



客户关系管理（CRM）

– 咨询步骤 –

Munich, June 2000

Roland Berger & Partner GmbH – International Management Consultants

Barcelona – Beijing – Berlin – Brussels – Bucharest – Budapest – Buenos Aires – Delhi – Detroit – Düsseldorf – Frankfurt – Hamburg – Kiev – Kuala Lumpur – Lisbon
London – Madrid – Milan – Moscow – Munich – New York – Paris – Prague – Riga – Rome – São Paulo – Shanghai – Stuttgart – Tokyo – Vienna – Zurich



内容	页码
A. 导言	3
B. 项目目标和范围	12
C. 步骤	16
C.1 CRM 目标设定	19
C.2 CRM 战略与技术概念	34
C.3 CRM 实施	74
D. 参考	77
E. 附录: 支持CRM实施的工具	81
E.1 作为支持CRM工具的互联网	82
E.2 作为支持CRM工具的呼叫中心	93

This document was created for the exclusive use of our clients. It is not complete unless supported by the underlying detailed analyses and oral presentation. It must not be passed on to third parties except with the explicit prior consent of Roland Berger & Partners.

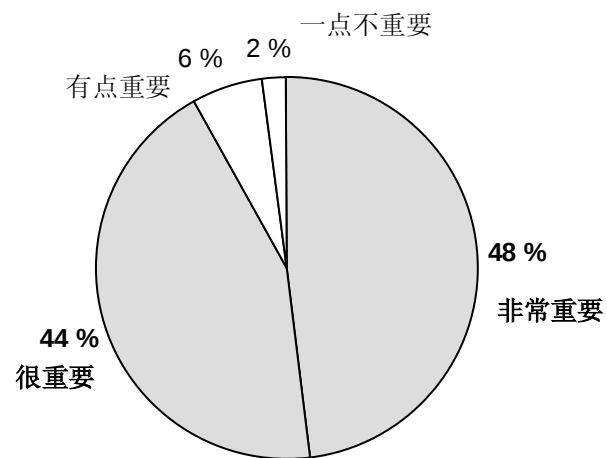


A. 导言

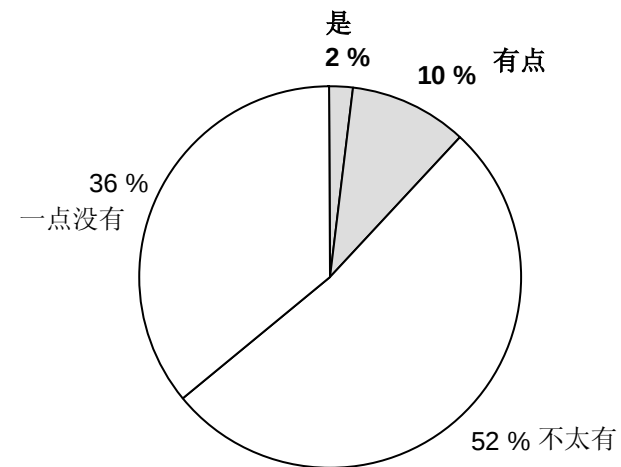


全球的高层管理者不断意识到完整的客户观点的重要性

“在你的企业里，拥有一个专门而完整的客户观点的重要性如何？”



“现在，你是否拥有一个专门而完整的客户观点？”

