

2009年10月27日

# 案例研究：ING 跨渠道实时 提供个性化产品

作者：Alexander Hesse  
面向客户智能专业人士



2009年 10月 27日

## 案例研究：ING 跨渠道实时提供个性化产品

这是“多渠道营销、销售及服务的最佳实践”系列文章中的第四篇。

作者：**Alexander Hesse**

合作人员：benjamin Ensor、Suresh vittal 和 Courtney Tincher

### 执行摘要

荷兰银行 ING 的营销活动正在渐渐失去效果，因为许多营销活动与银行的客户并没有关联。银行的组织架构、流程、应用以及对直邮的严重依赖，这些已经不能满足这家重点关注互联网的多渠道银行的需求。通过实施集中式的营销活动管理计划，实时创建并通过多渠道提供个性化产品，ING 提高了平均活动响应率，并预期可以将每年的直销成本降低 35%。ING 的案例向希望进行类似工作的客户智能专业人士表明，高层的明确支持、来自多个职能部门的利益相关者的参与、以及有效的变更管理是成功实施的关键。

### 目录

- 2 概况：ING 希望重新调整其直接营销计划
- 3 分享最佳实践：ING 建立了一个集中式的跨渠道营销计划
- 7 成果：ING 成功降低了成本并提高了响应率
- 8 后续步骤：ING 将提高消息传达的相关性并增加其它渠道
- 建议
- 8 集中式跨渠道营销统一了全公司的力量

### 备注及资源

Forrester 为了撰写本文，采访了供应商及用户企业，包括 ING 和 unica。

#### 相关的调研文档

“营销活动管理需要一次革新” 2009 年 4 月 2 日

“创建一个多渠道的客户视图” 2008 年 6 月 19 日

“技术如何支持内向式营销” 2007 年 1 月 9 日





### 概况：ING 希望重新调整其直销计划

两年前，荷兰银行 ING Bank 正在支离破碎、缓慢的和高成本的营销流程中备受煎熬，这些营销流程的回报越来越低。在过去两年中，该银行已完全重建了它的营销技术基础架构和组织，以创建更有效的多渠道营销计划。为了深入了解本次改革的机制及业务成果，我们与 ING 零售 (ING Retail) 的客户智能部门的计划经理 Martin de Lusenet 进行了详谈。

### ING 现有的直销计划有一些明显的缺点

作为欧洲最大的金融服务公司，ING 有大量的直销操作，每年发出大约 6 千万封直邮。该银行意识到它的营销活动的有效性正在降低，因为原来适用于直邮的营销活动计划对一家目前重点关注网上渠道的多渠道银行而言，已不能满足其需求。该银行现有的营销活动计划流程是：

- **支离破碎。**ING 通过直邮、网站、呼叫中心和电子邮件等不同渠道与客户沟通。然而，每个渠道有其自身的通信及联系策略。结果：每个渠道都不能完全了解客户的整个关系及联系历史。
- **缓慢。**缺乏集中协调意味着，执行一个出站邮件计划，从最初的简报到最终执行的整个过程需要 16 至 22 周。更严重的问题是，营销人员需要花六至八周才能对活动的效果获得一个清晰的了解。对于某些产品，如抵押贷款，这整个过程可能需要长达六个月。缺点很明显：营销人员很难采取修正性操作，也很难将从一个活动中吸取的经验教训融入下一个活动中。
- **高成本。**ING 传统的营销活动管理流程的成本很高，因为它需要渠道管理、产品管理、细化管理、数据库营销以及营销代理等多个利益相关者参与每个活动的规划及执行。对于某些活动，甚至需要多达 14 个人参加一个活动的简报会。除了大量人员成本以外，营销活动管理费用高昂的原因也包括 ING 把重点放在高成本的直邮上。

### 传统的外向式营销活动的有效性正在降低

拥有 20 年的数据库营销经验、一个大型综合数据仓库、以及在银行每年执行的 650 个营销活动中大量使用的营销模型，ING 已经制定了成熟的直销计划。不过，该银行看到其外向式营销活动的响应率正在急剧下降，降低了每个活动的收益率。平均而言，2005 年至 2007 年期间，这些活动的利润率下降了 65% 之多。ING 认识到其直销消息的传达缺乏相关性，原因是：

