



產品特色：

「客戶親密關係」是促使企業成功的三大「價值準則」之一。本白皮書將讓您瞭解如何透過五個實務步驟，實作此策略方案：

- 1. 計劃：**明確定義您識圖解決的問題：
- 2. 資料擷取：**一切源於資料。資料位於何處？資料的內容是什麼？
- 3. 預測：**只要運用預測分析，即可預期客戶行動。哪些客戶會改變忠誠？哪些客戶會隨時間而變得更有價值？
- 4. 行動：**運用您所獲得的知識來促進決策，並且獲取最佳結果。
- 5. 擴充：**以初步成功為本，運用節約的成本與提升的利潤來籌措後續步驟所需資金，並且持續擴充與精修您的方案。

透過「客戶親密關係」提升商業績效的五大步驟

前言

「若想試圖取悅所有人，那這家公司一定不會成功。它必須找到獨特價值，也就是唯有本身所能提供給特定市場的價值。」

當 Michael Treacy 和 Fred Wiersema 在其頗具影響力的《*The Discipline of Market Leaders*》一書中寫到：「選擇客戶，集中火力，然後獨霸市場」時，結論似乎就很清楚了：企業必須專注，並精於三大「價值準則」之一：客戶親密關係、卓越的營運績效與產品領先地位，只有極少數的企業才能精於一項以上。

在 Peppers & Rogers Group 新發佈的白皮書「客戶親密關係的五大要務」裡，更新《*The Discipline of Market Leaders*》當中的觀念。Peppers & Rogers 認為，這些價值準則並非互為獨立的方法，事實上，它們之間互有關聯。他們寫到：「如今，企業可建立客戶親密關係，以取得卓越的經營績效和產品領導地位。」

本白皮書說明企業可以採取的五個實務步驟，以達成客戶親密關係，並以此為跳板，在其他的重要價值準則獲得卓越成就。

注重客戶資訊

《*The Discipline of Market Leaders*》出版已經十五年，而客戶與企業之間的關係已產生重大變化。例如，拜網際網路所賜，存取資訊日益簡單，而且按一下滑鼠即可更換供應商，因而讓客戶得以瞭解供應商，並控制彼此之間的關係。同樣地，企業可以運用符合成本效益的全新資料採礦、預測分析與決策管理軟體解決方案，同時採納新的資料來源如電子郵件、電子商務網站與社交媒體，藉此瞭解客戶並以個人化方式行銷。



這些助力匯聚其他助力之後，迫使並允許企業以客戶資訊為中心進行重整。運用這些進階技術來分析所有可用資料來源，其價值就在於知悉與臆測之間的差別。知識就是力量，而且最終會帶來利潤。

現今成功企業多半擁有高度開發的資料分析功能，原因很簡單，根據相關資料分析制定決策，其成效證實比「跟著本能」來得好。因此，企業採用智慧分析建立客戶親密關係時，卓越的營運績效與產品領先地位也會隨之提升。

透過更深入且更準確地洞察客戶的需要、期待、意見、觀點與價值，可以引導企業開發客戶真正想要的產品，並且根據客戶偏好的獲悉方式來行銷產品。此外，憑藉資料而非直覺的分析方法開始滲透企業文化，並且擴散至所有的營運面向。

不只是另一個漂亮的縮寫

各位這時可能會想：「我們從前不曾走過這條路嗎？」「事實上，不是走了許多次了嗎？」其實過去幾年，為了達成客戶親密關係 (CI)，早已出現許多客戶導向方案與技術的字母縮寫，其中包括 VOC (客戶聲音)、CRM (客戶關係管理)、CEM (客戶體驗管理) 與 EFM (企業回饋意見管理)。

這些系統與方案的成果不如預期，例如，CRM 雖然可協助企業管理客戶資料，但往往無法改變客戶體驗。對許多企業來說，CRM 只不過是另一個小資料庫，或許可達成某程度的銷售與行銷整合，但與其他系統分割開來。