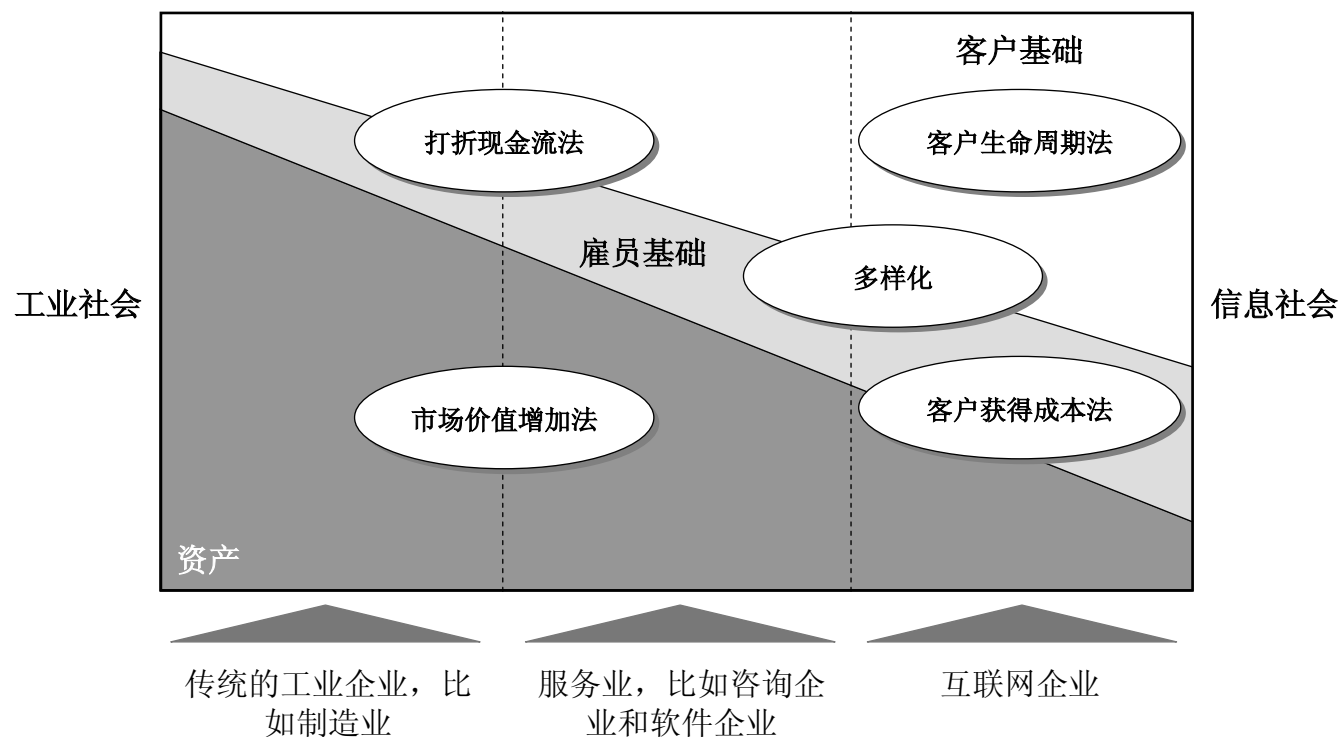


来源: Forrester Research, 基于财富500强企业中50位销售主管的调查



未来，企业价值对其客户价值的依赖性会不断提高

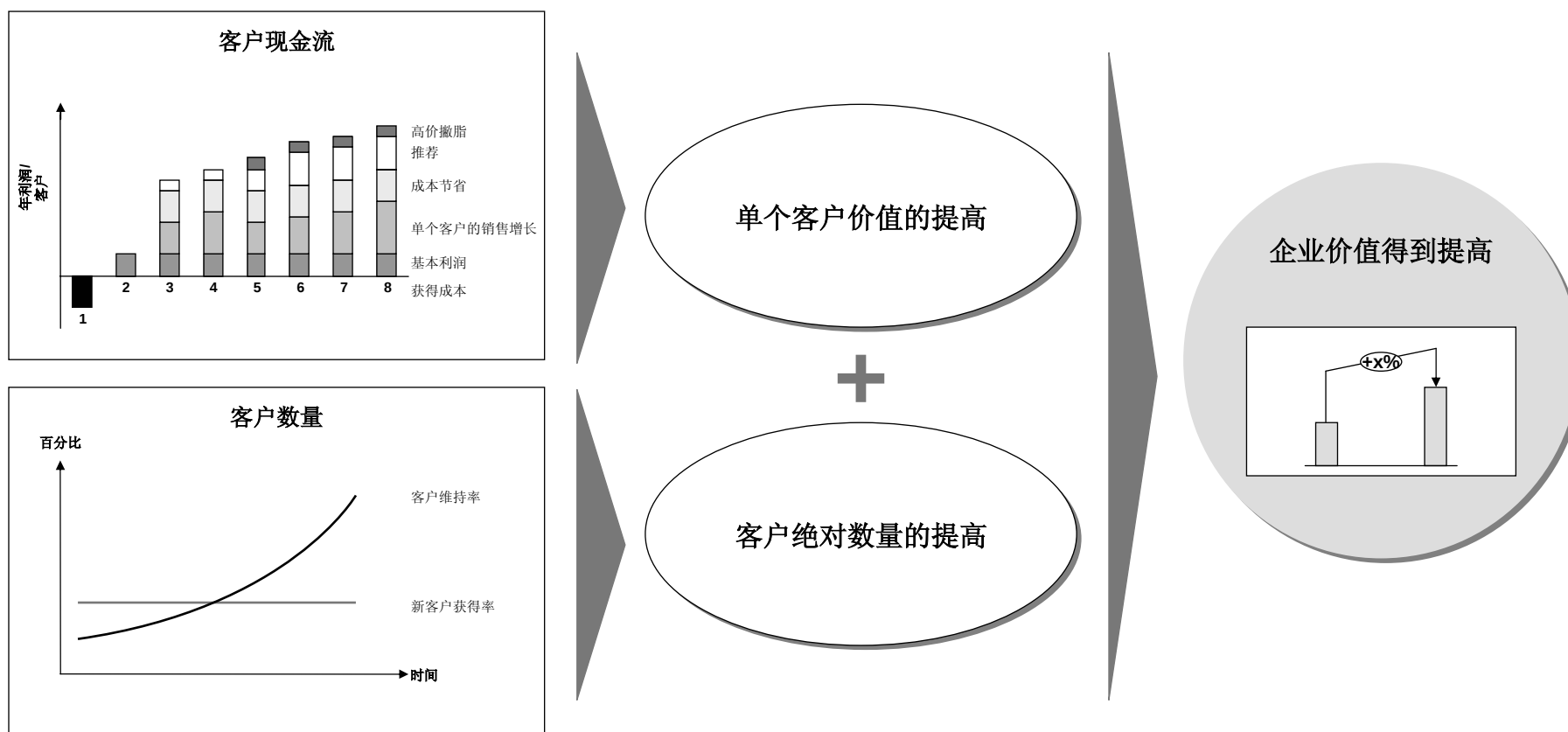
影响企业价值的因素





客户基础的价值由两大关键因素决定：个体客户的价值和客户基础的规模

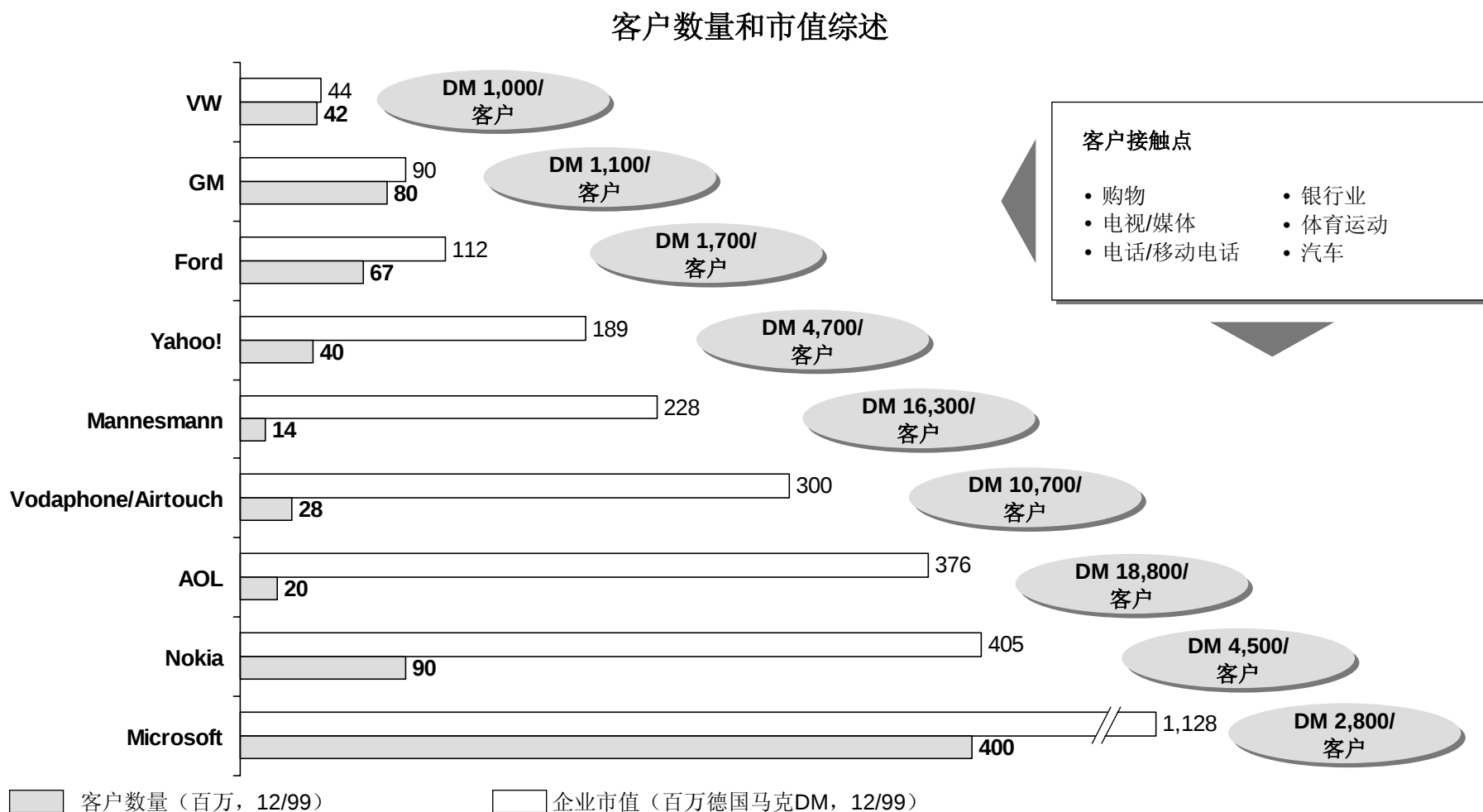
客户基础的价值 – 企业价值



Basis: Roland Berger & Partner



处于领导地位的电信企业的市值明显高于OEM厂商-客户基础是关键的成功因素

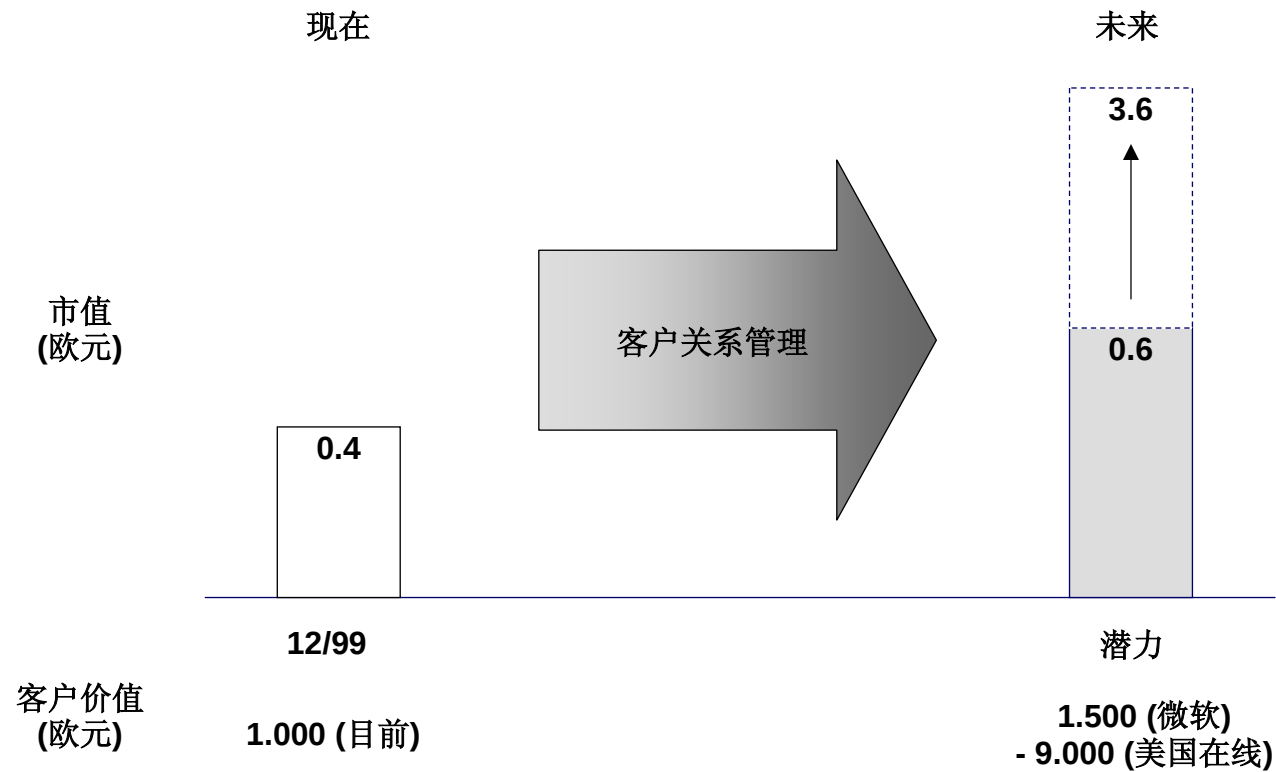




客户关系管理是提升股东价值的关键手段

举例

市场和客户价值

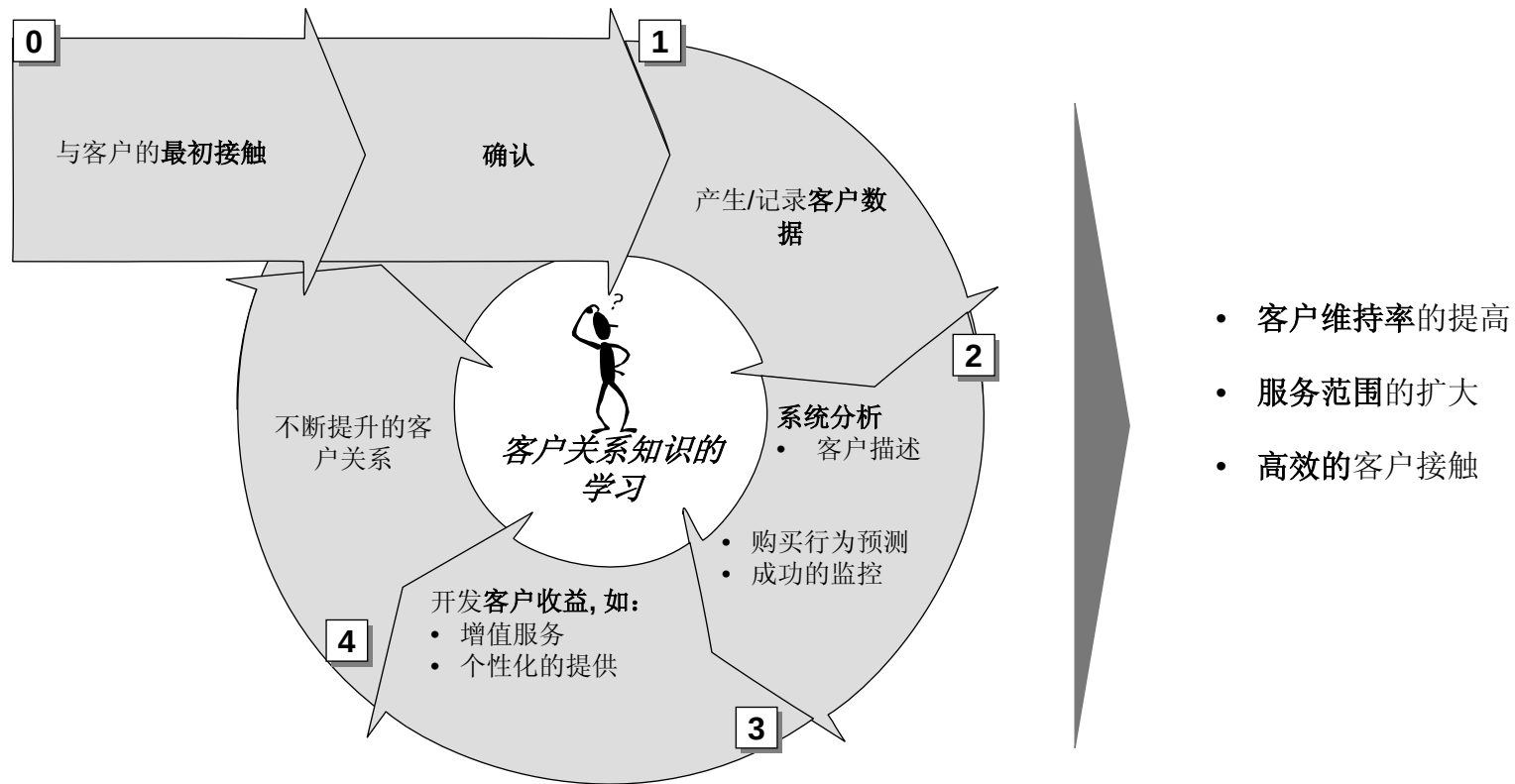


计算基础: 400.000个客户

Source: Roland Berger & Partners

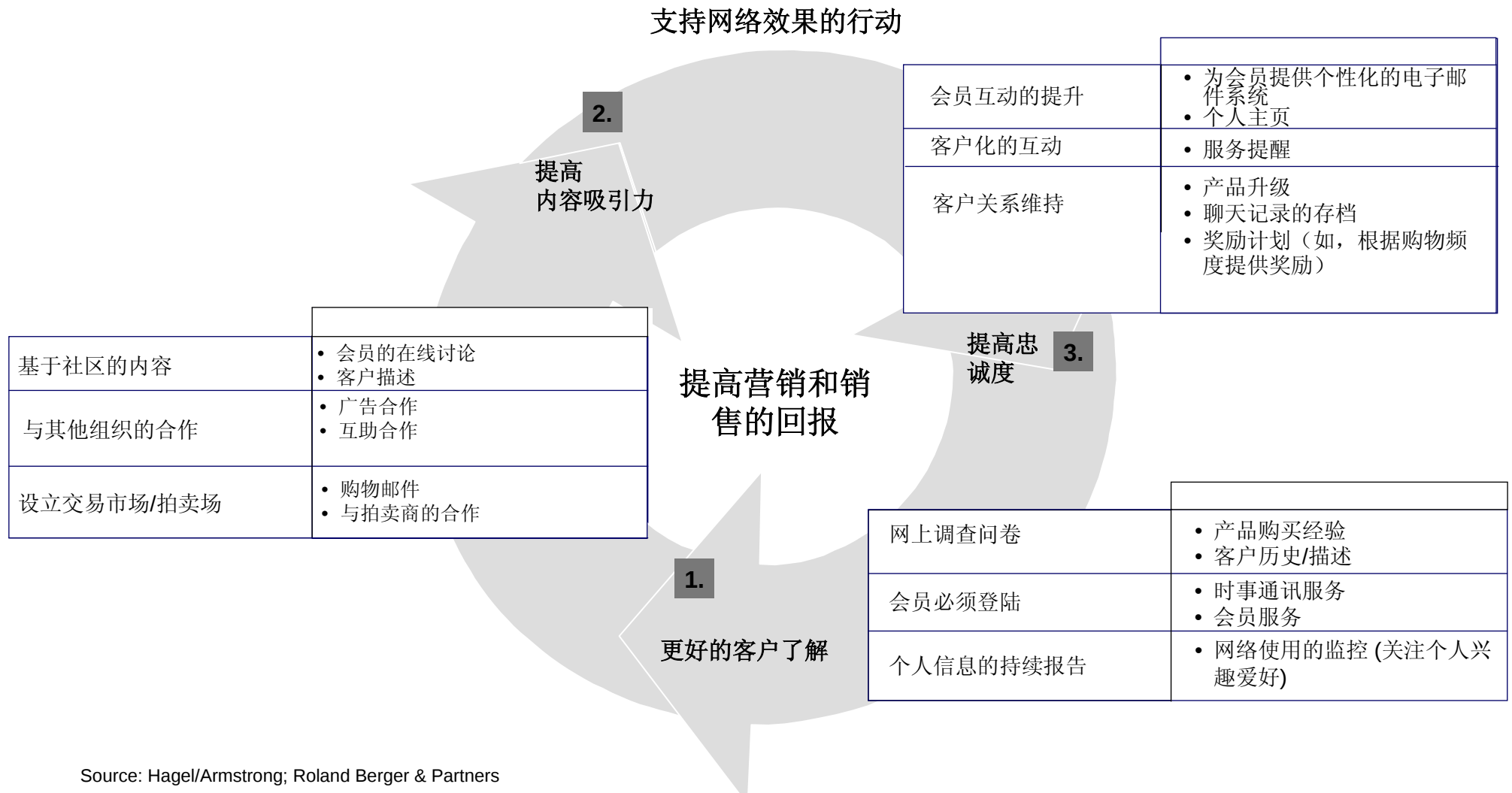


CRM是一种通过建立长期而系统的客户关系来提高单个客户价值的战略





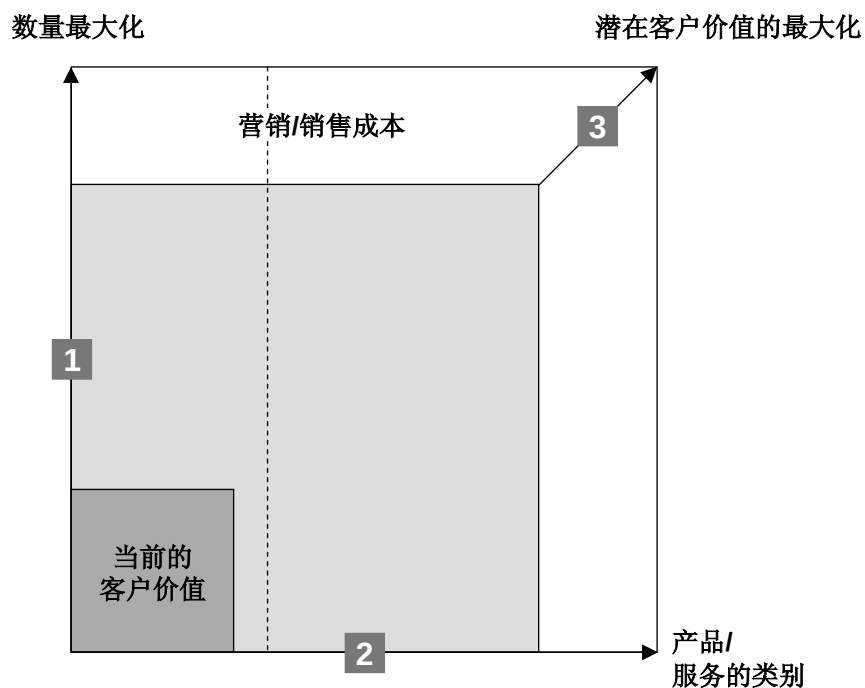
处理客户时，“知识圈”是成功CRM的关键





CRM成功的关键手段是互联网-为单个客户接触提供的创造性的选择

互联网提供的机会



1 提高忠诚度:将偶尔购买的客户转变成忠诚的客户

- 互联网是便利的渠道
- 单独的沟通,比如my.com网站
- 基于信息的增值服务

2 广阔的客户沟通:越区销售

- 除了提供产品/服务信息外,互联网还用来收集信息
- 采用互联网发布产品信息

3 更有效的接触:节省成本

- 互联网是低成本的销售渠道
- 互联网提供个性化信息的选择 (比如, 根据客户特征提供邮件目录)

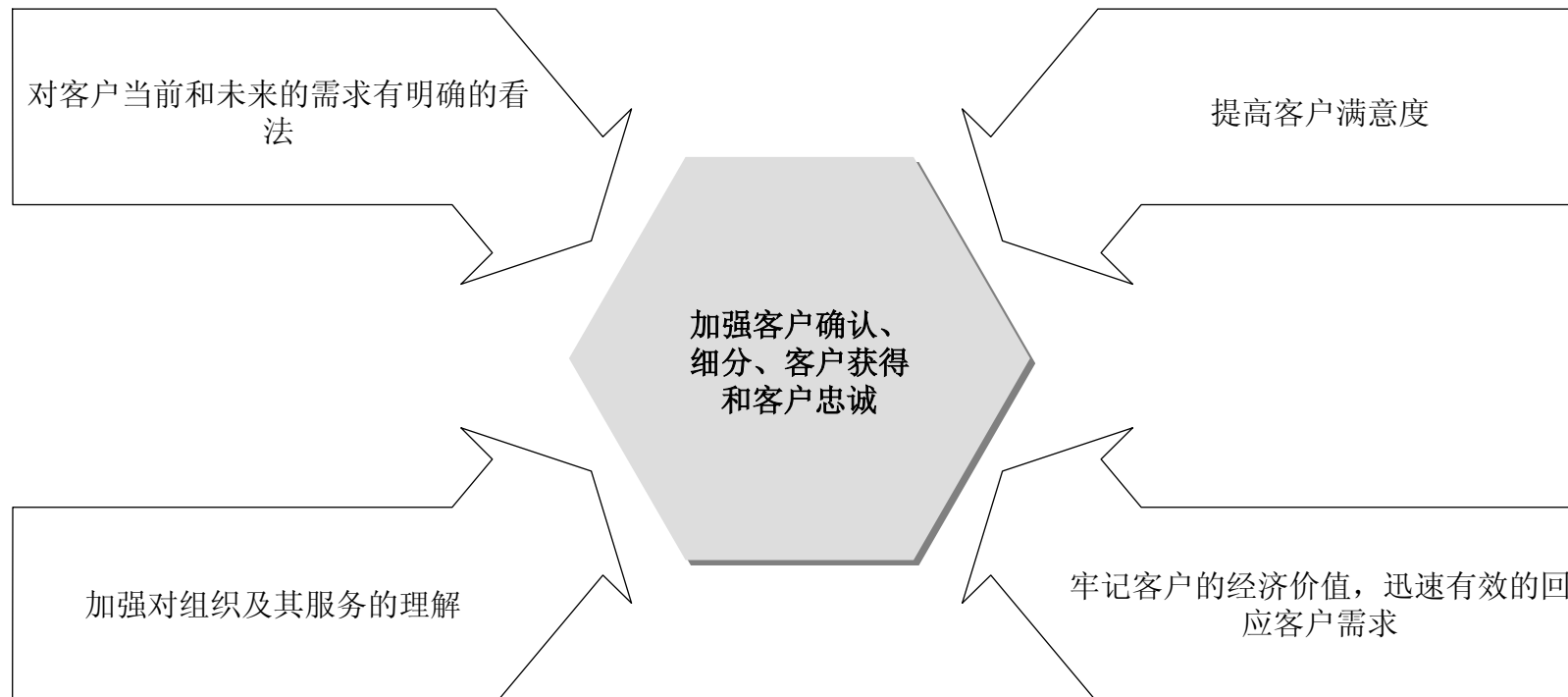


B. 项目目标和范围



战略目标关注可维持的增长和收益

CRM的战略目标





项目目标：**CRM**从远景到系统集成的无缝实施

CRM项目目标

构建**CRM**远景并关注业务发展潜力最高的领域

