



ReThink

企業 突破力

落實創新，再造企業新局！



ReThink
企業 突破力

落實創新，再造企業新局！

“智慧金融” 點亮金融 未來創新發展之路

賈景光 Titan Chia
IBM金融事業群 總經理



IBM全球CEO調查系列研究每兩年舉行一次，這是該系列的第五次調查，在過去的10年裏，我們積累了深入的洞察和豐富的研究成果

2004 您的機遇

- 收入增長是第一優先事項
- 回應能力是關鍵競爭力
- 將提高內部能力作為實現增長的第一步

456 次訪談



2006 拓展創新視野

- 商業模式創新至關重要
- 外部協作必不可少
- 創新需要從頂層進行編導
- 拓展您自己的創新視野

765 次訪談



2008 未來企業

- 渴求變革
- 讓創新超出客戶的想像
- 全球整合
- 顛覆性的業務創新
- 真誠，而不僅僅是慷慨

1130 次訪談



2010 駕馭複雜環境

- 展現創新的領導力
- 重塑客戶關係
- 構建靈活的運營

1541 次訪談



2012 把握互聯經濟 引領智慧成長

- 以價值體系激勵員工
- 以個性服務贏得客戶
- 以夥伴關係促進創新

1709 次訪談



ReThink



未來5年金融業將出現哪些變化？

新技術帶來對話模式的改變

- 能與人類實現互動的學習系統
- 分析洞察—創造價值
- 無縫整合各類系統平台、通路、電腦、電話、設備的能力
- 生物識別技術應用在身份識別

社會文化、交往模式的改變

- 沒有所謂“普通”的用戶群
- 定位服務、聚會、行動應用
- 安全問題進入到每一項新的服務中
- 資訊隱私性不斷下降
- 社群媒體在不同年齡層的日益普及

金融服務的發言權在改變

- 應用前端在改變:客戶的各式自有設備就是端末設備
- 下一個行動應用商店---誰能擁有它？
- 應用模式在改變：行動商店,雲計算
- 多樣化的付款方式

客戶群在改變、客戶的需求不斷變化

- 行動應用帶來數十億計的新銀行客戶
- 人口老齡化
- 出現如上萬億美元資產轉移的財富管理
- 新的價值整合者侵蝕金融業的客戶基礎



Customer
The Bank ~~of the Future~~ 客戶
of the Future
ReThink



IBM建議成功的金融機構應具備以下四個創新思維



1. 引入“零售業”思維模式，滿足客戶個性化需求



2. 實施“製造業”管理機制，打造最優化和標準化流程



3. 構建“一個金融機構”策略，實現統一高效運營



4. 樹立風險管控全局觀，業務價值極大化



ReThink



1. 引入 “零售業” 思維模式

金融機構 CEOs 說:

面對面協作

20%

37%

43%

虛擬協作

快速跟隨者

22%

17%

61%

創新領導者

客戶日益需要:

- 行動與協作
- 個性化
- 新服務, 新產品, 更多通路選擇

金融機構須能夠:

- 始終把客戶放在心中
- 資料 > 分析 > 洞察 > 執行
- 從“重流程”到“重客戶體驗”的企業文化轉變



零售業客戶需要 :

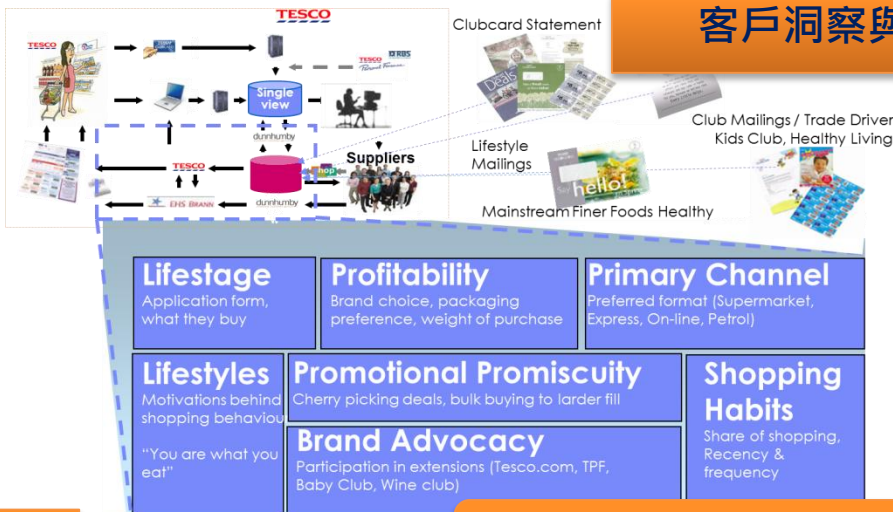
- 即時和協作-信任朋友更勝於信任他們的商家
- 無處不在和多通路
- 個性化
- 體驗店

eBay and Amazon 這樣的網路商家也開實體店; 高階品牌服裝也開始透過網路去銷售...