- **没有针对每个客户独特需求进行个性化**

ING 的直销计划类似于大部公司使用的临时性的、产品驱动的方案。希望提高某个特定产品销量的营销经理们与数据库营销及渠道合作，从而基于通用的条件和业务规则选出一个潜在顾客清单，清单上的所有人将收到同样的产品消息。由于这些营销活动不是个性化的，他们产生的响应率较低。例如，一个抵押贷款产品的大型邮件营销活动，所达到的销售转换率低至仅 0.08%。

- **没有建立与客户的对话。**使用其原来的直销计划，ING 只是简单地将活动临时推送给它的客户。银行并没有通过跟踪客户如何响应某个特定产品并基于客户的响应调整随后的消息传达来建立与潜在客户的持续对话。因此，客户可能重复收到同样的产品，或被定位于互相冲突的产品。
- **没有利用内向式渠道。**ING 的直销计划严重依赖于外向式渠道，其中以其直邮最为重要。银行意识到它现有的计划并没有利用像网上银行、支行、以及呼叫中心等内向式渠道的销售和营销潜力。<sup>1</sup>

### 最佳实践：ING 建立了一个集中式的跨渠道营销计划

从历史上看，荷兰金融服务集团 ING 在荷兰经营两家银行：

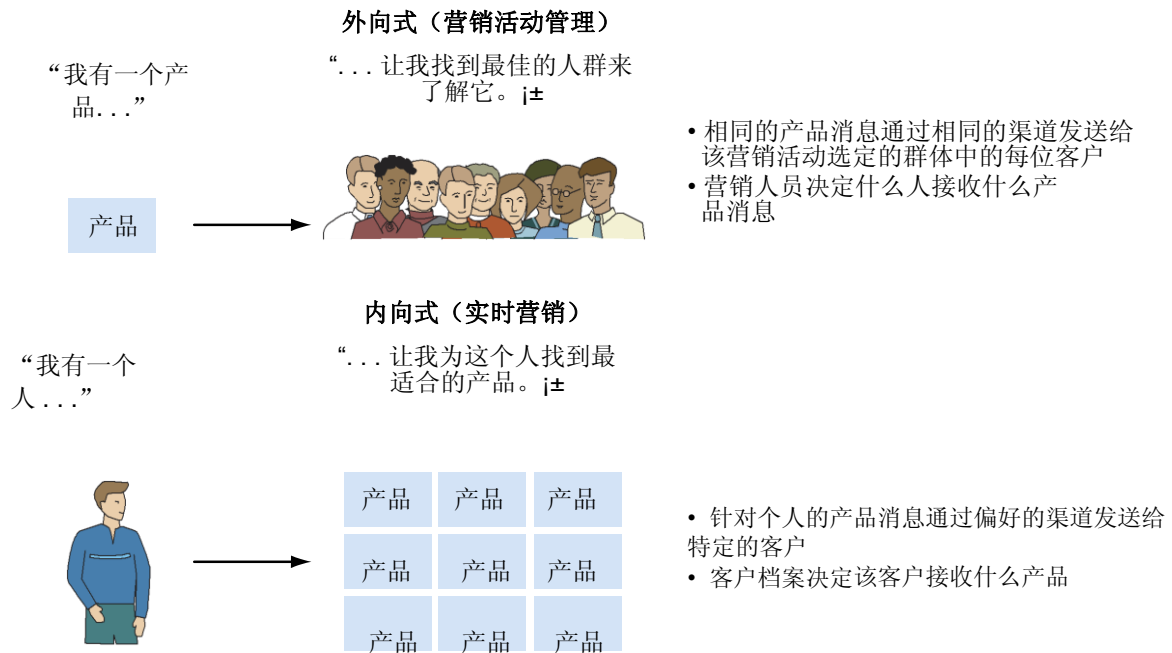
大众市场的 Postbank 和高端市场的 ING Bank。在 2007 年，ING 宣布了投资 8.9 亿欧元进行品牌重塑并将于 2009 年 1 月把 Postbank 整合进 ING Bank 的决定。整合包括银行 IT 基础架构、产品和渠道的根本性变化，作为本次整合的一部分，银行制定了新的营销策略，包括名为 *klantdifferentiatie*（客户差异化）的新直销计划。