将**CRM**远景转变成与客户化技术概念结合的**CRM**战略

通过可靠的**CRM**过程和系统，确保可维持的实施



该项目结合CRM的吸引、渗透和维持客户的应用，覆盖整个业务—渠道矩阵

举例

业务—渠道矩阵

业务 \ 渠道	直接 接触	Own concess	3rd party concess	电视 营销	促销	Inter- banco	Multi- rent	互联网	店铺	国际 渠道
SIVA	√	√	√				√			
MULTIRENT	√	√	√	√	√		√			√
INTERBANCO	√	√	√	√	√		√	√	√	
COMEPOR	√					√	√			
LGA		√	√							
SIXT	√						√	√	√	√
RETALHO	√					√	√			

CRM应用软件

- 针对个人的客户对话
- 个性化服务
- 客户维持模块



C. 步骤



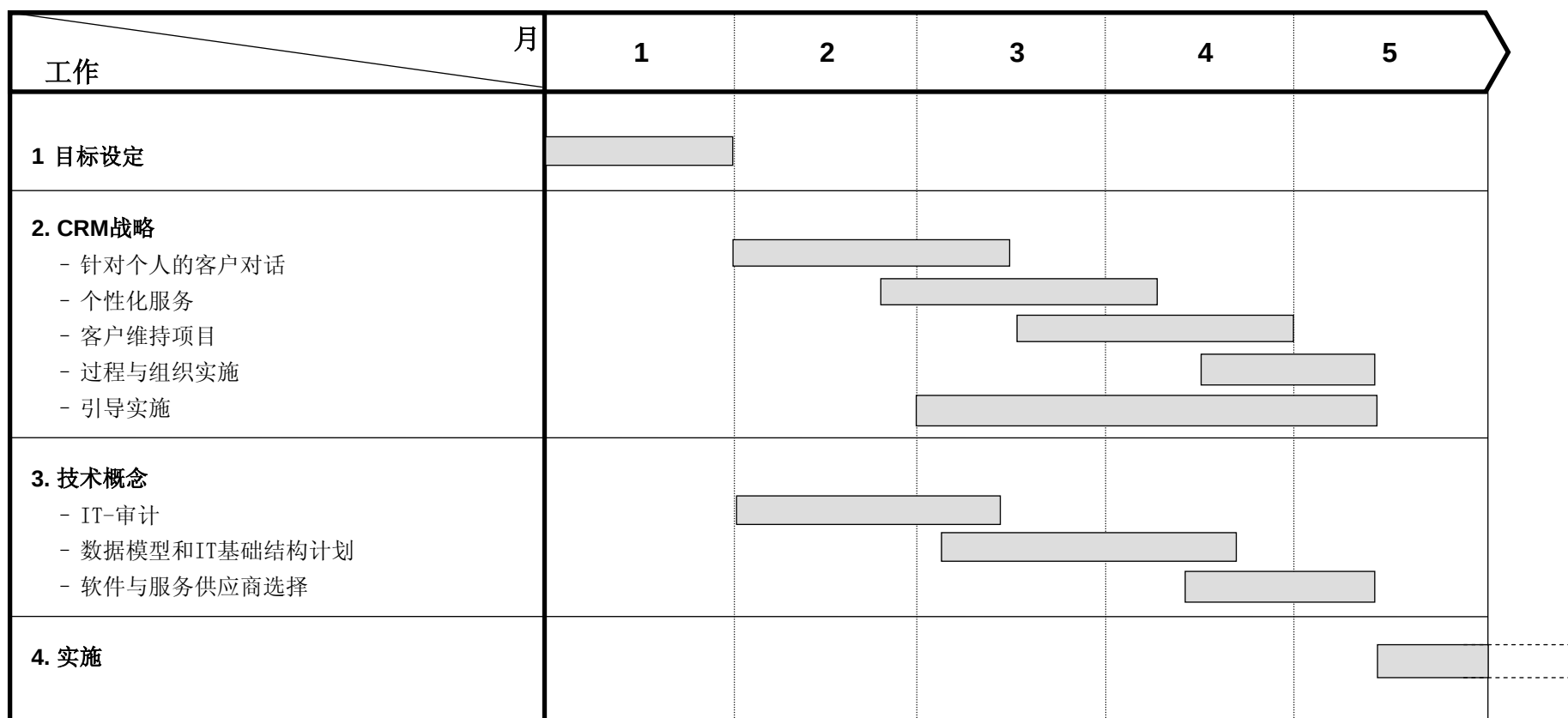
定义和实施CRM的方法包括三个步骤





CRM应该在4个半月内做好实施的准备

时间安排



Source: Roland Berger & Partners



C. 步骤

C.1 目标设定

C.2 CRM战略和技术概念

C.3 实施



„目标设定“的关键问题

- CRM提出的客户细分（**customer segments**）是什么？什么是客户需求细分（**segment-specific customer requirements**）？
- 何谓自动和非自动CRM应用软件引发的标杆和最佳时间分析（**benchmarks and best practices**）？
- 当前的客户信息匮乏（**customer information deficit**）怎么解决？
- 该项目可以在多大程度上基于组织现存CRM系统（**existing CRM measures**）构建？
- 作为CRM战略向导的远景（**vision**）是什么？
- 如何定义量化和可测度的目标（**quantified and measurable targets**），以便能持续评估业务选择并追踪实施过程？
- 与CRM实施相联系的整体商业潜能（**overall business potential**）是什么？（额外利润和可扩展的边界）