這正是問題所在。CI 表示企業不只要徹底瞭解客戶，還要能夠預測他們的需要，作出調整以符合並超越其需要。CI 的基本定義如下：能夠區隔客戶並量身設計產品與服務，以便精準符合客戶需要。開發這種能力需要全方位作法，採用從客戶資訊分析所得的可行商業智慧，並據此為決策制定提供資訊，推動整個公司的行動，涵蓋產品開發到業務營運，以及整個組織上從執行長下到前線的客服人員。

客戶親密關係能夠區隔客戶，並量身設計產品與服務，以便精準符合客戶需要的能力，這一必要策略能大幅提升公司利潤與最終成功。

換言之，CI 不是可有可無的戰術；而是能夠大幅提升公司利潤與最終成功的必要策略。但是，發展 CI 作為營運方面的價值準則，不應是造成混亂的汰換作業。事實上，您的 VOC、CRM、CEM 和 EFM 系統不能消失或邊緣化。相反，要賦予這些系統新生命，以提供更大的價值，成為您 CI 方案的資訊根基。

雖然 CI 是一種策略，而非「不成功便成仁」。CI 是一種漸進過程，也就是逐步擴充客戶資訊，然後粹煉資訊分析。本白皮書的後續部分，將探討五個環環相扣的實務步驟，以便帶領您邁向 CI 的革新之路，並指出當中必須留意的一些陷阱。

步驟一：計劃

規劃是 CI 方案的成功關鍵。好高騖遠會適得其反，不過擁有願景是必要的。

如果您注重的價值準則是客戶親密關係，您必須先根據此價值準則，描述貴公司的理想狀態。您需要知道試圖達成的目標，接著評量您在業務營運上的 CI 現行狀態，然後識別現行狀態與理想狀態之間的落差。定義一組長期策略目標，以便從 A 點達至 B 點。其間可能須經過多次起草，以及公司部門主管間的激烈討論。接著，要決定如何測量客戶親密關係理想狀態的進度。

測量方法有很多種，有些方法您可能在先前的 CRM 專案中實施過。引起業務主管激烈討論的其中一個主題，便是 CI 測量。請自問目前已測量哪些項目，還有哪些項目尚未測量。相關測量可能包括：

- 客戶終生價值
- 循環收益百分比
- 取得客戶支出年度比較
- 客戶流失率

如果您早已建構客戶回饋要求追蹤系統，請調查有多少員工（隸屬哪些小組）曾經存取此系統，或者曾經存取 CRM 或其他客戶資訊。如果不只更多員工存取這類資訊，還測量他們據此資訊所做的行動，將會如何？在邁向 CI 革新之路時，有關測量進度的初步討論會不斷重復，並持續改進您的量度方法與指標。

您不可能一夜之間就達到理想狀態，當您剛開始邁向這條策略之路時，應著重特定的短期任務，把握重要機會，藉由增強 CI 來提高企業績效。獲得某些高調且具有重大影響的勝利，可以鼓舞公司士氣，讓包括懷疑者在內的每一個人所接納。隨著您清理初始資料、引進新的資料來源與資料種類、提升資料分析能力（透過技術與人員），並且加強客戶知識與公司運用此知識的連繫，指引決策及行動，使您得以在 CI 的康莊大道上不斷前進。

讓適當的人員參與此評量與規劃階段。CI 屬策略性商業方案，需要跨部門合作，涉及整家公司的業務支持者與使用者，同時貫穿整個客戶關係生命週期。通常在客戶關係生命週期中，某個特定時間點的相關資料都是各自獨立，不是鎖在財務資料庫，就是鎖在行銷、客戶服務或客服中心資料庫（請參閱圖 1）中。在審查與規劃評量的階段中，須包括所有相關利害關係人，包括銷售、行銷、客戶服務、研發以及 C 層級和 IT 的營運人員。一方面，須瞭解資料獨立存在的位置，作為在全方位客戶資料庫中集結所有資料的第一步驟。另一方面，灌輸共同承擔責任的意識，以及促進 CI 所需的全公司合作，也很重要。

