

客戶導向企業的改革

銀行如何透過資訊、洞察及互動創造新價值



簡介

今日概況：臉書有 845,000,000 位使用者。¹全球有 12 億活躍的行動寬頻用戶。²Apple 的 App Store 有 500,000 種 App。³您身邊的每個人都可行動上網。電腦甚至能擊敗益智競賽「危險邊緣」(Jeopardy!) 的冠軍。⁴

回溯到 2006 年，當時臉書仍沒沒無聞。您必須等待一年以上才能目睹首支 iPhone 上市。⁵而「應用程式」(App) 不過是您平時隨意下載的小工具。

現在請想像接下來的六年會發生什麼事。我們會用什麼畫面存取應用程式或網路？或者，其存在的方式會和現在一樣嗎？或許客戶會使用已植入腦內或手中的顯微裝置來存取檢查帳戶。或許您的信用卡上會有超薄的觸控式螢幕可顯示餘額與歷史記錄，並可驗證您的指紋。又或者人們只需對空氣說話，就能指示要在不同銀行帳戶間進行轉帳。太荒謬？或許吧。不過請再看看六年前，人們不會在生活中對每位親友抱怨早餐或分享小孩照片，但今天有很多人會在社群網路上這麼做。

這對現在的銀行行銷和客服人員來說，意義為何？當許多業者爭先恐後地想找出，炙手可熱的社群媒體或行動應用程式對當今的銀行業務來說有什麼意涵，但我們真的能準備好面對未來的挑戰嗎？

事實是我們不知道客戶思維在將來會有什麼轉變，不過一家優秀的銀行要能夠準備好必要的資料基礎架構，以把握每個契機並戰勝接踵而來的挑戰。這樣就能先奠定良好根基並於競爭時取得先機，藉由有效運用客戶資訊、洞察及互動服務成為領先群倫的客戶導向企業。優秀的銀行隨時處於備戰狀態，不論客戶方面發展

出任何出乎意料的迫切需求，都可迎刃而解。我們必須好好面對這個問題：「我們是否準備好了？」

客戶導向企業有能力處理將來的改變

在急速發展的客戶體驗需求下，銀行近二十年來都在處理客戶管理的優先順序問題。發展迅速的自動提款機以及客服中心改變了長久以來只注重分行服務的客戶關係。資料庫和直效行銷策略更是造就了今天大家熟知的客戶關係管理 (CRM) 概念。而蓬勃發展的網際網路與網路銀行則以前所未有的速度將主導權轉至消費者身上。因此分行的通路功能需要重新思考，否則將面臨快速淘汰的命運。現在的客戶都希望與銀行往來時能不受時間地點限制、透過電話直接向客服人員諮詢，以及使用行動裝置取得支票的快照。種種事實都讓我們相信：

- 變化不曾間斷且無可避免，大大超出我們可掌控的範圍。
- 客戶資訊是重大改變的關鍵，也是解決問題的答案。
- 企業必須鞏固資訊基礎與靈活性，才能駕馭瞬息萬變的趨勢。

如此迅速的變化讓某些銀行非常擔憂未來，因為過去的改變通常讓他們應變不及。但也有業者妥善應對，視改變為契機。他們透過有效的客戶關係管理，遠遠地超越競爭對手。

變化不曾間斷且無可避免，大大超出我們可掌控的範圍

呈現爆炸型成長的智慧型手機、App 應用程式、社群網路以及現今科技所產生的巨量資料等，都是瞬間竄起的主流趨勢，也加速了客戶服務方式改變的步伐。舉例來說，現在常常聽到某項活動藉由社群網路與行動裝置吸引成千上萬的人參與。社群網路和行

動裝置也讓個人更有主導權。若有不滿銀行服務的個人顧客，將負面情緒發佈在推特上告知私人網路內的家人好友們，對銀行就會造成無從彌補的損害。相對地，正面的社群訊息影響力甚或超過昂貴的電視品牌廣告。

若說今天的市場環境是由消費者來主導，完全沒錯。可立即採用客戶導向策略的業者將明顯佔優勢。

客戶資訊是重大改變的關鍵，也是解決問題的答案

客戶資料無所不在。結構化、非結構化、社群、巨量、精密、快速資料等。從消費者的日常財務與社群活動當中，可發現大量的交易資料和非結構化資料，其環境背景、形式或速度不盡相同。優秀的銀行在收集這些類型的資料後，若能迅速熟練地運用適當分析工具進行分析，便可發掘資料導向機會並找出資訊庫蘊含的各種洞察。然而，這也為銀行帶來難題，因為他們必須竭盡心力加強資訊策略與方案，才有能力處理不斷湧現的資訊與機會。

