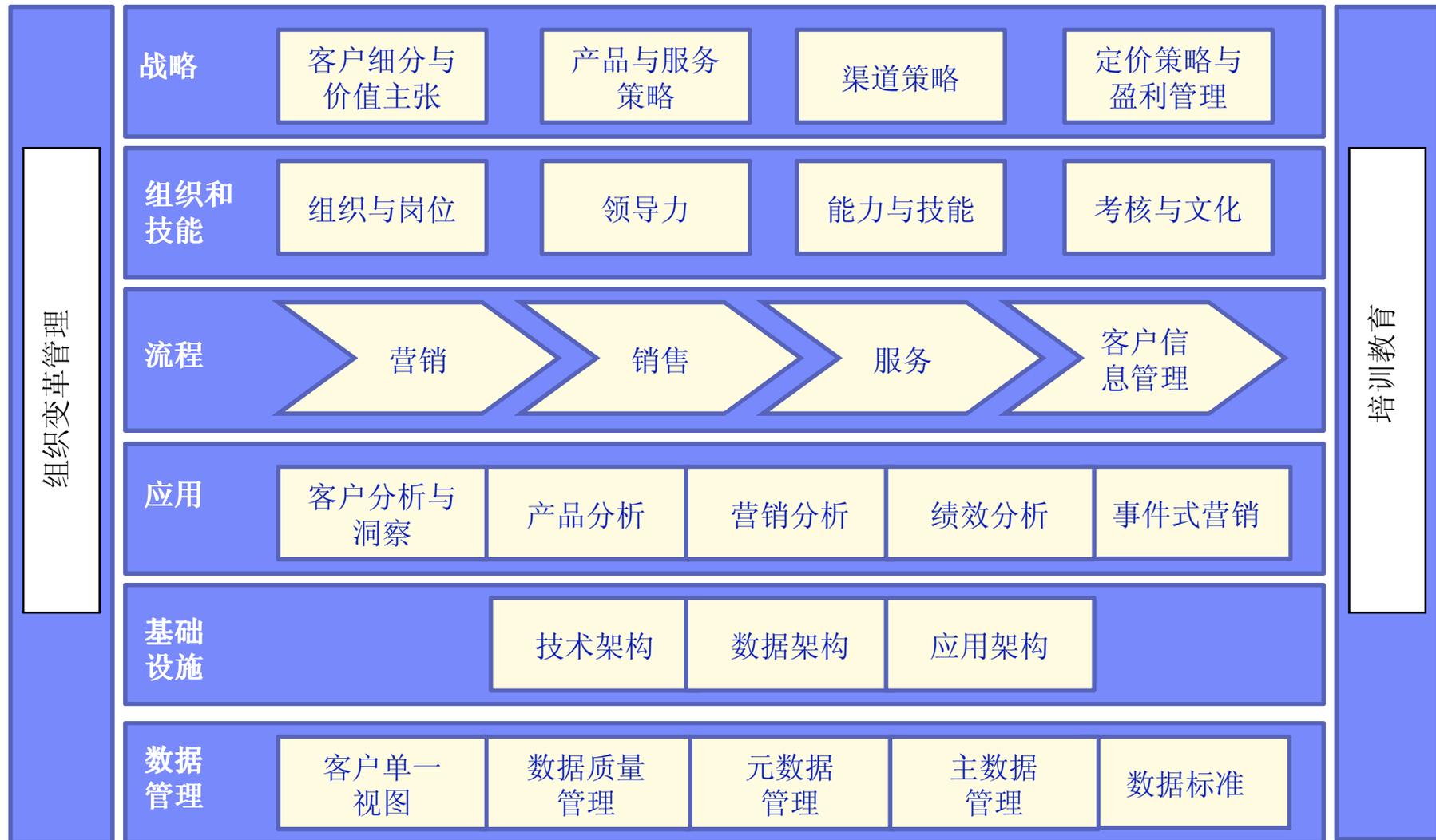
充分的知识转移和培训

- 帮助企业掌握业务连续性和ACRM平台开发管理专业知识和技能，掌握ACRM平台的需求分析、策略制定和系统架构设计方法





以 IBM CRM 能力框架体系评估企业ACRM体系能力





IBM ACRM成熟度评估模型



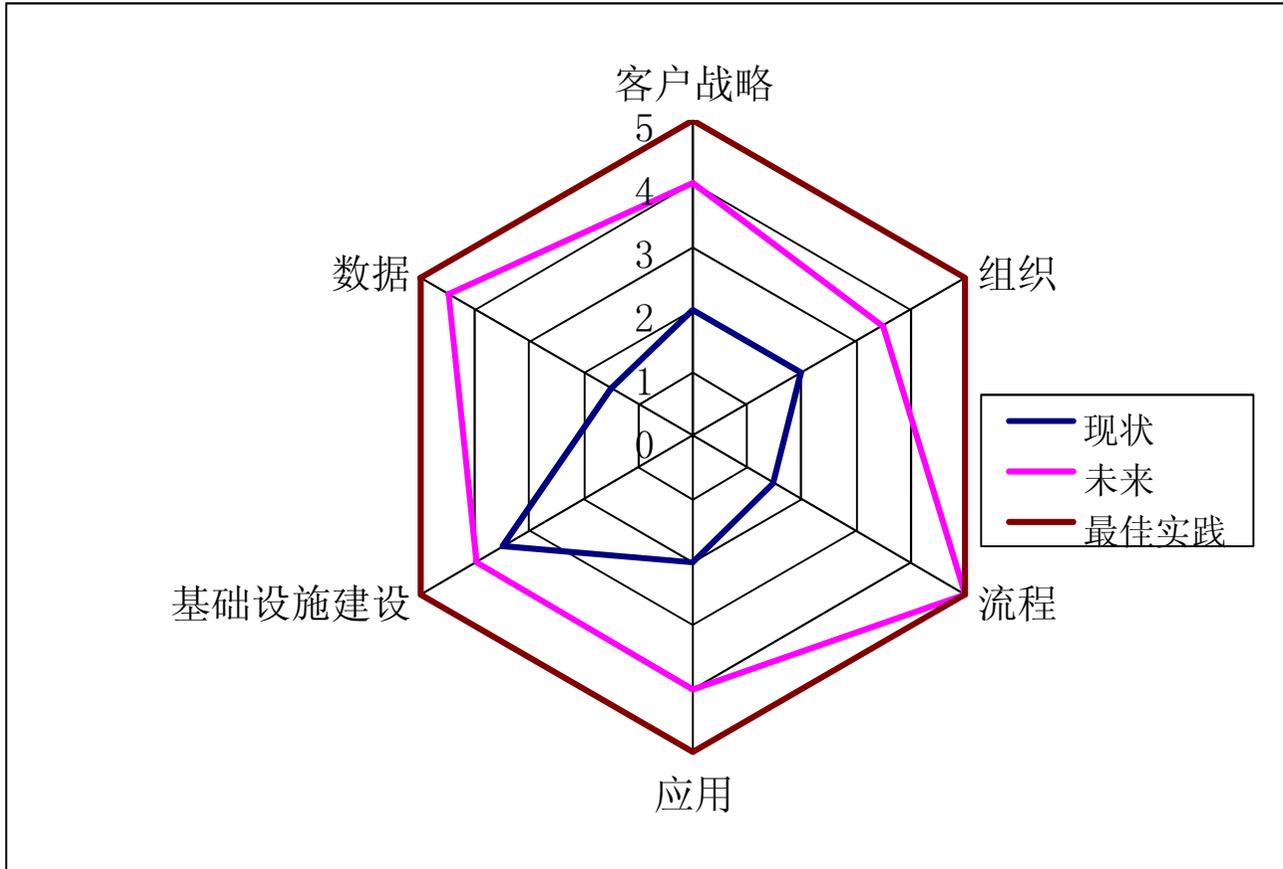
	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5	
1. 客户战略	1 战略					
	1.1 客户细分与客户战略	银行内部只分对公、对私客户，没有进一步的客户细分	认识到客户细分的重要性，开始着手研究客户细分	制定了战略级的客户细分，对不同客户群的产品需求、渠道选择有了认识，但客户细分的业务价值尚未完全体现	制定了针对不同细分客户群的客户战略，客户细分的业务价值已经体现，并对客户细分的方法进行定期的回顾和必要的修改	示例 客户细分与渠道选择 为银行业各战略客户群，对客户细分客户群的特征有清晰认识，根据细分客户群的需求和偏好设计产品和营销方式，客户战略得以全面实施
2. 组织&人员	2 组织与人员					
	2.1 组织结构	尚未形成以客户为中心的组织结构，不同的渠道/产品部门分别管理同一类客户	开始建立专门的客户管理部门，但与其它部门的职责划分不合理，缺乏统一的管理和指导，对同一类客户的管理仍然散落在不同的产品/渠道部门	根据客户细分战略，开始在不同组织结构落实客户管理职责，并开始理顺与其它部门的职责划分，开始实施统一的管理和指导	在组织结构上落实了客户细分，成立了专门服务、维护某类细分客户群的专门组织	实现从总行到分行层面的垂直营销和销售体系，不断完善组织结构以及与其它部门的职责划分，实现“以客户为中心”的整体组织结构
	2.2 岗位职责
	2.3 技能与发展
	2.4 绩效指标
3. 业务流程	3 流程					
	3.1 标准化	全行缺乏标准化的营销、销售和服务流程，各分支行各行其是	开始着手建立一些标准化的营销、销售和服务流程，并开始试点推广	开始着手建立完整的标准化的营销、销售和服务流程，并开始全面推广	标准化的营销、销售和服务流程得以全面落实，各岗位按流程工作	不断吸收业界和各分支行的先进做法和建议，不断优化标准化流程，并全面推广优化的流程
	3.2 整合性
	3.3 完整性
	3.4 协同性
4. 应用系统	4 应用系统					
	4.1 渠道整合	客户接触点是基于银行本身的经验和第三方要求提供，呈无序管理状态，客户自愿选择。	银行提供比较丰富的接触点供客户选择，有效支持业务开展，渠道之间还是欠缺有效协同。	客户使用不同接触点拥有统一体验，渠道系统同时记录下客户的习惯。	客户使用渠道的历史和偏好都有详尽的统计分析，以支持营销、销售和服务计划的制定。	产品根据客户接触点不同定价，从而有针对性引导客户使用渠道，有效控制成本，收益最大化。
	4.2 系统整合
	4.3 数据支撑
5. 基础设施	5 基础设施					
	5.1 规划	基础设施的建设没有明确业务目标，包括互联网、呼叫中心、IVR等。没有IT发展计划。	有业务需求，客户访问渠道和客户服务成为关键问题，相关的基础设施开始建立。	基础设施基本满足业务需求，有初步的统计手段和管理手段。	基础设施是可管理的，有明确的发展计划。符合IT策略。可以适应中长期的业务发展。	基础设施的成本和收益是可以度量的。
6. 数据管理	6 数据					
	6.1 客户数据管理组织架构	企业有实施数据管理的需求，但是没有数据管理的组织架构，没有明确的职能和职责分工，也没有相应的管理制度和管理方案	企业有实施数据管理的需求，有初级的数据管理组织架构，但是没有明确的职能和职责分工，也没有相应的管理制度和管理方案	企业有实施数据管理的需求，有初级的数据管理组织架构，但是没有明确的职能和职责分工，也没有相应的管理制度和管理方案	企业有实施数据管理的需求，有数据管理组织架构，也有明确的职能和职责分工，但是没有相应的管理制度和管理方案	企业有实施数据管理的需求，有数据管理组织架构，也有明确的职能和职责分工，也有相应的管理制度和管理方案
	6.2 客户数据的可用性
	6.3 客户数据质量管理
	6.4 客户数据完备性
	6.5 客户数据集成程度	部分集成了客户数据，但是数据集成的范围并不完备，也没有统一的数据集成标准及其管理方法	部分集成了客户数据，有部分数据集成标准，但是数据集成的范围并不完备，也没有统一的数据集成标准及其管理方法	客户数据集成范围完备，有部分数据集成标准，但是没有统一的数据集成标准及其管理方法	客户数据集成范围完备，有统一的数据集成标准，但是没有这些标准的管理方法	客户数据集成范围完备，有统一的数据集成标准，也有这些标准的管理方法

.....	