„目标设定“阶段可以在4周内完成 (1)

„目标设定“的工作时间表

工作	周	1	2	3	4
1. 客户需求分析 - CRM战略相关的客户细分的定义 - 关于CRM应用软件的特殊细分要求的确认					
2. 标杆分析和最佳实践分析 - 相关的标杆目标的确认 - 从 RB&P数据库和外部数据库收集标杆数据 - 相关的标杆和最佳实践的定义					
3. 现有CRM系统的评估 - 现有的客户接触点结构评估 - 现有CRM的文件管理和评估					

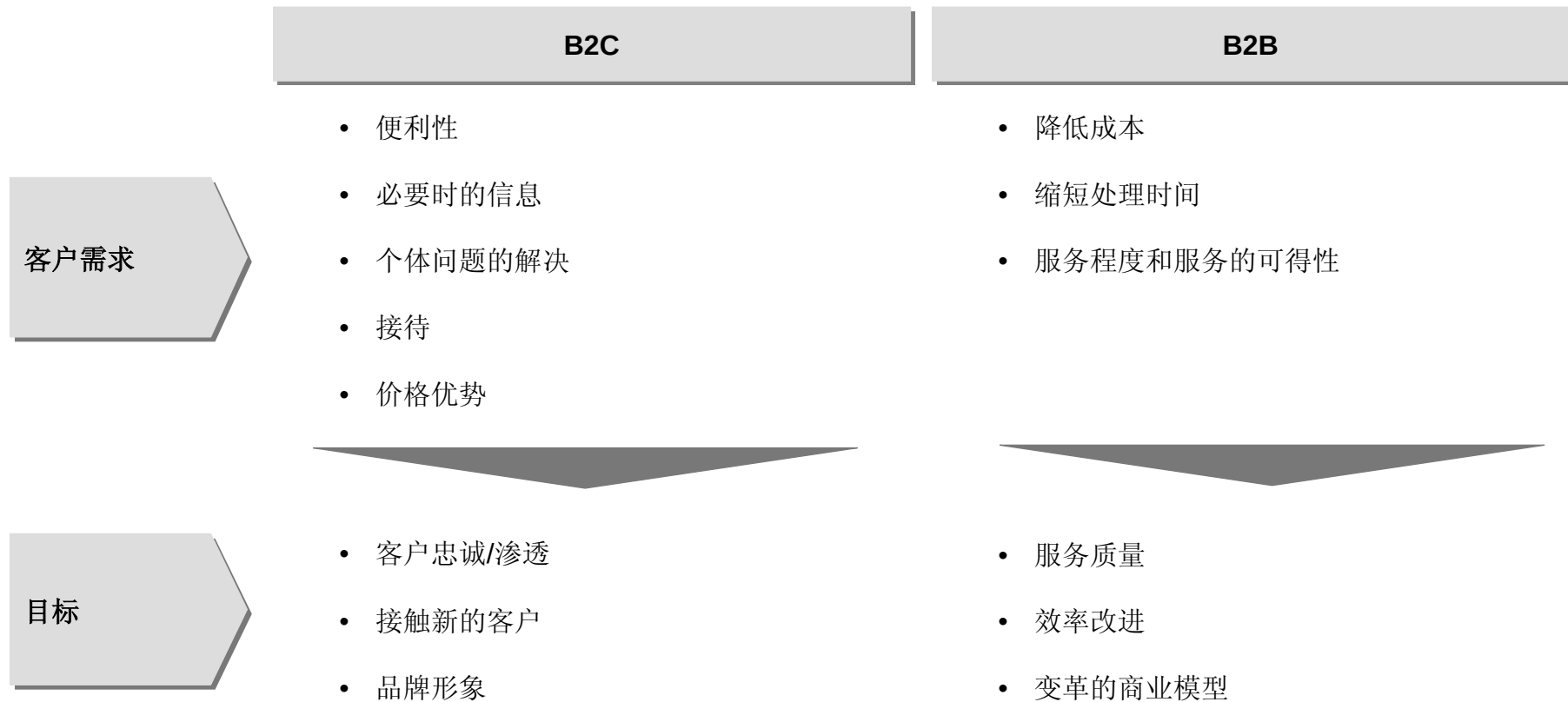
目标设定“阶段可以在4周内完成(2)

„目标设定“的工作时间表

工作	周	1	2	3	4
4. CRM远景和目标系统的开发 - 将CRM目标细化 - 目标度量的定义 - 为整个项目设定平衡记分卡					
5. 潜能的评估 - 细分客户的收入和边界提高的估计 - 成本和投资需求的大致评估					