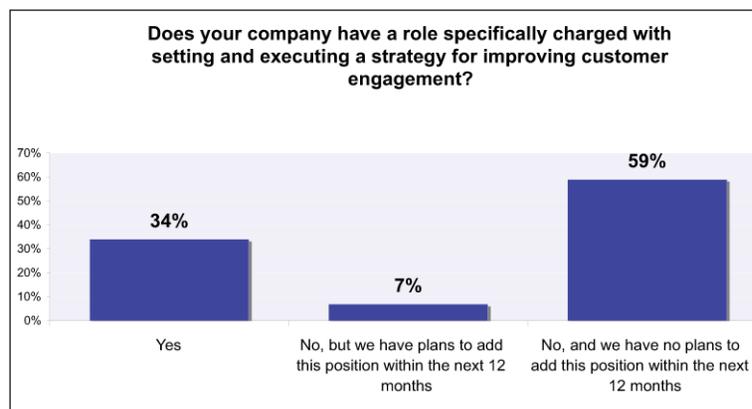


圖 1： 2010 年，IBM 贊助的 BMA 意見調查「組織專責人員與客戶契合」。

IBM 最近為商業行銷協會 (BMA) 執行一項,以 225 位 B-to-B 行銷人員為對象的客戶契合意見調查,其中突顯 CI 的跨部門特性。此意見調查發現,管理客戶關係的責任通常由多個部門共同承擔。只有 19% 的受訪者表示,管理客戶契合與客戶關係的責任是由行銷部門獨自承擔,比較普遍的是,這個責任落在銷售部門 (24%) 或由多個部門共同分擔 (39%)。(請參考圖 1 與圖 2。)

無論您的營運模式是以 B-to-B 為主,還是以 B-to-C 為主,對任何的 CI 方案來說,跨部門支持與協調是很重要的。對於在企業層次運作的 CI 而言,單一部門(例如銷售)所收集到的資料,必須立即提供給其他部門(例如行銷與客戶服務),反之亦然。

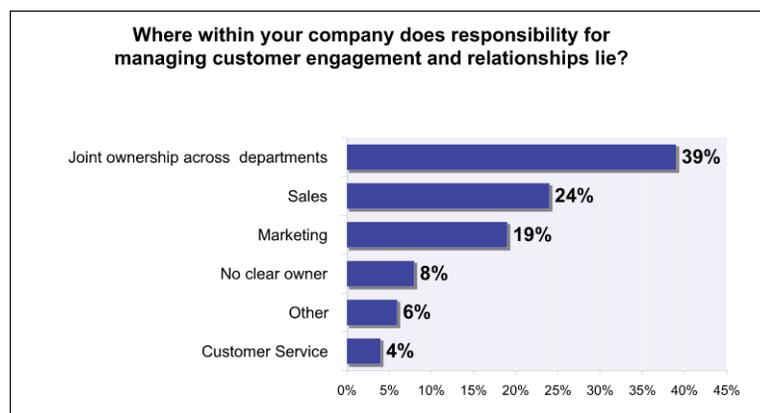


圖 2 : 2010 年,IBM 贊助的 BMA 意見調查「組織專責人員與客戶契合」。

在企業層次上,C 層級負責人需要向員工強調 CI 任務的重要性,同時還需要業務轉換所需的策略動力。同樣地,這種轉換也不會一夜之間發生;但是如果企業高層不重視,那將永遠不會發生。不過,如果負責的高階主管,其待辦事項清單已超出負荷,則 CI 將無法獲得該有的重視。

IBM 的 B-to-B 客戶契合意見調查突顯出機會,可新增負責加強客戶關係與見解的專職人員,加深對客戶契合的關注。只有三分之一的意見調查受訪者,表示目前設有這類職務。我們認為,最佳作法是設立專門負責 CI 的職務,確保跨部門合作並獲得認可。