通过ACRM成熟度评估模型从六个方面评估现状与最佳实践差距，并设计企业ACRM未来发展目标



示例

分值含义

- 1 – 形成意识
- 2 – 开始行动
- 3 – 实践积累
- 4 – 优化提高
- 5 – 行业领先



从目标能力与现状的差距中寻找改进方向，作为蓝图设计的依据





从战略、组织、流程、技术四个方面设计业务蓝图规划

实现基础

战略： 客户细分与客户战略

组织： “以客户为中心”的组织结构与人员管理

流程： “以客户为中心”的营销闭环流程

技术： 应用、基础架构与信息支持

CRM 能力分解



业务价值

- 提高客户满意度、忠诚度与贡献度
- 扩大市场份额，在竞争中获胜
- 提升营销、销售和服务的效果和效率，从而提高盈利能力，创造更高股东价值

客户关系管理能力、实现基础与业务价值之间的关系





企业ACRM战略的关键成功因素与对应的目标核心能力

企业ACRM战略关键成功因素

企业ACRM的目标核心能力

1 支持业务战略的客户细分与客户战略

- 建立科学的客户细分，制定针对不同客户群的客户战略，包括产品与服务策略，营销与推广策略、服务渠道策略等

2 以客户为中心的组织与人员管理

- 实现以客户为中心而非以产品为中心的组织结构，形成以客户为中心的资源调配和客户群覆盖模式
- 形成较强的团队作战能力，形成具有优秀客户关系管理能力的面向客户团队，形成以客户为中心的企业文化
- 形成合理的面向客户团队的考核体系，确保短期和中长期的可持续发展

3 以客户为中心的无缝、高效的流程

- 形成以客户为中心的规范化的营销、销售和服务流程和配套的制度，降低流程成本，提高工作效率、创造更多销售收入
- 实现与其它业务流程的无缝连接，提高整体运营效率

4 支持并推动业务开展的应用系统与信息

- 展现目标客户群（包括现有客户和潜在客户）的有价值信息
- 提升对客户信息的使用能力，掌握并分析客户的不同需求和价值贡献，以开展针对性的营销、销售和服务，提高效率和效果
- 提供客户价值、客户经理业绩的评价依据



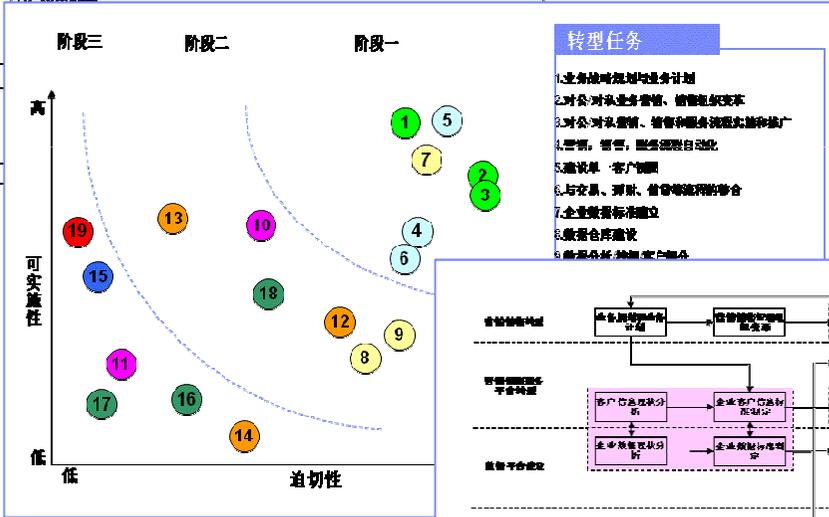


实施路径设计

领域	变革任务
营销销售管理转型	1. 业务战略规划与业务计划 2. 对公/对私业务营销、销售组织变革 3. 对公/对私营销、销售和服务流程实施和推广
营销销售服务平台建设	4. 营销、销售、服务流程自动化 5. 建设单一客户视图 6. 与核心、信贷等系统的整合
数据平台建设	7. 企业数据标准建立 8. 数据仓库建设 9. 数据分析/挖掘/客户细分
渠道整合	10. 渠道整合 11. 渠道改进
企业整合	12. 应用整合
企业知识管理	
配套系统建设	
基础设施建设	

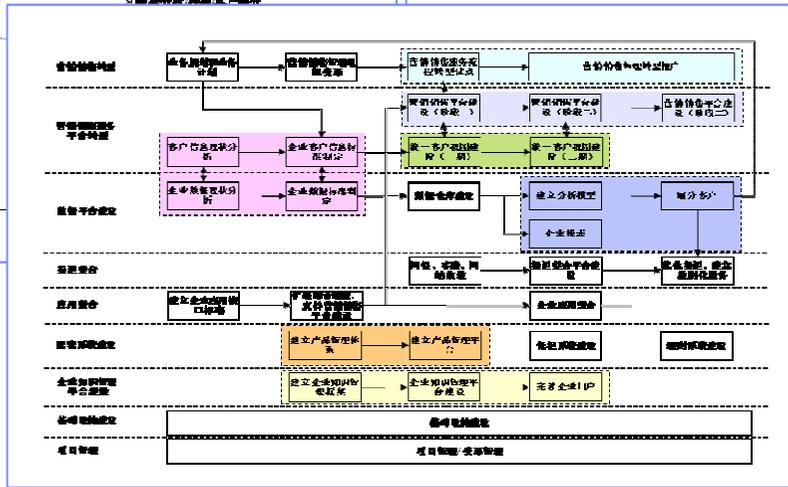
1. 明确纳入实施的项目范围

- 遵循业务蓝图规划
- 遵循技术蓝图规划
- 基于业务改进方案设计
- 基于ACRM系统功能点设计



2. 评估并确定不同阶段项目范围

- 考虑实施业务迫切性
- 衡量技术可实现性
- 结合企业现有IT规划和架构



3. 明确实施路径

- 分析项目输入输出
- 厘清各项目之间的关系
- 设计实施路径





- 建立分析型客户关系管理的体系
- 分析型客户关系管理应用方案重点
 - 客户细分策略
 - CRM预测模型和客户分析
 - 事件式营销与营销案例库
 - 客户单一视图和数据质量改进
- Q&A





客户分层与细分策略

客户细分：将影响到的策略、组织、流程等业务运作各方面，从而更合理按照“客户的要求”协调安排企业的资源，以达到更高效率的业务运营。

客户细分的目的

- 客户细分是为了更好地理解客户，区别不同客户群，以便更有效地找到目标客户群和提供相应的服务，对客户群进行优先排序，并调整针对不同客户群的资源配备；总之就是为“合适的客户”通过“合适的方式”提供“合适的（有盈利的）产品/服务”

客户细分的原则

有意义

- **洞察力：**通过客户细分对不同客户群的需求和决策过程有清晰的洞察和总结
- **差异化：**通过客户细分产生对不同客户群的不同价值诉求—包括企业对客户的价值诉求和客户的价值诉求

可操作

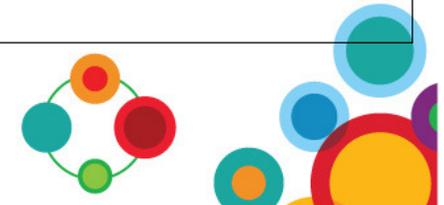
- **可识别：**客户细分中运用的维度（客户特征）是可定义的、可识别的，相关信息是可获得的，以便真正找到属于某客户群的具体客户
- **可衡量：**识别每个细分客户群的近期和中长期价值，以便从战略上对客户群进行优先排序

客户细分对企业的影响

- 客户细分将对企业的方方面面产生影响：
 - 战略规划
 - 市场推广策略
 - 销售策略
 - 产品与服务交付
 - 服务策略
 - 产品研发与管理
 - 业务流程处理
 - IT
 - 组织结构
 - 人力资源
 - 财务管理