ReThink

IBM. TESCO 採用獨特個人化行銷策略，提供差異化服務

- 資料分析範圍包含近 80% 的銷售記錄
- 折扣券兌換率超過 20%; 現金折價卷使用率超過 90%
- 市佔率自 16% 提昇至 27%



客戶洞察與分群分析



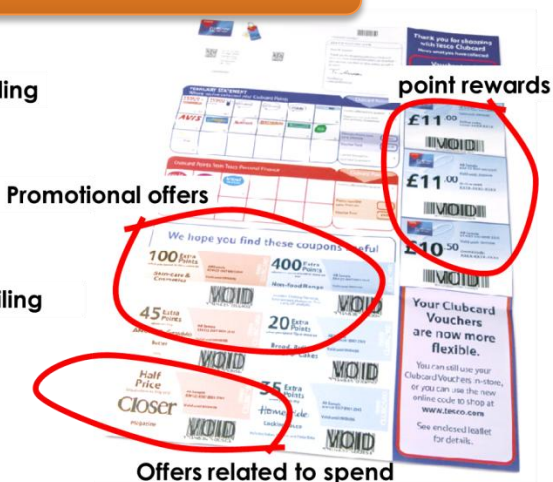
購物籃分析應用



Join mailing



Brand Bundle mailing



Promotional offers

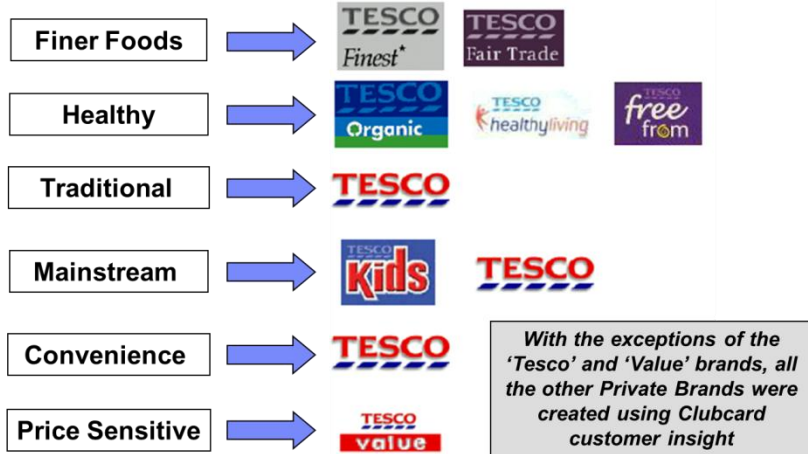
point rewards

Offers related to spend

差異化客群品牌經營

Segment

Private Brands



With the exceptions of the 'Tesco' and 'Value' brands, all the other Private Brands were created using Clubcard customer insight





2. 實施“製造業”管理機制

金融機構 CEOs 說:

增加固定成本
比重

13%

23%

64%

內部開展工作

68%

增加變動成本
比重

廣泛的合作
夥伴

客戶日益需要:

- 透過有效的流程、採購獲得最好的資金成本
- 充分利用新技術
- 跨通路一致的業務流程

金融機構須能夠:

- 業務流程模組化
- 差異化的服務/產品,新的合作夥伴
- 績效管理



巴西的Caixa 公司擅長抵押業務:

- 24 x 7提供抵押貸款服務
- 無紙化過程減少時間和成本
- 客戶可以透過電話完成大部分程式

ReThink



某台灣領先金融業，使用製造業流程管理機制，重新改造新一代放款流程



The Business Challenges

- 提昇效率並降低成本: 目前由人員在多個系統重複登打ID, 不同系統間的資料需重覆登打, 造成錯誤率高/退件率高, 並浪費人力及處理時間
- 加強風控管理: 目前不同系統間的資料無法橫向檢核勾稽, 需花費人力進行風險管控
- 行動和及時管理: 沒有分析平台及時提供管理階層進行決策分析



Solution

- 導入新一代工具，產製互動式統計分析圖表功能，全方位支援行銷、風管、作業面之經營決策分析
- 智慧型手機進件、平板電腦離線簽核、案件狀態自動更新、行動化經營決策分析
- 導入 workflow 平臺，可依需要產生各式統計分析圖表，並提供流程優化之分析及模擬工具
- 增進系統自動檢核及警示功能，並加強貸後之風險管理功能
- 整合相關系統，提高作業自動化