客户需求分析可以满足特殊细分的CRM的相关需求



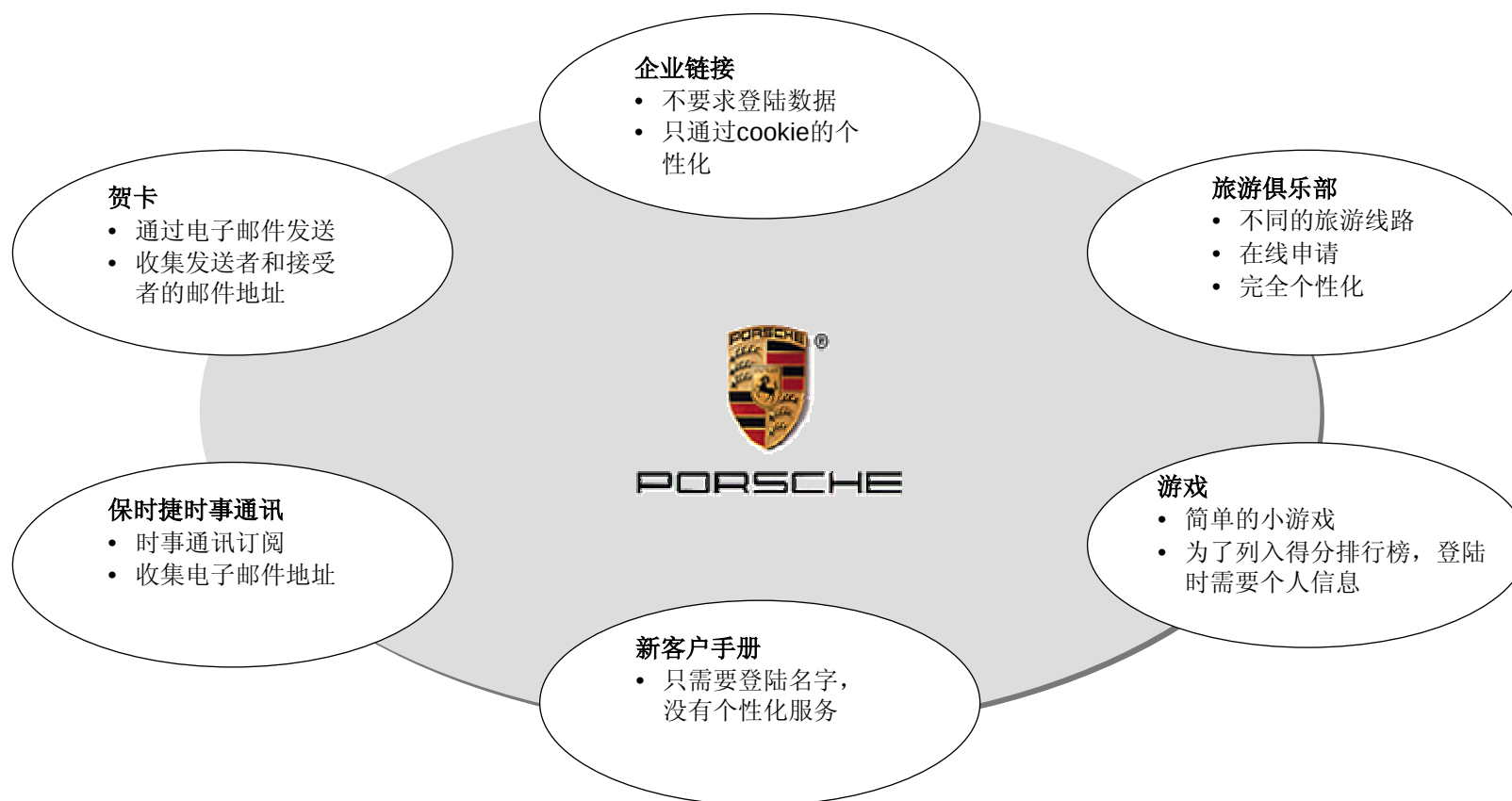
1) 直接客户群

Source: Roland Berger & Partners



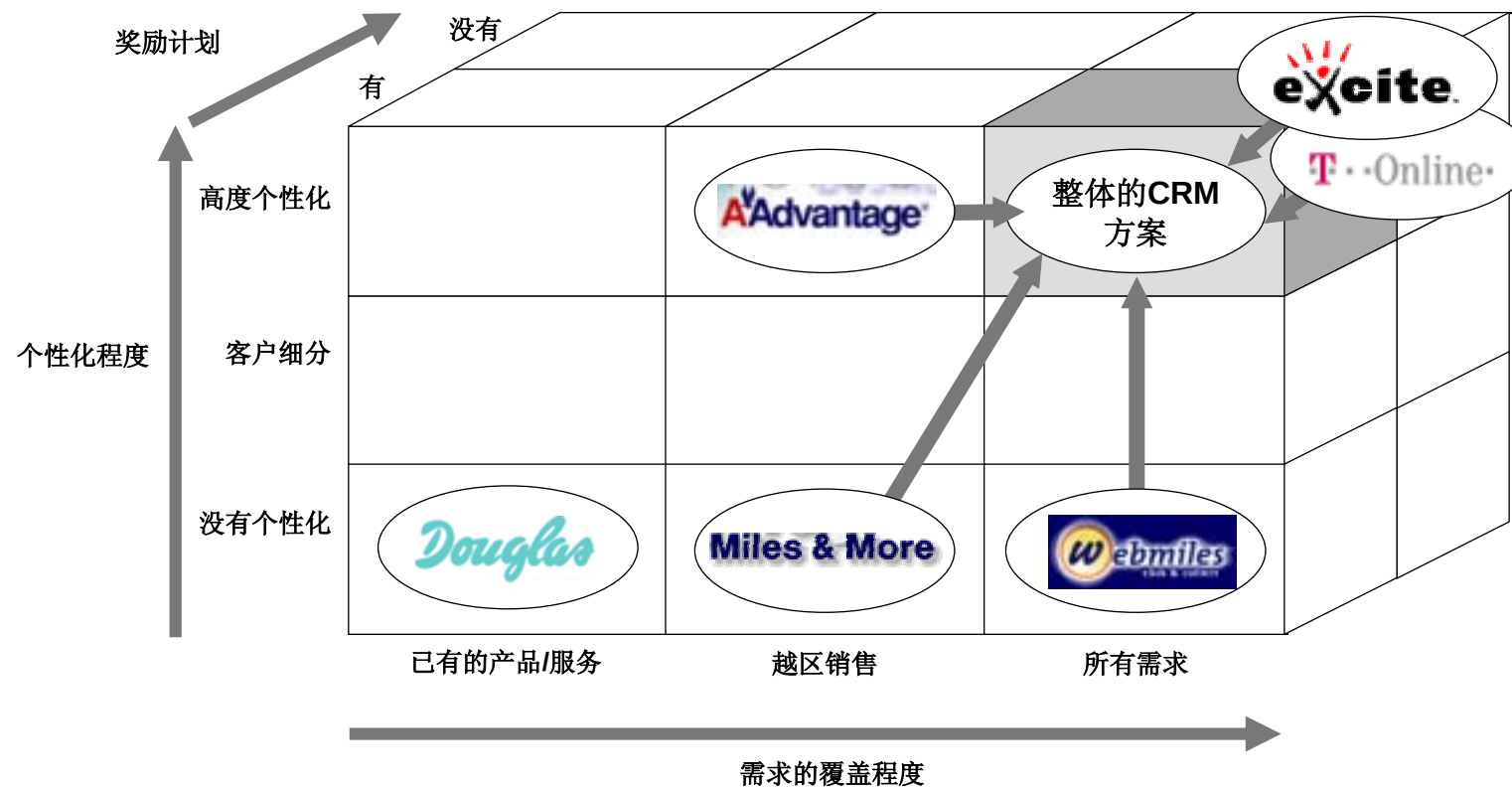
标杆分析和最佳实践分析可以帮助揭示可行的有吸引力的CRM机会

举例:保时捷的CRM相关内容





可转移的最佳实践也可来自于非自动的标杆目标





航空业在客户维持项目（包括为细分市场提供个性化服务）的开发方面竞相提高

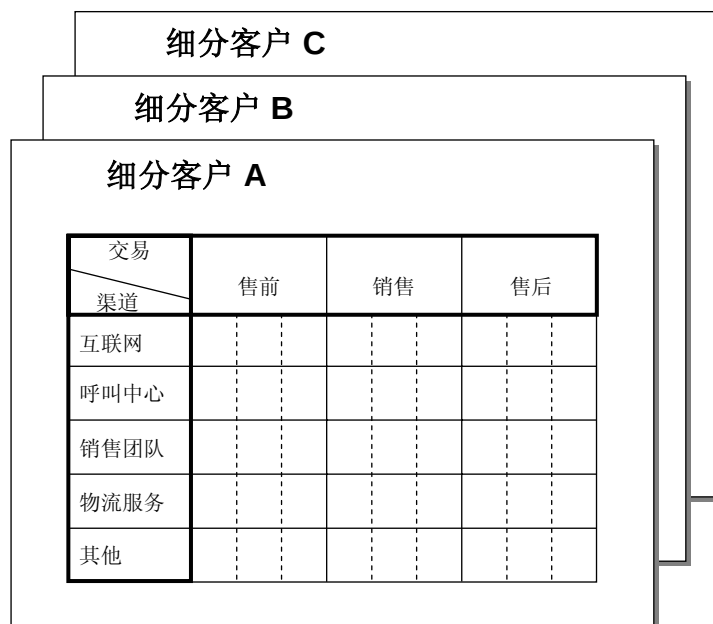


Source: Roland Berger & Partners



可以最大限度的运用由特殊工具支持的接触点分析和对CRM运行的初步评估结果

工具支持的细分客户接触点分析



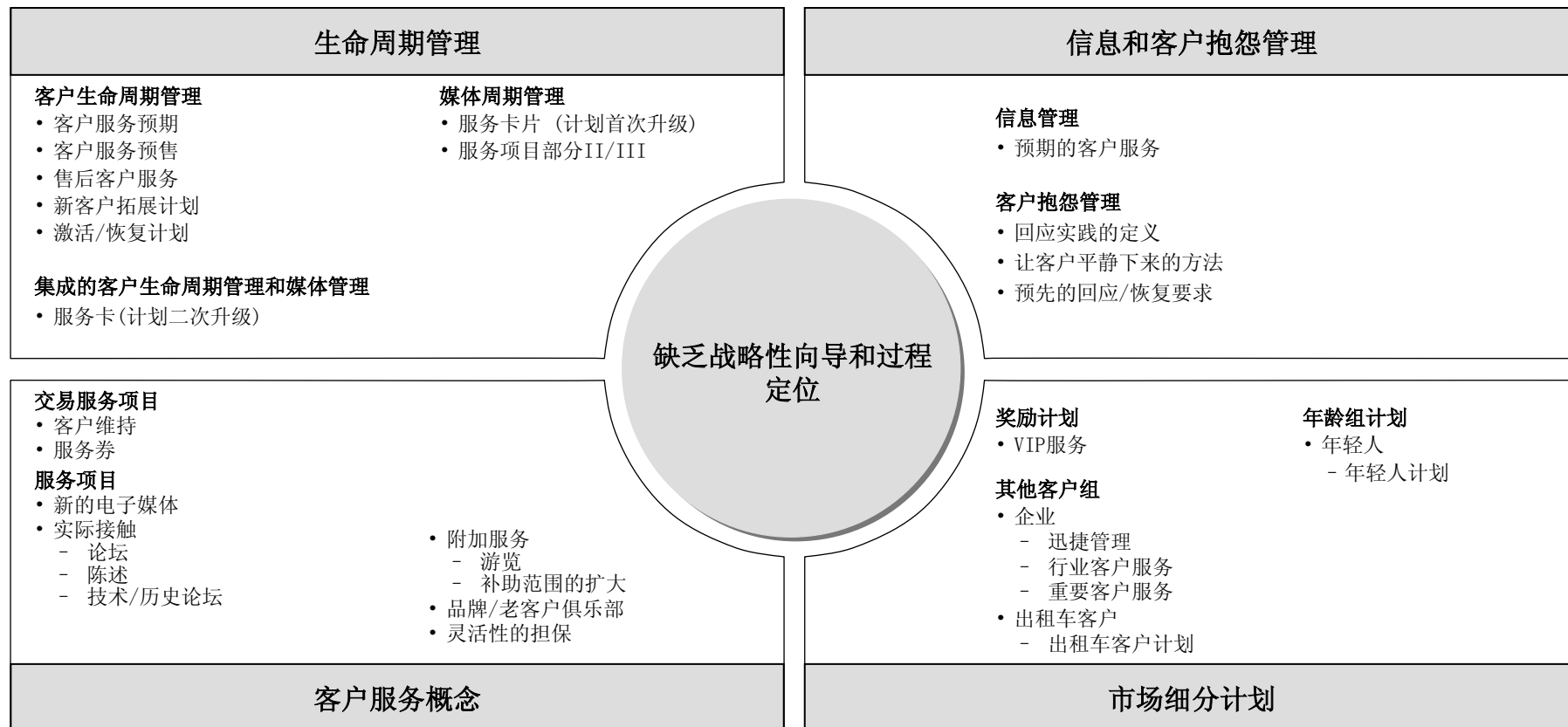
触点工具

- 什么是接触点（**points of contact**）？
- 这些接触点产生什么信息（**information**）？
- 这些信息如何整合/评估/利用（**utilized**）？
- 补充的信息如何收集（成本导向）？
- 进一步的接触点（**further points of contact**）该如何设立？
- 从未来的信息库里期望得出什么分析结果(**analysis results**)？
- 未来的客户描述(**customer profiles**)将如何细化？
- 什么是接触点的频度/强度？



现存的CRM系统应该根据其整体CRM战略集成的潜在可能性进行评估

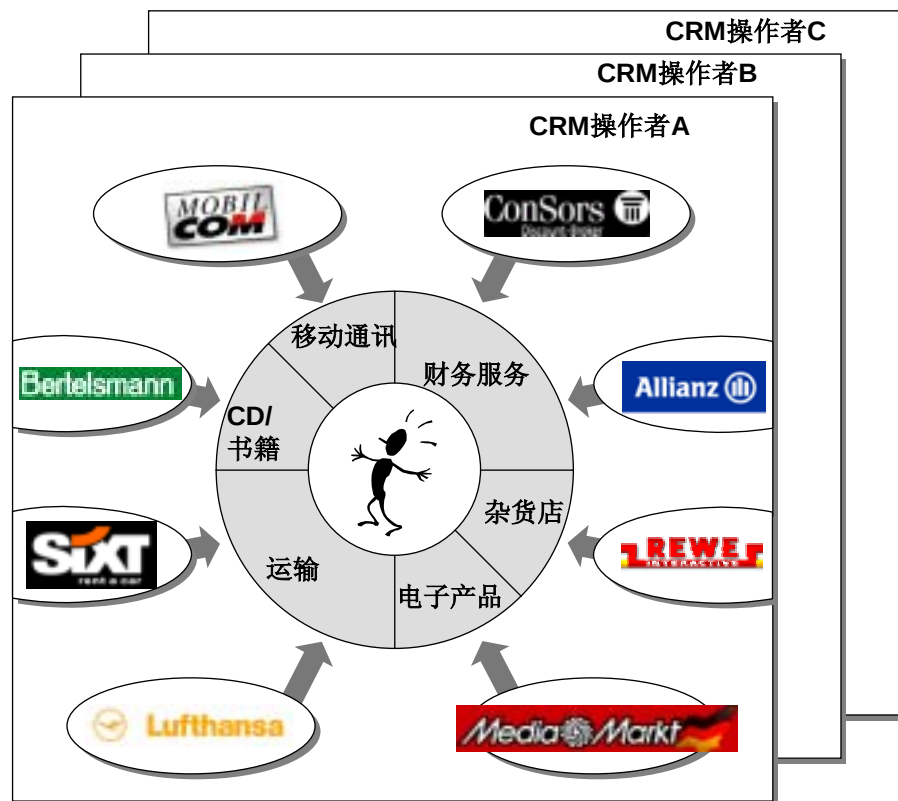
项目举例：优秀的OEM的现有CRM系统的分析



远景将对客户关系的未来定位进行定义

举例

2005年的客户维持远景：“拥有全体客户”



- 在需求范围（demand range）的各个部分（many parts）定义（Address）有吸引力地细分客户
- 在合作者（partners）的帮助下覆盖产品/服务的范围
- 设立并交换特有的流通物（own currency）（比如，“Miles”, "Buxx"）
- 个性化服务（Personalize offer）和基于客户行为的定价
- 采用互联网（Internet）（通过不同的媒体）作为主要的接触客户的渠道
- 封锁其他企业进入客户入口的权限