资料来源：IBM GBS知识库，IBM项目组分析

您的信息 您的智慧 2011 IBM 信息管理与业务分析论坛

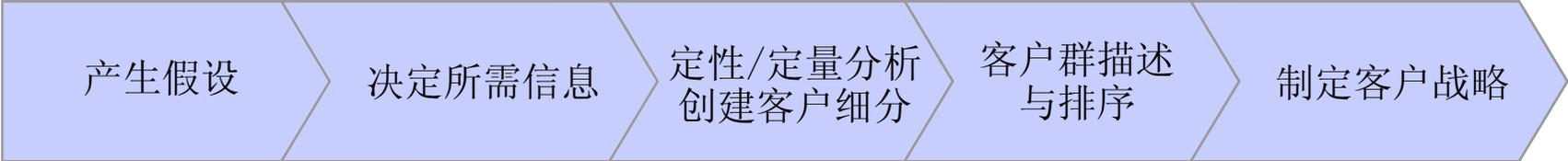




客户细分方法：在制定客户细分策略时候，需要遵循科学的客户细分方法论进行客户细分、制定客户战略

示例

客户细分方法论最佳实践



决定备选的客户细分维度

基于现有信息的质量和具体情况决定是否需要进行大量的定性、定量分析

进行定性、定量分析，通过集群分析等统计分析手段识别合适的细分方法

基于研究创建对每个细分客户群的具体描述，并基于企业对客户的价值和客户对企业的价值对客户群进行优先排序

制定客户战略，包括运营模式的调整，以便吸引最有吸引力的客户群

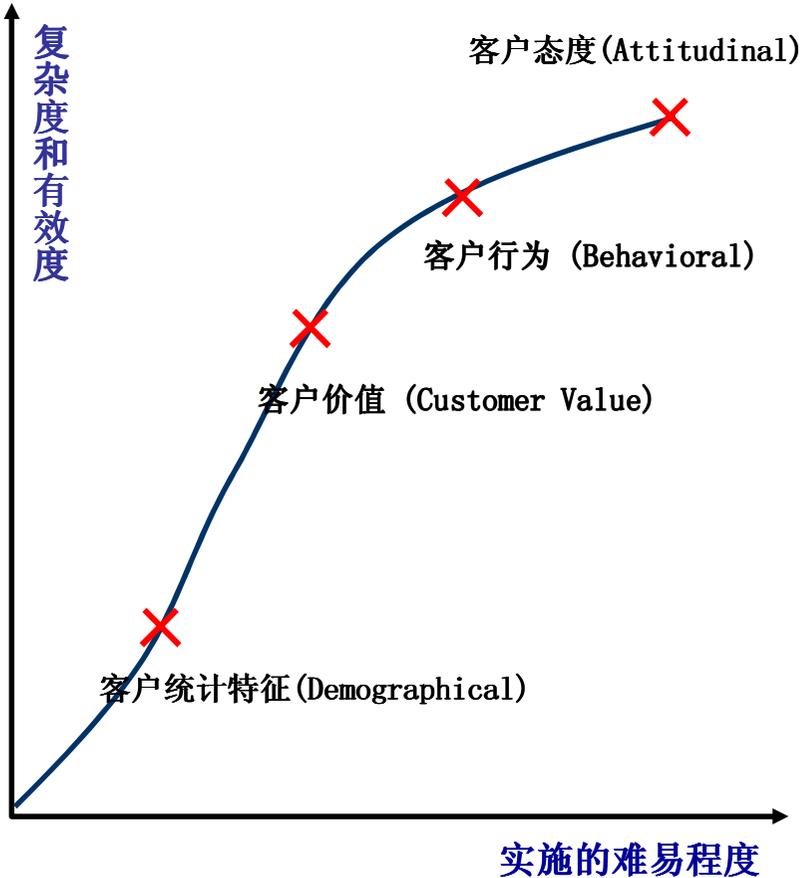
资料来源：IBM GBS知识库，IBM项目组分析





客户细分维度

具体选用哪种主要细分维度需要考量实施细分方法的难易程度及有效程度，同时还要考虑是否增加企业价值和满足决策的目标



客户细分主要维度

客户统计特征

- 人口统计学
- 客户生命周期
- 地理、区域及生活方式

客户价值

- 现有价值
- 潜在价值
- 客户生命周期价值

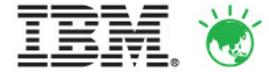
客户行为

- 购买方式
- 购买频率
- 购买产品组合
- 消费偏好

客户态度

- 价格敏感度
- 品牌忠诚度
- 服务倾向度
- 促销敏感度

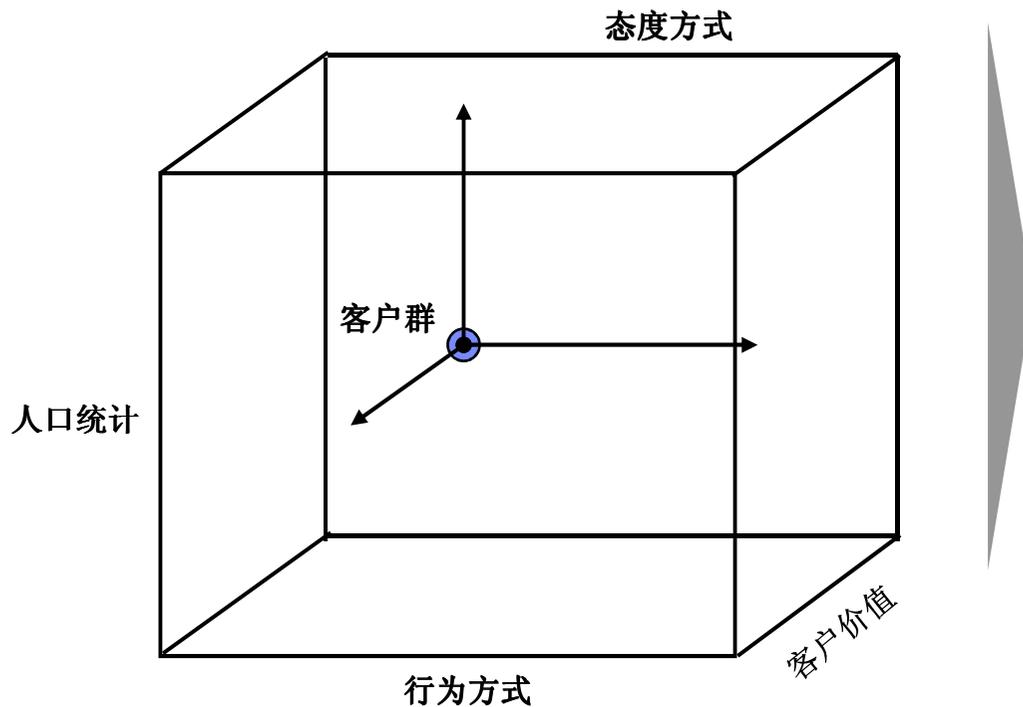




合理混合不同客户细分维度带来更大的业务价值

从不同纬度综合考虑客户细分方法，合理混合不同客户细分方法能带来更大的业务收益

客户细分多维分析体系



多维分析体系所带来的业务利益

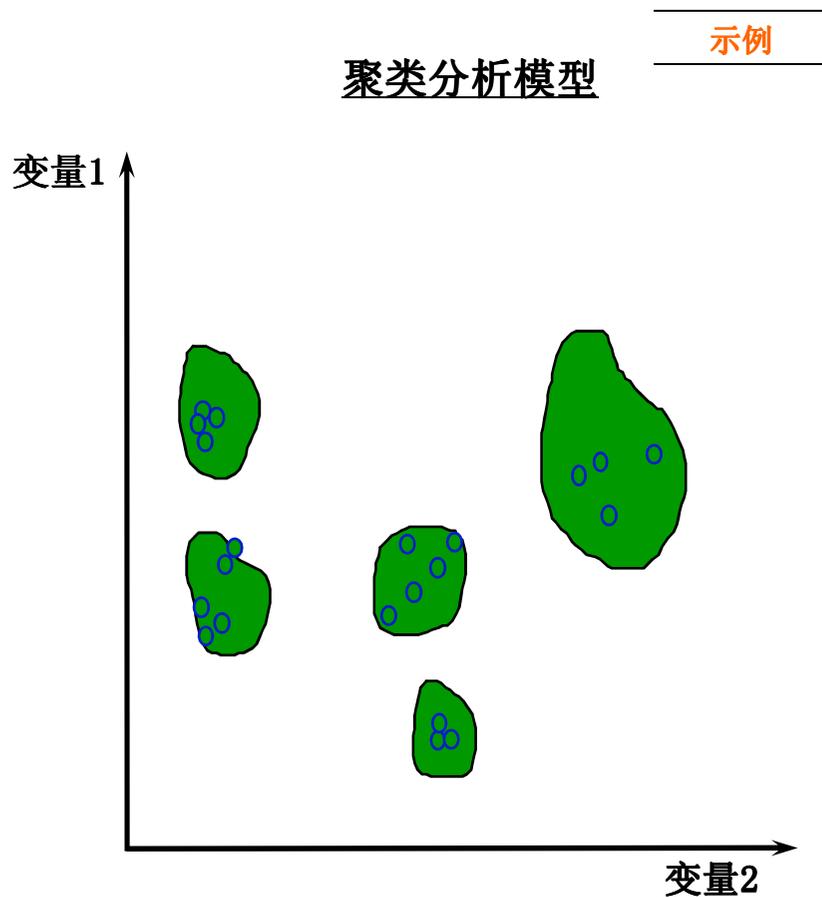
- 人口统计
 - 整理客户群的背景资料以便市场营销人员能找到目标客户群
- 客户价值
 - 识别高价值客户群，成为目标客户群
- 行为方式
 - 如何针对目标客户群，根据客户行为分析，扩展及保留客户群，提供服务满足客户需求
- 态度方式
 - 根据客户的态度偏好，直接发现其细分的洞察，指导策略定义





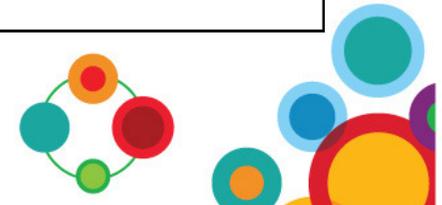
使用计量模型方法进行客户细分-聚类

聚类分析是另外一种很重要的客户细分工具，基本思想是把具有相近特征（人口、行为、价值、态度等）的观测值聚集为一组，以进行客户细分



聚类分析介绍及其特点

- 聚类是把具有相近特征（人口、行为、价值、态度等）的观测值聚集为一组，保证各组间特征的相异性最大，同组内各观测值特征的相似性最小的客户细分方法

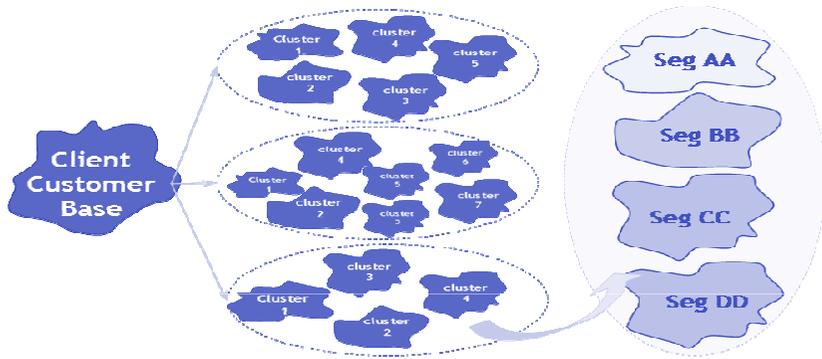




客户细分方法步骤

客户细分方法步骤:

第1步 - 识别客户群



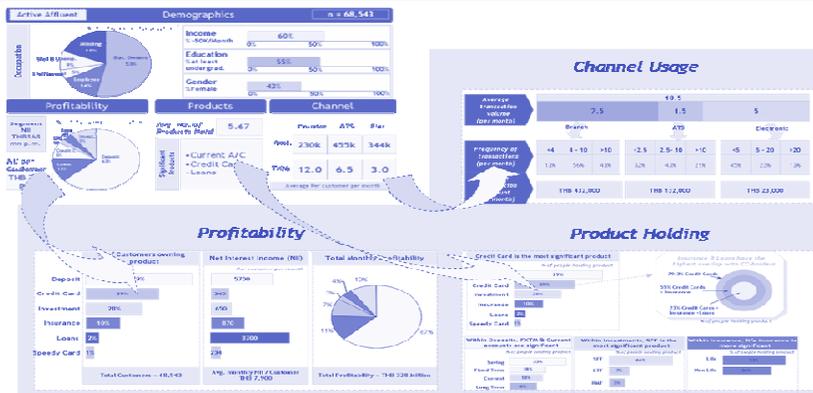
第2步 - 刻画群组特征

Profile	Occ	Demographic			Channel Usage*	Product				Profitability		Size
		Income (>50K)	Edu (% of Grads)	Gender (%F)		Total*	Dep.	Credit	Insur.	Home	HB / Cust.	
Active Affluent	+BO	●	●	41%		6.67	2.73	0.84	4.38	7.2%	19%	19%
Salaried Spenders	+EMP +CS	●	●	20%		5.21	5.25	1.00	0.13	0.15	45%	23%
LP												
DD												

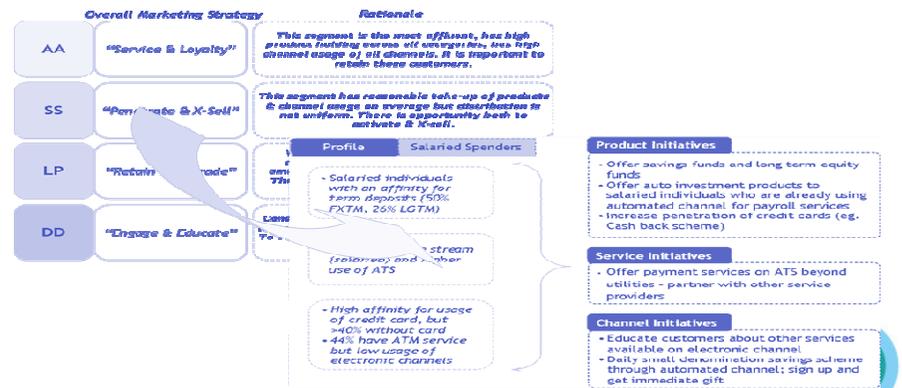
Profile	Demographic	Channel Usage*	Product	Profitability	Size
Active Affluent	Mostly business owners	Profic use of all channels	Multiple products across all categories	Highest per customer profitability	19% 68,543
Salaried Spenders	Highly educated employees and civil servants	Heavy use of ATM	More deposit products	Lowest per customer profitability	23% 82,973

...which were profiled according to their behavior

第3步 - 结合业务对客户群深入分析, 获得客户洞察力

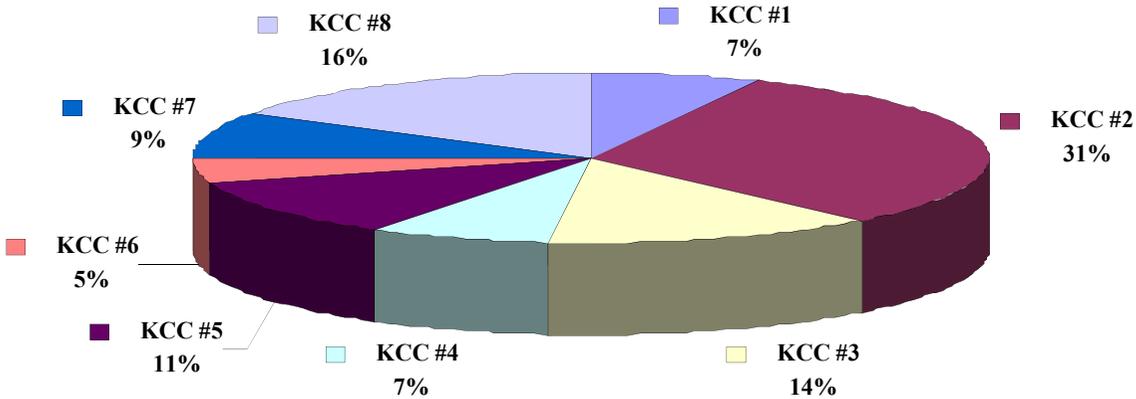


第4步 - 根据客户洞察, 针对客户群展开相应的营销活动



客户细分案例分析：使用数据和聚类计量方法进行战术层面的客户细分，指导客户策略—美国通用电气金融银行客户细分

KCC信用卡产品基于聚类的客户细分结果



关键变量:

- * 客户年龄
- * 抚养人数量
- * 过去6个月的平均购买数量
- * 过去6个月的购买量
- * 过去6个月的取现数
- * 过去6个月的平均信贷限额
- * 过去6个月的循环利息收入
- * 过去6个月的最大逾期次数

- * 净收益
- * 账龄
- * 过去6个月总消费
- * 过去6个月的平均账户余额
- * 过去6个月的平均信用卡使用率
- * 最近行为的发生时间

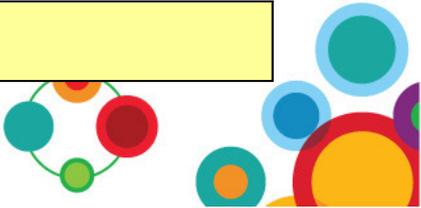
参与分析的客户数量:

210,000
分期期内的活跃或者休眠客户
分析期的账龄至少为6个月

方法论:

聚类

将客户细分为8个不同的组



客户细分案例分析：使用数据和聚类计量方法进行战术层面的客户细分，指导客户策略—美国通用电气金融银行客户细分

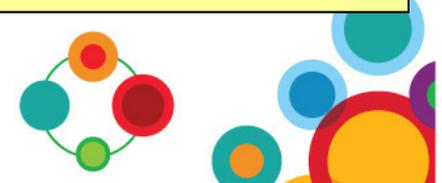
总结

	客户数	%	利息收入	净收益	男性比例	年龄	总消费	取现数量	使用率	购买频率	现金使用率	循环比例	账户余额	逾期率
KCC #1: 高消费客户	14,467	6.90%	中	高	高	高	高	低	中	中	低	低	中	低
KCC #2: 不活跃的新客户	65,271	31.13%	低	中	中	低	中	中	低	低	中	低	低	中
KCC #3: 成熟稳定客户群	28,445	13.57%	中	高	高	高	高	中	中	中	中	中	中	中
KCC #4: 不活跃的普卡客户	15,655	7.47%	低	低	中	低	中	中	低	低	高	中	低	中
KCC #5: 不活跃的KCC客户	23,768	11.34%	低	中	低	低	中	低	低	低	中	低	低	中
KCC #6: 低风险的现金爱好者	9,808	4.68%	高	中	高	中	低	高	高	高	高	高	高	中
KCC #7: 风险循环现金客户	18,354	8.75%	高	中	高	中	中	中	高	高	高	高	高	高
KCC #8: 收入型风险循环客户	33,906	16.17%	高	中	高	中	中	高	高	高	中	高	高	高

客户		忠诚度		
		低	中	高
利润	高			KCC#6, 7, 8 30.00%
	中		KCC#3 13.57%	KCC#1 6.90%
	低	KCC#2,4,5 49.53%		

营销策略

- 挽留KCC#6,7,8 客户
- 对KCC#1金卡客户开展消费型营销活动
- 对KCC#3银卡客户同时使用消费型和现金型营销活动
- 对KCC #2,4,5的沉默型客户开展唤醒型营销活动



客户细分案例分析：使用数据和聚类计量方法进行战术层面的客户细分，指导客户策略—美国通用电气金融银行客户细分

KCC#6 低风险的现金爱好者

- 4.68% 客户
- 最高利润
- 平均信用额度: 47K
- 平均收入33K
- 活跃的现金型客户(不活跃的购买型客户)
- 循环使用者
- 高使用率(66%), 高现金使用率(17%)
- 低拖欠率

建议的策略

- 升级
- 现金保有 (100%)
- 现金型营销活动
- 忠诚度活动



KCC#7 风险循环型现金客户

- 8.75% 客户
- 高利润
- 平均信用额度: 41K
- 平均收入: 32K
- 活跃的交易型和现金型客户
- 循环使用者
- 高使用率 (77%), 现金使用率 (6%)
- 高拖欠率
- 相对较新的客户