此外，IT 人員的列席與從頭到尾的參與也很重要。一如大部分企業，若貴公司的客戶資料位在互不相通的各種系統，而且資料並不乾淨，即客戶（相同客戶）在各系統的資料可能會有不同的表達方式。客戶名稱的表達方式可能不同，而其他識別碼，像信用卡、婚姻狀態等，也會隨時間而改變，結果造成一位客戶變成好幾個客戶。例如，某位銀行客戶擁有支票帳戶、儲蓄帳戶、信用卡、房屋修繕貸款，同時還接受投資理財服務，結果在五個系統中的五組資料都代表同一位客戶，但每組資料的客戶記錄都各不相同。CI 作為策略層次方案，需要高瞻遠矚的負責人；但拖累 CI 方案的問題在於資料，而拖累資料的關鍵在於其中的細節。

以團隊方式，根據缺口分析以及最重要的業務需求，來定義 CI 的最優先商業目標。您的優先任務是爭取新客戶？挽留高價值客戶？還是透過交叉銷售與升級銷售，增加平均的荷包佔有率？在您有待解決的問題中，很自然會浮現上述優先順序。

請評量您的程序、原則與技術，用以擷取與分析全公司客戶資訊，並據以行動。您在資料、技術、智慧分析專業、商業程序或以上各方面是否有缺口？請針對構成客戶過往體驗的所有交易與互動，考量哪裡有缺口、漏洞、斷鏈與錯失的商機？

這個階段重點不在於修正缺口，而是識別這些缺口，以勾勒 CI 功能的「現狀」，並開始展望未來目的地。解決幾個最重要的根本問題，其優點不容輕忽。這麼做可以向相關的業務部門證明 CI 的價值，獲得他們的支持，並且奠定堅實的基礎以提高成功機會。

步驟二：資料擷取

一切源於資料。您要如何擷取客戶資料，而這些資料儲存在何處？客戶資料是否存在於各不相通的系統中？您的資料顯示什麼訊息，還有同樣重要的是，這些資料沒有顯示什麼訊息？

在特定的業務單位裡，您可能對自己的客戶瞭若指掌，但從企業的觀點來看，可就未必如此。您在步驟一分析中，解答下列重要客戶問題時，可能已經發現部分缺口與斷鏈。例如：

- 哪些人是我的客戶？
- 其中是否可以分隔成不同的客戶區隔，而促成這些區隔的因素為何？
- 為何有些客戶離去，而有些客戶卻留下？
- 讓客戶感到滿意並保持忠誠的原因為何？