◎ Personalized offer

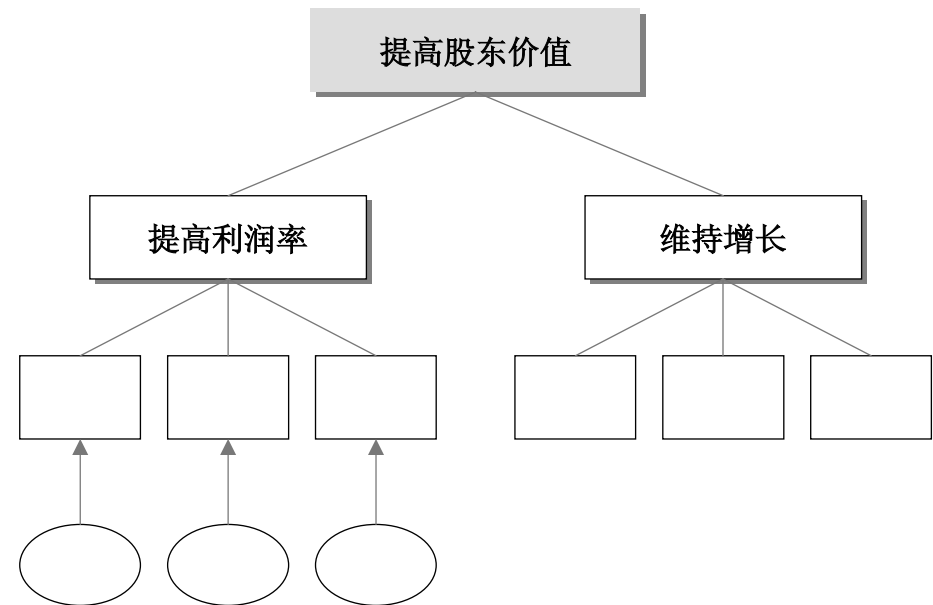
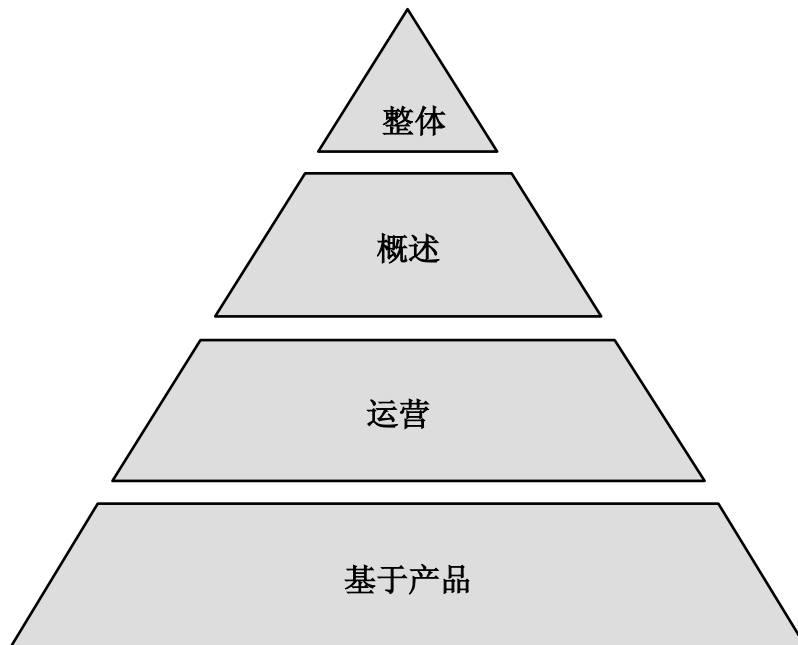
Source: Roland Berger & Partners



目标系统的评估允许对明确的层级命令进行定义....

举例

CRM战略的目标系统(1)

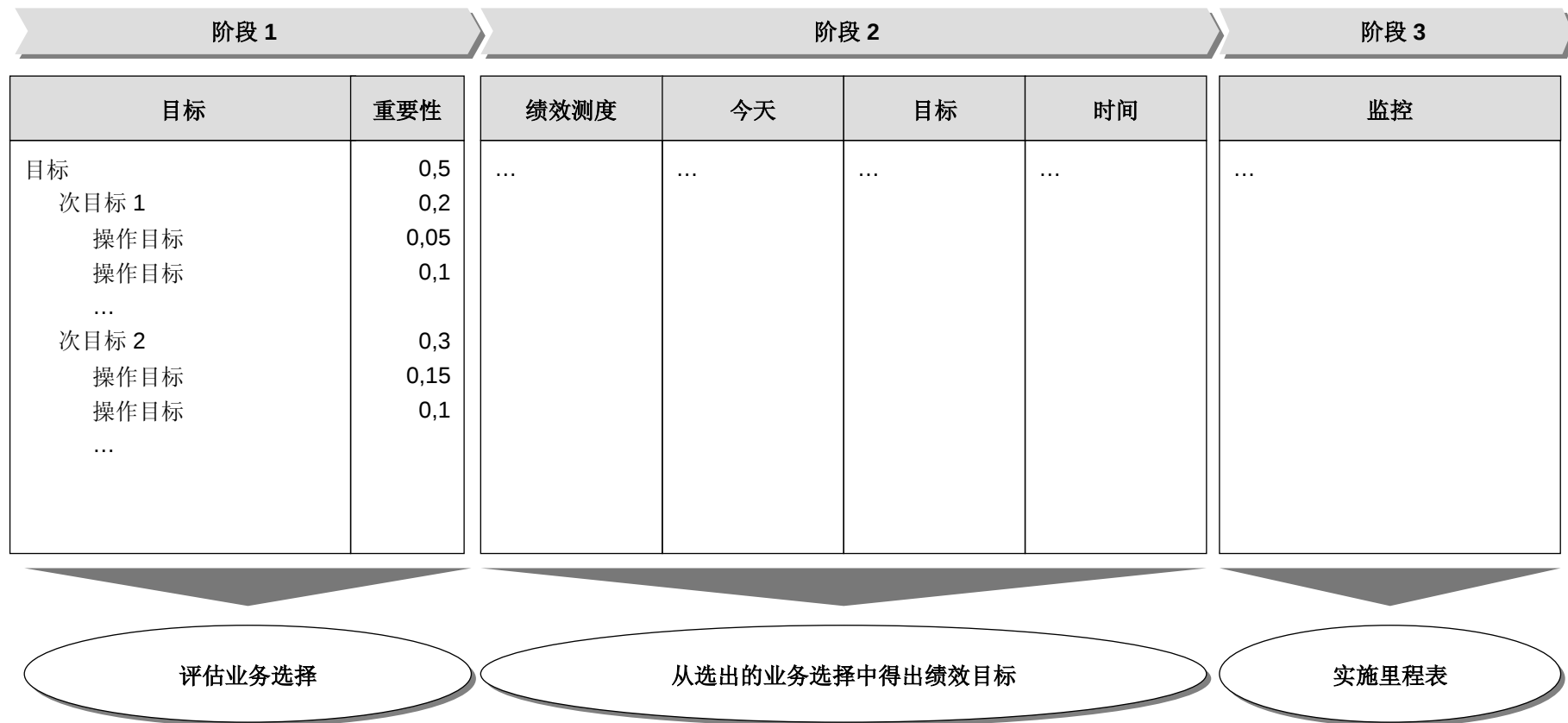




... 这将转为评估业务选择的第一阶段所需的记分卡

举例

CRM战略的目标系统(2)

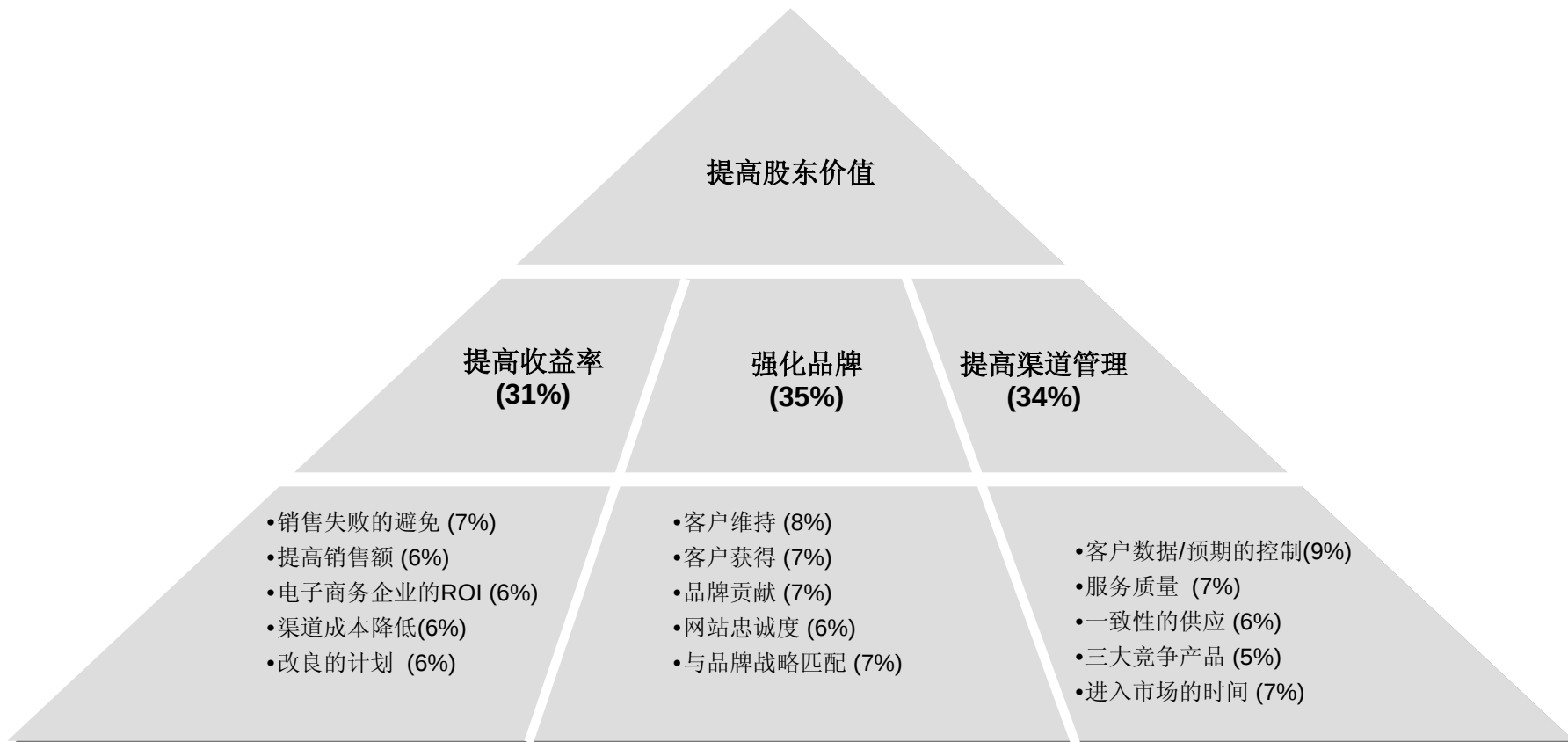




各个目标的重要性应该根据其相关性进行交互式定义

举例

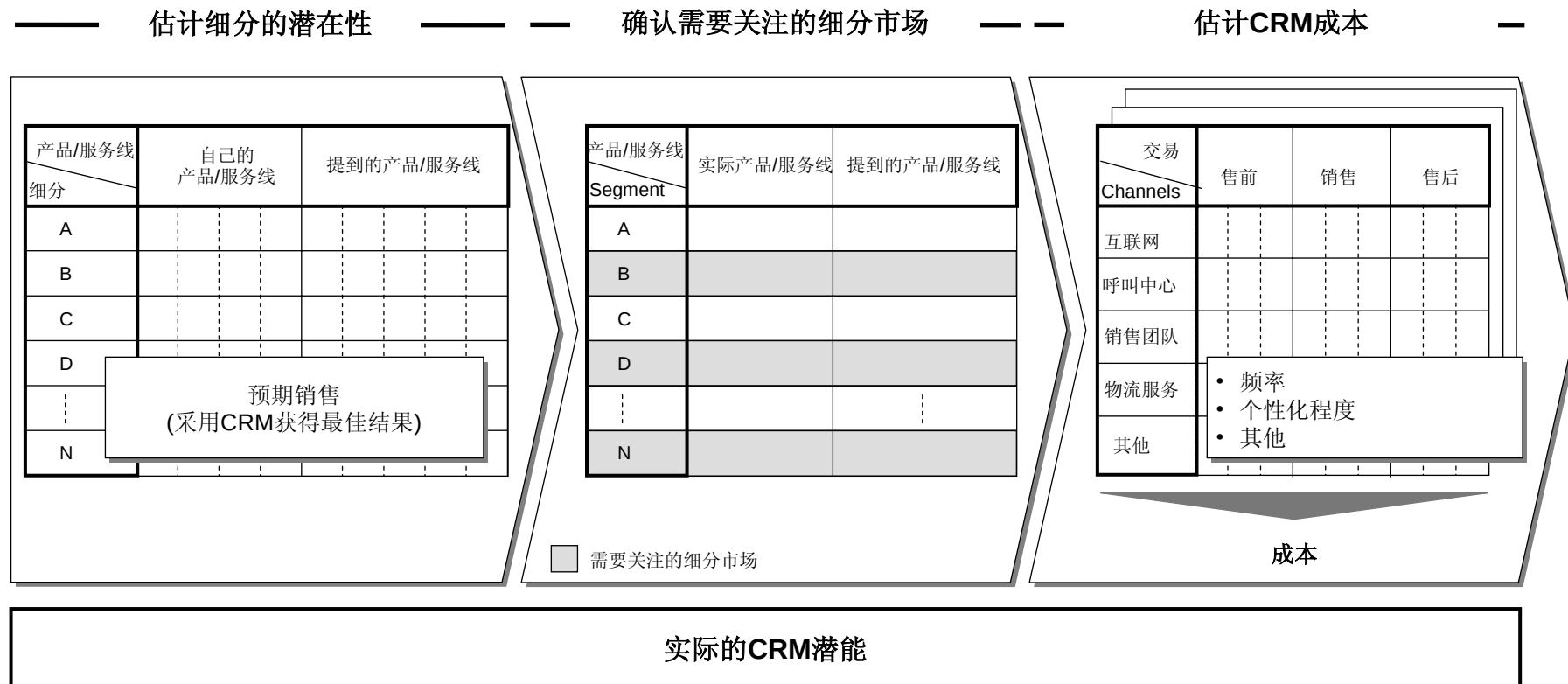
项目举例：电子商务战略的目标系统





在实际的潜在性估计期间，必须预先加入客户战略开发的部分

客户细分的潜在性估计 [基于商业计划]





