

2009 年 10 月 27 日

# 案例研究：ING 跨管道即時提供個人化產品

作者： Alexander Hesse  
面向客戶智慧專業人士

Forrester 讓領先企業每天都獲得成功

面向客戶智慧專業人士

2009 年 10 月 27 日

案例研究：ING 跨管道即時提供個人化產品

這是「多管道行銷、銷售及服務的最佳實踐」系列文章的第四篇。

作者： Alexander Hesse

合著： Benjamin Ensor、Suresh vittal、Courtney Tincher

## 重點摘要

幾年前，荷蘭 ING 銀行的行銷活動一度委靡，因為多數無法打動客戶；行內的組織架構、流程、應用程式以及對直效郵件的嚴重依賴，無法滿足這家以網路為重、多管道銀行的需求。幸好，藉由集中式行銷活動管理程式，即時建置並透過多管道提供個人化產品，讓 ING 銀行的行銷活動回應率大幅回升，預計每年可將直效行銷成本降低 35%。對想要起而效尤客戶智慧專業人士來說，ING 的案例說明，計畫成功的關鍵在於高層的明確支持、各部門利益相關者的參與、以及有效的變革管理。

## 目錄

- 2 概況：ING 銀行希望重整直效行銷計畫
- 3 最佳實踐：ING 銀行建立集中化的跨管道行銷計畫
- 7 成果：ING 銀行成功降低成本並提高回應率
- 8 展望未來：ING 銀行將提高訊息相關性並增加其它管道

## 建議

- 8 集中式跨管道行銷需要公司全體支持

## 備註及資源

Forrester 為撰寫本文，採訪了供應商及企業客戶，包括 ING 和 Unica。

## 相關研究資料

- 「行銷活動管理需要重頭來過」 2009 年 4 月 2 日
- 「打造多管道的客戶圖像」 2008 年 6 月 19 日
- 「技術如何支援內向式行銷」 2007 年 1 月 9 日

© 2009, Forrester Research, Inc. 保留所有權利。未經授權嚴禁複製。本文資訊來源為可獲得的最佳資源。本文觀點僅代表當時的判斷，存在變更的可能。Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar, 和 Total Economic Impact 是 Forrester Research, Inc.的商標。所有其他商標均歸各自公司所有。要購買本文檔的重印本，請通過電子郵件發送至 resourcecenter@forrester.com

### 概況：ING銀行希望重整直效行銷計畫

2007年，荷蘭ING銀行的直效行銷流程支離破碎、緩如牛步又成本高昂，回報一路下滑，困境重重。兩年內，ING銀行已完全重建行銷技術基礎架構和組織，建構更有效的多管道行銷計畫。為了深入瞭解成功轉型的機制及業務成果，我們與 ING 零售 (ING Retail) 客戶智慧部門的計畫經理 Martin de Lusenet 進行訪談。

### ING 現有的直效行銷計畫有些明顯的缺點

身為歐洲最大的金融服務公司，ING 進行大量的直效行銷，每年發出大約 6,000 萬封直效郵件。ING 意識到行銷活動的效力正在降低，因為原先適用直效郵件的行銷活動計畫，已不再能滿足目前專攻網路通路、多管道銀行的需求。此時，行銷活動計畫流程是：

- 支離破碎。ING 透過直效郵件、網站、電話行銷中心和電子郵件等不同管道與客戶溝通。然而，每個管道各有其的通信及聯繫策略，結果任一管道都無法全盤瞭解客戶關係以及聯繫歷史。
- 緩如牛步。缺乏集中協調意味著，一個外向式郵件行銷計畫—從最初的簡報到最終的執行的一整個流程需時 16 至 22 週。更麻煩的是，行銷人員需要花 6 至 8 週才能清楚掌握行銷活動的成果。某些產品例如抵押貸款，整個流程可能需要長達 6 個月。缺點很明顯：行銷人員很難亡羊補牢，也很難把上一個活動學到的經驗融入到下一個。
- 成本高昂。ING 傳統的行銷活動管理流程所費不貲，因為每個活動的規劃及執行都需要通路管理、產品管理、客群管理、資料庫行銷以及行銷公司等多個利益相關者共同參與。有些活動甚至一場簡報得邀集多達 14 個人參加。除了大量人力成本，行銷活動管理費用也居高不下，因為 ING 把重點放在高成本的直效郵件上。