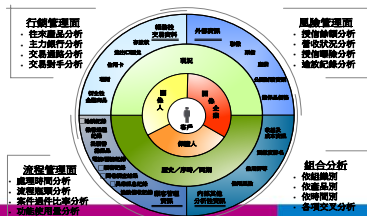


Business Benefits

- 行動進件, 增進AO工作效率, 提升顧客服務形象及滿意度: 較現行作業可至少加速半日的時間
- 提供主管行動管理及分析的平台, 以及時進行決策分析
- 節省資料登打及重複輸入時間, 並確保資料輸入品質, 增強協同合作, 降低退件率
- 節省業務受理時間: (benchmark 他行進件到通知對保時間)
 - 小額信貸平均處理時間為3小時, 車貸平均處理時間為4小時
 - 房貸貸款的處理時間從14天, 減少到5-7天, 最佳處理時間3天
 - 企業貸款的處理時間從21天, 減少到7-10天, 最佳處理時間5天
- 全程控管貸前申請流程, 並加強貸後風險管理功能

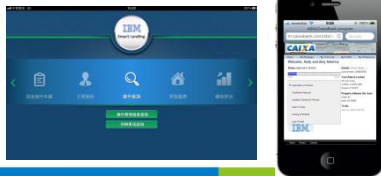
Analytical (分析)

- 以客戶為中心，進行全方位360度的資料收集與分析。



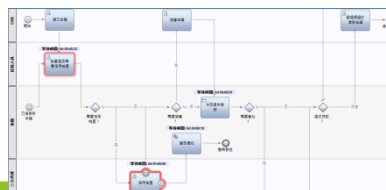
Mobility (行動)

- 滿足不同行動裝置的特性以提供業務行動力，且需具有離線處理能力，於沒有網路的環境下，也能提供不中斷的服務



Efficiency (效率)

- 需有協同合作、流程瓶頸分析、優化及模擬功能以提昇作業效率



Risk Mgmt (風控)

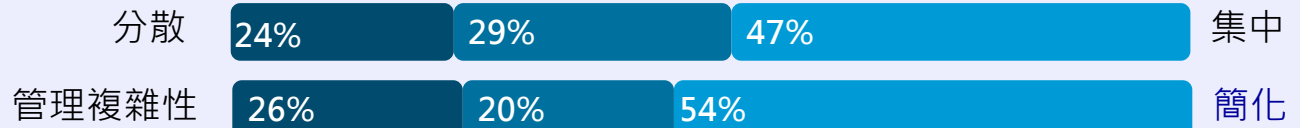
- 提供參數化之條件檢核能力，並可產生條列式的警示訊息
- 重視貸後於正常還款期間之客戶管理功能，如營收分析、餘額分析...等
- 蒐集完整資料，提供給後續系統使用如風險管理...等





3. 構建 “一個金融機構” 策略

金融機構CEOs說:



客戶日益需要:

- 跨企業各部門的一致性
- 全球整合服務
- 貫穿各通路一致化業務流程

金融機構須能夠:

- 構建由業務、流程和技術組成的統一高效的企業架構
- 實施業務流程管理，業務規則與工作流管理
- 獲得與客戶、風險和金融績效相關的企業資料



IBM從 2005起，開始啟動從跨國公司到全球整合型企業的轉型。

- 從人力資源，採購到客戶體驗等等一系列的貫穿整個企業的改變
- 建立在此基礎之上開展商業活動的共用平台和標準。
- 按照最有效率和效能的原則來設計工作流程

成果:新的工作流程和數十億計的資金節約

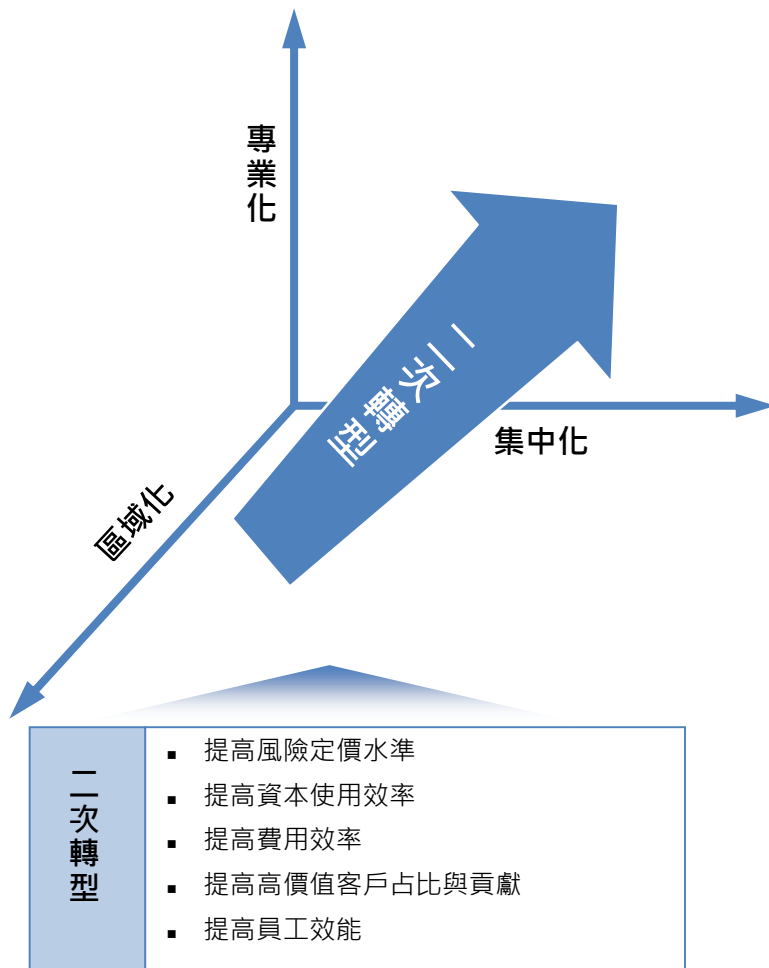
ReThink



案例 - 招商銀行集中專業統一優化工程

在維持區域化經營模式的同時，加強專業化與集中化，是招商銀行領導未來五年轉型的核心思維。基於此，招商銀行決定打破部門壁壘，啟動全行企業級的流程優化工作

招商銀行二次轉型之路



以區域化為主導、結合專業化與集中化

- 在過去二三十年，招商銀行經歷了快速增長期，而總分支行的經營模式，大力支持了招商銀行的快速擴張
- 隨著中國經濟逐漸進入穩定增長期，銀行業將進入成熟期，專業化、集中化經營將成為招商銀行轉型的必然趨勢
- 對於招商銀行來說，以提升效率與效益為核心目標的二次轉型，意味著招商銀行必須在保持區域化經營基本模式不變的情況下，向專業化經營模式轉型，並透過建立前中後臺的資源分享模式提升經營效率
- 在維持區域化經營的同時，加強專業化與集中化，將是招商銀行未來五年轉型的核心思維

ReThink



4. 勝利者的腦海中都有全面風險管理的這根弦

金融機構 CEOs 說：橫跨企業的規劃中

23%

29%

48%

風險還是被切割地來規劃

新時代的金融機構需要：

- 企業整體的資訊整合
- 資料和分析建立起防線
- 對所有風險的統籌視野

金融機構須能夠：

- 資料驅動的風險文化
- 流程和行為的統一
- 價值創造是永遠的主題



巴西 Itau 銀行的“銀行風險管理
領先解決方案”深具成效



澳洲的 Commonwealth Bank 攜手 IBM 共同建立全企業的全面風險管理系統

- 整合的方法和路徑
- 即時的風險報告和對關鍵風險指標的理解
- 合理化和系統的高度契合

結果：在過去的24個月內，損失減少了30%

ReThink



IBM建議成功的金融機構應具備以下四個創新思維



1. 引入“零售業”思維模式，滿足客戶個性化需求



2. 實施“製造業”管理機制，打造最優化和標準化流程



3. 構建“一個金融機構”策略，實現統一高效運營



4. 樹立風險管控全局觀，業務價值極大化



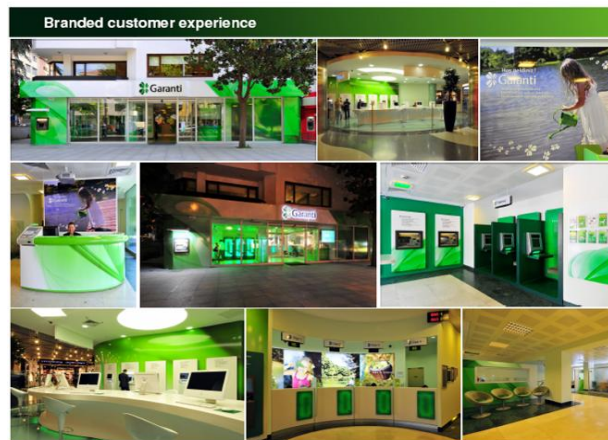
ReThink



土耳其Garanti Bank 是全世界以 創新客戶體驗的領先區域銀行之一

特色：

- **Garanti Bank 是全世界以創新客戶體驗的領先銀行之一並於去年獲得中國建設銀行訂為學習與參訪的典範**
- **Garanti Bank 藉由以創新客戶體驗為導向的計畫將銀行打造為土耳其最佳獲利的銀行並於過去連續五年名列全球中型銀行股東報酬率最高等級的中亞區域型銀行**



