

银行CIO须使数据符合客户需求，而非符合渠道需求

总监、分析师Jason Malo



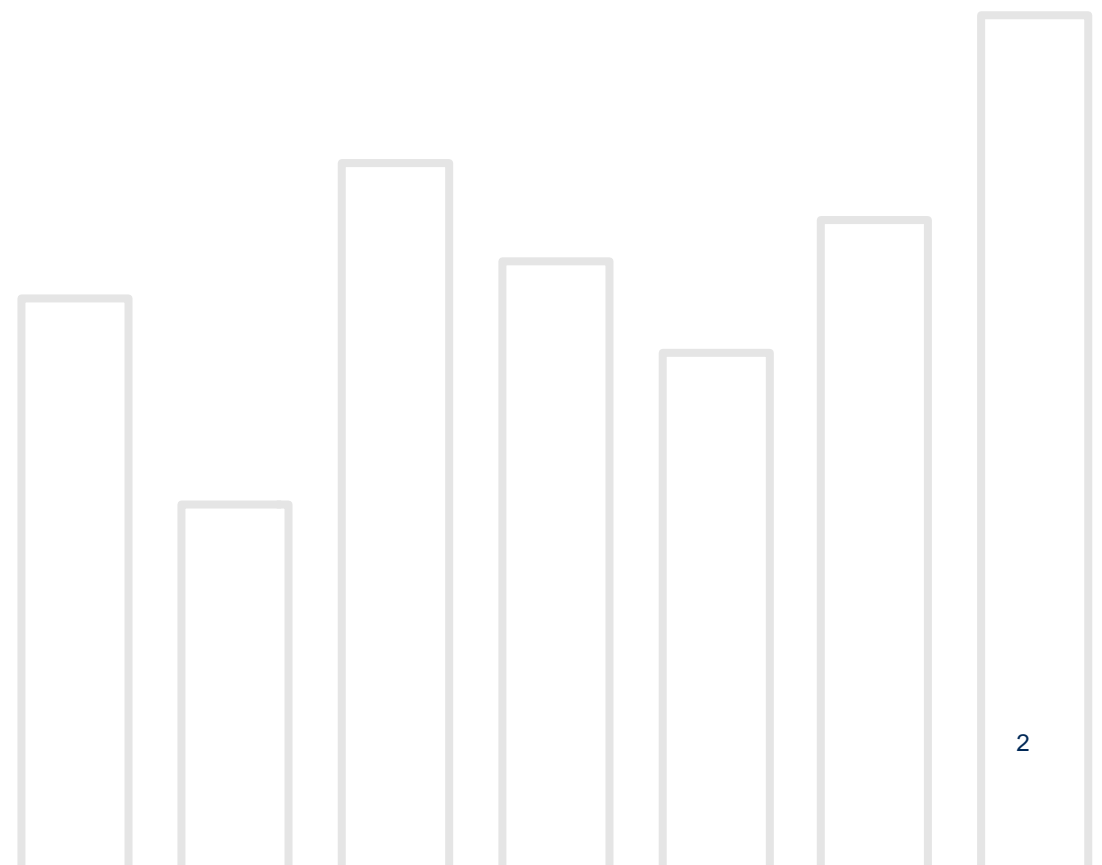
银行CIO的任务是通过预测客户需求并使技术适应客户偏好来提高客户参与度。与应用程序和客户渠道相关的数据资源需要重新定位，满足客户需求。



总监、分析师
Jason Malo

发布日期：2020年4月6日 | ID: G00721706

<https://www.gartner.com/cn>



概述

主要观点

- 银行领导者越来越擅长在各种渠道与客户互动，但长此以往，这种收集数据的方式将使他们面临巨大的挑战。
- 数据捕获仍被大量用于渠道管理，但客户需求需要综合的渠道管理数据分析才能得到满足。
- CIO认为数据转型无从下手，但需要数据共享的跨渠道客户旅程提供了明确的方向。

建议

负责金融服务数字化业务战略和创新的CIO应该：

- 通过服务、使用以及销售和营销场景的业务线汇总客户数据，摆脱以渠道为重点的数据收集方式。
- 推动数据管理标准化和集中化，让渠道数据管理员确定每个场景的需求，然后使通用元素标准化。
- 通过确定客户关系产品组合，然后用预测性分析和跨产品和渠道的机会进行补充，促进跨渠道数据的商业案例。