客戶焦點：轉換率：

一家荷蘭保險公司找到主要問題：其群發郵件的真實銷售轉換率很低。這家公司集中資料，並透過預測分析詳細觀察客戶行為，以便在直效行銷活動中更精準鎖定潛在客戶。

結果：轉換率增加 40%，郵件成本減少 35%。整體投資報酬率在不到三個月的時間內就達成：448%。

- 需要加強任何產品/服務嗎？
- 公司客戶的現行價值為何，而未來/預測價值又有什麼？
- 哪些客戶可帶來最大/最少利潤？
- 我的客戶在網路上講些什麼？

CI 需要得知並協調整個企業與該客戶的所有互動，因此您不只需要擁有所有可用的客戶資料，還要能夠分析及瞭解這些資料。您可能擁有其中部分可用的資料，而非全部。

客戶資料有四種基本類型：描述資料、行為資料、互動資料與態度資料。

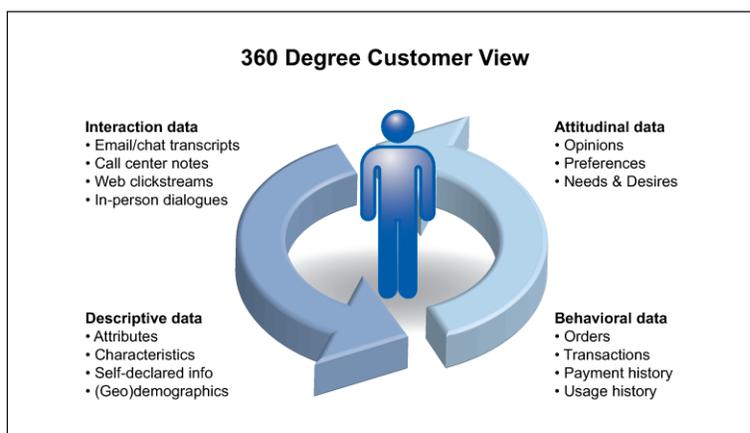


圖 3：客戶親密關係需要全方位檢視每一位客戶

行為資料包括交易資訊，例如訂單資訊、付款歷史與出貨地址（CRM 系統通常會有的資料）。描述資料包括客戶的姓名與地址，以及個人背景資訊，例如性別、婚姻狀態與預估的家庭收入。互動資料詳述在何時、何地與誰發生互動，以及溝通內容與溝通結果。

您可能已經在較早的客戶方案中採取一些首要步驟，從不同的系統清理及合併部分客戶資料。隨著步驟進行，將會持續擴大合併原有資料與來自銷售、電話行銷、客服中心、付款、財務、行銷等等營運系統的其他資料；而您在基本的「內容」上添加「對象、時間、原因與方式」後，將會以越來越全面的觀點，讓客戶資料繼續趨向完美。

客戶焦點：加強病患照護

客戶親密關係超越我們一般所想的「客戶」。某家美國醫療中心發現一種解決方案，可將來自各部門不同格式의各種病患資料整合成單一資料集，作智慧分析之用。

結果：由於能夠更充分地管理及分析數以千計的資料元素，讓這家醫療中心得以追蹤心臟疾病患者以及接受心臟移植患者的後續狀況，同時加強照護，並降低術後的恢復時間與成本。

在合併資料時，您須尋找以質化資料擴大量化分析的方法。例如，互動資料的重要來源之一是 Web 點按串流分析，包括流量分析（頁面造訪順序）與電子商務分析（供購物者行為量化分析之用，從而判定網站作為行銷管道的效益）。網站設計人員可運用此量化資料來提高網站的瀏覽率與轉換率，同時分析產品的需求度。貴公司可能也擁有豐富的質化互動資料，但其價值尚未實現。

您的互動資料可能多半是來自銷售、客戶服務、電話行銷，以及其他面對客戶人員的未結構化記錄。雖然這類資料對於密切瞭解客戶來說很重要，但往往因為「未結構化」（即散亂、格式不拘且不太適用於試算表）的資料而並未進行採礦。就這方面而言，態度資料（意見、喜好、情緒等等相關資訊）也有類似狀況，這類資料可在意見調查記錄、電子郵件評註以及網站的開放式查詢中找到；此外，也可以在外部豐富且快速成長的社交媒體中獲得，例如：Facebook、Twitter、客戶評論網站與部落格。這些資料極有價值，可提供您重要且可預測的客戶見解。

例如，在客戶的來電服務電子郵件中偵測到「delight」一字，可有助於預測下一個交叉銷售供應項目的成功，若顯示「dismay」則立即觸發補救服務戰術，例如提供特殊優惠，以便預防客戶流失。您可以在 Twitter 或 linkedin.com 找到正在尋找特定產品或服務的潛在客戶，例如有一家公司在他們以使用者為中心的設計程序中，就運用這類資訊來招募試用者。

由於新技術的出現，企業現在可以用輕鬆且符合成本效益的方式，充分利用所有的閒置資料。進階文字採礦演算法與自然語言處理的加強功能，可讓您從客戶意見調查資料與未結構化的資料中，擷取有價值的概念，從而加深與客戶的親密關係。這些技術已變得更容易使用，而且提供見解的速度也更快。在個人層次上，商業使用者只要按幾下滑鼠，就可以在瀏覽器介面中建置預測模型，並且執行模擬與假設情境，以比較及測試最佳的商業成效。在企業層次上，只要運用實證方法，就可以在幾個月內，充分瞭解您的客戶，提升業務方面取得重要且可測量的進展。例如，本白皮書中提及的一家客戶，他們致力於提高直效郵件行銷活動的客戶轉換率，結果不到三個月就達成 448% 的投資報酬率。