### ING 重组以实现直销的集中决策

ING 经过启动了一个预算超过 5 百万欧元并包含来自营销、IT、客户智能以及多个渠道的 50 名全职员工的项目，项目历经 15 个月，ING 建立了最先进的直销计划，以克服原有计划中的挑战。最重要的项目任务是：

- **实施一个新的集中式营销活动管理应用。**2007年9月，ING 购买了 Unica 的营销活动管理解决方案，它使用业务规则和分析实时支持自动化、集中式多渠道营销活动管理计划。该应用利用历史的和最近的客户交互数据，生成实时的最佳下一步操作 (next best actions, NBA)，为每个客户提供单独的产品建议（见图1）。<sup>2</sup>

图 1 ING 从传统的外向式转变为更个性化的内向式营销



来源：ING

55049

来源：Forrester Research, Inc.

• **彻底改造流程及基础架构。**整合了 Postbank 和 ING Bank 的客户联系数据库之后，ING 的客户智能小组必须对现有的客户智能流程和基础架构实施一些改造，以支持新的营销活动管理解决方案。例如，修改整合的数据仓库以支持实时的集中式多渠道营销活动，而应用也必须支持所有 300 家支行以及银行呼叫中心的新桌面应用。

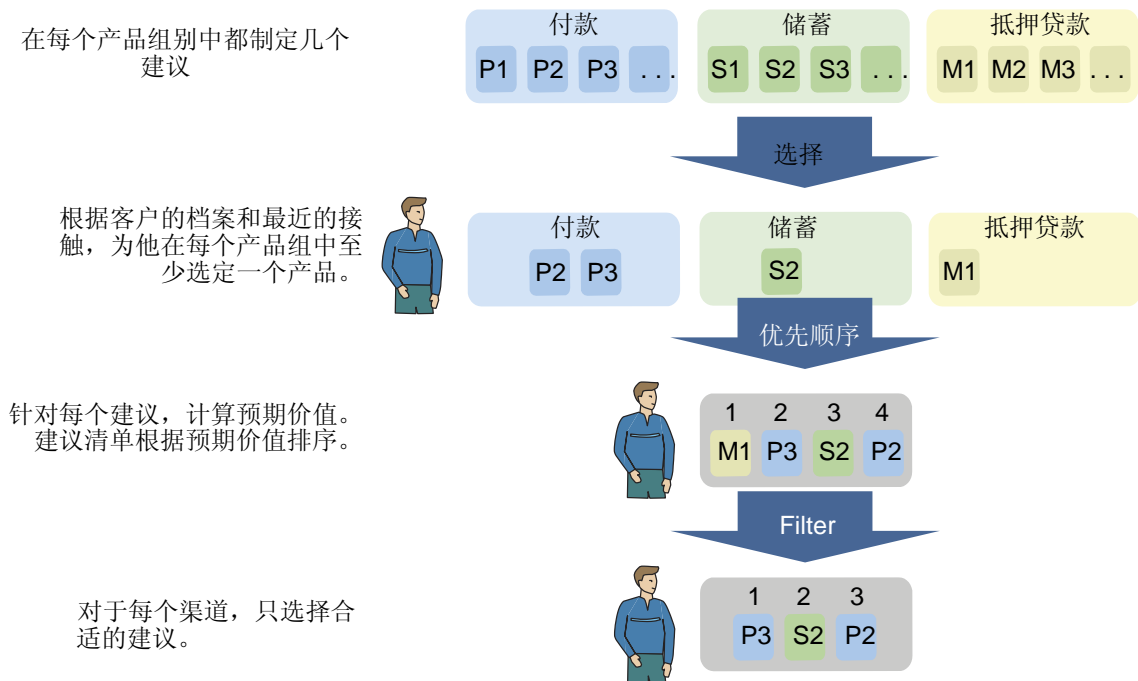
• **重组以实现营销的集中决策。**ING 对其组织架构实施了一次根本性改造，以实现集中式的自动化营销活动管理。过去，不同的渠道决定它们自己执行什么活动。现在，核心客户智能团队规划并执行所有营销活动。为了支持该项任务，ING 建立了一支专门的“客户联系指挥团队”，以协调营销和渠道之间的合作。对于 ING 而言，这意味着将权力从渠道转移给集中式营销智能组织。