對於銀行業的行銷或技術領導者來說，客戶導向的主流趨勢頗具意義。根據最近 IBM 針對 400 位銀行行銷長 (CMO) 所做的調查顯示，銀行行銷人員所面臨的三個主要問題依序是：「資料爆炸」、「社群媒體」及「通路和裝置的增加」。⁶ 另有一份類似的 IBM 研究調查，調查對象則換成資訊長 (CIO)，其結果顯示有 78% 的銀行技術主管選擇「洞察與商業智慧」是他們未來五年的首要任務，第二名則是「親近客戶」(77%)⁷。

因此，當我們急於分辨哪些資訊真正有用時，社群網路、行動裝置和海量資料卻已為銀行的客服方式帶來最新變化。若我們回首以往客戶導向的記錄 (不論是一開始的郵件精準行銷、研發自動提款機的螢幕流程、撰寫電話客服中心的話術稿或者設計網路銀行)，會發現關於以客為尊的基本問題並無不同：

- 我們目前的客戶資料是否可使用且可存取，以便即時啟動新通路或功能？是否能滿足客戶需求且不落後於競爭對手？
- 我們的組織是否能根據事實和洞察知道客戶的行為、期望與要求？
- 我們與客戶互動時要如何運用這些洞察資訊？
- 我們公司現有的客服模式組合已很複雜，是否還能成功整合新的客戶通路和功能？

客戶導向企業的實際案例：法國巴黎銀行 (BNP Paribas)，來自巴黎的全球性銀行集團

法國巴黎銀行想要透過資料控管來建置高靈活度的基礎架構，以便迅速提供創新產品服務與個人化促銷活動。為了實現這個策略願景，銀行必須在每次往來時都以客戶為中心。也就是要建立一個靈活架構，讓銀行員工得以根據客戶需求快速提供產品服務組合，還要視客戶的資料與服務通路來提供差異定價，以及發展能夠依需求及時供應的多品牌客戶忠誠度產品。實行這種策略可減少新產品行銷與促銷的時間，所以員工能根據市場情況靈活且迅速提供產品服務。更重要的是，客戶因此體驗到跨各種服務通路的客製化產品服務。

企業必須建構基礎架構與靈活度來掌握變化

銀行若希望透過運用客戶資訊來掌握客戶變化，必須轉型為客戶導向企業：也就是知道如何利用客戶洞察，在與客戶互動的關鍵時刻採取適當的行動。銀行旨在提高客戶忠誠度、減少客戶贏取成本，並期待每位帳戶持有人能帶來更高收益與獲利，因此眼前的機會十分關鍵。然而，風險也更高：辛苦建立的聲譽可能因社群網路的負面消息而毀於一旦，忠誠度也可能瞬間消失殆盡，而大量投資方向錯誤的新科技則會導致災難性的失敗。

銀行若能正確執行以客戶為中心的策略，應可帶動許多優勢或成長利益。此外，也可增進客戶體驗、提升客戶贏取率、增加客戶維繫率並最佳化產品組合或帳戶數目的市佔率。這對所有類型的銀行業者來說都很重要，包括追求提高消費者帳戶獲利的零售銀行、往來對象是機構型客戶的商業銀行、高淨利市場以及針對「無銀行帳戶」的新興市場。當然，一切都必須在成本降低的前提下完成，因為目前銀行業的資本和利潤緊縮，且面對的是接踵而來的市場變動、日趨嚴格的法規限制以及其他各種市場阻力，未來充滿不確定性。而轉型為以客戶為中心的模式應有機會將消費者帶至具有成本效益的通路，並針對特定客戶提供適當規模的服務以降低成本。

不過，最重要的或許是轉型為深度客戶導向模式時，銀行必須能巧妙且迅速地感受到客戶行為與所在環境的未知改變，並立即反應。簡單來說，他們必須建立基礎架構與靈活度以面對未來變化所帶來的挑戰。先要具備客戶資訊、洞察及互動服務等方面的基礎後，才能於合適的時間掌握契機。如此一來，可將「對未來的恐懼感」轉化為積極正面的信心，視變化無常的客戶需求為值得開發的資產，而非急需解決的障礙。