建议的策略

- 风险过滤后保留
- 现金型营销活动
- 忠诚度活动
- 交叉销售



KCC#8 收入型奉献循环客户

- 16.17% 客户
- 高利润
- 平均信用额度: 47K
- 平均收入: 35K
- 活跃的交易型客户
- 循环使用者
- 高使用率 (高购买率, 但是相对较低的现金使用率)
- 高拖欠率
- 账龄长

建议的策略

- 风险过滤后保留
- 忠诚度活动
- 交叉销售



建议的活动

- ‘金卡风暴’ – 每月消费10,000的低风险客户或者现金曲线为5,000的客户，升级为金卡
- ‘快乐的现金使用者’ – 消费最先达到5,000的客户获得天然气折扣券（使用的现金越多，获得的折扣越多）
- 对于KCC#6的客户, 将现金限额提升到100%，对于KCC#7的低风险客户，将现金限额提升到80%



客户细分案例分析：使用数据和聚类计量方法进行战术层面的客户细分，指导客户策略—美国通用电气金融银行客户细分



KCC #1: 高消费客户

- 6.90% 客户
- 中利润率
- 平均信用额度: 88K
- 平均收入: 51K
- 活跃的交易型客户 (高消费型)
- 对现金没有兴趣
- 中使用率(33%)
- 低风险

建议的活动

- 消费型营销活动




KCC #3: 成熟稳定客户

- 13.57% 客户
- 中利润率
- 平均信用额度: 70K
- 平均收入: 51K
- 内地最高比例
- 年龄最大
- 中使用率
- 中等风险

建议的活动

- 消费型营销活动



建议的活动

- ‘金卡风暴’ – 每月消费30,000的低风险客户或者现金曲线为10,000的客户，升级为金卡
- ‘IT周’ – IT商店里的特殊打折活动，购买KCC获得特殊折扣
- ‘盛大的销售，盛大的快乐’ – 所有商店的折扣券
- ‘父母旅行’ – 母亲节父母亲旅行
- 抽奖活动 – 对当月消费在10,000以上的客户提供每月“免费游欧洲”的幸运抽奖活动
- ‘忠诚度回馈’ – 对两年以上的KCC客户升级到金卡 (准金卡：信用额度不变，只是改变卡的类型)



客户细分案例分析：使用数据和聚类计量方法进行战术层面的客户细分，指导客户策略—美国通用电气金融银行客户细分

KCC#2 不活跃的新客户

- 31.13% 客户
- 最低的利润率
- 平均信用额度: 55K
- 平均收入: 34K
- 不活跃的客户
- 非循环使用者
- 低使用率
- 中等拖欠率

建议的活动

- 重新唤醒活动



KCC#4 不活跃的普卡客户

- 7.47% 客户
- 低利润率
- 平均信用额度: 43K
- 平均收入: 29K
- 不活跃的客户
- 非循环使用者
- 低使用率
- 中等拖欠率

建议的活动

- 重新唤醒活动



KCC#5 不活跃的高端客户

- 11.34% 客户
- 低利润率
- 平均信用额度: 52K
- 平均收入: 33K
- 不活跃的客户
- 非循环使用者
- 低使用率
- 中等拖欠率

建议的活动

- 重新唤醒活动



建议的活动

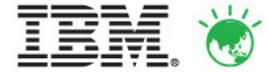
- ‘女性活动周’ – 当周消费超过2,000BHT的客户，获赠免费美容券
- 小型促销– 包、鞋、珠宝等的折扣
- ‘现金返利’ – 特殊产品1%的现金折扣（高利润产品）（下月发放现金券）





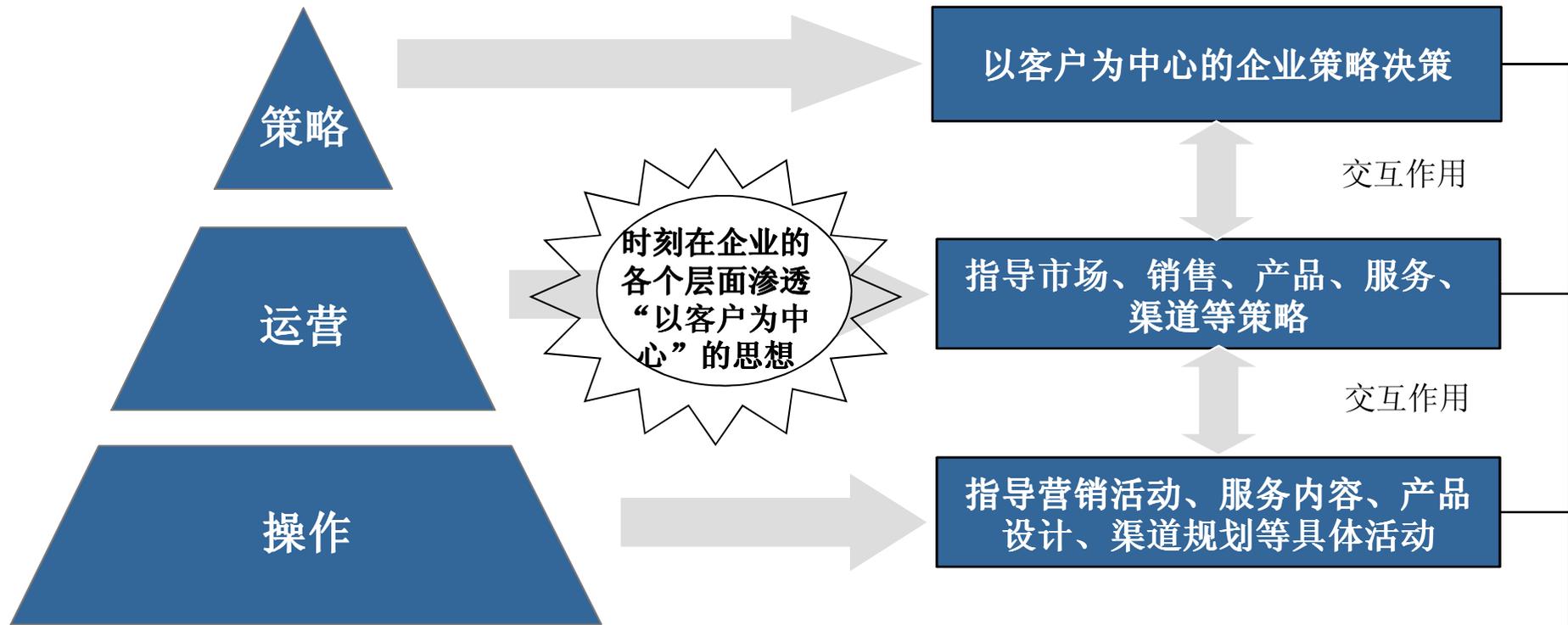
- ❑ 建立分析型客户关系管理的体系
- ❑ 分析型客户关系管理应用方案重点
 - ❑ 客户细分策略
 - ❑ **CRM预测模型和客户分析**
 - ❑ 事件式营销与营销案例库
 - ❑ 客户单一视图和数据质量改进
- ❑ Q&A





CRM客户分析的应用—应用体系

现代企业在策略、运营、操作的各个层面都要渗透“以客户为中心”的思想，这样CRM特别是分析型CRM的重要性越来越凸现出来



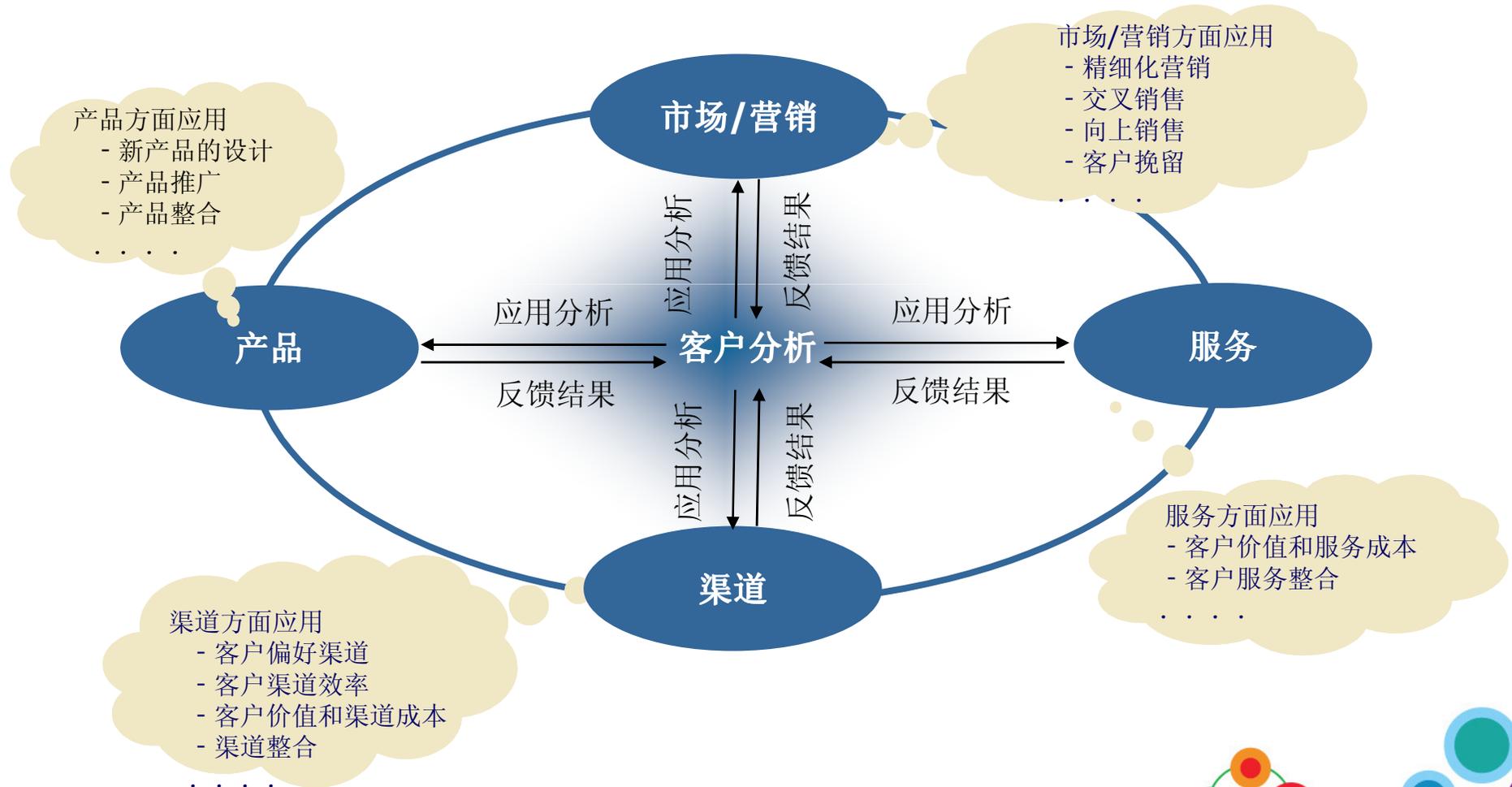
在策略、运营和操作三个层面应用CRM，建立以客户为中心的企业，利用客户分析指导产品策略、市场营销策略、渠道策略等，应用客户分析的结果指导具体的营销活动的设计、目标客户的选择、针对客户的产品设计等等。