分析

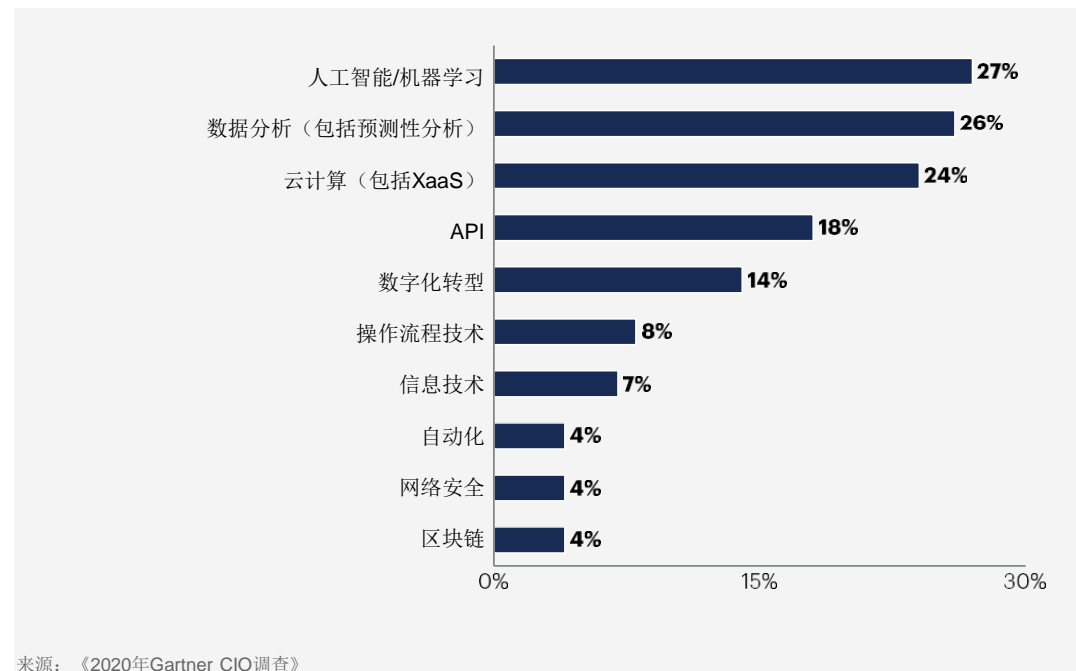
数据驱动型技术仍是最顶尖的颠覆性技术，但如何更进一步？

《2020年Gartner CIO调查》对银行IT领导认为对企业发展至关重要的技术进行了调查。其中，数据分析和人工智能（AI）位居榜首，并列第一（见图1）。然而这并不是什么新鲜事。在Gartner 2015年和2018年的调查中，商业智能（BI）/分析就已居于榜单前列。但唯一的区别是自2019年以来，这两者开始逐渐具有同等的重要性，分析的名次赶上了人工智能。

我们应该清楚，阻碍银行成功转型的并不是银行缺乏对技术的关注，而是银行对待这些技术的方式。只有对那些能够全面考虑数据并支持推动 workflow 和用户体验讨论客户旅程的人来说这些技术才是颠覆性技术。

在过去几年里，考虑到银行机构提供的所有互动点，关于银行业的客户互动如何能更好地服务于客户并为客户提供新产品的机会，已经有诸多讨论。经常使用的“全渠道”或“多渠道”不断引发各种讨论。然而，银行从业者总是会发现，他们无法很好地消化和分析客户数据和交易，支持用户界面或客户旅程。因此，正如这些旅程需要被重新思考和构建一样，支持这些旅程的 workflow 和共享数据位置也理应如此。

图1.颠覆性技术



整理不同客户视角的数据

CIO一直致力于创建一个单一的、360度的客户视图，但很少有人能成功，因为银行对其整理数据进行跨渠道共享的能力信心不足。大部分问题在于我们对这些理论含义的思考方式。创建一个单一的客户视图并不是要开发一个单一的数据库或数据湖来获取每一个可以想象的数据。数据有场景，并根据其收集和使用方式具有隐含价值。孤立看待数据就难以理解他们。因此，为了能以最佳的方式整理数据，我们必须从一开始就认识到数据的含义。

第一步我们要理解单一的客户视图根本“不单一”。它是关于客户最重要数据的场景表述，完全取决于用户，而不是字面意思上指的某个人的身份。了解某个银行的客户会尝试以多种方式使用其自身的数据，为他们的日常需求服务，帮助他们解决问题，甚至让他们知道什么时候有更好服务他们的产品。