如果回首五到六年前，我們得知未來變化的速度必定超乎想像，所以對於將來所發生的激烈變動也無需驚訝。現在就做好準備。

把握三個關鍵要素：資訊、洞察及互動

在確定目標是成為以客戶為中心的企業後，下一個任務就是定義其內涵，並了解需要什麼能力或規定才能達成此目標。聰明的企業正在研究轉型為客戶導向模式的三個基本要素：資訊、洞察及互動。

這三個基本要素可協助銀行掌握廣泛龐大的客戶資料資產。它們可協助銀行將資料轉為與客戶相關的實用觀點，用來處理複雜的客戶難題。這些要素必須套用到處理程序及商業應用程式。另外，它們也可協助銀行將洞察轉化為與客戶往來時的實際行動，或者應用於商業背景以及所處社會環境。

這三個要素作用時既融洽又有條理順序：

資訊可被視為基本實務與初始資產，其衍生自往來互動、交易及銀行收集的社群資料。若能進行分析並從資訊衍生出實用商業智慧，便可深入了解客戶。

洞察本身具有可預測性，且提供銀行感知與回應的能力。運用洞察是為了在接觸客戶時（例如在分行內、使用行動應用程式或網路時）影響及促成互動，創造一個難忘的客戶體驗。



轉型為客戶導向企業三個基本要素

互動就是在溝通、交易及客戶體驗中體現這些洞察的時機和方式。組織必須藉此機會捕捉和注意所有接觸點和通路的新客戶資料，建立起權威性的客戶資訊。

這個循環不斷地被採納、延續及進化。真正的價值是來自銀行對於本身收集的資料（資訊）信心度為何，這些資料能協助銀行更了解客戶（洞察），最後則為溝通與活動帶來優異成果（互動）。然後則依情境運用相關的客戶知識來進行更有意義的對話，促成更堅固持久的關係。

優異的成果來自深度的洞察，而深度洞察則歸功於高品質的資料，這些資料會在每次互動中適時加以運用。最後這些資訊會進行整理歸結，以了解第一線人員或客戶認為這些資訊實用與否。如果他們不認同這些資料，則洞察也會變得不實用，原本視危機為轉

機的組織便會遭遇難題。此外，大部份組織都已詢問許多第一線人員和客戶，所以應特別謹慎處理技術的運用時機與方式。

邁向以客為尊的卓越等級：從基礎到領先

銀行業（整體來說，或者以業務單位或部門來看）在聚焦客戶的過程通常會有不同的成熟度等級。有的會先比較競爭對手的作法，有的則快速脫穎而出。我們可以將這些不同等級視為「轉型階段」：屬於銀行客服特定作業狀態的成熟度升級過程。這表示每個組織都是獨一無二的，所以有的銀行會選擇只採用不同階段的某些面向，或者改變順序以符合本身的特殊狀況。

將這些階段視為基準，仔細檢視自己的運作情形。您的表現有多好？您要求進步的程度有多高？

成功的跡象：客戶導向企業應具備的一些活動

下列是今日客戶導向企業的所尋求的關鍵性活動：

為全新的自己找出單一面向

請統整出單一客戶面向以建立權威性的客戶資訊來源。畢竟，倘若您無法在與客戶互動時確實了解其行為思維，接下來就抓不到方向。對於許多銀行來說，單一客戶面向是遙不可及的一個夢想。請往您的夢想邁進。為了實現單一客戶面向，您必須從客戶資料的當地擁有人（如業務單位、事業線、通路負責人等）以及高階主管（其將獲益於企業的全面性客戶觀點）中培養「只相信事實」者。每個參與者都獲益良多。協同夥伴一起進行改變，讓您自己也受益。

熱愛您的資料

一家客戶導向的企業必須擁有完整、高品質且可存取的資料。還要建立客戶資料倉儲和資料模型，確保全銀行的資料都可信賴。具有良好資料模型的資料倉儲可提供關於客戶和客戶區隔的一致性觀點、也可提供深度洞察以進行優質的客戶服務，更能確保各事業線的協同作業沒有隔閡。擁有正確的資料模型十分重要，因為它能建立全銀行共用的詞彙與術語，同時加速開發商業分析功能。

但是關於資料倉儲內容與功能，請不要停留在以往的觀念。相關工具、技術及實務應用近來可說是日新月異。即使您已明瞭一切資料倉儲內容以及其實務應用，轉眼間可能又有許多新發展。您必須能與時俱進。

