



# 案例分享： 某马来西亚领先运营商的客户流失管理分析

MBPS Analytics  
November 2009

## 为某马来西亚领先运营商进行的客户流失管理分析

- ❑ 该运营商隶属于一家覆盖亚洲和中东地区**12**个国家的移动电话业务的电信集团
- ❑ 在马来西亚和东南亚地区获得“年度最佳通信服务提供商”奖项
- ❑ 在高度竞争的马来西亚移动通信市场中处于领先地位
- ❑ 在高度饱和的马来西亚移动服务市场中拥有**1300**万用户

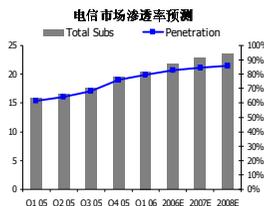
该运营商在激烈竞争的市场环境中损失了市场份额  
因而需要改进客户维系

挑战

“我们怎样才能有效地提高现有的用户的忠诚度和粘性？”



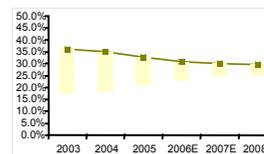
现状



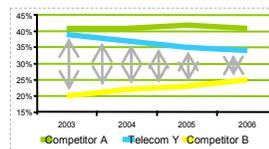
移动通信市场已经饱和  
并被几个运营商掌握



激烈的竞争导致价格战



网络和服务故障导致客户不满



客户转向其他服务供应商



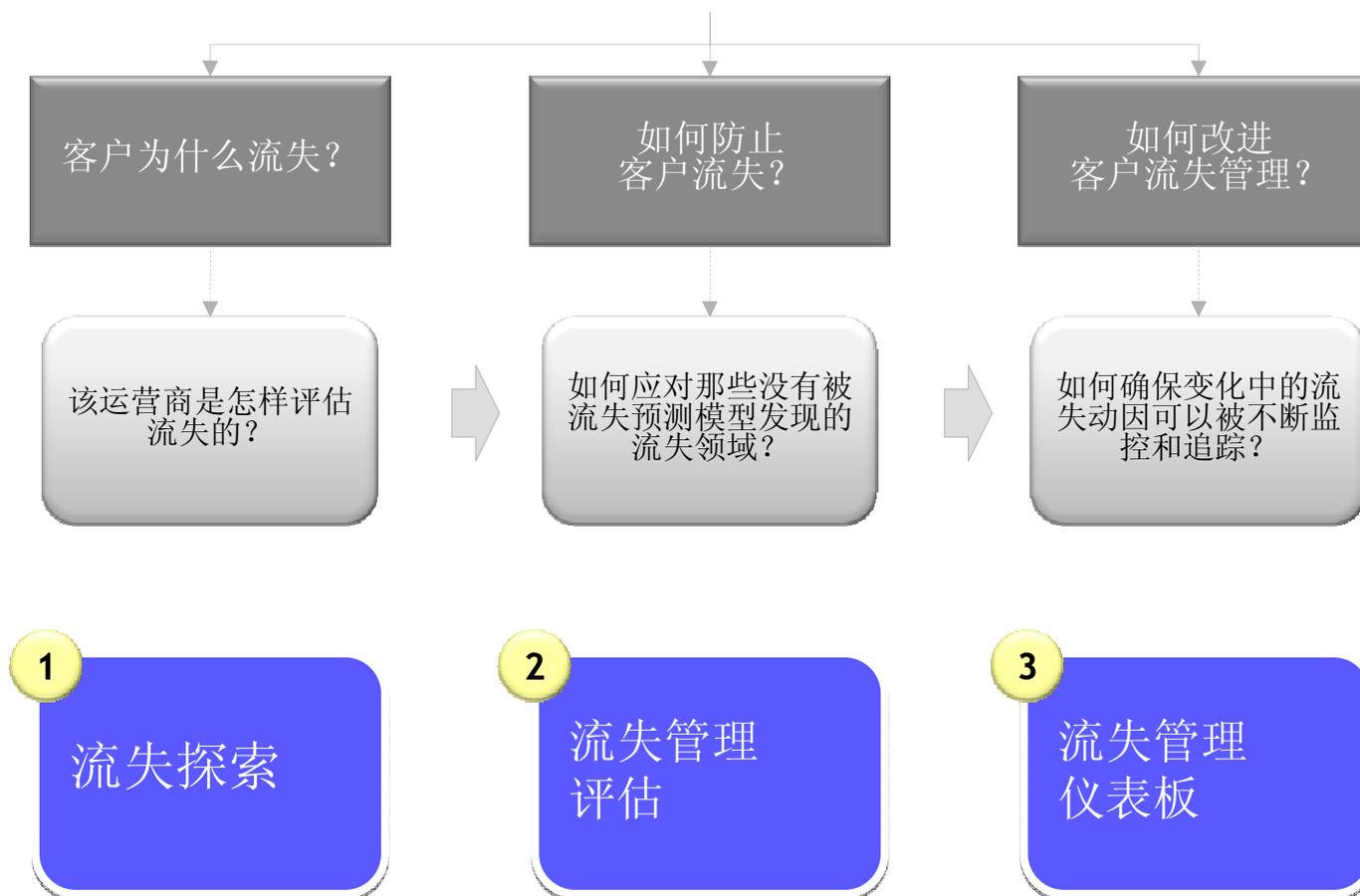
由于客户流失导致的潜在收入损失达4000万美元

希望发现并解决促使处于客户生命周期不同阶段的客户离网的主要动因



## 我们帮助该运营商分三个阶段识别并解决客户流失问题

### 怎样才能有效降低客户流失？



持续2年期间，我们帮助该运营商估算由于高流失率带来的潜在收入损失

客户流失对收入有巨大影响，  
如果加以控制和维护可以转而成为运营商的利润来源

2007

Estimated potential revenue loss of  
USD 34.43 Mil. due to excess churn

|          |               |
|----------|---------------|
| Postpaid | USD 9.86 Mil. |
|----------|---------------|

|         |                |
|---------|----------------|
| Prepaid | USD 24.57 Mil. |
|---------|----------------|

|              |                       |
|--------------|-----------------------|
| <b>Total</b> | <b>USD 34.43 Mil.</b> |
|--------------|-----------------------|

**Annualized Churn Rate**

Postpaid: 29% (Operator) / 24% (Target: Industry Benchmark)

Prepaid: 48% (Operator) / 42% (Target: Industry Benchmark)