客戶焦點：客戶流失

一家歐洲主要的有線電視業者，在客戶生命週期中的重要時間點上，對客戶進行意見調查，藉此建置模型預測滿意度，然後由專責的挽留客戶團隊主動聯繫可能流失的客戶。

結果：在接受處理的群組中，客戶流失率從 19% 降至 2%。

您可以在 **CI** 方案的早期，從所有可能來源取得所有可能的資料。您可以重新對照第一步的原始商業目標，然後決定首先著手的適當資料，並尋找所需的資料來源以解答您的重要疑問。此後，每增加一筆額外資料來源，您就能進一步增進客戶親密關係，以及預測模型的精確度。

步驟三：預測

現在您已擁有所有資料顯示了什麼資訊，您又要如何運用？貴公司從這些資料獲得的好處可能有限，除非您運用這些資料來進一步瞭解客戶，並據此調整您的營運以充分因應客戶需要。在先前提到的 **IBM B-to-B** 意見調查中還發現，許多行銷人員認為自己擷取客戶資料的能力，優於分析資訊取得見解的能力，而這個部分正是營運能力發展落後科技發展之處。

預測分析軟體是功能強大的全新工具，可將企業的決策與成果最佳化。有了預測分析軟體，您就可以評量上述的各類型資料，然後運用這些資料建立強大的預測模型，以判定應對個別客戶的最佳行動方針。您可以準確預測客戶對行銷供應項目或新產品的反應，而不是預測推斷，

可讓您在實際互動之前，先得知較適合特定客戶的行銷體驗。您可以根據商業目標，以及對獲利度最高的長期關係有何影響等資訊，預測並進而加強客戶互動。

預測分析可以提供見解，預測客戶的下一步行動，例如哪些客戶可能投向競爭者懷抱，或者樂於回應升級銷售或交叉銷售行銷活動。預測見解可辨識潛在的風險與詐騙領域，或找到全新與新興的市場機會。組織能夠將預測分析所制定的決策自動化與最佳化，擁有競爭者望塵莫及的重大競爭優勢。

根據預估，**99%** 的行銷訊息都遭到客戶忽略或置之不理，這一點也不令人驚訝。但是運用預測分析，鎖定最有可能回應的客戶提供行銷訊息時，您的轉換率會大幅提高，行銷成本也會大幅削減。如此一來，您的行銷支出是用以為少數有需要的人提供有意義的供應項目，而不是為多數沒需要的人提供惱人的背景噪音。

客戶焦點：客戶流失

一家金融服務業者運用決策管理軟體，提高多重管道 CRM 計劃的交叉銷售率與升級銷售率。

結果：這家公司透過分行、網路銀行與聯絡中心提供「下一個最佳產品」，結果達到 16% 的接受率，並產生龐大的額外收益，同時提高客服人員的效率。

步驟四：行動

擁有足夠資料瞭解客戶並預測其行動後，您就必須能夠即時根據以上知識採取行動。決策管理軟體可讓您化知識為行動，並在即時決策程序中納入預測分析。

Decision Management 是封閉式迴圈的雙向系統，可在決策制定過程中不斷採納寶貴的回饋意見，將商業決策最佳化與自動化。本產品結合預測分析與商業邏輯功能，可讓業務經理即時預測客戶行為並據以行動。業務經理可以快速判斷哪些來電互動是升級銷售、交叉銷售或挽留供應項目的最佳對象，然後提供客戶最有可能接受的個人化即時建議。**Decision Management** 可讓業務經理進一步控制造成直接影響的優先順序，並且確保達成客戶與公司雙贏的最好結果。

業務經理與團隊（無論有沒有分析師）可以建立預測模型，即時對每位客戶評分，然後根據商業程序與規定建置對應的規則。他們可以執行自訂查詢，進行假設分析，並在客戶區隔定義或模型中加入自己的獨特觀點。此外，他們還可以快速調整優先順序與程序，以便將決策最佳化。來自真實客戶互動結果的回饋會回流至系統，建立封閉式迴圈資訊，讓您得以修正未來的供應項目，並漸進達成更好的成效。