結論是組織在受益前，不需要從轉型初始階段就費盡心力想廣泛取得資料。他們可以在資料隨著時間而改進時，從中逐步獲得利益。

| 轉型階段 | 包含 | 定義活動 |
|-------------------|--|--|
| 第一階段：整合客戶資訊 | 將資訊視為策略性資產並進行徹底簡化與高品質資料處理，使其成為客戶導向企業的基础。 | 維持客戶資料的權威性來源，據此改善客戶服務並增進銷售效益。管理資料配置與存取以符合法規和隱私權規定。 |
| 第二階段：以客戶為中心的洞察 | 發現隱藏性的洞察以預測顧客需求，於每次互動時做出正確回應。 | 透過相關資訊持續提高本身對產品用途、獲利能力、風險、購買行為及財務需求等方面的理解，進一步增加銷售、強化產品、調整訂價，同時改善顧客滿意度。 |
| 第三階段：即時性交叉銷售/垂直銷售 | 在洞察瞬息萬變的客戶互動需求偏好的同時，組織必須以改善整體經驗並提供全新客服方式來回應。 | 藉由即時事件與深度客戶洞察提供跨通路行銷活動，從中找出「關鍵時刻」並為求有效增加收益而付諸行動。 |
| 第四階段：客戶服務自動化 | 此階段可提供客戶更多主導權，並以更合理的成本提高服務品質。 | 改善客戶自助式服務、案例管理、糾紛管理以及事件導向決策模式，使其能不斷降低營運成本並提高效率。 |
| 第五階段：優質客戶體驗 | 作一個受客戶推崇的企業，讓客戶喜歡與您往來。 | 為了吸引並留住顧客，必須在所有接觸點提供一致且令人難忘的多通路體驗，讓客戶與潛在客戶主導互動的內容、時間及方式，以提供個人化服務。 |

認識您的新夥伴：分析

客戶分析複雜深奧，且進步的速度和資料倉儲一樣日新月異。今日分析工具可做到的已不僅僅是「計量」型報表而已。目前客戶分析已能從各式各樣的新資料來源擷取各種資料，而不侷限於人口統計資料和交易資料類型。組織能夠深入探討社群媒體和情境資料，藉此了解客戶的觀點並聆聽對話以掌握情緒傾向。其得以在整個企業內外擷取資料以掌握更精確的全方位客戶觀點。在核心客服業務內建客戶分析時，也會採創新方式加以套用分析結果，據以透過複雜的活動引擎和觸發點建立行銷與客戶活動，甚至協助分析人員預測未來行為並改善行銷人員依客戶購買週期提供最佳產能力，以後續根據顧客購買週期提供優質產品服務。

邁向新世代的目標行銷

自從郵購與信用卡公司最先開始採用以來，「行銷」已演變為一門藝術與科學兼具的學問。時至今日，原始行銷策略在數位年代裡儼然已無用武之地，消費者受夠了大眾行銷資訊的疲勞轟炸，尤其是那些不斷透過電子媒介傳送的垃圾訊息。老實說，顧客都知道行銷人員有哪些手法。他們能分辨出行銷人員所提供的個人化服務優劣與否，以及內容是否與他們真正相關。您必須將您的目標行銷能力提升至足以滿足各種群眾需求的程度。目標行銷能促使銀行跨通路透過事件導向與個人化行銷活動與顧客進行互動。領先業界的金融機構均因交叉銷售的成功率大幅提高而增加收益。

客戶導向企業的實際案例：西班牙對外銀行 (BBVA)，跨國性的西班牙銀行集團

這家全球性的銀行集團想透過社群媒體知道現有客戶及潛在客戶的想法。藉此銀行欲提高聲譽、維持正面形象並發現潛在的商業契機。其實現了消費者洞察分析系統與計劃，讓銀行得以掌握現有與潛在客戶在社群媒體網站 (如 Twitter 和 Facebook) 上的各種意見。而所有獲得的資訊可在銀行各業務部門間流通，有助於形成跨業務領域的整體觀點。

正確運用多種通路 ... 作好通路會不斷變更的心理準備

身為現今行動數位裝置使用者的顧客們，對於跨通路管理時間與活動已相當精通。您的銀行服務至少需要符合客戶在業務往來方面的時間地點需求，即使客戶可能會在不同地點開始與完成互動。倘若希望成為真正的贏家，您必須不斷創新，發展出超越競爭對手的絕佳客戶體驗，甚至足以媲美其他產業中的佼佼者。您能在電子商務方面贏過 Amazon 嗎？或者在使用者經驗中勝過 Apple？