ReThink



這次轉型讓Garanti成為土耳其最貼近客戶 與獲利最高的銀行



2003

CAGR

2011

Total Revenue	1.5B	23%	Total Revenue	7.8B
Net Income	343M	32%	Net Income	3.2B
*Net Fee & Comm. Income	409M	20%	*Net Fee & Comm. Income	1.8B
ROAE	13.8%	5%	ROAE	20%
ROAA	1.35%	6%	ROAA	2.2%
C/I Ratio	72.9%	(6%)	C/I Ratio	46%
Total Assets	25.5B	26%	Total Assets	163B
# of Customers	3.0M	17%	# of Customers	10.7M
# of Branches	323	14%	# of Branches	918
# of ATM's	730	21%	# of ATM's	3268
POS Terminals	48K	33%	POS Terminals	459K
# of Employees	~7400	11%	# of Employees	~17000
IT Employees	~550	3%	IT Employees	~700

* Core Fees and commissions – does not include securities gains

Source: Company website and IBM analysis. In Turkish Lira. Current exchange rate 1.82 YTL to USD

ReThink

歐洲最佳銀行

“Garanti變革的挑戰在於建立完全不同于土耳其傳統的文化。變革十分堅決-我們必須快速行動，那些不能接受變革的人被拋在後面。從內向外的視角有時非常混亂，然而那是系統化的混亂”

(CEO, Garanti)

驅動創新與變革的關鍵因素

- 改變客戶預期
- 市場形勢
- 關聯式銀行的需求
- 市場份額和利潤率
- IT技術進步
- 業務增長
- 全球化
- 土耳其未來的情景
- 更低通脹的宏觀經濟預期

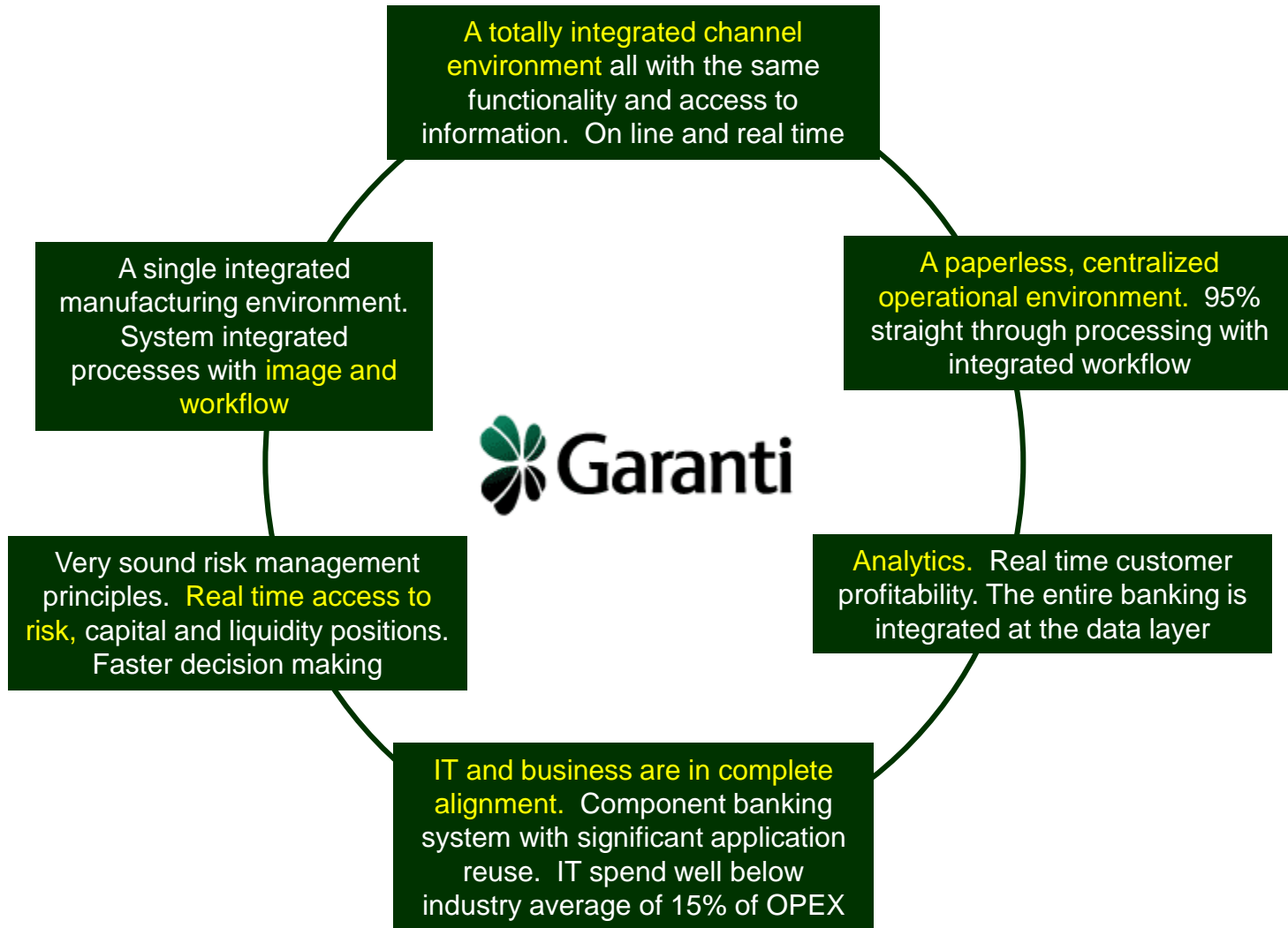


Garanti會在同業中脫穎而出，因為它不是給客戶

“銀行有什麼”
而是給
“他們所需要的”