### 傳統外向式行銷活動的效力日漸淡薄

擁有 20 年資料庫行銷經驗、一個大型綜合資料倉庫，以及每年 650 個銀行行銷活動中大量使用的眾多行銷模型，ING 銀行現有的直效行銷計畫已經相當精巧。然而，ING 的外向式行銷活動回應率仍急劇下降，活動收益也隨之大跌。平均而言，2005 年至 2007 年間，活動的收益率下降達 65% 之多。ING 體認到其直效行銷的訊息傳遞缺乏相關性，因為：

- 沒有關照客戶的個人化需求。和多數企業類似，ING 的直效行銷計畫是臨時性、由產品驅動的。想要提高某特定產品銷量的行銷經理，會與資料庫行銷及管道合作，透過一般條件和商業規則篩選出潛在顧客清單，所有人都會收到同樣的產品訊息。這類行銷活動並未針對客戶量身訂做，回應率也相當低。比方說，一個抵押貸款產品的大型郵件行銷活動，所達成的銷售轉換率可以低到 0.08%。
- 沒有建立與客戶的對話。ING 原有的直效行銷計畫，只是單純將活動臨時「推」給客戶。銀行方面並沒有追蹤客戶對特定產品的回應，並據此調整後的行銷訊息，以建立與潛在客戶的持續對話。結果，客戶收到的產品訊息可能會重複，甚或互相衝突。
- 沒有利用內向式管道。ING 的直效行銷計畫非常依賴外向式管道，其中以其直效郵件最為重要。ING 意識到，現有的計畫並未充分利用內向式管道的銷售和行銷潛力，例如網路銀行、分行、以及電話行銷中心等。<sup>1</sup>

### 最佳實踐：ING銀行建立一個集中化的跨管道行銷計畫

歷史上，荷蘭金融服務集團 ING 在荷蘭經營兩家銀行：大眾市場的 Postbank 和高檔市場的 ING Bank。2007 年，ING 宣佈挹注 8.9 億歐元進行品牌再造，並於 2009 年 1 月把 Postbank 併入 ING Bank。

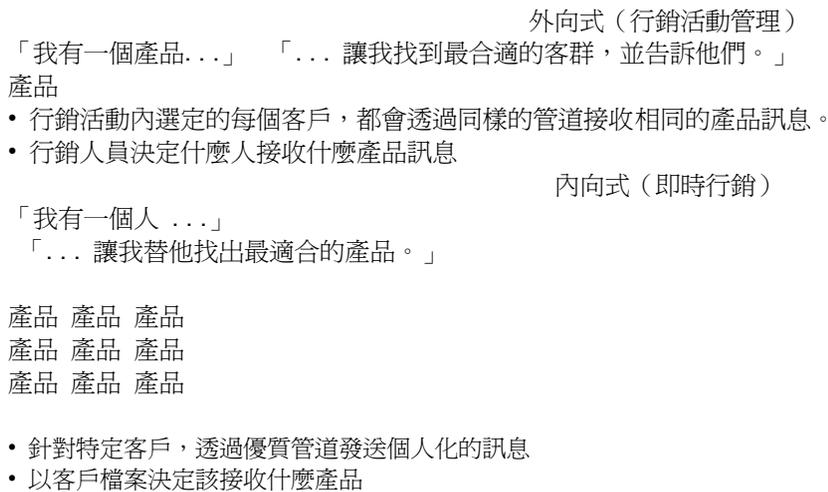
整併計畫牽涉到銀行的 IT 基礎架構、產品和管道的重大改變，為此銀行也制定了新的行銷策略，其中包括名為 *klantdifferentiatie*（客戶差異化）的全新直效行銷計畫。