對於希望成為客戶導向企業的銀行業者來說，應該仔細審視本身目前運用核心客戶資產的情況，包括客戶資料、通路互動以及其社群與行動行銷方案的當前狀態。銀行也應評估自己「以客戶為中心」的程度如何。然後採取「由下而上」的方式，來識別資訊轉換成洞察以及洞察應用於互動時所產生的差距。接著改以「由上而下」的方式，透過諸如社群和行動媒體等有效創新方案，依據資訊、洞察及互動成果來促成不折不扣的轉型。

結論

現今的客戶環境只需五、六年左右的時間就有超乎眾人想像的劇烈變動。客戶決定銀行的發展方向。我們必須洞悉與客戶同步的時機：不只是預期，還要根據客戶帶領銀行演變的方向，設法滿足客戶未來的需求。優秀的企業總是知道，若要在將來的市場上贏得勝利，則針對變動不已的客戶環境做好妥善準備將是最佳策略。基於此，組織應常自問：「接下來會怎麼變化？」以及「我們應先做什麼？」正確的初步行動包括：

- 仔細審視您現有的客戶服務作業，特別是目前「最先進」模式為何，並將其與客戶期望相比較。
- 評估您的組織針對三個客戶導向企業關鍵要素的運作成效如何：資訊、洞察及互動。
- 為您的客戶導向目標建立健全的願景與藍圖，定義一個短期或長期都能帶來真正經濟價值的最佳途徑。
- 建立能讓您針對未來事件迅速應對的基礎。

現在就是行動的最佳時刻。不論是客戶或是競爭對手，都不會在突如其來的市場巨變發生時，站在原地等您。隨時準備就緒，向前邁進。

如需相關資訊

如需相關資訊，請聯絡 IBM 行銷專員或 IBM 商業夥伴，或請造訪網站：ibm.com/banking



© Copyright IBM Corporation 2012

台灣 IBM

110 台北市松仁路7號3樓

IBM 市場行銷處 0800-016-888按1

IBM 網站 www.ibm.com/tw/

Produced in the United States of America

IBM、IBM 標誌 和 ibm.com 是國際商業機器股份有限公司在世界各司法轄區所註冊之商標。其他產品及服務名稱各屬 IBM 或其他公司的商標。IBM 最新的商標清單，請造訪 IBM 網站的「版權及商標資訊」：ibm.com/legal/copytrade.shtml

本文件在發表當時保持最新狀態，IBM 隨時可能變更其內容。文中提及的所有產品與服務並非在 IBM 事業營運涵蓋的每個國家中均有提供。

此文件所提供的資訊係依「現況」提供本出版品，不提供任何明示或默示之保證，包括不提供任何可商用性及特定目的之適用性的保證，也不提供不違反規定的保證或條款。IBM 產品依相關合約條款之規定提供保證。

任何關於 IBM 未來方向及發展的陳述可能有所變更或撤銷而不另行通知，僅代表未來目標。

¹ As of February 2012 per Facebook's IPO filings. <http://articles.latimes.com/2012/feb/01/business/la-fi-facebook-ipo-20120202>

² As of 2011, according to an International Telecommunication Union (ITU) Global Mobile Broadband Subscriptions Study in 2011. <http://www.itu.int/ITU-D/ict/facts/2011/material/ICTFactsFigures2011.pdf>

³ As reported by Apple, December 2011. Press release: <http://www.apple.com/pr/library/2011/12/12Apples-Mac-App-Store-Downloads-Top-100-Million.html>

⁴ As reported in the New York Times, February of 2011. <http://www.nytimes.com/2011/02/17/science/17jeopardy-watson.html?pagewanted=all>

⁵ Apple press release in January of 2007: <http://www.apple.com/pr/library/2007/01/09Apple-Reinvents-the-Phone-with-iPhone.html>

⁶ IBM Institute for Business Value, "From Stretched to Strengthened: Insights from the Global Chief Marketing Officer Study", October 2011

⁷ IBM Institute for Business Value, "The Essential CIO: Insights from the Global Chief Information Officer Study Executive Summary", May 2011, <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/cie03083usen/CIE03083USEN.PDF>



愛護環境，敬請回收