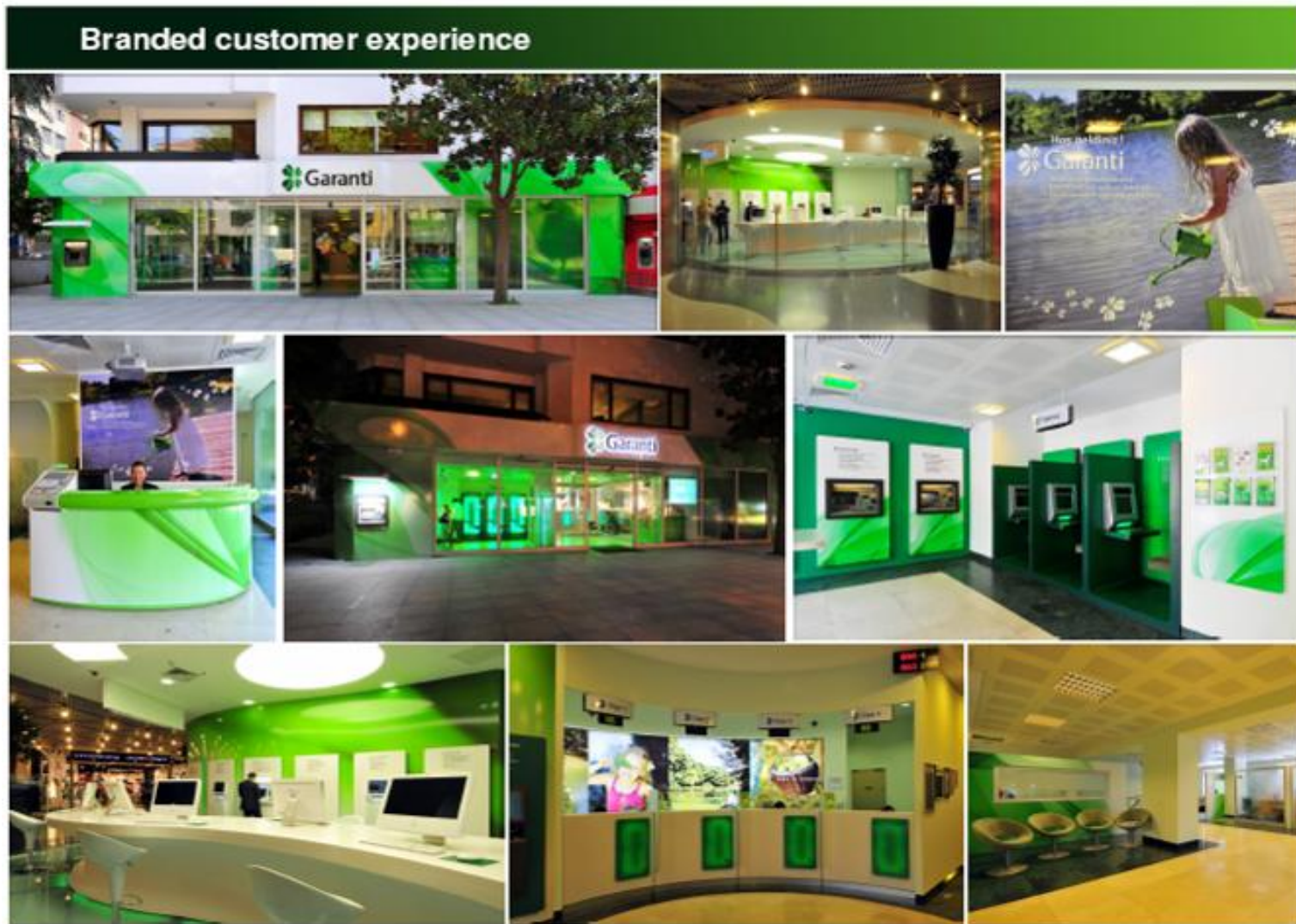


Garanti Bank 創新客戶體驗的重點項目:



ReThink

IBM. 🌞 Garanti 已經採取了非常現代化與分群的分行策略



ReThink

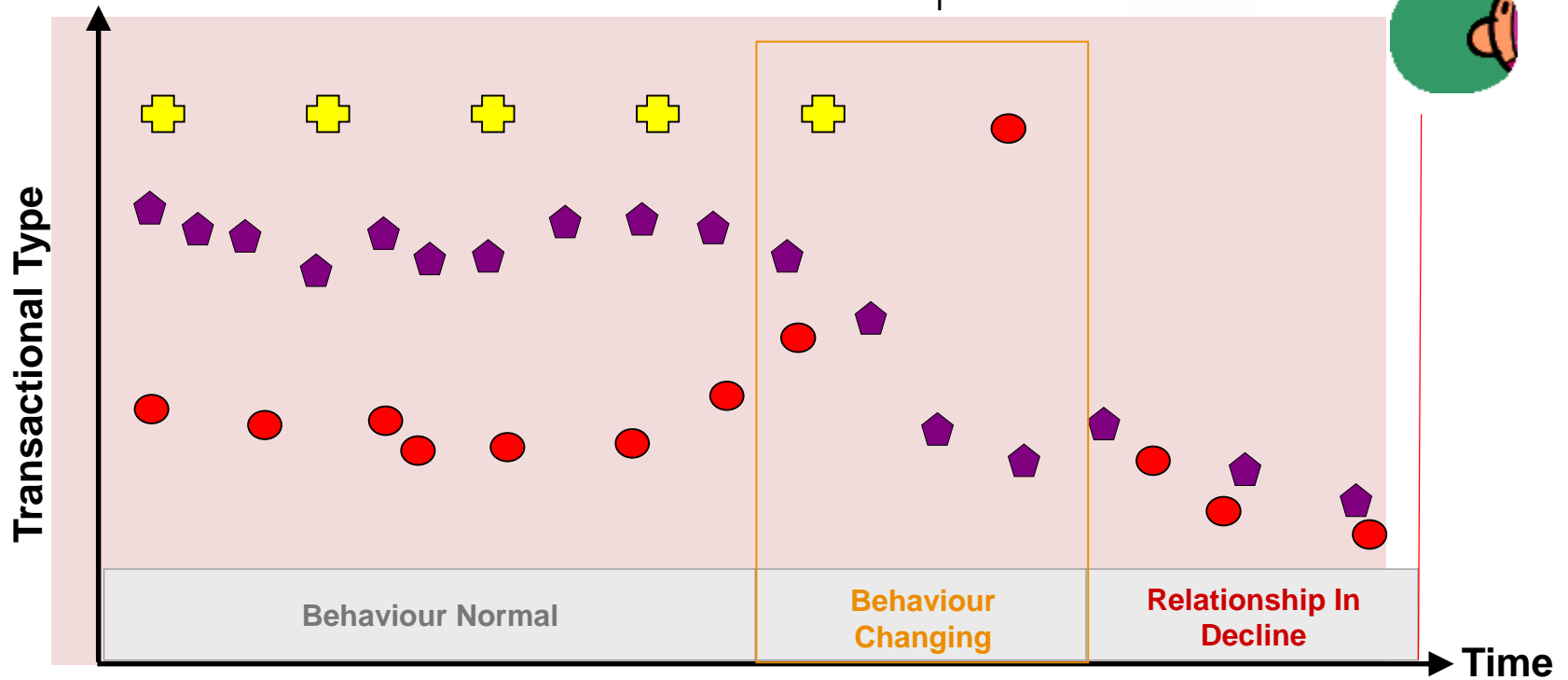
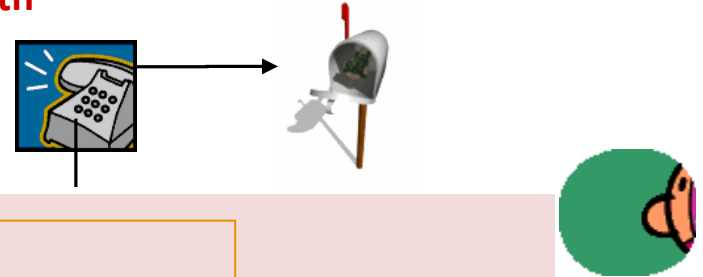
Garanti 銀行客戶挽留分析實例

IF a **Rapid decline in Deposit account transactional volumes**

AND a **regular sizeable deposit is missed**

AND THEN a **Significant withdrawal is made within 1 month**

THEN a customer is a significant churn risk



Transactional Volume



Deposit



Withdrawal



每一個客戶所面對的行銷員都可得知該客戶在銀行全面的往來關係及其完整的獲利狀況與對銀行貢獻的分析

High Potential Products Product Holding Efficient Usage

Customer Number

Customer Information

Segment

Customer Activity Ratio

Main Branch

"Attrition" Warning

Banking Volume Ppotential Indicator

"Locked Up Customer" Warning

Propensity

Sales Ratio

Müşteri İlişki Yönetimi

Müşteri... 26819 Müşteri numarasını girdikten sonra Enter tuşuna basınız.