• **制定基本的产品建议** 为了确保集中式决策引擎选出适当的产品作为最佳下一步操作，产品和类别经理一起合作，基于客户分类级别制定大约 80 个初步产品建议。

确定每一个产品的净现值 (NPV) 以确保分析引擎所推荐的产品不仅吸引客户，也可以为银行带来利润（见图2）。

- **引入新的监测及报告工具。**作为 Unica 的营销活动管理解决方案的一部分，ING 引入了详细的营销活动仪表板以每天监测通过所有渠道进行的所有活动。监测整个销售渠道中的响应、销售及 NPV 等结果，并汇总在一份报告中。ING 也有一个全面的仿真工具，可以在活动上线前模拟每个活动的效果。
- **将每个渠道连接到集中式系统。**2008 年 10 月，集中式营销活动管理应用已连接到直邮和电子邮件这两个渠道。在 2009 年 2 月，呼叫中心及网站也已部分连接。<sup>3</sup>至 2009 年 4 月，银行的所有 300 家支行都连接到了新的营销活动系统中。营销及销售人员都接受了大量的培训。ING 正在逐步淘汰原有的营销活动管理工具和流程。

**图 2** 单独的产品建议是基于历史的客户数据以及最近的接触产生的。



来源：ING

55049

来源：Forrester Research, Inc.

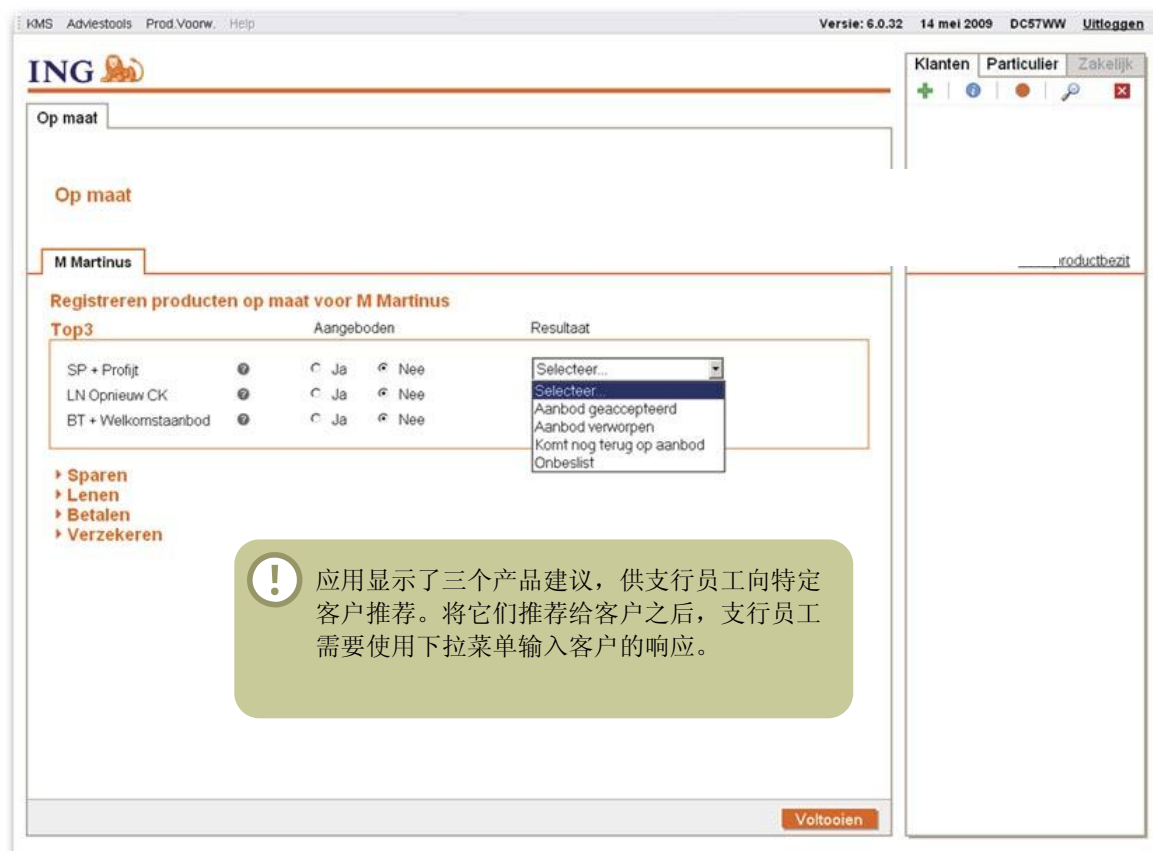
## ING 实现跨渠道实时的营销消息

ING 的新 *klantdifferentiatie* 指引营销计划产生个性化的并且能通过不同渠道实时提供的营销消息。一旦 ING 在 2010 年的年中完成所有渠道的完全整合，它将可以：