C. 步骤

C.1 目标设定

C.2 CRM 战略和技术概念

C.3 实施



„CRM战略和技术概念“的关键问题

- 加强与客户对话的机会会有什么？如何提高对客户知识（ **customer knowledge** ）的了解以便提高客户忠诚度和越区销售？
- 什么是通过客户化和附加服务的提供开发个性化客户利益（ **personalized customer benefits** ）的最有前途的商业机会？
- 什么是通过客户维持项目（ **customer retention programs** ）建立持续客户关系的最有前途的商业机会？
- 实施CRM时对过程（ **processes** ）和组织结构（ **organizational structure** ）的必要的适应是什么？
- 将战略性定义转变为IT逻辑语言时，对现存的IT基础结构（ **IT-Infrastructure** ）有什么影响（ **impact** ）？
- 通过选择最佳面包软件组（ “**best of bread**” **software components** ）能实现什么功能？
- 为了在稳定的IT环境（ **stable IT-environment** ）中获得快速持续的结果，应该再做哪些努力（ **efforts** ）？



D.2.1 CRM战略



CRM战略可在14周内完成

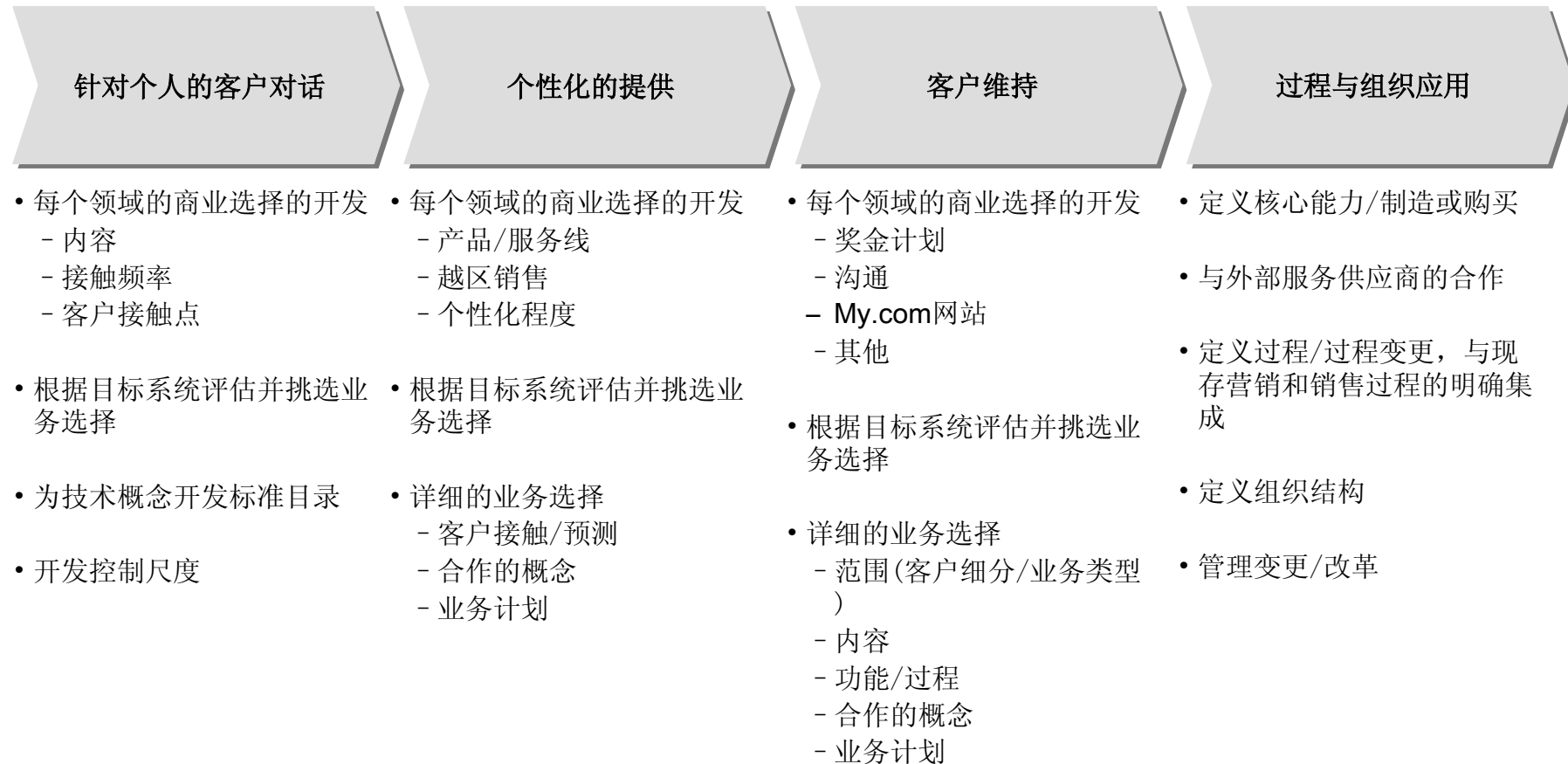
“CRM战略”的工作时间表

工作 \ 周	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. 针对个人的客户对话														
- 概念														
- 引导实施														
2. 个性化的提供														
- 概念														
- 引导实施														
3. 客户维持项目														
- 概念														
- 引导实施														
4. 过程和组织应用														



成功的CRM战略分为四个步骤

CRM战略开发的步骤





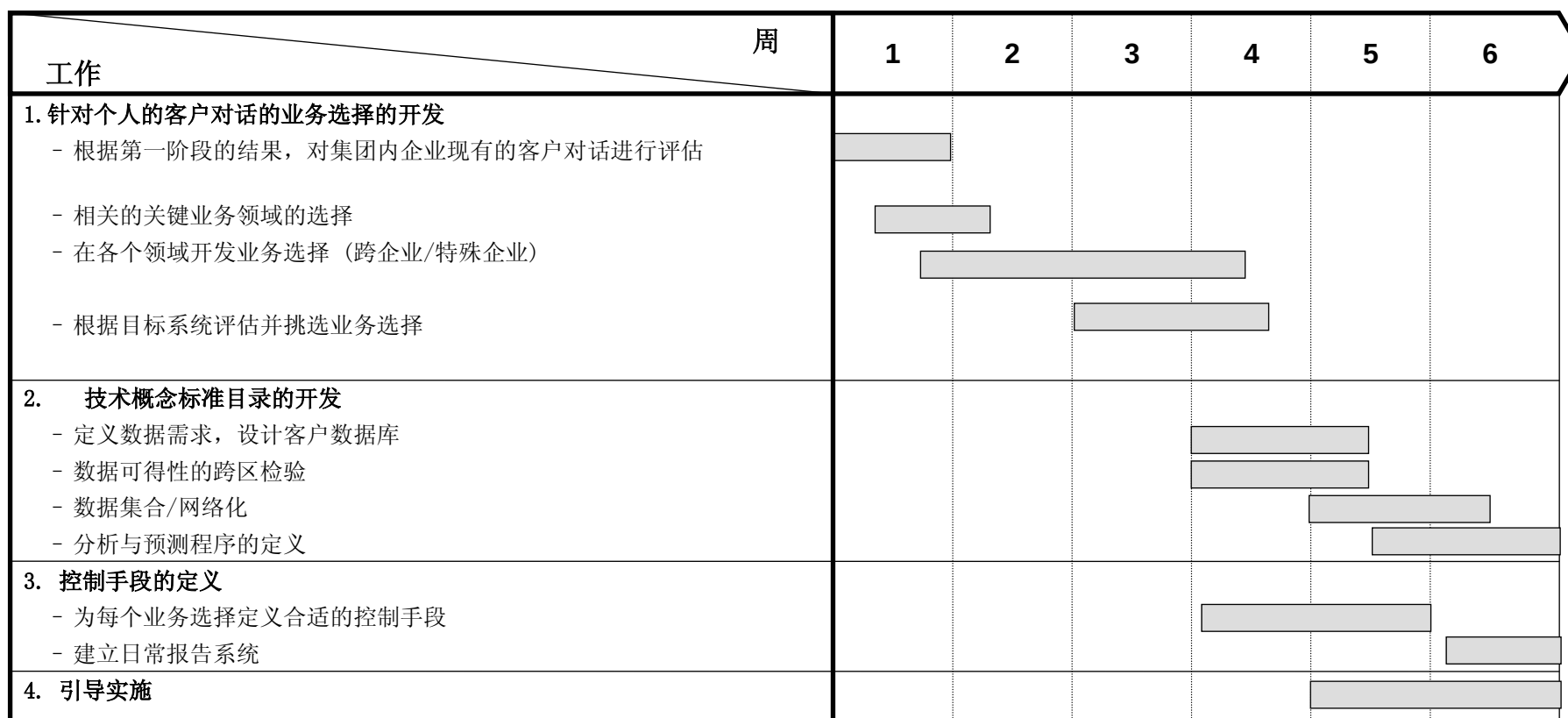
如何与客户单独接触：针对个人的客户对话

„针对个人的客户对话“的关键问题

- 基于第一阶段客户接触分析：应该在哪些**接触点（contact points）**加强与客户的对话？当前的接触点充分吗？为了进一步提高客户忠诚度和越区销售，还有其他有效的接触客户的附加机会（**additional opportunities**）吗？
- 进行有效客户对话的**数据需求（data requirements）**是什么？为了预测客户的购买行为（**forecast customer buying behavior**）可以采用什么技术？
- 为了确保客户对话的最大效率，关于客户接触点、内容和接触频率在集团内各企业的适应性（**adaptations among the different companies within the Group**）是什么？
- 为了保证第一阶段目标的实现，必须采取何种正确的控制手段（**appropriate control measures**）？