通过正常使用、服务需求和产品获取来帮助客户会涉及不同的流程。同样地，在数据层面上考虑这三个要素也很重要。为了更好地整理数据，创造一个更有利于跨渠道共享数据的环境，CIO必须关注客户数据和信息的主要场景（见表1）。

业务能力或单一的客户身份视图与所有利益相关方相关度最高。在本次讨论中，本研究的重点是客户个人，但随着不同的业务线开始加入客户旅程，场景也会变得更加复杂。在思考客户如何与银行互动时，银行必须考虑并了解客户：

- 使用银行产品的方式。
- 利用产品获得帮助的方式。
- 在需要建议、信息或购买新产品时与银行互动的方式。

产品、渠道和工具可以表明不同的互动属性，而不是定义它们。因此，我们收集数据的方式应该支持上述行为。

表1.单一的客户视图

业务能力	数据目标状态
管理客户身份	为客户身份创建一个唯一的记录位置，可在整个企业内访问。
追踪客户使用情况	必须对每个客户的产品、渠道、访问工具和账户使用情况有一个清晰的、全企业范围的看法。
提升客户服务	需要对客户问题有一个跨渠道的了解，既要了解他们通过客户反馈渠道所说的话，也要了解他们在网上论坛对银行的评价。
促进客户销售	确定销售产品所需的最佳时间、渠道以及条款和功能的组合十分重要，明确销售推广的历史也是如此。

来源：Gartner

为更好地处理数据而进行的整理工作

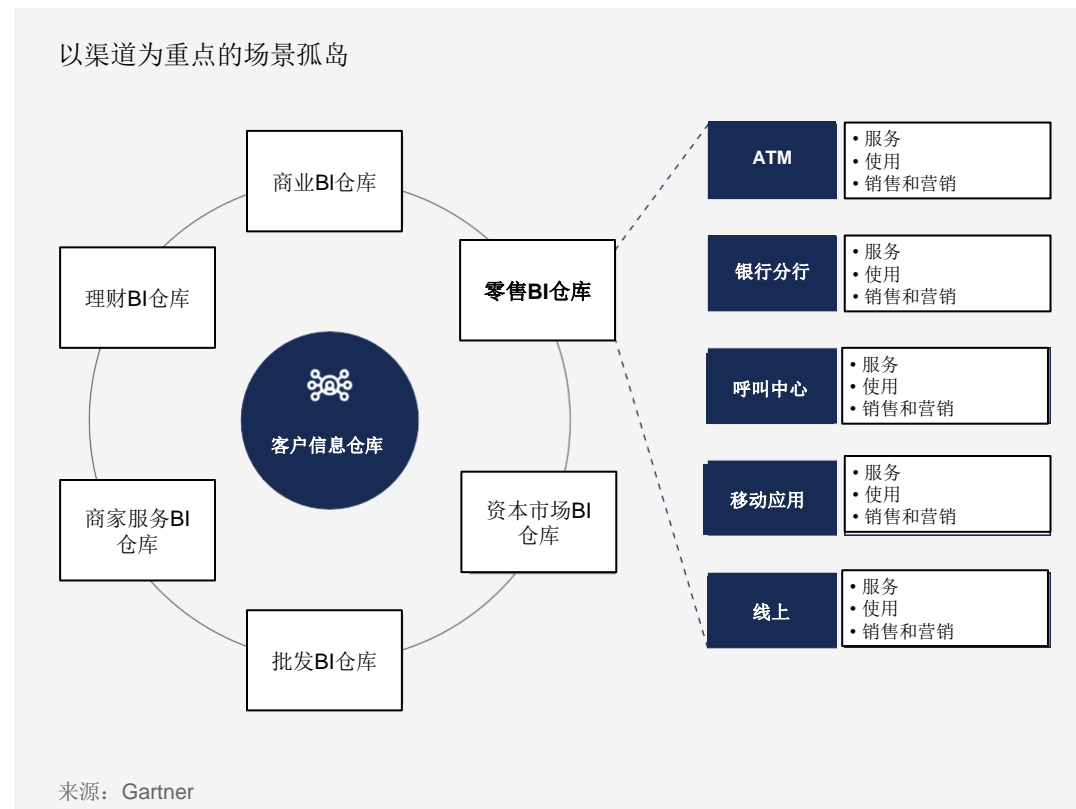
第一个业务能力——客户身份——是整个企业的共同参考点。收集一个人的身份信息是一项与整个银行相关的任务，应该集中处理。通常，这已经以“了解你的客户”（KYC）或反欺诈解决方案的形式存在了，但他们并不总是作为企业的记录系统使用。