為實現直效行銷的集中決策，ING 進行重組

歷經 15 個月、耗資 500 萬歐元，涉及來自行銷、IT、客戶智慧等 50 名不同通路之全職員工，ING 克服原有計劃中的挑戰，打造了頂尖直效行銷計畫。計畫的重點項目包括：

- 執行全新的集中化行銷活動管理應用程式。2007 年 9 月，ING 購置了 Unica 的行銷活動管理解決方案，應用商業規則和分析即時支援自動化、集中化、多管道的行銷活動管理程式。此應用程式利用歷史的和近期的客戶互動資料，即時產生最佳下一步操作 (next best actions, NBA)，為每個客戶提供獨到的產品建議（見圖 1）。<sup>2</sup>

### 圖 1 ING 從傳統的外向式轉變為更個人化的內向式行銷



來源：ING 55049 來源：Forrester Research, Inc.

- **徹底改造流程及基礎架構。** Postbank 和 ING Bank 的客戶聯繫資料庫整併之後，ING 的客戶智慧小組必須對現有的客戶智慧流程和基礎架構進行部分改造，才能支援新的行銷活動管理解決方案。比方說，修編整併後的資料倉庫，支援即時集中化多管道行銷活動；應用程式也必須支援 300 家分行以及銀行電話行銷中心的全新桌面應用程式。
- **重組以實現集中化的行銷決策。** ING 對其組織架構進行了部分大改造，以實現集中化、自動化的行銷活動管理。過去，各個管道自行決定要執行的行銷活動；現在，核心客戶智慧團隊規劃並執行所有行銷活動。為支援這項任務，ING 特別組成一支「客戶聯繫指揮團隊」，協調行銷和通路之間的合作。對 ING 來說，這意味著把權力從通路轉入給集中化行銷智慧小組。
- **發展基本產品建議。** 為確保集中化決策引擎選出適當的產品作為最佳下一步操作，產品和客群經理一起合作，依照客戶區隔制定大約 80 個初步產品建議，並且詳細計算每個產品的淨現值 (NPV)，確保分析引擎所推薦的產品不但吸引客戶，也可為銀行帶來利潤（見圖2）。
- **導入新的監測及報告工具。** 作為 Unica 行銷活動管理解決方案的一部分，ING 導入了詳細的行銷活動儀表板，每日監測所有通路進行的所有行銷活動。相關結果包括行銷活動的反應、銷售、及 NPV，則透過所有銷售管道受到監測，匯總成一份報告。ING 也有一個詳細的模擬工具，可以在活動上線前模擬其效果。
- **把通路連結到集中化系統。** 2008 年 10 月，集中化行銷活動管理應用程式已連結到直效郵件和電子郵件這兩個通路。在 2009 年 2 月，電話行銷中心及網站也已部分連結。<sup>3</sup> 2009 年 4 月，ING 銀行旗下 300 家分行都連上了新的行銷活動系統。行銷及銷售人員都接受了密集培訓，ING 並逐步淘汰原有的行銷活動管理工具和流程。

圖 2 基於客戶歷史資料及近期互動產生的個別產品建議。

在每個產品組別中都制定幾個建議	付款 P1 P2 P3 ...	儲蓄 S1 S2 S3 ...	抵押貸款 M1 M2 M3 ...
		選擇	
根據客戶檔案和近期互動，替他在每個產品組中至少選定一個產品。	付款 P2 P3	儲蓄 S2	抵押貸款 M1
		排定順序	
所有推薦產品都需計算預期價值，並依此將建議清單排序。		1 2 3 4 M1 P3 S2 P2	
		Filter	
在每個通路，只推薦合適的產品。		1 2 3 P3 S2 P2	
來源：ING			來源：Forrester Research, Inc.