例如，客戶流失問題可能橫跨產品開發、策略定價、通路管理、銷售與行銷等階段，各部門都涉及其中，需要共同提出觀點與行動。

Decision Management 系統會在相同的資訊迴路中連結這些業務功能，讓每個部門學習其他部門的成功與失敗，並將孤立的部門職能轉化成全企業的知識與能力。

客戶焦點：回應率

一家主要的郵輪公司起初預算，要在 CI 方案的首六週建立客戶分析模型，並在首六個月為目標族群提供行銷供應項目，以測試上述模型。

結果：一個半月之後，就從初始測試活動獲得高度精確的結果。在首六個月之後，正面回應率增加，而且在某些情況下，回應率達 10 倍以上。

步驟五：擴充

CI 是一種發展演進，而不是革命式的文化轉型。它不會一次就在公司的所有角落發生，更不會在一夜之間出現。

不過如同我們所見，它可以快速帶來重大，甚至足以改變現狀的營運進步：大幅降低客戶流失率與行銷成本，同時提高轉換率以及最大獲利客戶的忠誠度。

每獲得一次勝利，將會有更多貴公司的部門肯定 CI 的價值。每獲得一次勝利，您就能增強 CI，同時取得新的資料來源，進而提高客戶以及其他業務面向（例如產品規劃與庫存管理）預測分析的精確度。某種意義上，每一次勝利就像在 CI 基礎上添加的一塊磚頭，而 CI 基礎正是您建置策略區隔的根基。

隨著時間推移，您將可改進程序、擴充可存取的資料，並且獲得更多業務部門的參與。此外，您將可修正測量進度的方法，並且在個人與企業層次上獲得進步。隨著目標客戶越來越明確，以及服務或體驗缺口的揭露，您將會發現以前未知的難題。您會將每個步驟的學習經驗應用在下一個步驟，持續將 CI 方案推向步驟一所界定的理想狀態。

關於 IBM 商業智慧分析

IBM 商業智慧分析軟體提供完整、一致及正確的資訊，值得決策者的信賴，提升企業效能。包含商業智慧、進階分析、財務績效及策略管理與分析應用程式的綜合性產品組合，可提供您明確且立即可行的深入見解，讓您瞭解目前績效，預測未來成果。

結合豐富的業界解決方案，以及深獲肯定的實務與專業服務，讓任何規模的組織都能帶動最高的 IT 生產力，創造更優異的成果。

進一步資訊

如需進一步資訊或聯絡業務代表：

www.ibm.com/software/analytics/spss

電話聯絡

如需電話聯絡或詢問問題，請前往

www.ibm.com/spss/contactus。IBM 業務代表將會回覆您的查詢。



© Copyright IBM Corporation 2010

110 台北市松仁路 7 號 3 樓
技術諮詢熱線：0800-000-700
台北市松仁路 7 號 3 樓

美國政府使用者的注意事項 - 使用、複製及公開權依 GSA ADP Schedule Contract 與 IBM Corp. 所提出的限制而定。

台灣印製
2010 年 5 月
版權所有

IBM、IBM 標誌、ibm.com、WebSphere、InfoSphere 及 Cognos 是國際商業機器股份有限公司在美國及/或其他國家的商標或註冊商標。若上述及其他 IBM 註冊名稱在本文首次出現時附有商標符號 (® 或 TM)，代表這類商標在本文發布時已於美國註冊，或為 IBM 擁有的普通法商標。這類商標可能已在其他國家註冊或屬於普通法商標。IBM 最新的商標清單，請造訪 IBM 網站的「版權及商標資訊」，網址為：www.ibm.com/legal/copytrade.shtml。

SPSS 是 IBM 旗下 SPSS, Inc. 的商標，已於全球許多地區登記註冊。

其他公司、產品或服務名稱可能是其所屬公司的商標或服務標誌。



請回收