2008

Estimated potential revenue loss of  
USD 5.30 Mil. due to excess churn

|          |                        |
|----------|------------------------|
| Postpaid | Churn Rate < Benchmark |
|----------|------------------------|

|         |               |
|---------|---------------|
| Prepaid | USD 5.30 Mil. |
|---------|---------------|

|              |                      |
|--------------|----------------------|
| <b>Total</b> | <b>USD 5.30 Mil.</b> |
|--------------|----------------------|

**Annualized Churn Rate**

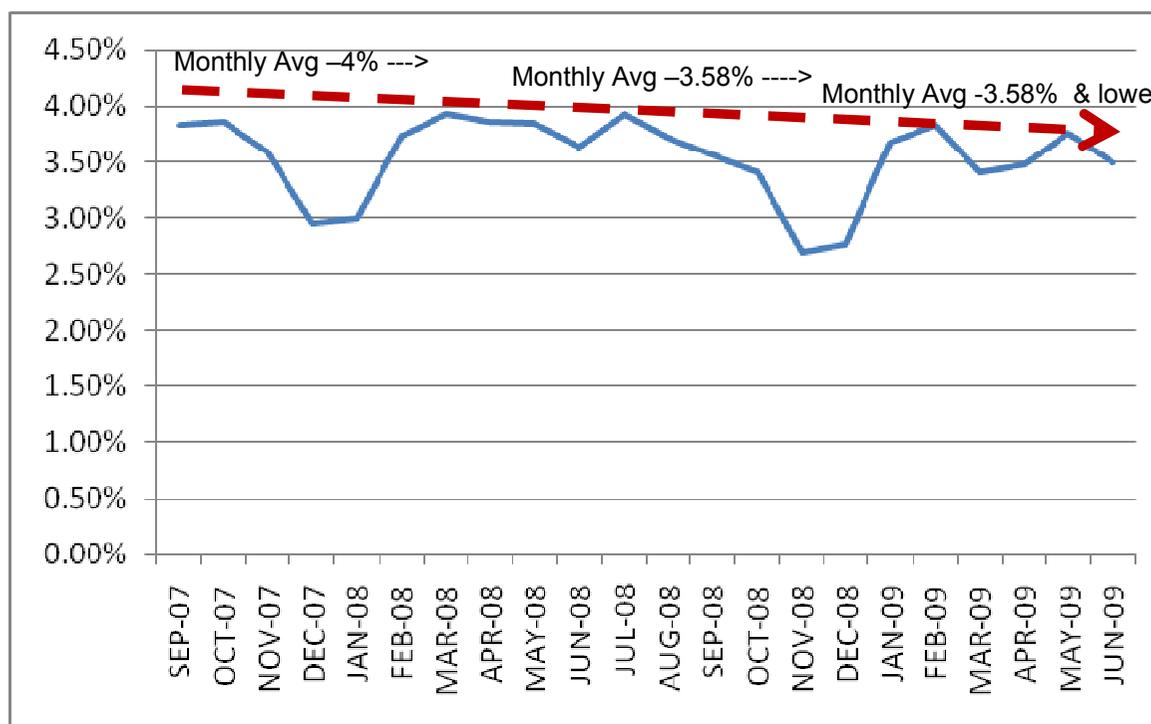
Postpaid: 16% (Operator) / 24% (Target: Industry Benchmark)

Prepaid: 43% (Operator) / 36% (Target: Industry Benchmark)

价值计算：超出业界标准的流失客户在6个月间产生的业务收入

我们在降低流失率（特别是预付费用户）方面的正面影响也得到验证

该运营商的预付费用户流失率从07年9月到09年6月间连续22个月下降



\*The churn rates are effectively lower if the MNP-related customer churn can be discounted post December 2008, a month after MNP was fully effected.

# 客户流失探索



# 我们与该运营商分享了 各领先电信运营商在客户维系方面的丰富经验

| 领先的电信运营商 | 客户维系挽留的手段   |   |
|----------|---|---|
|          | <p><b>Channel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Automatic Top up Options for Prepaid</li> <li>Dealer Rationalization &amp; Value oriented Incentives</li> <li>Incentive Clawbacks &amp; Advance Rentals</li> </ul> <p><b>Usage &amp; Loyalty</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Usage Inactivity Tracking</li> <li>Co-Branded Loyalty Rewards</li> </ul> <p><b>Network Performance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Network Promise Campaign</li> </ul> <p><b>Products &amp; Services</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>All You Can Eat (AYCE) Offerings</li> <li>Innovative Lifestyle Services</li> <li>Triple-Play Services Bundling</li> </ul> | <p><b>Analytics</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Segment-Oriented Customer Service</li> <li>Data Warehouse and Data Analytics</li> <li>Segmentation by Value &amp; Churn Propensity</li> </ul> <p><b>Billing &amp; Credit Mgt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proactive Bill Statement Data</li> <li>Welcome Call to Counter 1st Bill Shock</li> </ul> <p><b>Customer Service</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pro-Active C &amp; C Engagement</li> </ul> <p><b>Acquisition</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sim Switching Campaigns</li> <li>SIM Serial Tracking</li> </ul> |