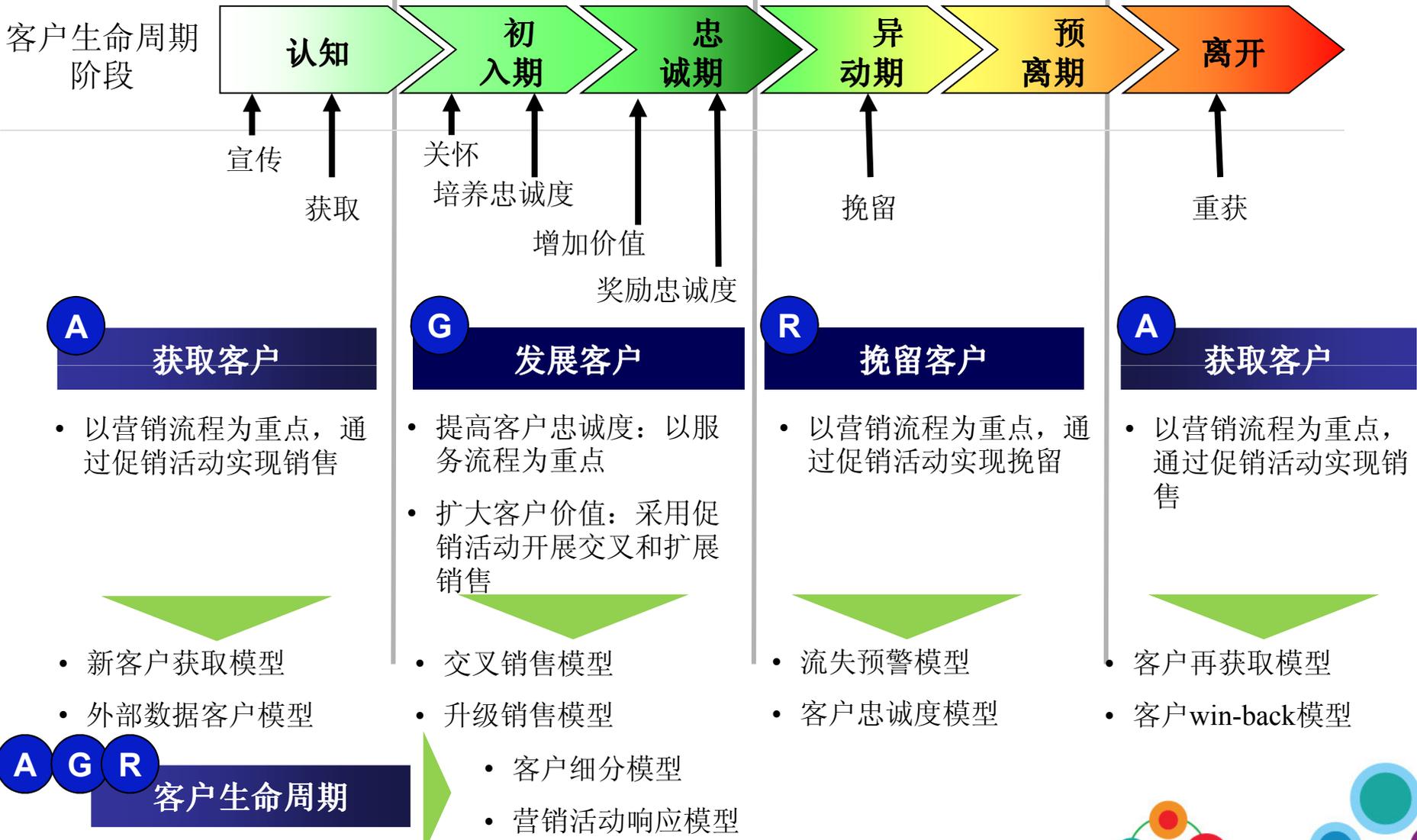
CRM客户分析的应用—应用体系

CRM客户分析特别是客户价值分析对于企业市场/营销、产品、服务和渠道指导作用，同时和市场/营销、产品、服务和渠道构成一个有机的整体



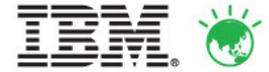


根据客户生命周期设计CRM模型方案



A G R 客户生命周期

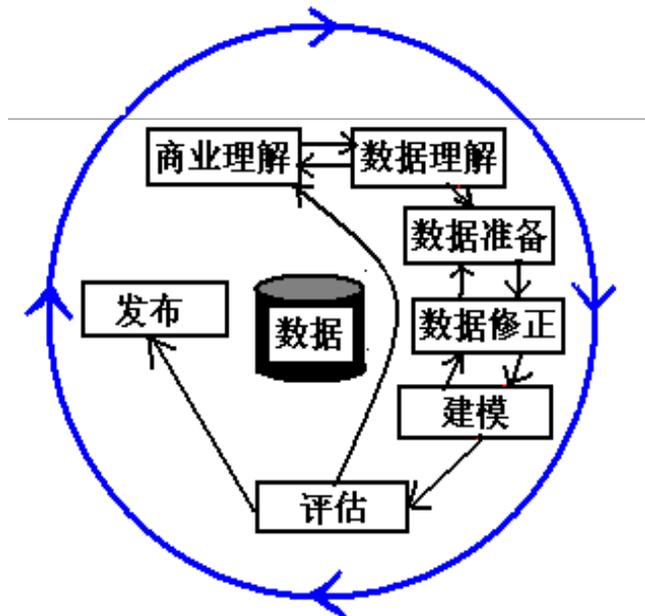




CRM预测模型和数据挖掘方法论

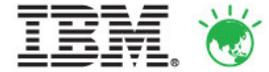
IBM-SPSS根据行业内领先的数据挖掘分析方法建立了CRISP-DM(cross-industry standard process for data mining)方法，在业界广为应用，同时本方法论也基础在IBM的SPSS和Clementine预测模型和数据挖掘的产品当中。同时，IBM也在大量的CRM案例中应用了本方法论。

IBM-SPSS提出的CRISP-DM方法论



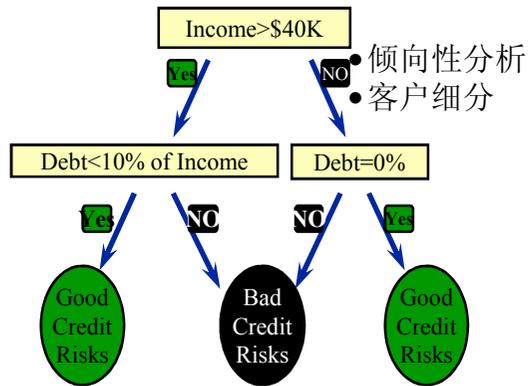
IBM SPSS的CRISP-DM是业界内最为重要的预测模型和数据挖掘方法论体系；因为客户分析中一定会适用预测模型和数据挖掘技术，因此CRISP-DM也是ACRM客户分析业界中最为重要的方法论。



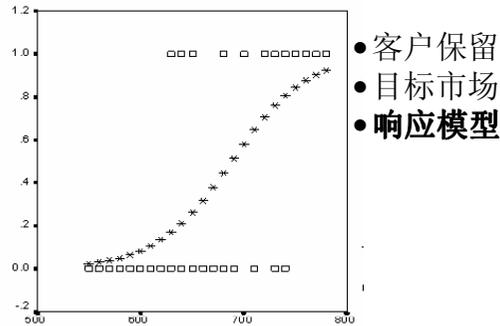


IBM-SPSS支持ACRM数据挖掘和预测模型主要算法

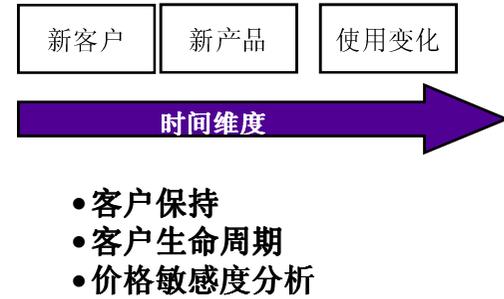
决策树模型



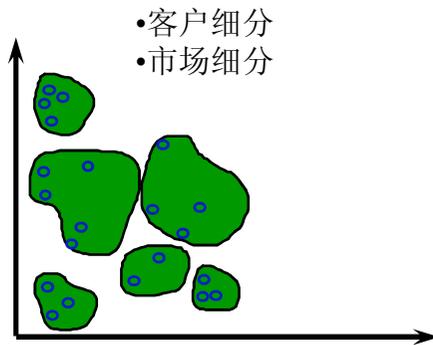
回归模型



时间序列模型



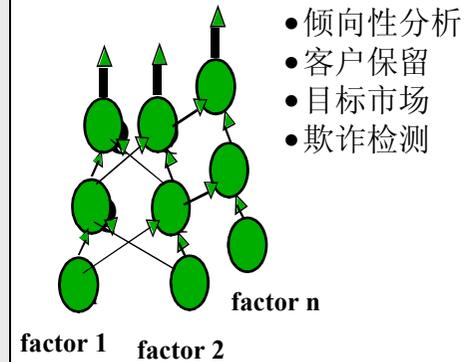
聚类分析模型



关联分析模型



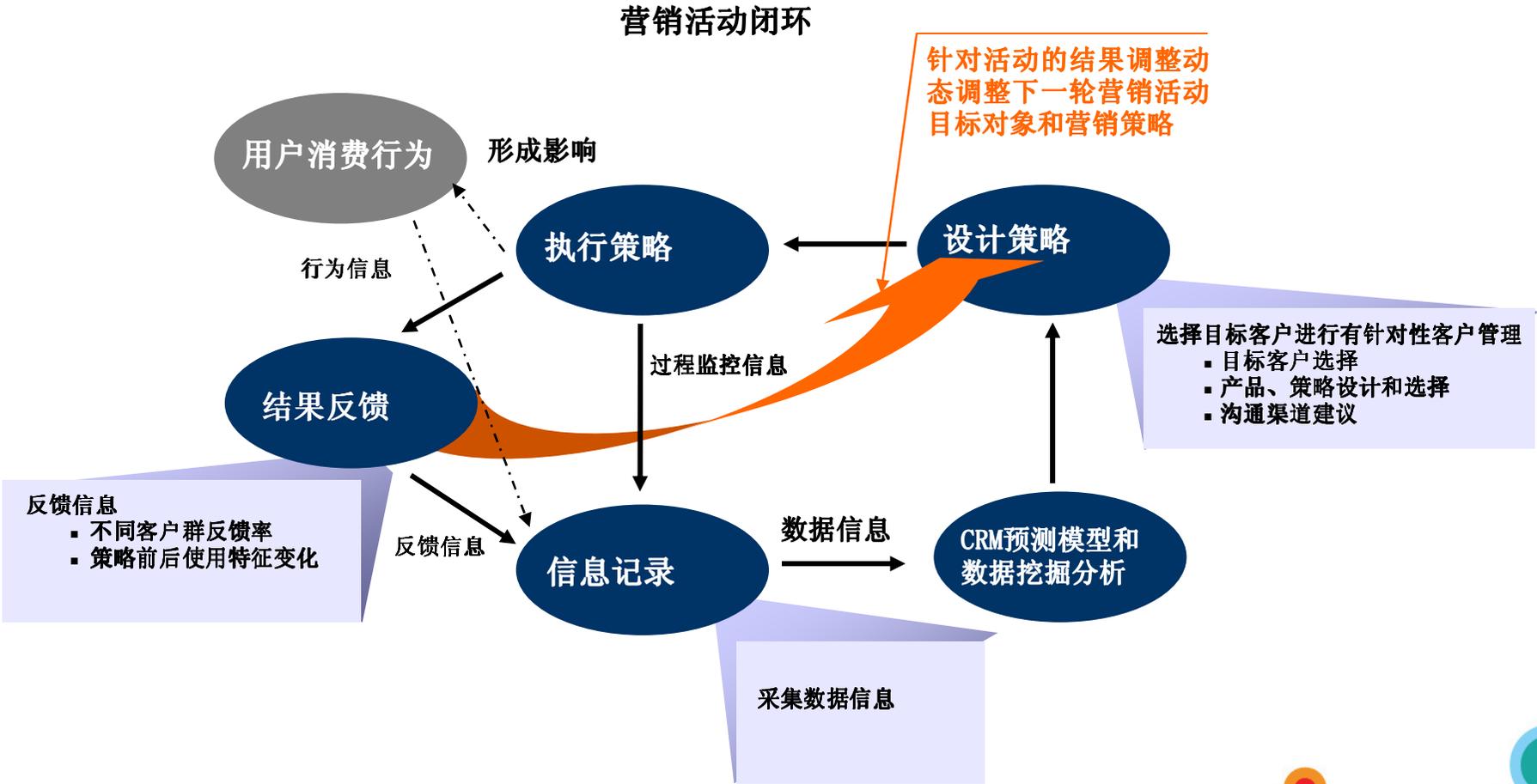
神经网络模型





建立基于CRM的营销活动闭环

建立营销活动闭环，搜集数据开发CRM预测模型，并在闭环中应用CRM预测模型，进行策略设计和目标客户筛选，最终分析营销活动响应率和绩效，提升整体营销价值。



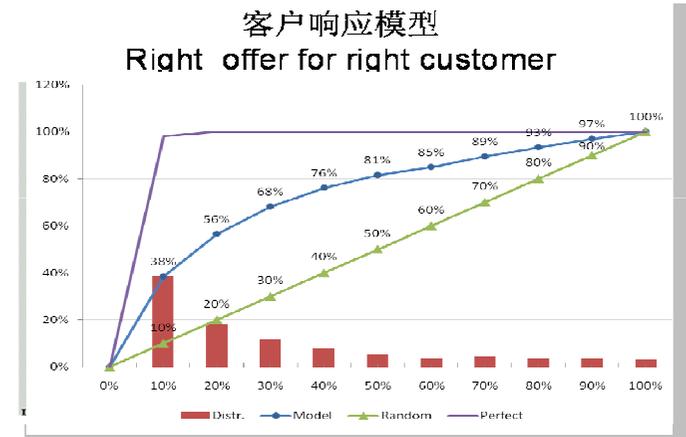
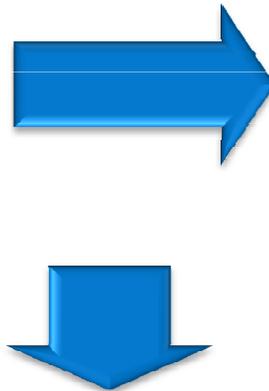


客户预测模型

将客户响应评分提供给各级营销人员，便于根据营销战略和活动预算调整营销策略提高销售成功率

开发客户响应模型

- 结合每个客户的响应率进行定位
- 合理挑选客户营销的分割线cut off
- 针对不同渠道、地区等要素设立最优的切分点
- 挖掘可用于预测客户成交概率的关键因素
- 利用模型结合成本、收益预测和评估绩效