### ING 啟動跨管道即時個人化行銷訊息

ING 全新 *klantdifferentiatie* 行銷指導計畫產生的行銷訊息，是個人化的，並能藉由不同管道即時發送。待 ING 在 2010 年中完成所有管道的全面整合，將能夠：

- **透過多管道執行行銷活動。** ING 原有的行銷活動管理程式完全仰賴外向式通路，例如直效郵件、電子郵件，以及電話行銷中心撥給客戶的電話；新計畫則支援內向式通路，例如分行、銀行的安全網站、客戶撥給電話行銷中心的電話。
- **跨管道同步行銷。** 由於行銷活動管理已集中化，活動的執行由所有通路共襄盛舉，包括內向式及外向式通路。例如，客戶可以從電子郵件、網站、或連續從以上兩者接收儲蓄帳戶的產品建議。針對每個行銷建議，ING 都設立最低回應水準的規範，確保行銷建議能依據最低回應率選擇通路。<sup>4</sup>
- **個人化行銷訊息。** 客戶收到的每一項產品建議，都是根據他的已知資訊及近期互動中的瞭解決定的。分行員工可以檢視每個客戶的下一步最佳操作，並在與客戶的現場互動中推薦產品（見圖 3）。
- **執行持續對話。** ING 的新行銷活動管理系統程式是持續式運作，而不只側重臨時性的行銷活動。藉由在不同管道蒐集客戶回應，並每日將之回饋到資料倉庫，銀行可以持續優化對客戶的產品建議。如果客戶對出現了好幾次的某一產品建議毫無回應，銀行就會提供另一個產品建議。

圖 3 每個分行員工都可以檢視客戶的最佳下一步操作

應用程式顯示三個產品建議，供分行員工向特定客戶推薦。推薦給客戶之後，分行員工必須在下拉式選單內輸入客戶的回應。

來源：ING

55049 來源：Forrester Research, Inc.

### 成果：ING 成功降低成本並提高回應率

雖然 ING 的新行銷活動管理應用程式目前只在分行內全面啟用，初步結果相當不錯，譬如：

- **回應率提高。** 根據 ING 的回報，分行員工提出之產品建議所獲得的平均回應率，比傳統的直效行銷活動高出許多。例如，經濟衰退時銷售情況良好的儲蓄帳戶，回應率可高達 60%。銀行預計，藉由改善直效行銷的效力，年收入可望增加 2000 萬歐元。

- **直效行銷成本降低。**受惠於自動化程度提高以及更高效的流程，ING 預期直效行銷成本每年可下降 35%。
- **行銷活動週期縮短。**行銷活動週期時間也受到影響，從 26 週減為 4 週。對行銷人員來說，要採取修正性操作、或將上一個活動學到的經驗融合到下一個，都容易多了。

### 展望未來：ING 將提高訊息相關性並增加其它管道

Unica 行銷活動管理解決方案所需的基礎架構已完全建構完畢，ING 的客戶智慧團隊可以將重點從實施轉移到執行。未來幾年，ING 計畫：

- **逐步連接所有其它通路。**雖然行銷活動管理系統已就緒，ING 仍然需要對個別通路系統進行一些改造以支援 NBA 引擎。2009 年 10 月，ING 針對電子郵件行銷活動、例如定期發送的電子報及行銷活動邀請函，正式推出即時功能。2009 年 11 月，最佳下一步操作行銷活動可望在安全網站上線。2010 年下半年，包括電話行銷中心在內的九個通路，預計將全部上線。
- **微調分析引擎。**新程式成功與否，端看所產生的產品建議相關性高低。為提高相關性，ING 打算把重點放在改善分析模型。例如，目前銀行應用的模型，有 100 到 150 個是以直效郵件回應率為基礎。ING 打算建立一系列針對特定通路、多管道的新模型，更深入反映現有客戶行為。
- **優化客戶產品建議。**ING 利用工具包中的儀表板功能，每週監測各個客戶產品建議的成效。據此，行銷人員可將產品建議汰舊換新，逐步提高其相關性。

### 建議

集中化跨管道行銷需要公司全體支持

透過集中化直效行銷應用計畫，個人化訊息得以跨管道傳遞，藉此 ING 跨出勇敢的一大步。對其他企業裡想要起而效尤的客戶智慧專家來說，ING 的例子有以下幾項重大意義：