- **通过多渠道执行营销活动。** ING 原有的营销活动管理程序只基于直邮、电子邮件和外呼式呼叫中心等外向式渠道，而新的程序则在支行、银行的安全网站、呼叫中心的电话呼入等内向式渠道中支持营销。
- **跨渠道同步营销。** 由于营销活动管理是集中式的，活动的执行在所有的渠道中是同步的，包括内向式及外向式渠道。例如，客户可以从电子邮件、或从网站上、或同时从两种途径接收储蓄账户的产品建议。ING 为每个营销建议设立最低响应水平的标准，以确保可以基于最低响应率为营销建议选择渠道。<sup>4</sup>
- **个性化营销消息。** 每个客户收到的每一个产品建议都以对她的已知信息以及在最近的互动中的了解为基础。支行员工现在可以查看每个客户的下一步最佳操作，并在与客户的现场互动中推荐产品（见图 3）。
- **执行持续对话。** ING 的新营销活动管理系统程序是持续式运作，而不是侧重于临时性的营销活动。通过从不同渠道收集客户响应并每天将这些客户响应反馈到数据仓库中，银行可以持续优化对客户的产品建议。如果客户对出现了几次的同一个产品建议都没有响应，那么银行将会对其提供另一个产品建议。



图 3 支行员工可以查看每个客户的下一步最佳操作



来源：ING

55049

来源：Forrester Research, Inc.

### 成果：ING 成功降低了成本并提高了响应率

虽然 ING 的新营销活动管理程序目前只是在其支行范围内完全运行，但初步结果是令人信服的，包括：

- **响应率提高。** ING 报告指出，由支行员工推荐的产品建议所获得的平均响应率，比使用传统的直销活动的响应率有相当大的提高。例如，针对在经济衰退时期销售情况良好的储蓄账户，其响应率高达 60%。银行预期可通过改善的直销效果将年收入增加 2 千万欧元。
- **直销成本降低。** 由于自动化程度的提高以及更高效的流程，ING 预期直销的成本每年下降 35%。

•**营销活动周期时间缩短。**营销活动周期时间也受到了影响，从 26 周短缩为 4 周。营销人员更易于采取修正性操作，也更易于将从一个活动中吸取的经验教训融合到下一个活动中。

### 后续步骤：ING 将提高消息传达的相关性并增加其它渠道

由于支持 Unica 营销活动管理解决方案所需的基础架构已完全实施完毕，ING 的客户智能团队可以将侧重点从实施转移到执行。在未来几年，银行计划：

•**逐步连接所有其它渠道。**虽然营销活动管理系统已就绪，ING 仍然需要对个别渠道系统进行一些改造以支持 NBA 引擎。2009 年 10 月，ING 计划针对电子邮件营销活动实施工具包中的实时功能，电子邮件营销活动包括常规 ING 通讯和以营销活动为导向的电子邮件。至 2009 年 11 月，银行希望对其安全网站实施下一步最佳操作营销活动。至 2010 年下半年，预期包括呼叫中心在内的九个渠道全部上线。<sup>5</sup>

•**细调分析引擎。**新程序的成功依赖于它产生的产品建议的相关性。为了提高相关性，ING 计划侧重于改善其分析模型。例如，目前银行应用的 100 到 150 个模型是基于直邮响应率的。银行打算建立一些可以更好地反映当前客户行为的、渠道特定的和多渠道的新模型。

•**优化客户建议。**ING 正在使用工具包中的仪表盘功能对每个客户建议的效果进行每周监测。基于这个信息，某些产品建议被淘汰，并且营销人员可以建立新的建议，从而逐步提高其建议的相关性。

## 建议

### 集中式跨渠道营销统一了全公司的力量

ING 已经走出了大胆的一步，通过实施集中式的直销程序，使各个渠道可以提供个性化消息。ING 的示例为其他打算开展类似工作的企业的客户智能专业人士提供了很重要的经验：