- 加快客户获取速度，更准确的风险评估
- 更科学的评判，降低人为因素的影响

* 客户预测模型以响应模型为例进行描述和展开，同时建模方法也可以根据具体业务需求参考适用于交叉销售模型、客户挽留模型、赢回模型等领域





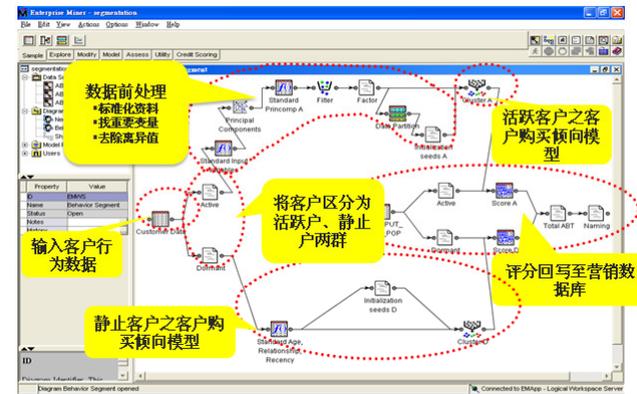
CRM预测模型开发方法

将客户响应评分提供给各级营销人员，便于根据营销战略和活动预算调整营销策略提高销售成功率

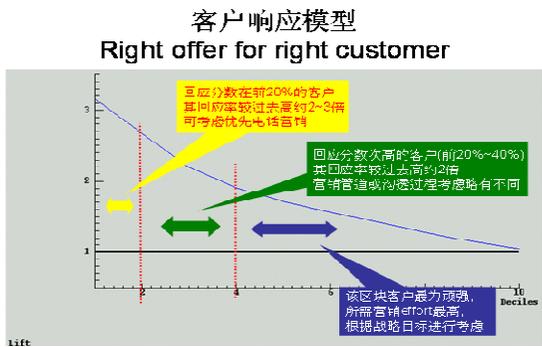
第1步 - 数据抽样准备



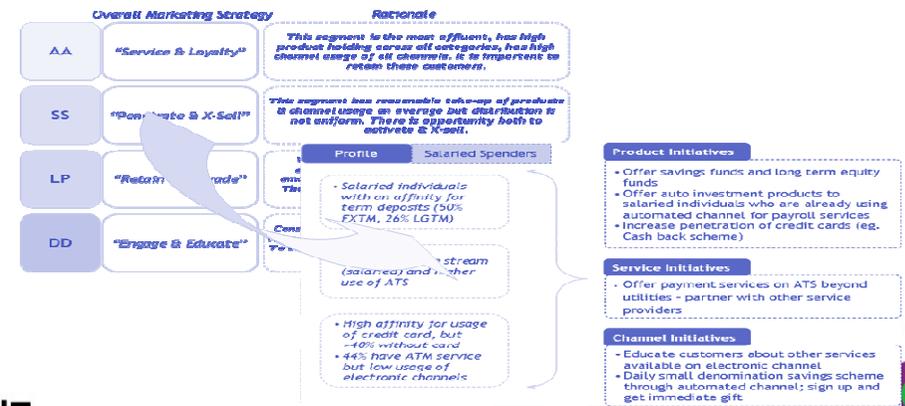
第2步 - 建立预测模型



第3步 - 基于预测模型进行客户定位



第4步 - 结合业务经验，制定营销策略





CRM预测模型案例分析：利用某软件产品交叉销售预测模型指导营销活动—某全球知名软件制造商交叉销售预测模型

基于某软件产品的交叉销售预测模型，运行模型生成评分，利用评分进行高响应潜在客户的筛选，指导营销活动

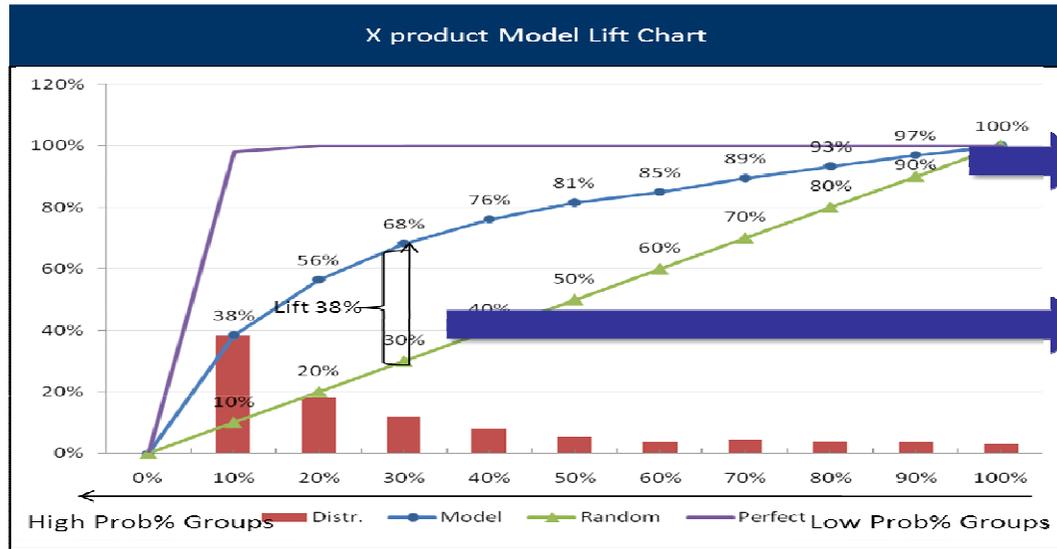
Scoring Rule Description	Score
IF (ind_Windows Server = 1) and (ind_Security = 0) and (Segment = 'SMB - UMM') and (ind_Sharepoint not = 0) and (ind_Management Servers = 1) THEN the possibility of HAVING [Exchange] is 0.93	0.929
IF (ind_Windows Server = 1) and (ind_Security = 1) and (ind_Sharepoint = 1) THEN the possibility of HAVING [Exchange] is 0.85	0.8531746
IF (ind_Windows Server = 1) and (ind_Security = 0) and (Segment = 'CAS') and (ind_Sharepoint not = 0) THEN the possibility of HAVING [Exchange] is 0.63	0.6268657
IF (ind_Windows Server = 1) and (ind_Security = 1) and (ind_Sharepoint = 0) and (ind_SQL = 1) THEN the possibility of HAVING [Exchange] is 0.56	0.5603448
IF (ind_Windows Server = 1) and (ind_Security = 0) and (Segment = 'SMB - UMM') and (ind_Sharepoint not = 0) and (ind_Management Servers not = 1) THEN the possibility of HAVING [Exchange] is 0.54	0.5375
IF (ind_Windows Server = 1) and (ind_Security = 0) and (Segment = 'SMB - UMM') and (ind_Sharepoint = 0) and (ind_Office = 1) and (ind_Management Servers not = 0) THEN the possibility of HAVING [Exchange] is 0.52	0.519084
IF (ind_Windows Server = 1) and (ind_Security = 0) and (Segment = 'Major') THEN the possibility of HAVING [Exchange] is 0.46	0.4634146
IF (ind_Windows Server = 1) and (ind_Security = 0) and (Segment = 'SMB - Breadth') and (ind_Office = 0) and (ind_Sharepoint not = 0) THEN the possibility of HAVING [Exchange] is 0.41	0.4137931
IF (ind_Windows Server = 1) and (ind_Security = 0) and (Segment = 'Education') THEN the possibility of HAVING [Exchange] is 0.37	0.3703704
IF (ind_Windows Server = 1) and (ind_Security = 1) and (ind_Sharepoint = 0) and (ind_SQL not = 1) THEN the possibility of HAVING [Exchange] is 0.37	0.3676093
IF (ind_Windows Server = 0) and (ind_Security = 0) and (ind_Sharepoint = 1) THEN the possibility of HAVING [Exchange] is 0.26	0.2622951
IF (ind_Windows Server = 1) and (ind_Security = 0) and (Segment = 'SMB - UMM') and (ind_Sharepoint = 0) and (ind_Office = 1) and (ind_Management Servers = 0) THEN the possibility of HAVING [Exchange] is 0.24	0.2385686
IF (ind_Windows Server = 1) and (ind_Security = 0) and (Segment = 'CAS') and (ind_Sharepoint = 0) THEN the possibility of HAVING [Exchange] is 0.17	0.171123
IF (ind_Windows Server = 0) and (ind_Security = 1) THEN the possibility of HAVING [Exchange] is 0.14	0.1404011





CRM预测模型案例分析：利用某软件产品交叉销售预测模型指导营销活动—某全球知名软件制造商交叉销售预测模型

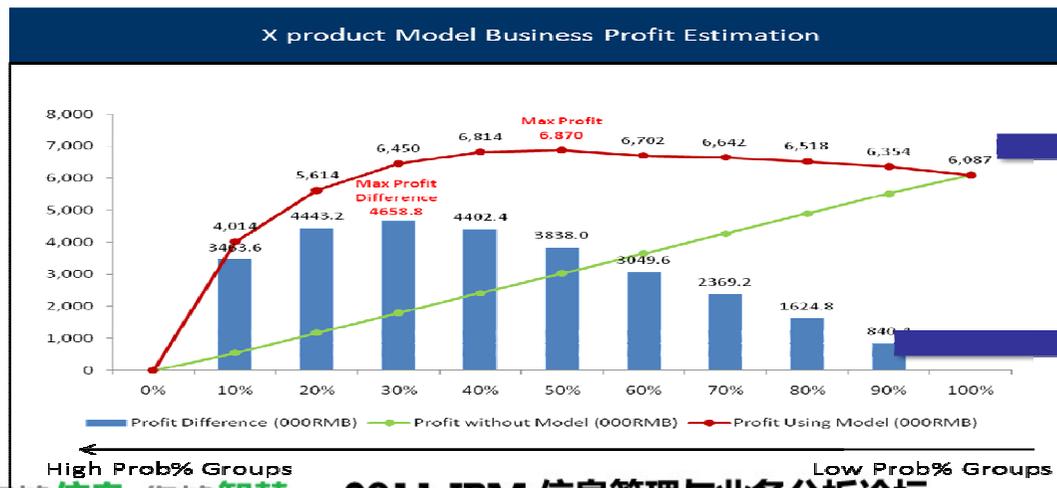
利用模型进行客户筛选带来的业务价值



AR(Accurate Rate)=(area between models and random)/(area between perfect and random)

模型的AR为0.52.

在本案例中，邀请前三个组响应率提升最高，高于随机邀请38%



业务价值:

每产品收益: RMB 4K (A)

营销活动固定成本: RMB 70K (B)

营销活动每客户变动成本: RMB 200(C)

收益: Y

响应率: X

邀请总数: Z

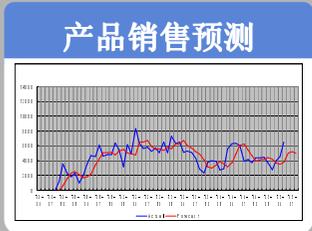
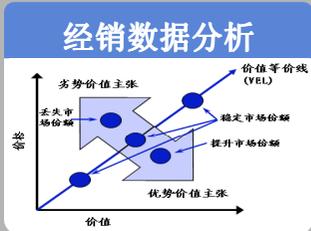
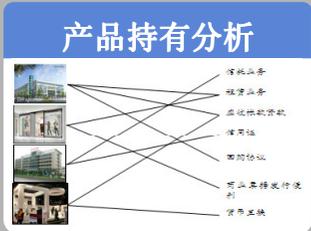
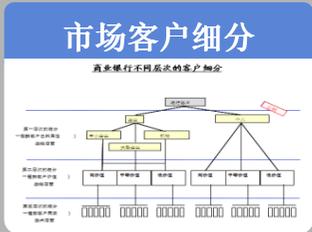
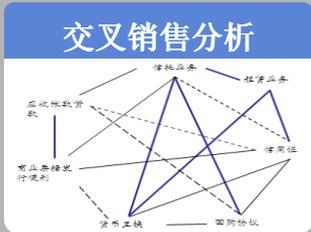
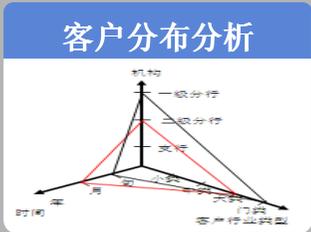
函数关系: $Y = A * Z * X - B - C * Z$

在本案例中，邀请前三个组收益差别最大，邀请前五组带来的收益最大



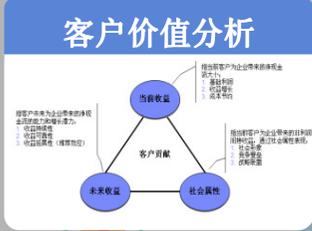
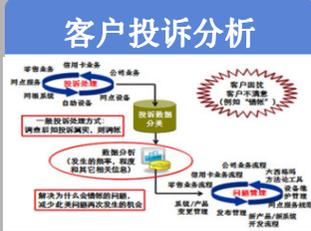
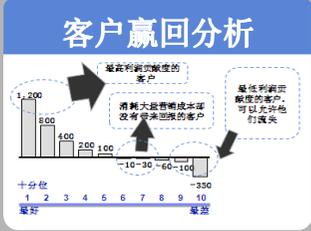
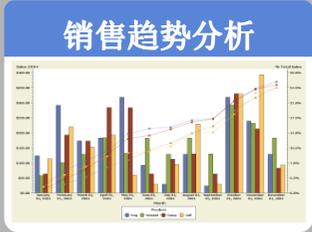
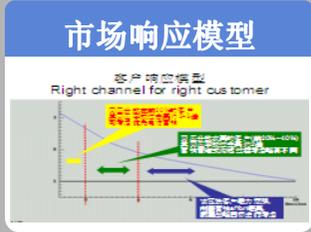
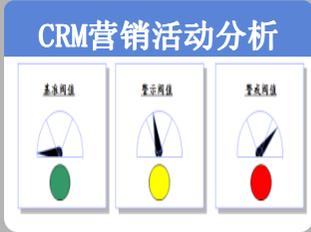
其他客户分析和洞察分析示例