通过模拟客户维系游戏，使所有项目关键人了解到维系的重要性

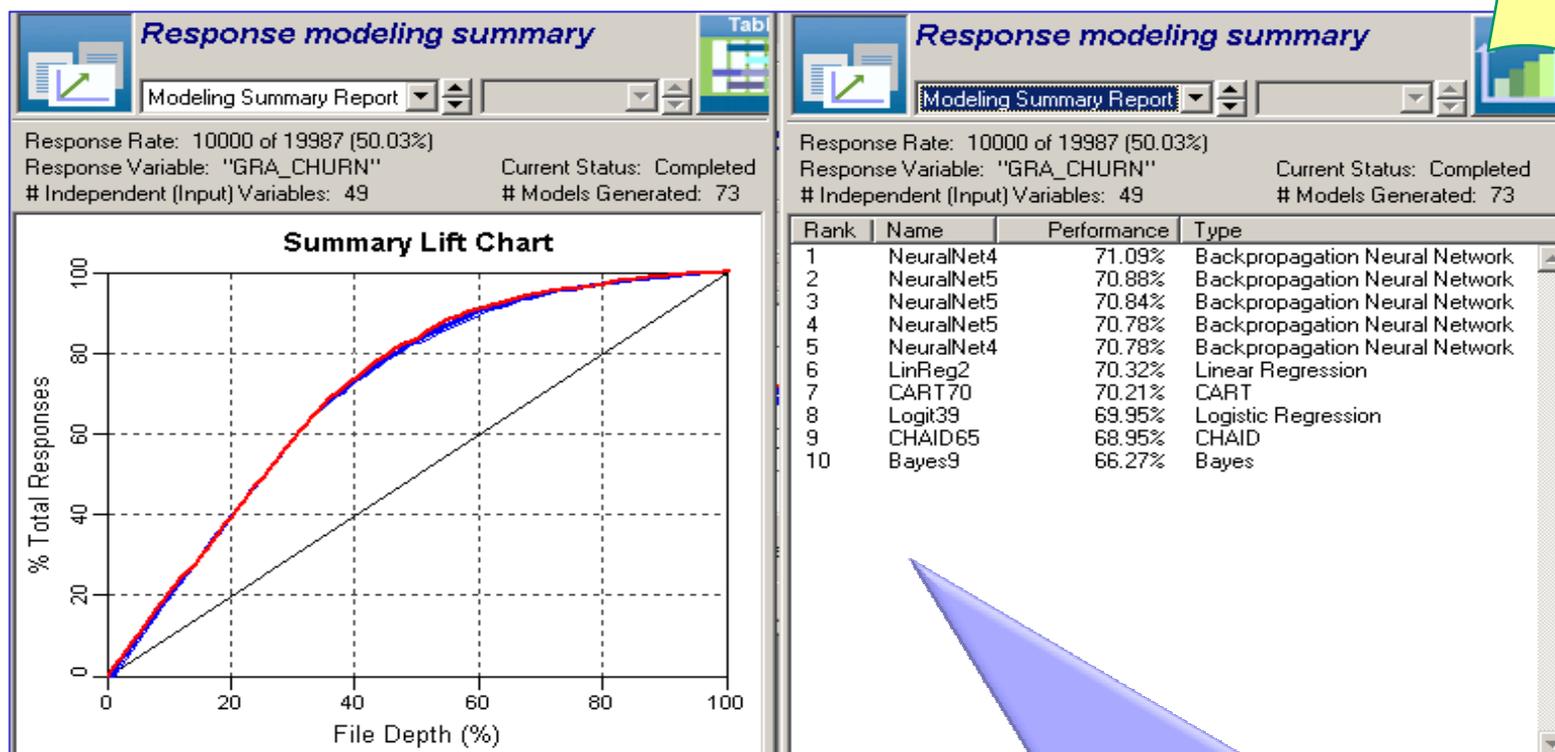
### Sim-Tel®的特性

- 团队由来自各业务部门的人员共同组成
- 预算有限，各团队的运营能力不同
- 独特的、有吸引力的市场活动
- 为市场活动提供创新的、有吸引力的策略反馈
- 游戏的结果通过一个考虑到电信业务各不同方面因素的独特算法得出

### Telecom业务的不同方面



## 利用数据挖掘技术了解客户行为



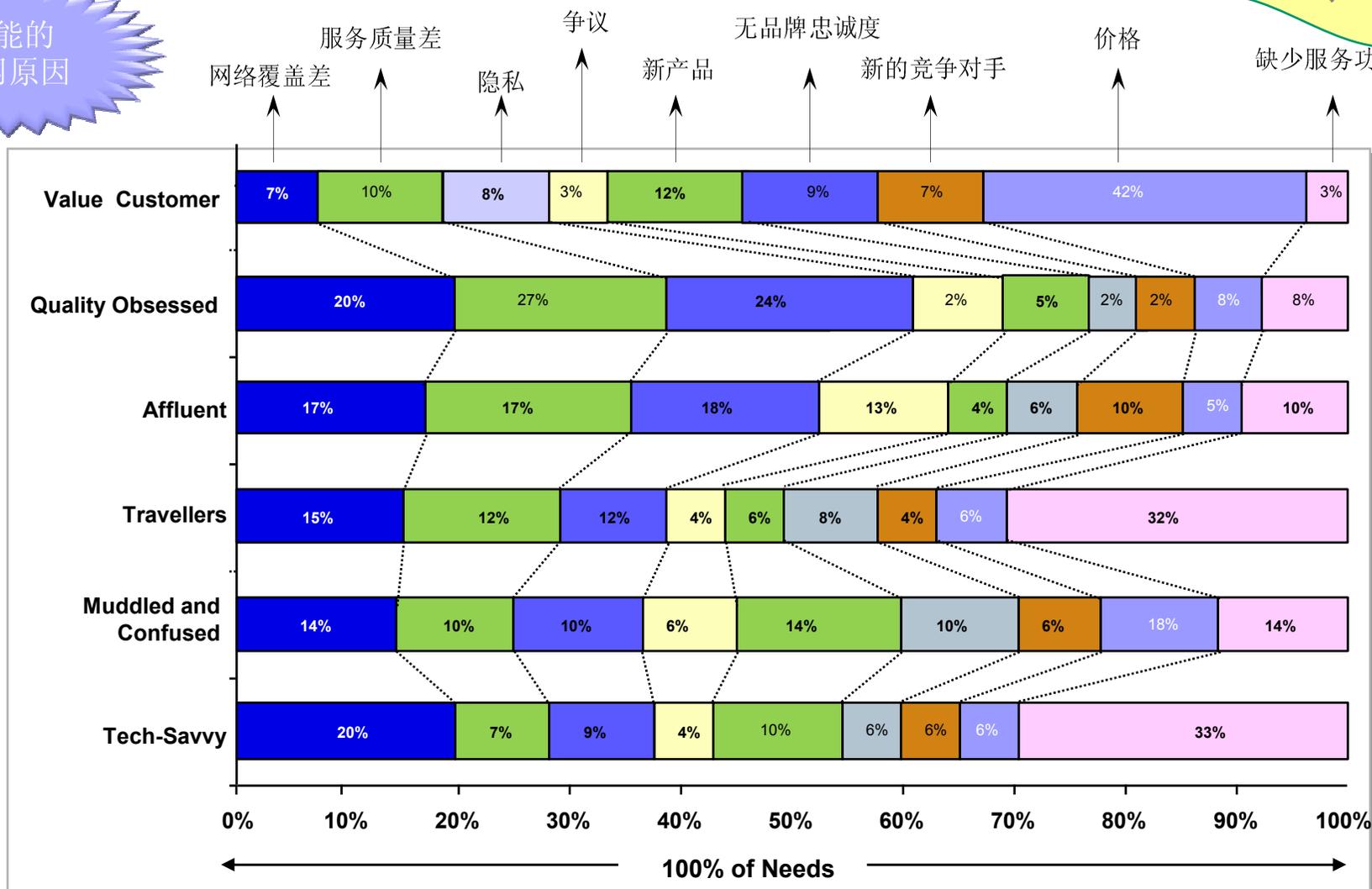
示例

Data Mining tool  
 Wizards to import, model & score  
 Automatically selects model inputs  
 Extensive reports to analyze results