ZEYNEP GEZER

Müşteri Bilgileri

Hesaplanan Segment:	YATIRICI
Atanan Segment:	YATIRIMCI
Önce Hesaplanan Segment:	YATIRIMCI
Müşteri Etkinlik Oranı:	3/10
Ana Şube:	TARABYA

Çalışma Göstergesi

Müşterinin bankayı terk etmeye eğilimi var.
Kaybedilmesi olası hacim: 8,646 USD

Son durum
Önceki dönem

8,646\$
Müşteri Maksimum Değeri

Müşteri Kilitli Değil
Kilit ürünlerin etkinliğine dikkat ediniz.

Ürün / Hizmet Analizi

ÜRÜNLER	Sahip	Etkin	Eğilim
Vadesiz TL		-	
Vadesiz DTH	✓	+	
Vadeli TL			
Y.İç/Y.Dış Vadeli DTH			✓
Biriktiren Hesap			
REPO			
Fon	✓	+	
Hisse Senedi			
Eurobond			
H.Bonusu/D.Tahvili			
Destek Kredisi			
Oto Kredisi			
Konut Kredisi			
Tek Hesap			
Leasing			
Gayri Nakdi			
Kredi Kartları			✓
Fatura	✓	-	
Ödeme Emri			
Çek			
Vergi			
SSK			
POS			
Çek/Senet Tahsilatı			
Elementer Sigorta	✓	+	
Hayat Sigorta			
ELMA	✓	-	
ATM			
Alo Garanti			✓
İnternet			

Almaya eğilimli ürünlerin satış oranı 0/3

透過通路的整合與分析帶動交叉銷售和 新客戶獲取方法的創新

ATM Sniper

A system designed to create sales leads for the branch targeting the customers using the ATMs and internet branch kiosks in the self service area...



Alert on sales rep's screen!



Customer photo

Sales lead

Sales result

Information update



Garanti不斷地探索創新和引用具有成本效益的方式來吸引並服務客戶

案例: 17種按客戶特性分類的中小企業的套餐

17 packages designed specially for different business areas & sectors...

- Business Owner's Package
- Woman Entrepreneur's Package
- Service Sector Support Package
- Farmer's Package
- Tourism Support Package
- Efficient SME Package
- Pharmacy Support Package
- Education Support Package
- Food Wholesalers Support Package
- Exporter's Package
- Manufacturer's Package
- SME Project Loans
- Logistics Services Package
- Furniture Package
- Auto by-industry Support Package
- Taxi Drivers Support Package
- EU Support Package



- Packages include loans with grace periods and repayment schemes in line with the customers' cash flows.
- Loans are supplemented by other products to meet all business needs of customers

ReThink



1,049,352 Likes



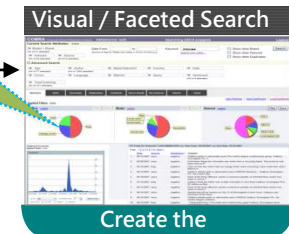
Garanti 利用科技的創新，協助聆聽客戶與市場的聲音，有效率地蒐集、歸納、分析外部環境釋放的訊息，找到產品創新的機會 (Social Analytics)

傾聽客戶聲音

洞察分析



如何在搶在競爭者之前，得知影響顧客最近消費行為變化的原因？



discover point of view

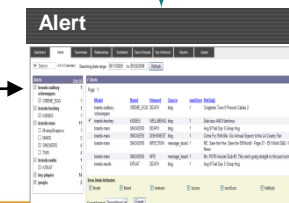


如何自口耳相傳的訊息中，衡量最近推出的新產品是否成功吸引客戶？

Understand



Generate Alerts



分析語句間的關聯性

解析有義意的訊息片斷

歸納討論議題並分類

解析正負向訊息

找出突發的重大議題

找出可能的危機警示





Garanti 聰明地藉由整合網銀，電話和社群渠道以增長新的客戶與產品的銷售



Email leads the client to click on a customized video with client's name, fictitiously reporting he is the last person on earth not to use Garanti online banking. The bank then calls him as the video ends. Very high response rate.

<http://www.youtube.com/watch?v=dQ93ONkAKFs>

ReThink



Garanti bank 數位個人化行銷實例



ReThink



IBM建議成功的金融機構應具備以下四個創新思維



1. 引入“零售業”思維模式，滿足客戶個性化需求



2. 實施“製造業”管理機制，打造最優化和標準化流程



3. 構建“一個金融機構”策略，實現統一高效運營



4. 樹立風險管控全局觀，業務價值極大化



ReThink



您的企業是否有成功推動創新的經驗？推動創新的過程曾遇到什麼樣的挑戰？

ReThink

謝謝！