客户分析与洞察分析主题示例



销售成效分析

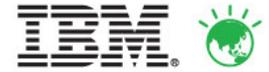
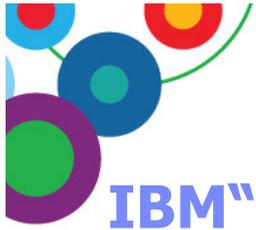
Campaign	Month	Ch	Type	Cost	Revenue	Success	Consider	Success	Contact Response Rate
01/01/2010	Aug	BE	Direct	4500	10000	1000	1000	1000	100%
01/01/2010	Aug	BE	Direct	5000	10000	1000	1000	1000	100%
01/01/2010	Aug	CC	Direct	4000	10000	1000	1000	1000	100%
01/01/2010	Aug	CC	Direct	4000	10000	1000	1000	1000	100%
01/01/2010	Aug	CC	Direct	4000	10000	1000	1000	1000	100%
01/01/2010	Aug	CC	Direct	4000	10000	1000	1000	1000	100%
01/01/2010	Aug	CC	Direct	4000	10000	1000	1000	1000	100%
01/01/2010	Aug	CC	Direct	4000	10000	1000	1000	1000	100%
01/01/2010	Aug	CC	Direct	4000	10000	1000	1000	1000	100%
01/01/2010	Aug	CC	Direct	4000	10000	1000	1000	1000	100%





- ❑ 建立分析型客户关系管理的体系
- ❑ 分析型客户关系管理应用方案重点
 - ❑ 客户细分策略
 - ❑ CRM预测模型和客户分析
 - ❑ 事件式营销与营销案例库
 - ❑ 客户单一视图和数据质量改进
- ❑ Q&A





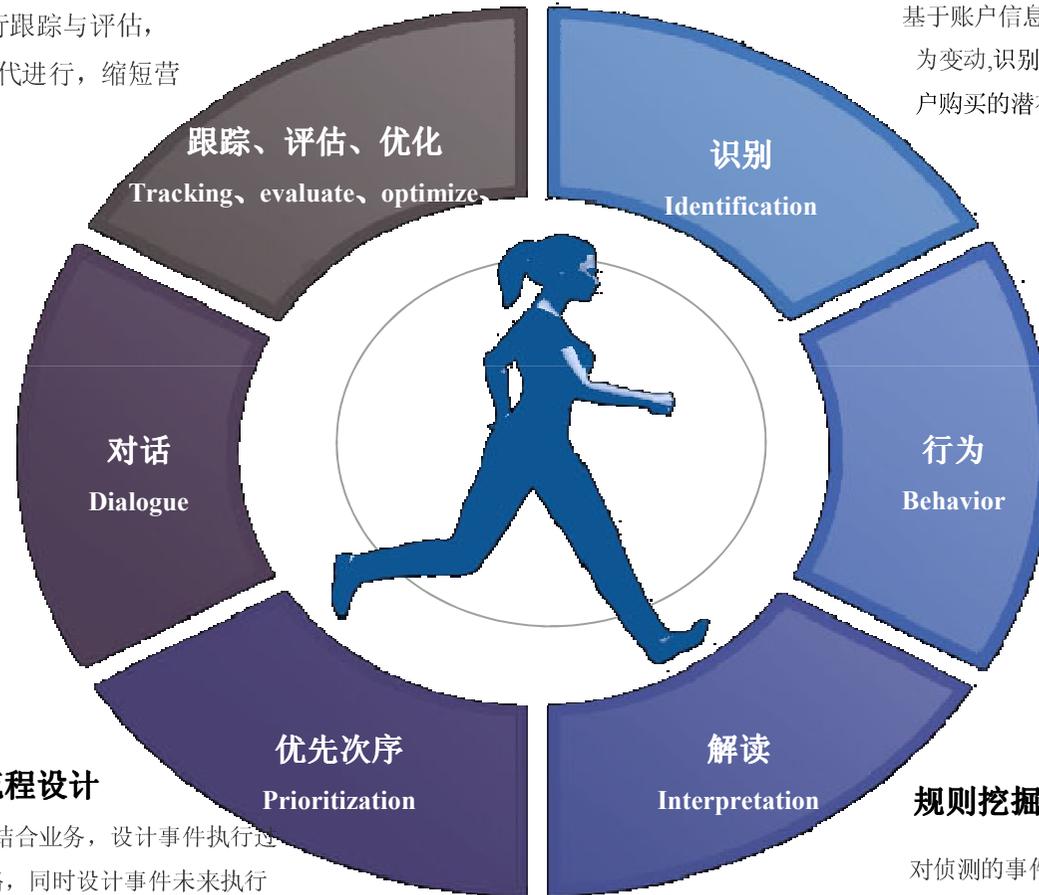
IBM“事件式营销”的闭环管理

评估/优化

对沟通和客户反应进行跟踪与评估，
使沟通更加有效，叠代进行，缩短营
销周期

定义事件

基于账户信息变动和客户行
为变动,识别出那些能促进客
户购买的潜在事件.



事件执行

配送名单，与客户展开
双向的“对话”，基于
对话过程中的客户需求
进行相关业务办理

数据探索与事件侦测

采用统计分析手段进行数
据探索,发现数据中隐藏
的事件

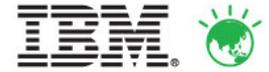
策略与流程设计

基于事件，结合业务，设计事件执行过
程中的策略，同时设计事件未来执行
的流程环节和业务关键点,以保证事件
执行的有效性和科学性.

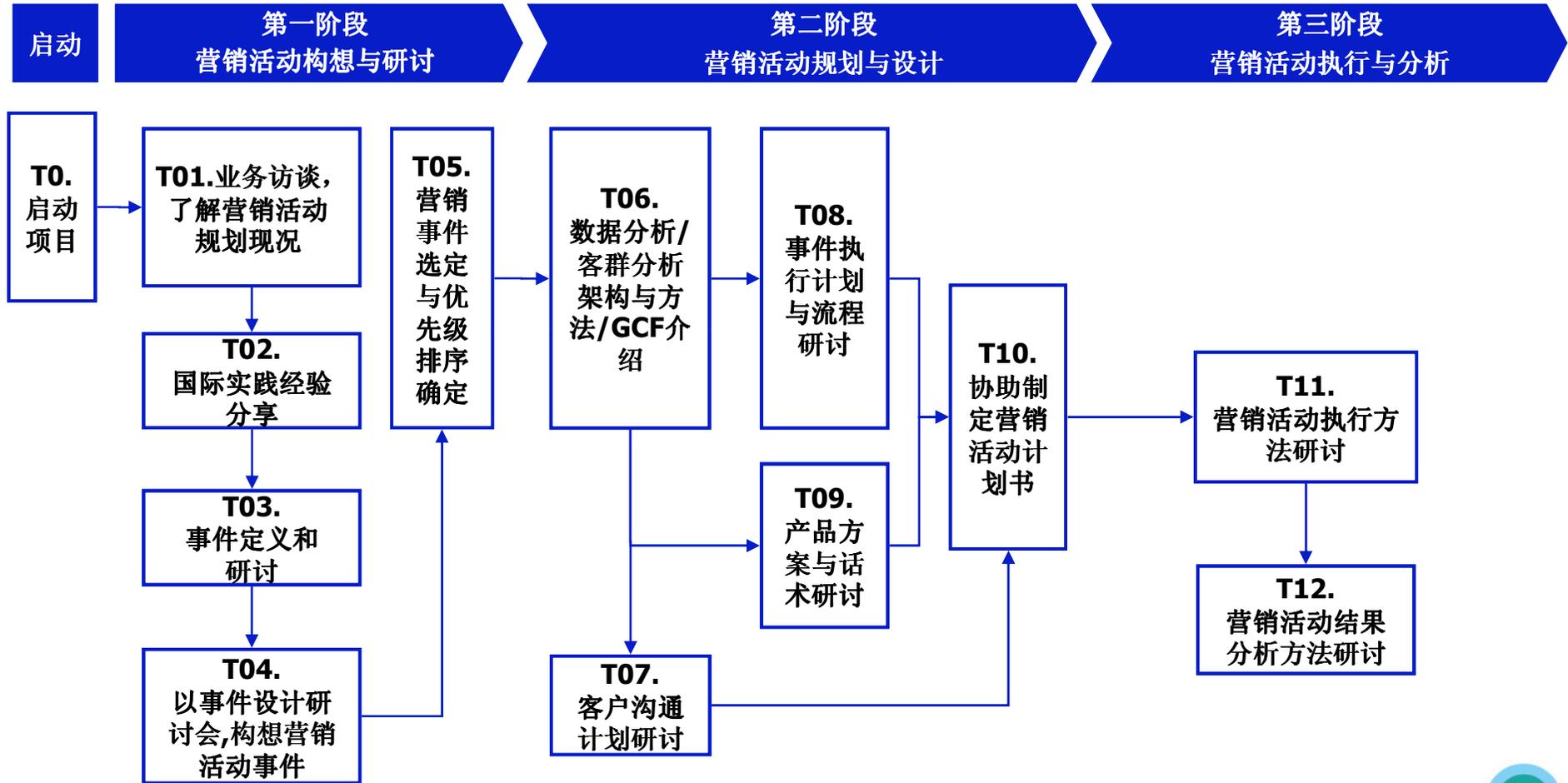
规则挖掘

对侦测的事件发掘该事件数据中隐藏的数据
模型和数据规则,形成事件规则库



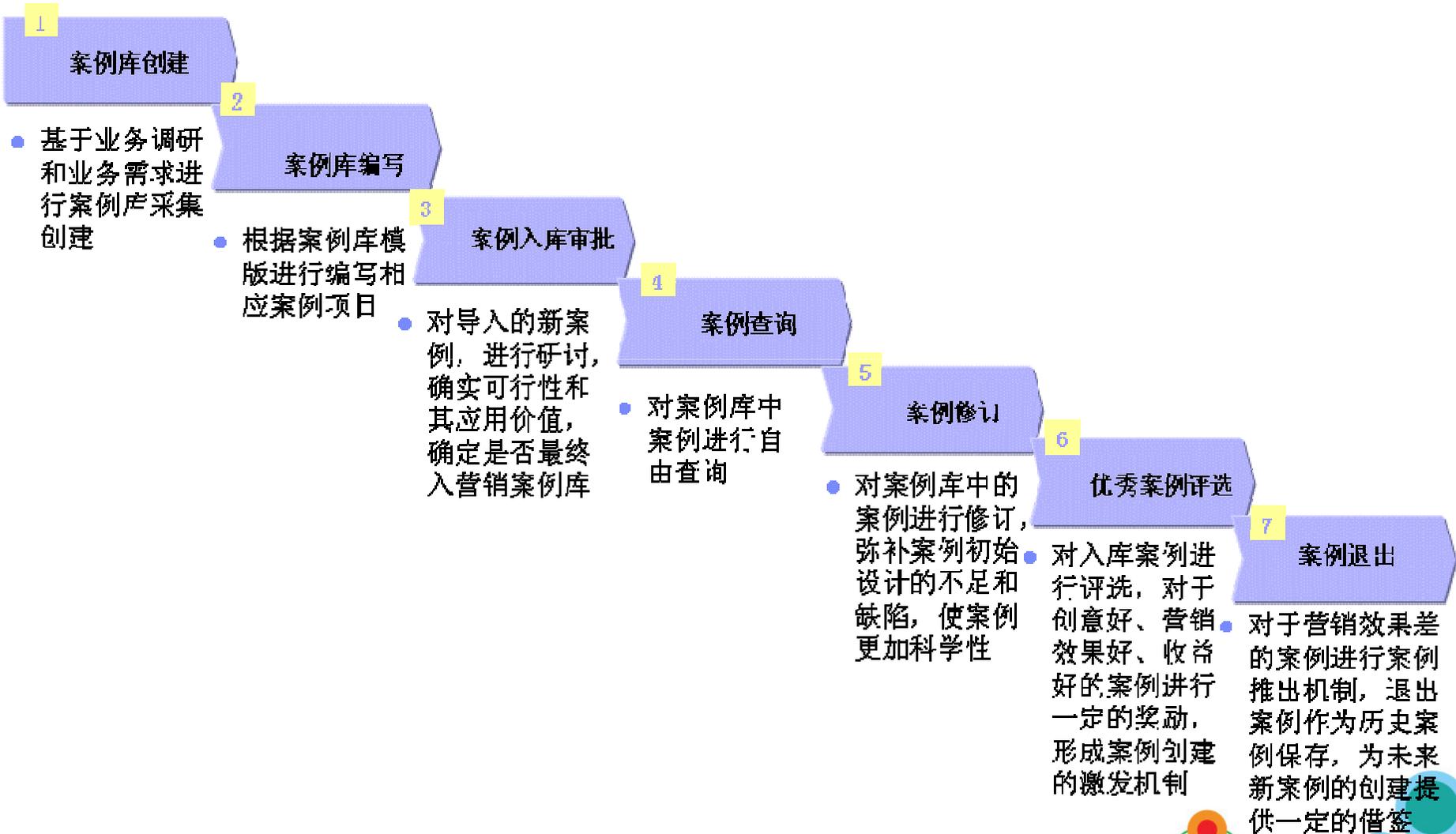


事件式营销(EBM)活动的实施步骤





IBM 营销事件案例库管理流程





- ❑ 建立分析型客户关系管理的体系
- ❑ 分析型客户关系管理应用方案重点
 - ❑ 客户细分策略
 - ❑ CRM预测模型和客户分析
 - ❑ 事件式营销与营销案例库
 - ❑ 客户单一视图和数据质量改进
- ❑ Q&A