# 我们剖析了离网客户，按照不同客户群和使用模式识别离网原因

可能的  
离网原因

示例



我们研究了不同专题的“客户之声”调查数据以发现存在问题的领域

投诉/离网原因

话费争议

代理商不满

服务故障

账务

欺诈

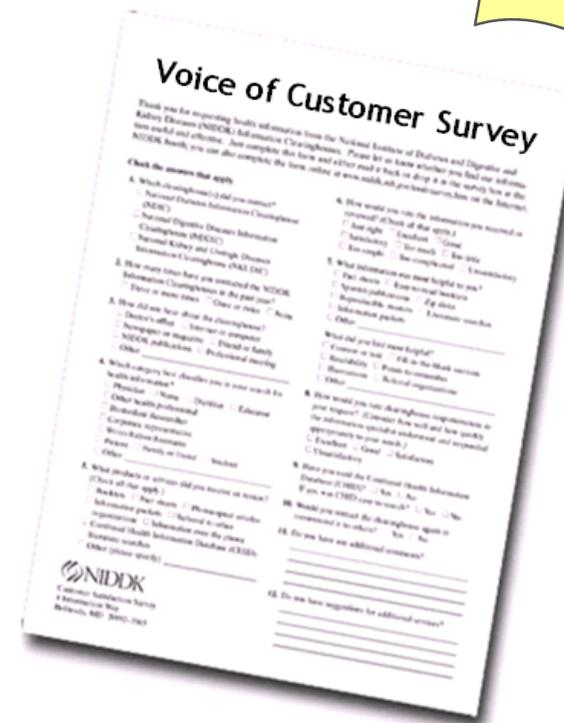
通话限制

网络故障

GPRS/WAP

SMS/应用

示例



“客户之声”可以以市场调查的形式获得，也可以从各种客户接触渠道的投诉、建议、反馈等信息记录中获得

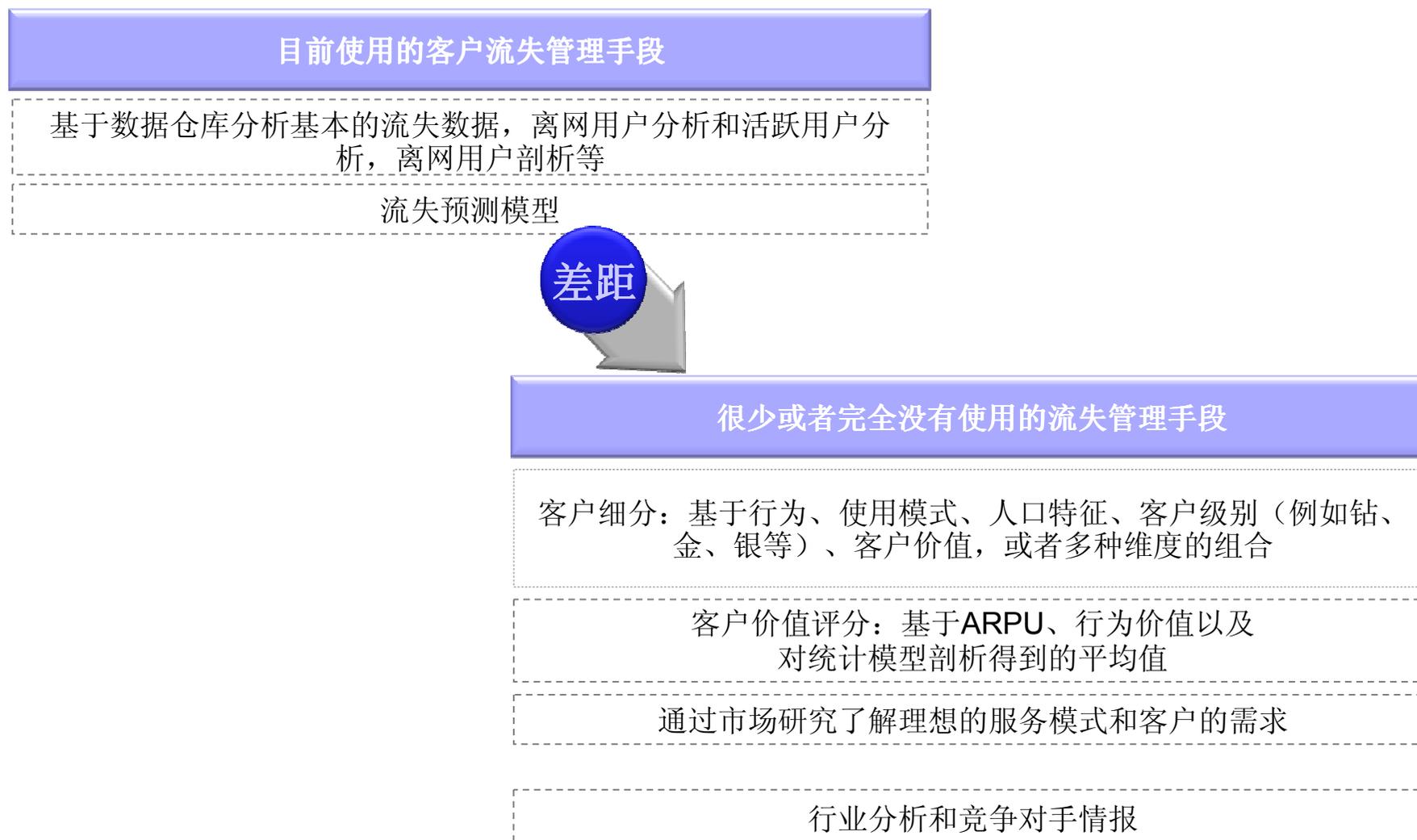
## 基于上述分析，我们提出了一系列客户流失的KPI指标建议 各业务部门加以监控