- **安全明確的高層贊助及支援。**由於該計畫是 Postbank 和 ING 銀行大型整併案的一部分，因此得到不可或缺的所有高層支持。高層倡議人士確信，新的行銷計畫是必要的，實施的時機也是合適的。因此，他們在組織內各個層級戮力推動新的行銷計畫。
- **邀請來自多個部門的利益相關者參與。**要推動集中化多管道行銷計畫，牽涉到組織內部除了行銷智慧以外的許多不同職能部門。為免單一小組推動計畫孤立無援，ING 建立了一支由客戶智慧、IT、行銷及各個通路人員組成的跨職能部門專案團隊，第一天起就為同一目標進行協作。
- **為組織變革作好準備。**至今 ING 此一計畫遭遇的最大挑戰是組織變革，最後必須藉此將權力和責任逐漸從通路轉移到行銷。要克服組織內各部門對革新的抗拒，需要大量培訓與教育，目前仍在努力中。
- **預期將有大量的運營性工作。**運作一個集中化、持續性的直效行銷計畫，每天都耗費大量心力。必須監督行銷活動、開發新的產品建議，還得建置或改善分析模型。ING 的客戶智慧團隊一開始並未預料到有效運作這個計畫會帶來如此龐大的工作量。

### 章節附註

- 1 大多數企業利用或打算要利用內向式客戶互動，作為交叉銷售和向上銷售產品及服務的契機。內向式通路對於行銷人員來說，很有吸引力，因為手到擒來。但若只是把通路用來推銷更多產品，行銷人員會面臨到各種風險，包括產生負面的客戶體驗、降低客戶滿意度、增加損耗，品牌形象下滑等等。為了避免這些潛在陷阱，企業應該評估互動管理軟體，將商業規則和即時分析套用到依據歷史及情境資料建立的客戶檔案裡。參見 2007 年 1 月 9 日，「技術如何支援內向式行銷」報告。
- 2 以第一次迴圈的歷史客戶資料為基礎，每晚對所有客戶評分。在第二次迴圈中，日間收集到的所有客戶聯繫資訊都用以優化 NBA 排名。NBA 清單建置完成後，清單上不同的產品將依據銀行產生的 NPV 進行排名。這個工具也支援事件驅動的行銷活動。
- 3 電話行銷中心及網站都以批次檔的形式接收 NBA，亦即它們未支援程式即時及雙向對話功能。
- 4 例如，預期獲得極低響應率的抵押貸款活動，可能不會通過分行網絡進行，因為聯繫客戶數量較少，回報十分有限。

案例研究：ING 跨管道即時提供個人化產品  
面向客戶智慧專業人士

5 最後，ING 會整合旗下所有九個通路。這些通路包括：直效郵件、電話行銷中心、網路、分行、行動銷售團隊、電子郵件、簡訊、經紀人和自動提款機。

案例研究：ING 跨渠道实时提供个性化产品  
面向客户智能专业人士

Forrester

讓領先公司每天都獲得成功

總部

Forrester Research, Inc.

400 Technology Square Cambridge, MA 02139 USA 電話： +1 617.613.6000

傳真： +1 617.613.5000

電子郵件：forrester@forrester.com 納斯達克代碼：FORR www.forrester.com

研究和銷售據點

澳洲 巴西 加拿大

丹麥 法國 德國

香港 印度 以色列

日本 韓國 荷蘭

瑞士 英國 美國

欲取得全球辦公地點的完整列表，請至 [www.forrester.com/about](http://www.forrester.com/about)。

有關紙本或電子複本的資訊，請致電 +1 866.367.7378、+1 617.613.5730，或與  
[clientsupport@forrester.com](mailto:clientsupport@forrester.com) 客戶支援聯繫。

對於科研院所和非營利機構，我們提供批發折扣和特價優惠。

Forrester Research, Inc. (Nasdaq:FORR) 是一家獨立的技術和市場調查研究公司，向全球領先公司提供業務和技術方面實用且前瞻性的諮詢。Forrester 與大型企業中擔任 20 個關鍵職務的專業人士合作，提供專業研究、客戶洞察、諮詢、活動以及高級主管同儕課程。26 年來，Forrester 始終致力於讓 IT、市場行銷和技術行業的領先公司每天都獲得成功。如需更多資訊，請至 [www.forrester.com](http://www.forrester.com)。