在ACRM平台上建立客户单一视图

客户维度

- 零售客户
- 公司客户
- 同业客户
- 潜在客户

信息范围

- 信息大类
- 信息小类
- 信息项

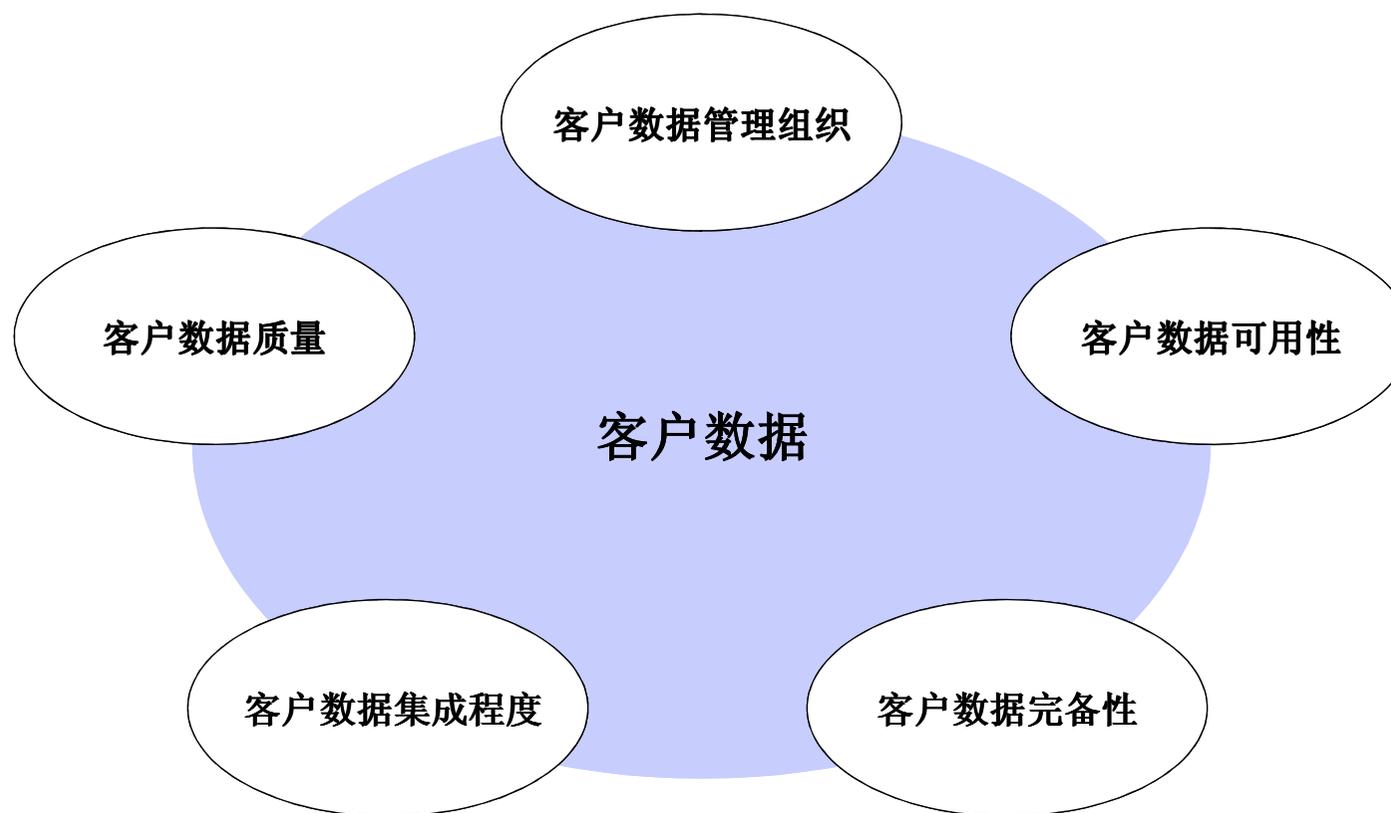


银行行业示例



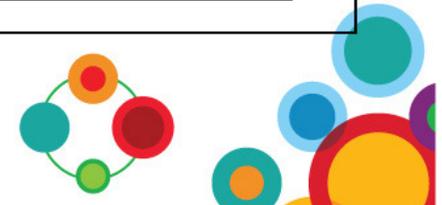
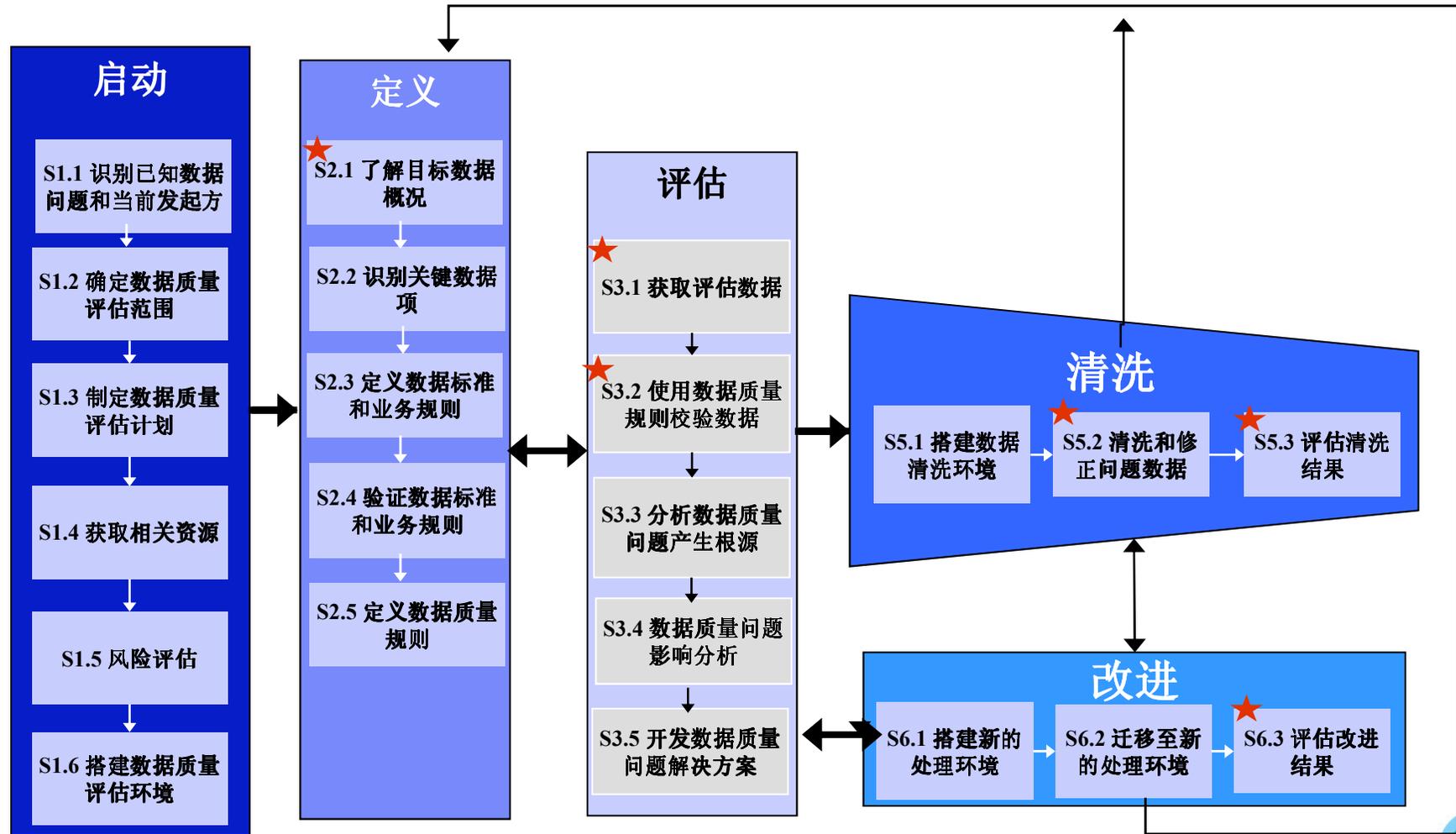


客户数据质量分析





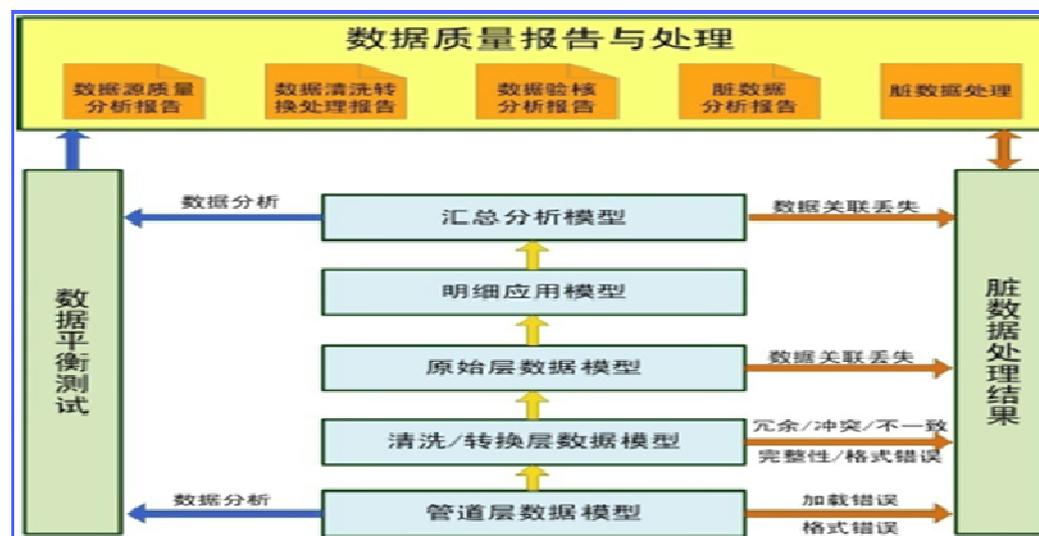
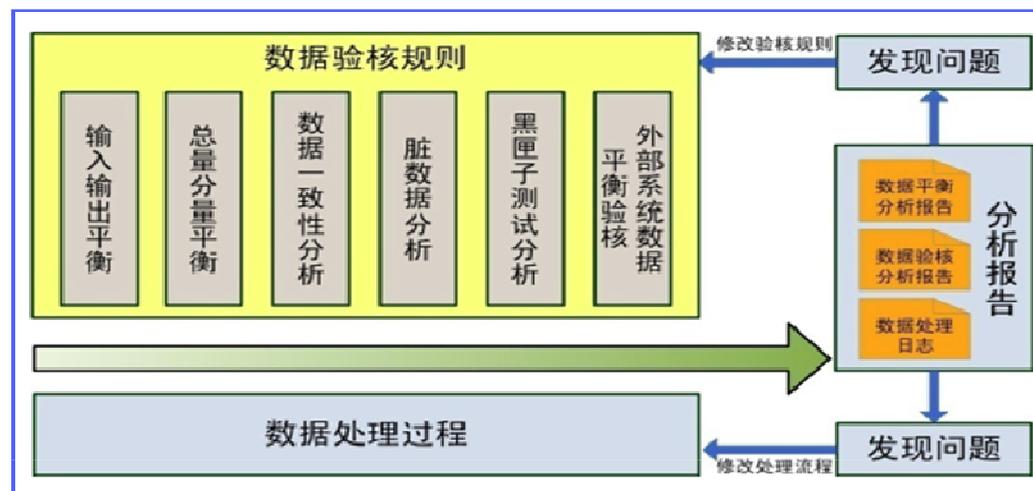
数据质量评估标准流程：启动、定义、评估、修正四个阶段





十四个数据质量维度，为标准化定义数据质量评估提供参考

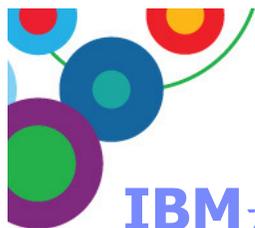
维度	说明
完整性	必须的数据项已被记录
时效性	数据被及时更新以体现当前事实
唯一性	该数据在指定数据集内不存在重复值
参照完整性	数据项在被引用的主表中有定义
依赖一致性	数据项取值满足与其他数据项之间的依赖关系
基表一致性	数据项在子表中出现的次数符合标准
正确性	数据正确体现了真实情况
精确性	数据精度满足业务要求的程度
技术有效性	数据符合已定义的模式规范
业务有效性	数据符合已定义的业务规则
可信度	数据的可信程度
可用性	数据在需要时是可用的
可访问性	数据易于访问
适用性	数据格式和表现满足用户需求





- ❑ 建立分析型客户关系管理的体系
- ❑ 分析型客户关系管理应用方案重点
 - ❑ 客户细分策略
 - ❑ CRM预测模型和客户分析
 - ❑ 事件式营销与营销案例库
 - ❑ 客户单一视图和数据质量改进
- ❑ Q&A





IBM是您可信赖的合作伙伴

成就客户
创新为要
诚信负责

IBM核心价值观
IBMers Value

Dedication to every client's success.

Innovation that matters—for our company and for the world.

Trust and personal responsibility in all relationships.