•**安全的、明确的高层发起及支持。**由于该项目是 ING 的 Postbank 和 ING 银行整合的一部分，它受到了所需的所有最高层的支持。最高层的发起人都确信，新的营销程序是必要的，并且实施的时机也是合适的。因此，他们在组织内所有层次上推动新的营销程序。

- **邀请来自多个职能部门的利益相关者参与。** 实施集中式多渠道营销程序包括组织内除了营销智能以外的许多职能部门。ING 建立了一个由客户智能、IT、营销及所有不同渠道的人员所组成的跨职能部门的项目团队，代替以单一团队独自推动项目的方式，从而在一开始就实现各部门的协作。
- **为组织变革作好准备。** 至目前为止，ING 在项目中遇到的最大挑战是所需的组织变革，最终将导致权力和责任逐渐从渠道转移到营销。需要进行大量培训与教育，以克服来自组织内各部门对变革的阻力，该项工作仍在进行中。
- **预期将有大量的运营性工作。** 运行集中式的持续性直销程序需要大量的日常工作。需要监测营销活动、制定新的产品建议，还需要创建或细化分析模型。ING 的客户智能团队开始并没有预计到有效地运行该程序需要如此大量的工作。

## 尾注

- <sup>1</sup> 大多数企业正在或打算将内向式客户互动作为交叉销售和向上销售其产品和服务的一个契机。内向式渠道对于营销人员是有吸引力的，因为不需要处理混乱的情况。但只是使用这些渠道推销更多产品的营销人员冒着多种风险，包括产生负面的客户体验、降低客户满意度、增加损耗并使其品牌形象下降等。为了避免这些潜在的陷阱，企业应该评估交互管理软件，这些软件对由历史和背景资料组成的客户档案应用业务规则和实时分析。参见 2007 年 1 月 9 日，“[技术如何支持内向式营销](#)”报告。
- <sup>2</sup> 以第一次循环的历史客户数据为基础，每晚对所有客户评分。在第二次循环中，日间收集到的所有客户联系信息被用作优化 NBA 排名。NBA 列表被创建后，列表上不同的产品将根据对银行产生的 NPV 进行排名。该工具也支持事件驱动营销活动。
- <sup>3</sup> 呼叫中心及网站都以批处理文件的形式接收 NBA。这意味着它们还不需要支持程序中的实时及双向对话功能。
- <sup>4</sup> 例如，预期获得极低响应率的抵押贷款活动，可能不会通过支行网络运行，因为数量相对较少的联系将会产生有限的回报。
- <sup>5</sup> 最终，ING 将整合其所有九个渠道。这些渠道包括：直邮、呼叫中心、互联网、支行、移动销售团队、电子邮件、短信、经纪人和自动取款机。

# FORRESTER®

让领先公司每天都获得成功

## 总部

Forrester Research, Inc.  
400 Technology Square  
Cambridge, MA 02139  
USA 电话: +1  
617.613.6000  
传真: +1 617.613.5000  
电子邮件:  
[forrester@forrester.com](mailto:forrester@forrester.com) 纳  
斯达克代码: FORR  
[www.forrester.com](http://www.forrester.com)

## 调研和销售处

澳大利亚	以色列
巴西	日本
加拿大	韩国
丹麦	荷兰
法国	瑞士
德国	英国
香港	美国
印度	

要获得全球办公地点的完整列表, 请访问 [www.forrester.com/about](http://www.forrester.com/about)。

有关硬拷贝或电子重印的信息, 请致电 +1 866.367.7378、+1 617.613.5730, 或发送邮件至 [clientsupport@forrester.com](mailto:clientsupport@forrester.com). 与客户支持联系。

对于科研院所和非盈利机构, 我们提供批量折扣和特价优惠。

## Forrester Research, Inc.

(Nasdaq:FORR) 是一家独立的技术和市场调研公司, 向全球领先公司提供业务和技术方面的实用且前瞻性的建议。Forrester 与大型企业中担任 20 个关键职务的专业人士合作, 提供专门的调研、客户洞察、咨询、活动以及同级式的高级主管课程。26 年来, Forrester 一直致力于让 IT、市场营销和技术行业的领先公司每天都获得成功。如需更多信息, 请访问 [www.forrester.com](http://www.forrester.com)。

FORRESTER®