其他业务能力都是老生常谈，在渠道中亦屡见不鲜。每个渠道都会收集关于客户如何通过该互动路径使用、购买和寻求帮助的数据（见图2）。

因此，每个渠道都在各司其职，并对表1中详述的每项业务能力有自己的视图。但关于数据的收集和使用，首先要考虑的是通过什么渠道来收集数据。从目标和互动策略的视角来看（而不是首先通过客户需求的视角），所有这些业务能力都取决于客户使用金融机构工具的方式。

由于所有的客户渠道都在执行类似的任务，这些单一的视角使它们成为推动数据收集和信息共享标准化的绝佳工具。因为它们以这样或那样的形式存在于所有渠道中，提供了一个共同的参考点。

图2.传统方式：渠道驱动数据场景时：



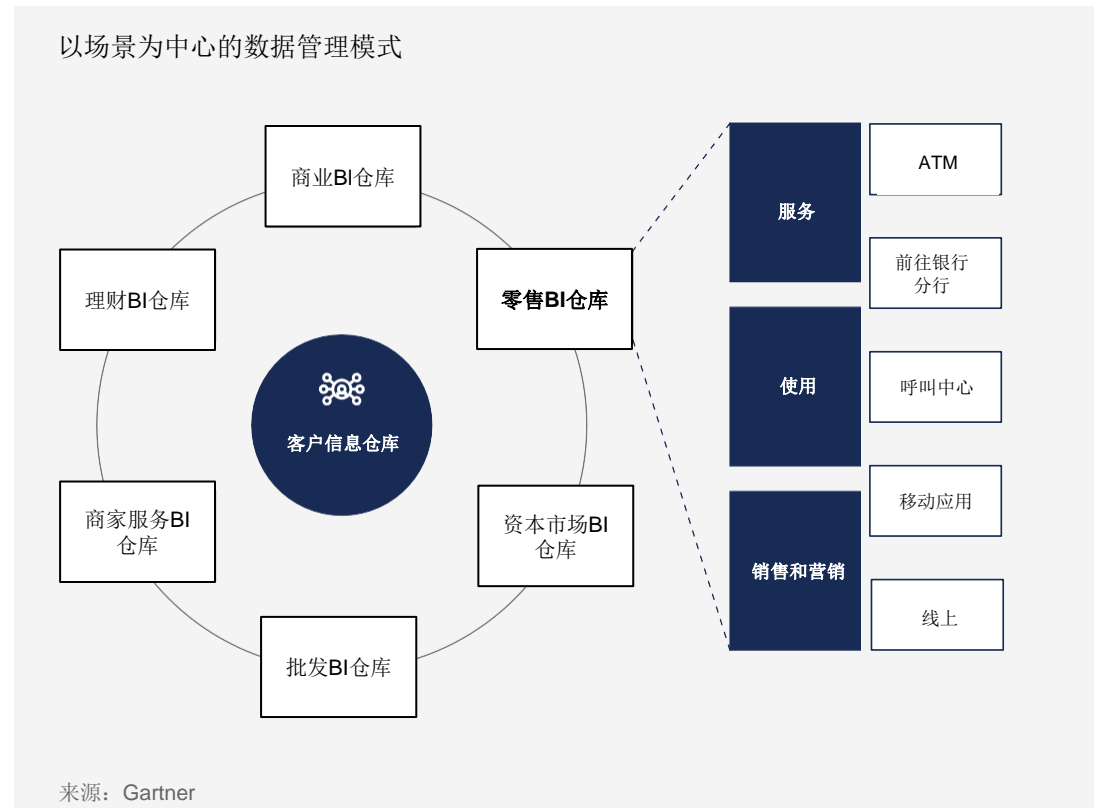
但更重要的是，它们与客户的需求有关，与客户真正关心的东西有关。当银行希望设身处地为客户着想时，数据需要以旅程而非工具为导向（见图3）。

图3并非绝对的架构图。多种技术将可能成为数据和应用层的一部分，以服务于多种渠道。了解客户背景能够显著推动银行收集和传播数据到各个客户接触点的方式。

个人身份仍然是企业的中心，但构成客户背景的定义需与业务线、服务、销售和支持战略相一致。

尽管各种客户渠道仍将是客户互动的收集点，但数据和信息必须在共同的资源点上进行汇总和管理，以便对所有客户的需求和行动进行分析。为更好地处理数据而进行的整理工作

图3.新型方式：渠道驱动数据内容时：



通过客户关系实现场景标准化和转型

银行面临的最常见问题是：“我应该从哪里开始对客户数据进行统一管理？”