# 流失管理评估



## 我们发现并研究了该运营商现有的客户流失管理流程的不足



## 基于上述发现，我们推荐了一系列的举措用于改进客户流失管理的手段和流程

### Quick Wins

推出付费和  
渠道激励措施

每季度监控使用与  
套餐不匹配的情况

### Specifics

示例

1. 推广自动付费机制(信用卡、代扣代缴等)
2. 推出激励机制鼓励客户在账单到期日之前及时或提前缴费
3. 对经常性提前缴费的客户给予额外奖励

1. 按季度监控各款资费套餐用户中可能流失的客户和活跃客户的使用符合度情况
2. 定期使用数据挖掘技术确定套餐符合度的阈值

### Areas/Findings

通话限制  
流程

使用模式不匹配  
和资费计划

### Long Term Initiatives

#### 联络通话限制的客户

将联系通话受限客户的流程制度化，将导致受限的原因记录在数据系统中以进行事后分析

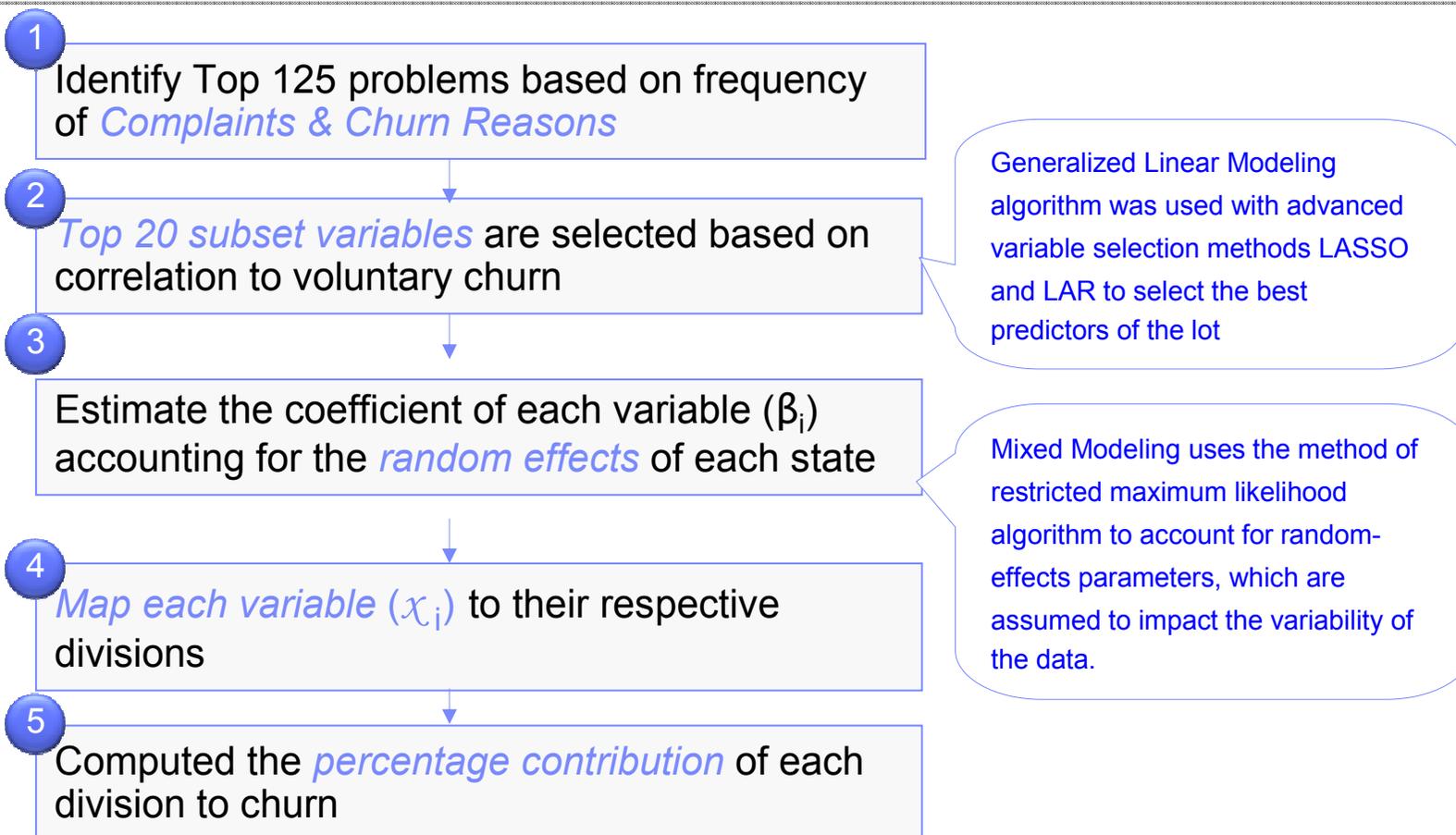
#### 主动进行使用模式不匹配的管理

按季度（或半年度）定期按不同资费计划分析用户的使用/支付行为

部分建议

我们建立了一个投诉与离网关系的模型以帮助该运营商利用投诉数据预测月度离网情况

$$Y^* = \alpha + (\beta_1 \times x_1) + (\beta_2 \times x_2) \dots + (\beta_i \times x_i) + \Delta_k$$