客户身份的单一视图需要集中在企业的相同层次上。用于KYC或安全的系统通常是最干净和最常管理的数据来源；它们可以被视为记录系统。

图3中的每一个渠道都应该有一个利益相关方代表，说明其实现各种职能的具体需求。这个利益相关方，通常被称为数据管理人，需要了解业务需求，但也可以与IT部门合作确定需求的数据类型。

数据管理人必须首先完成组织性任务。他们必须确保在其影响范围内的人员能够理解数据标准，从而进行产品信息收集、一致的交易识别以及结构化和非结构化数据的收集实践。

尽管这三个单一的视角都很重要，而且将在最终得以合并，但通常金融机构应该首先开始销售和营销工作。这是最好的起点，因为它是创造正ROI的直接方式。而且，它可以在对客户日常影响较小的情况下

进行整合。在不改变客户体验的前提下，金融机构可以用多种方式来推动客户销售和营销单一视角的生成。这也是一个很好的开始，因为它受到其他两个场景的数据支持。毕竟了解客户的使用和服务需求对推动更有效的销售和营销互动很重要，所以孤立发展不可取。

基于企业目标或任何这些单一视角场景下的成熟度，银行可以先进行其他整合。无论采取什么命令来建立这些视图，重要的是要认识到它们的区别，并为之实现而努力，这就需要既专注于手头的视角，也要依靠其他视角场景。

通常情况下，数据的问题不在于投入数据的质量，而在于为当前任务整理数据的能力。希望利用数字技术来预测客户需求的CIO必须确保他们的数据是结构化的才能做到这一点。

Gartner客户请点击查看这一主题的其他相关研究报告：

作者推荐报告

综合财务数据建模（TD银行）

2020年CIO议程：金融服务观点

Gartner的数字银行分类法3.0——如何聚焦转型工作

2020年数据管理规划指南

相关报告推荐

开放式银行和银行服务的区别，为什么CIO应该关注

关于遍及全球的新银行，银行CIO应该知道什么？

银行业创新型供应商

2019年开放式银行技术成熟度曲线

翻译摘要：开放式银行和银行服务的区别，为什么CIO应该关注

还不是Gartner客户？

点击访问[成为客户](#)。

关于Gartner

Gartner咨询有限公司 (NYSE: IT) 是全球领先的研究和咨询公司，股票入选标普 500 指数成分股。公司致力于为商界领袖提供不可或缺的洞察、建议与工具以完成当前关键任务和打造未来成功企业。

在业内首屈一指的Gartner报告由专家主导研究、从业人士提供信息、以详实数据为基础，旨在引领客户就重大问题做出正确决策。

作为备受信赖的咨询顾问和客观公正的信息来源，Gartner 为 100 多个国家的 14,000 多家客户提供服务，覆盖各主要行业、职能和企业规模。

如需了解 Gartner 如何帮助决策者推动未来业务成长，敬请访问 [gartner.com](https://www.gartner.com)。

© 2021Gartner咨询有限公司及/或其关联公司。保留所有权利。Gartner和Hype Cycle是Gartner咨询有限公司及其附属公司在美国的注册商标。未经Gartner事先书面许可，不得以任何形式复制或分发本出版物。本出版物中包含Gartner研究机构的观点，不应被理解为事实陈述。本出版物中所含信息取自可靠来源，但Gartner不对此类信息的准确性、完整性和适当性做任何保证。Gartner研究中可能涉及法律及财务问题，但Gartner并不提供法律建议或投资服务，亦不可将Gartner研究成果作此用途。

访问和使用本出版物时应遵守 [《Gartner使用政策》](#) 之规定。Gartner以独立客观而蜚声业界，所有研究项目均由公司研究部门独立完成，不受任何第三方影响。如需更多信息，敬请参阅《独立性和客观性指导原则》。

学无止境。深究不止。 引领未来。

关注我们的[领英](#)和[推特](#)账号

点击了解更多关于Gartner IT领导者的相关信息

www.gartner.com/cn

[相关研究](#)

技术领导者加速金融生态系统、对抗数字化巨头的方法

成为Gartner客户：

英国：+44 03330 607 044

国际：+44 (0) 3331 306 809

<http://www.gartner.com/cn/become-a-client>