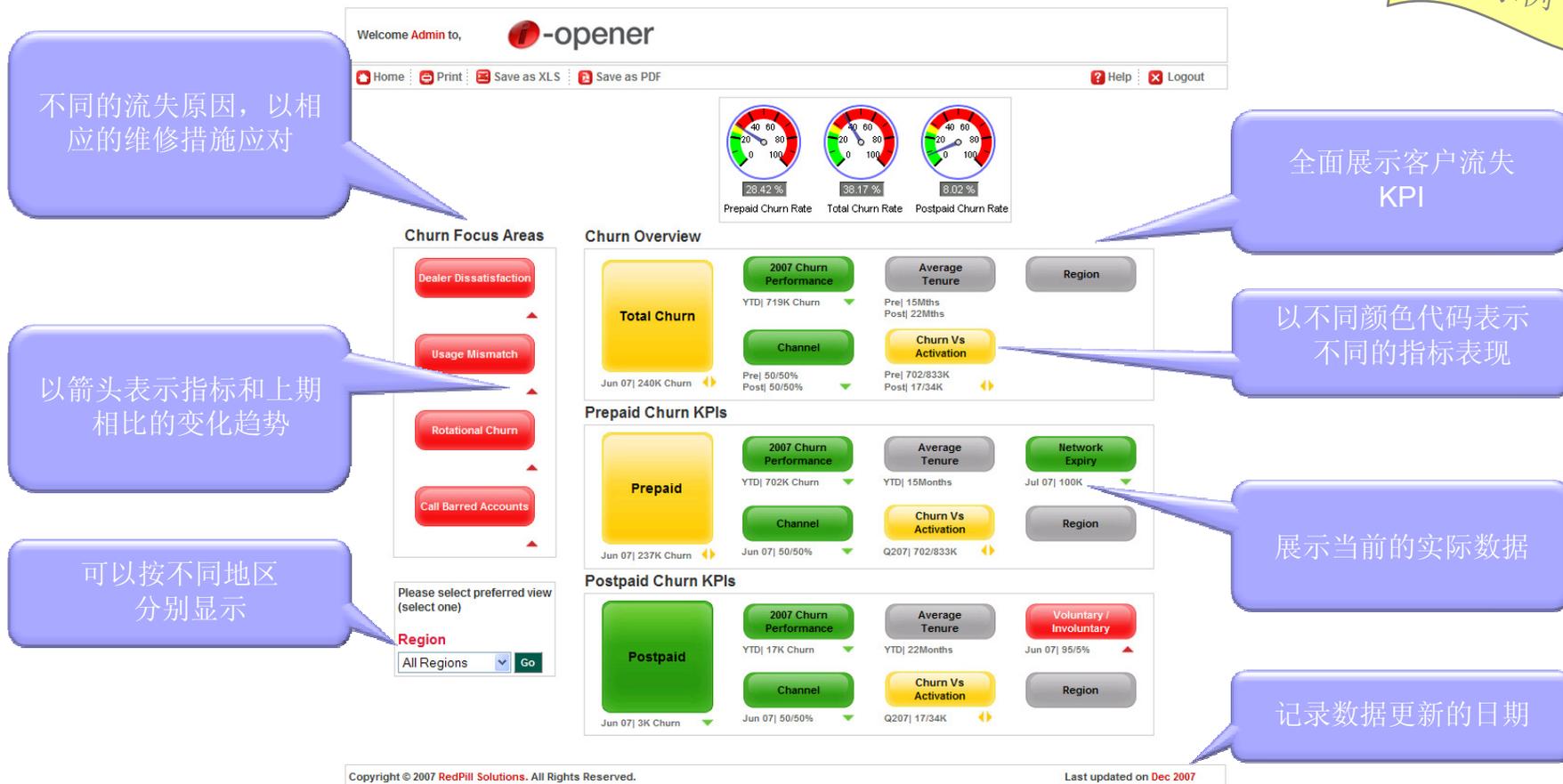


# 客户流失 数据仪表盘



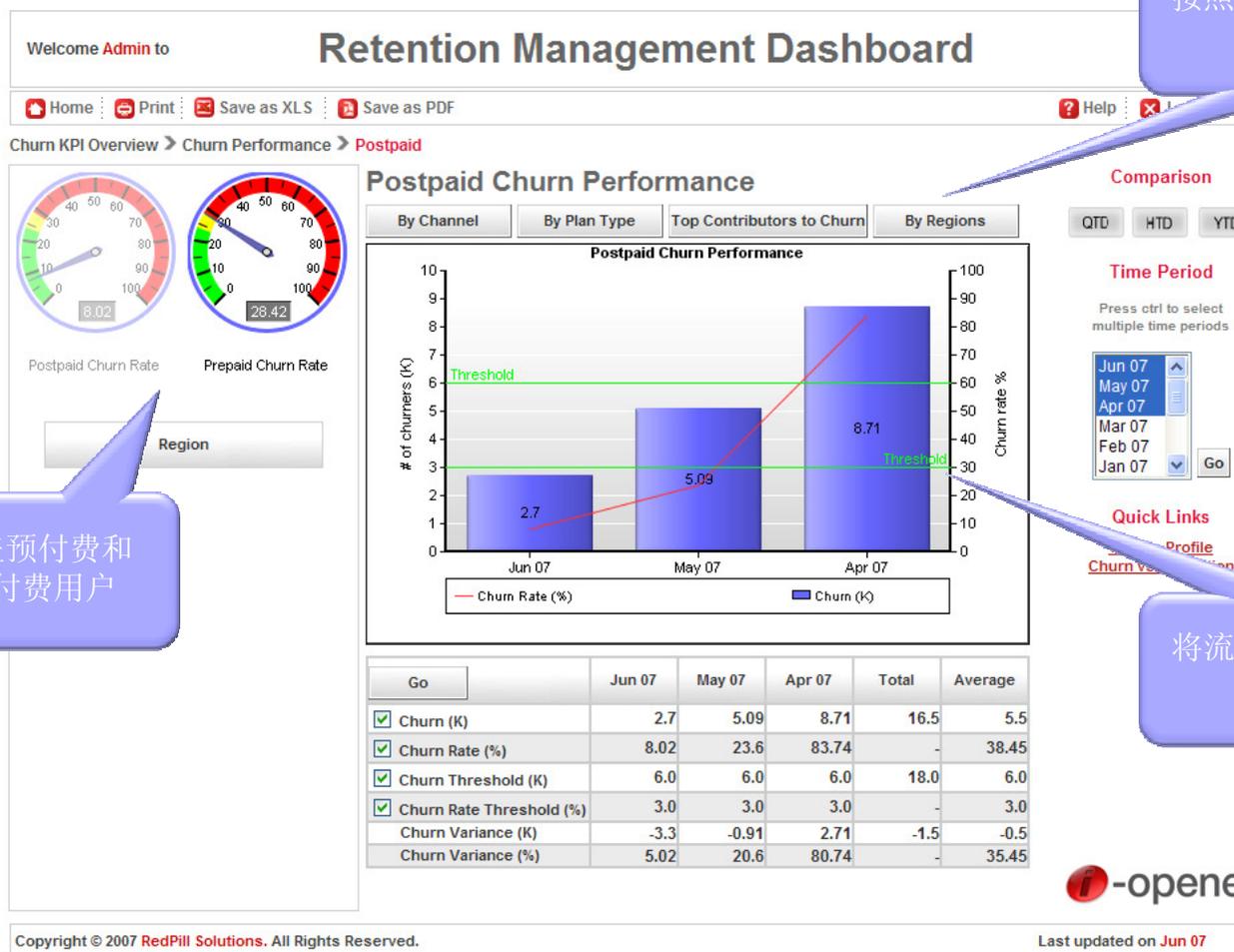
# 我们建立了一个数据仪表盘以全面展示客户流失有关的数据

示例



客户流失数据仪表盘是一个轻量同时功能全面的智能仪表盘。该工具不依赖于特定的技术平台，结构简单，只需要很少的IT投入

# 客户流失KPI可以进一步钻取以解释背后的问题

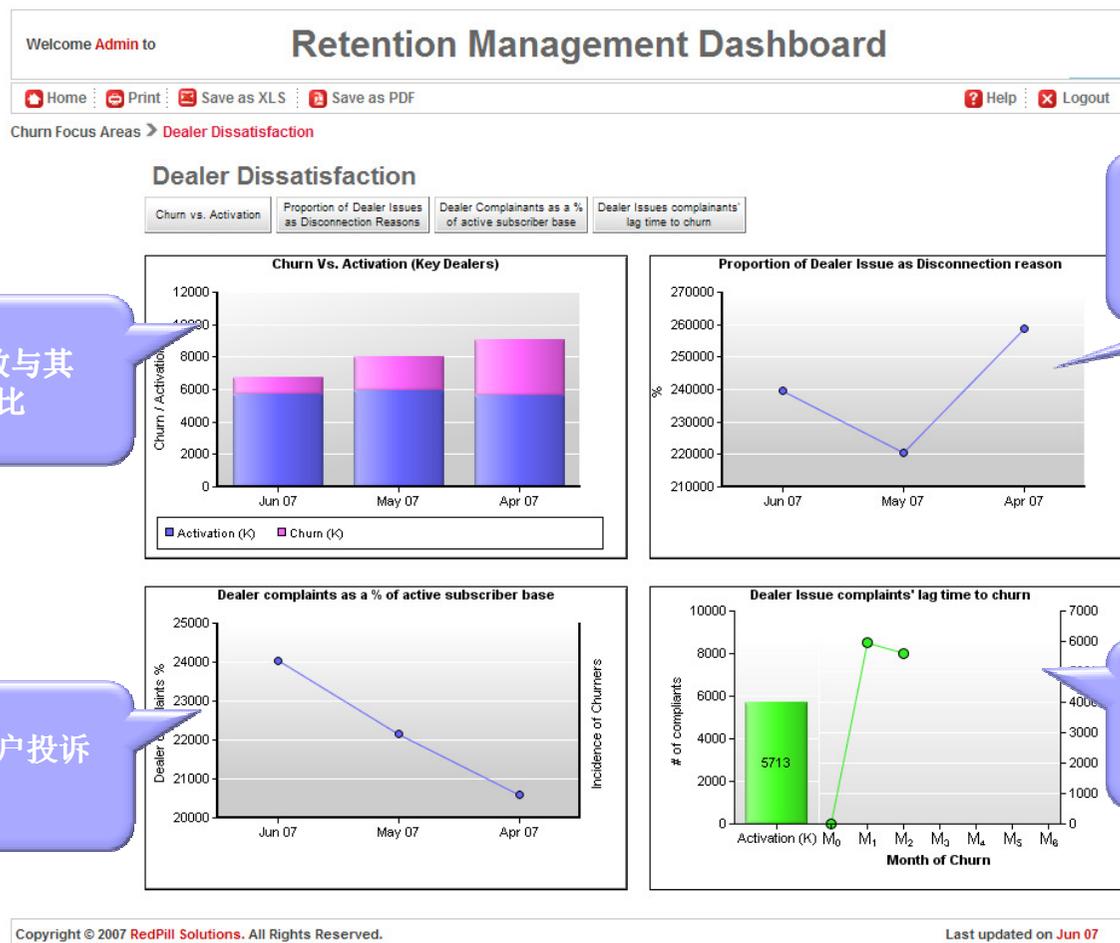


按照多个不同维度分析流失率

覆盖预付费和后付费用户

将流失率的变化趋势与阈值比较

# 示例： 针对由于对代理商不满意导致的流失继续钻取得到进一步结果



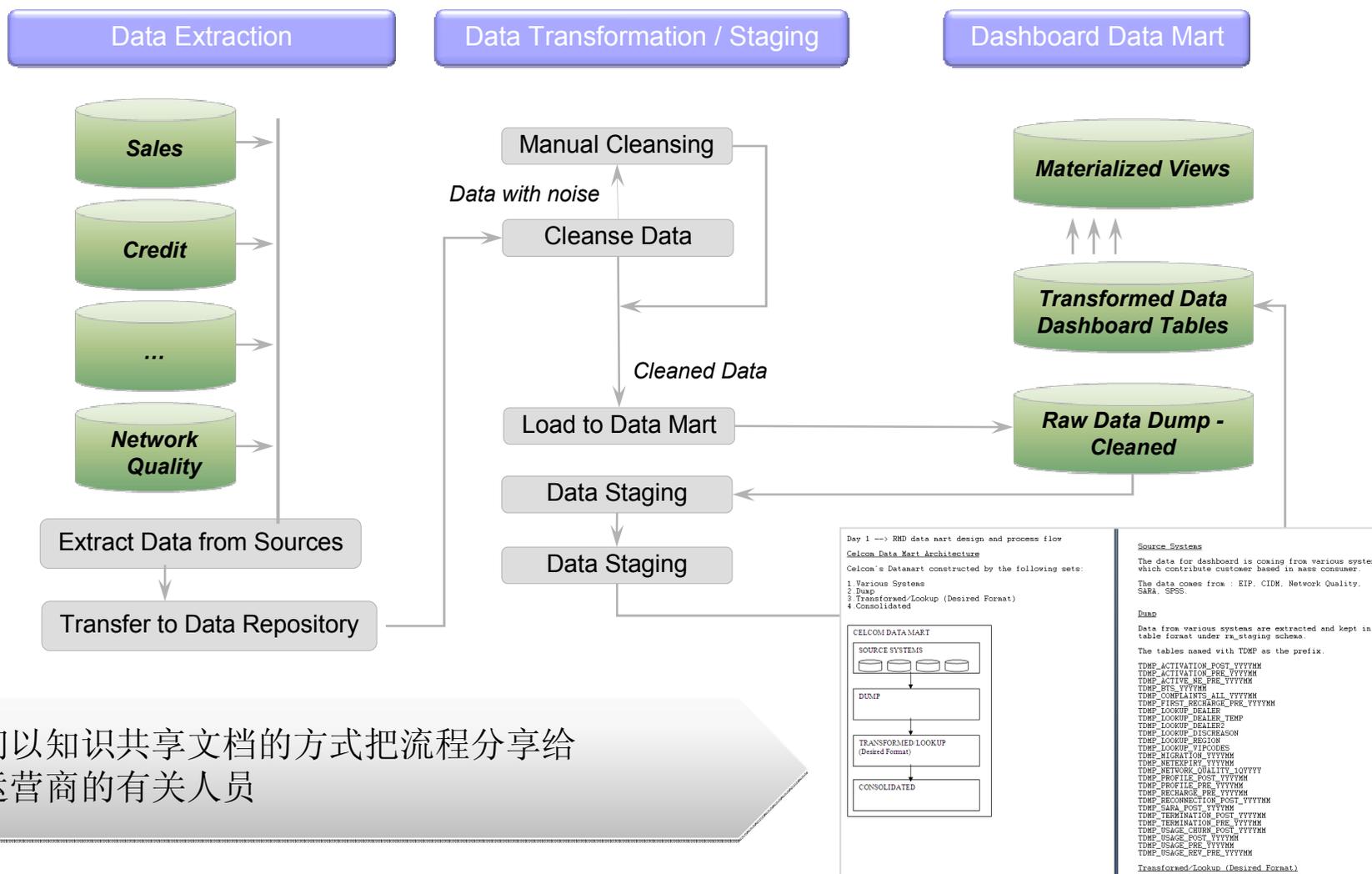
代理商导致的离网数与其发展用户数的对比

衡量代理商的行为在多大程度上造成了客户流失

对与代理商有关的客户投诉进行追踪

衡量客户在对代理商投诉之后多久可能流失

# 我们设计了ETL过程以有效地从多个部门获取有关KPI指标数据



我们以知识共享文档的方式把流程分享给该运营商的有关人员

# 为了确保运营商的业务人员充分了解客户维系流程，我们设计并定期进行知识分享交流活动

## Knowledge Session #1



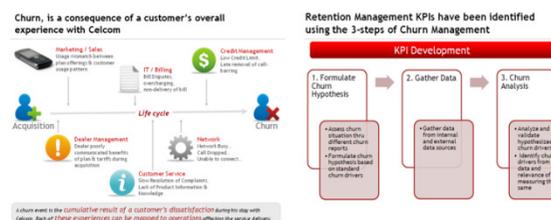
### Churn Management Framework

1. Churn Management Process
2. Formulating Churn Hypothesis
3. Data Gathering
4. Churn Analysis
5. Developing Churn Initiatives
6. Churn Tracking
7. Application to Celcom Retention Management Project
8. Exercise for the Next KT Session

## Knowledge Session #2



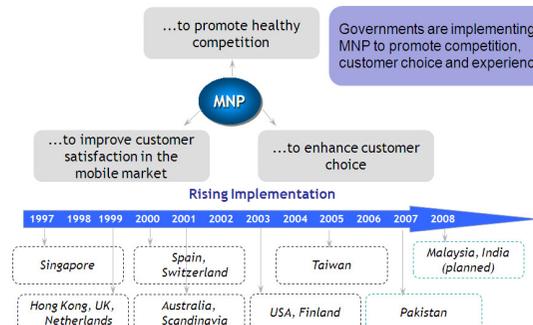
### Analysis and KPI Development and How to Use Churn Dashboard



## Knowledge Session #3



### Understanding Mobile Number Portability



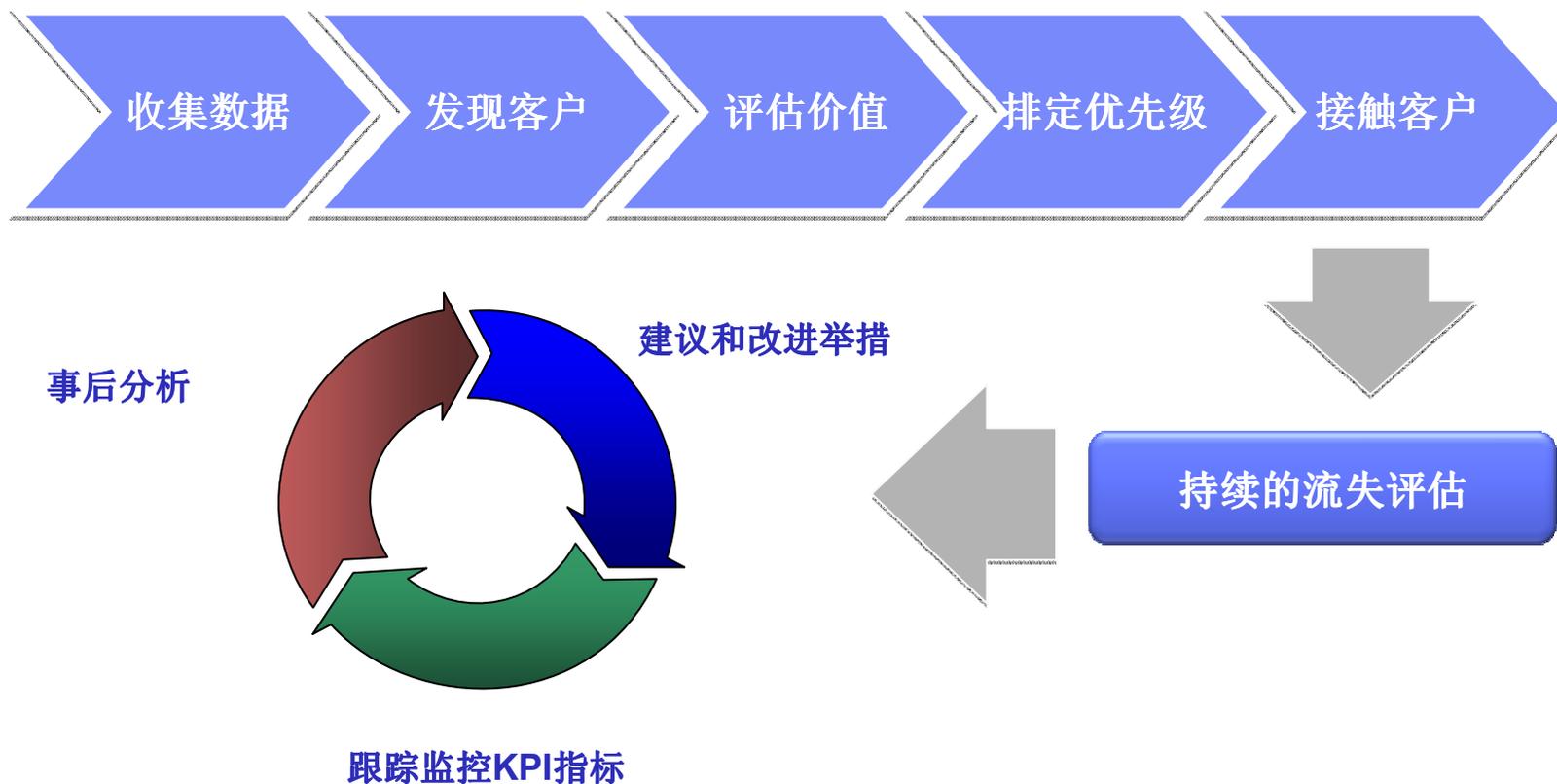
## Knowledge Session #4



### Understanding & Managing Prepaid Churn Drivers



我们与该运营商保持了长期的合作关系持续进行  
在客户维系挽留方面的举措



这个过程并非仅仅依靠工具和技术  
有效的流失管理意味着需要决定哪些客户才是值得维系的