针对个人的客户对话概念可以在6周内完成

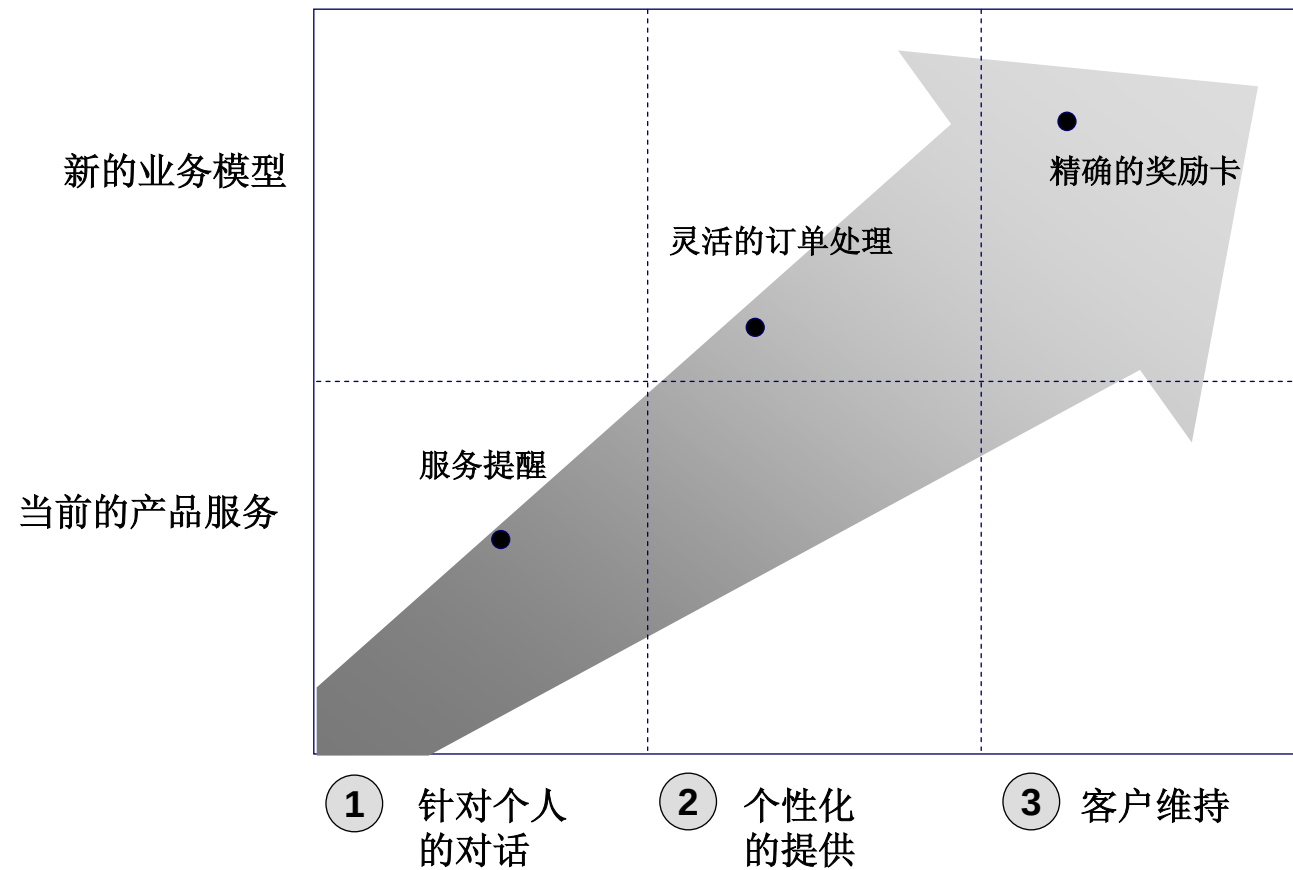
„针对个人的客户对话“的工作时间表



Source: Roland Berger & Partners

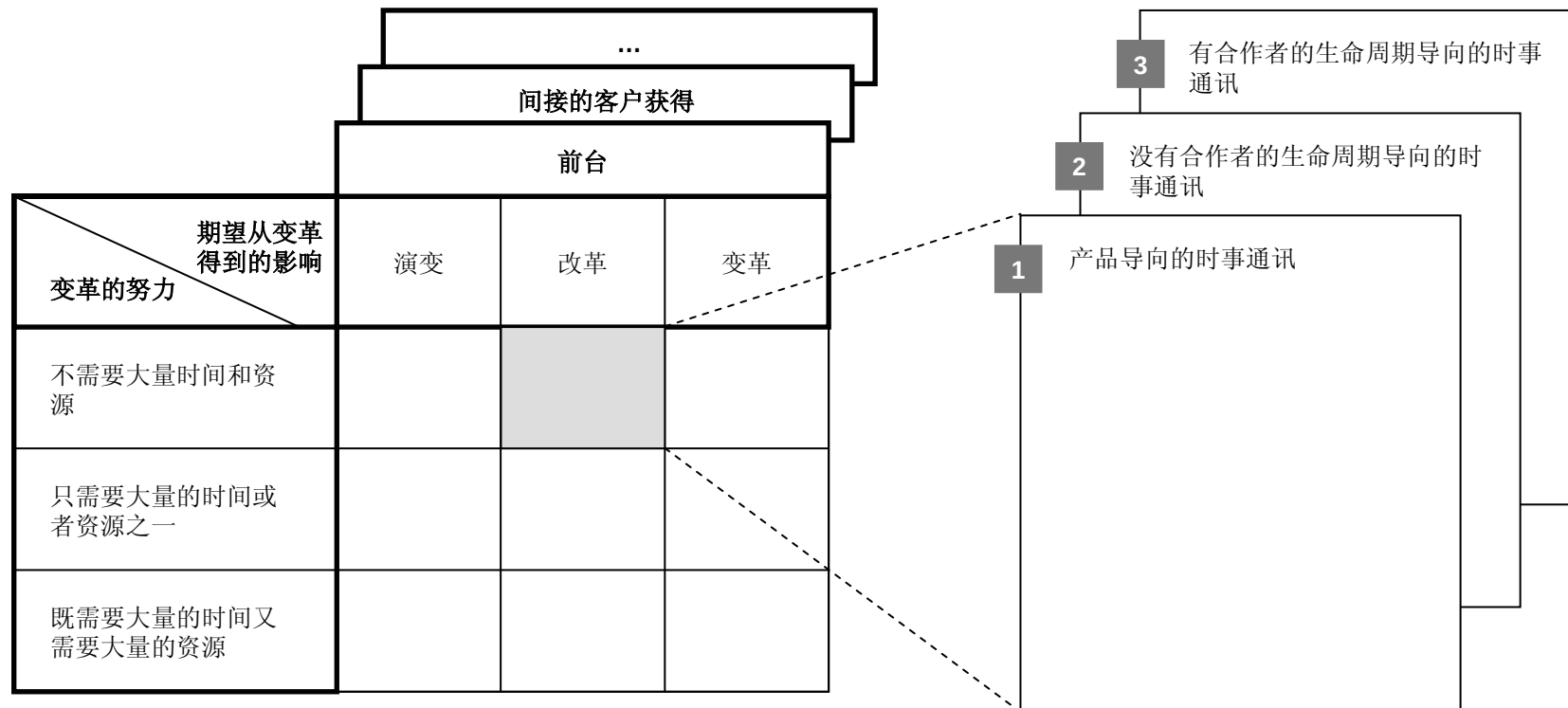


CRM业务模型可以通过现有的和新的产品和服务定义



在最优战略意义和吸引力的领域开发业务选择

举例



开发的业务选择应该根据目标系统进行定性的评估

举例

业务选择的定性评估

标准	重要性	业务选择		
		产品导向的时事通讯	没有合作者的生命 周期导向的时事通讯	...
• 销售潜在性	0.2	+	0	
• 效率提高	0.2	+	0	
• 客户维持	0.25	0	++	
• 获得新客户的潜力	0.3	0	++	
总计				

根据目标系统的评估能确保所有项目模块的严格的优先排序

项目举例

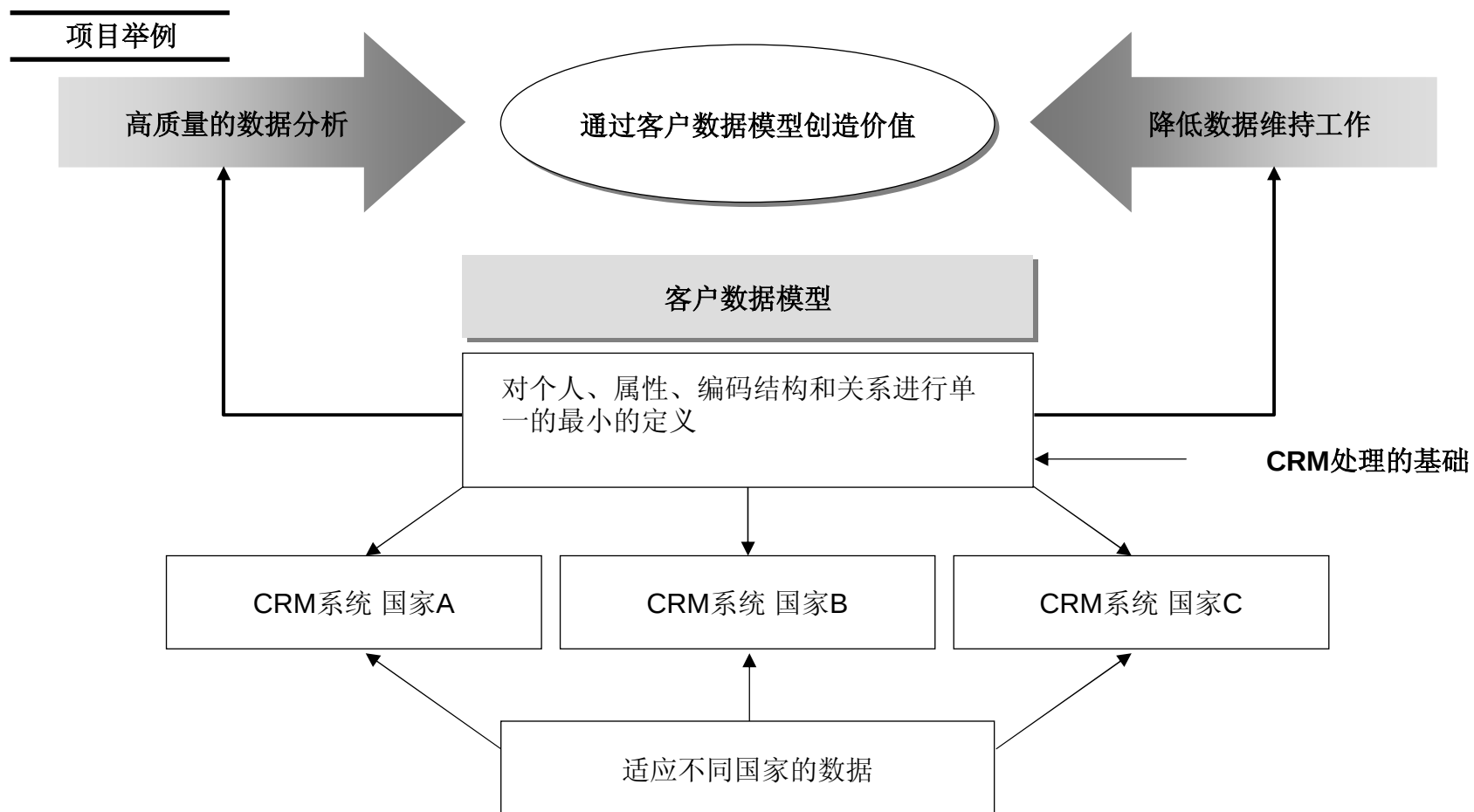
根据目标系统对B2B选择的评估

	提高利润率					强化品牌					提高渠道管理					总计	
	避免销售失败	销售提升	投资收益率	降低渠道成本	计划提升	客户维持	客户获得	品牌贡献	网站忠诚度	与品牌战略的匹配	客户数据/预期的控制	服务质量	集团一致性的提供	3大竞争产品	进入市场的速度		
E-fleet ordering	●	●	●	●	●	●	◐	●	○	◐	●	●	○	●	◐	11.5	优先权1
On-line test drive booking	◐	●	○	○	●	◐	●	●	○	●	●	●	○	●	◐	9.5	优先权2
Flexible fleet	◐	●	◐	○	○	●	◐	●	●	◐	●	●	○	●	◐	9	
On-line service appointments	◐	○	◐	◐	●	●	○	●	◐	●	●	●	○	●	◐	9	

● 正面影响

○ 没有影响

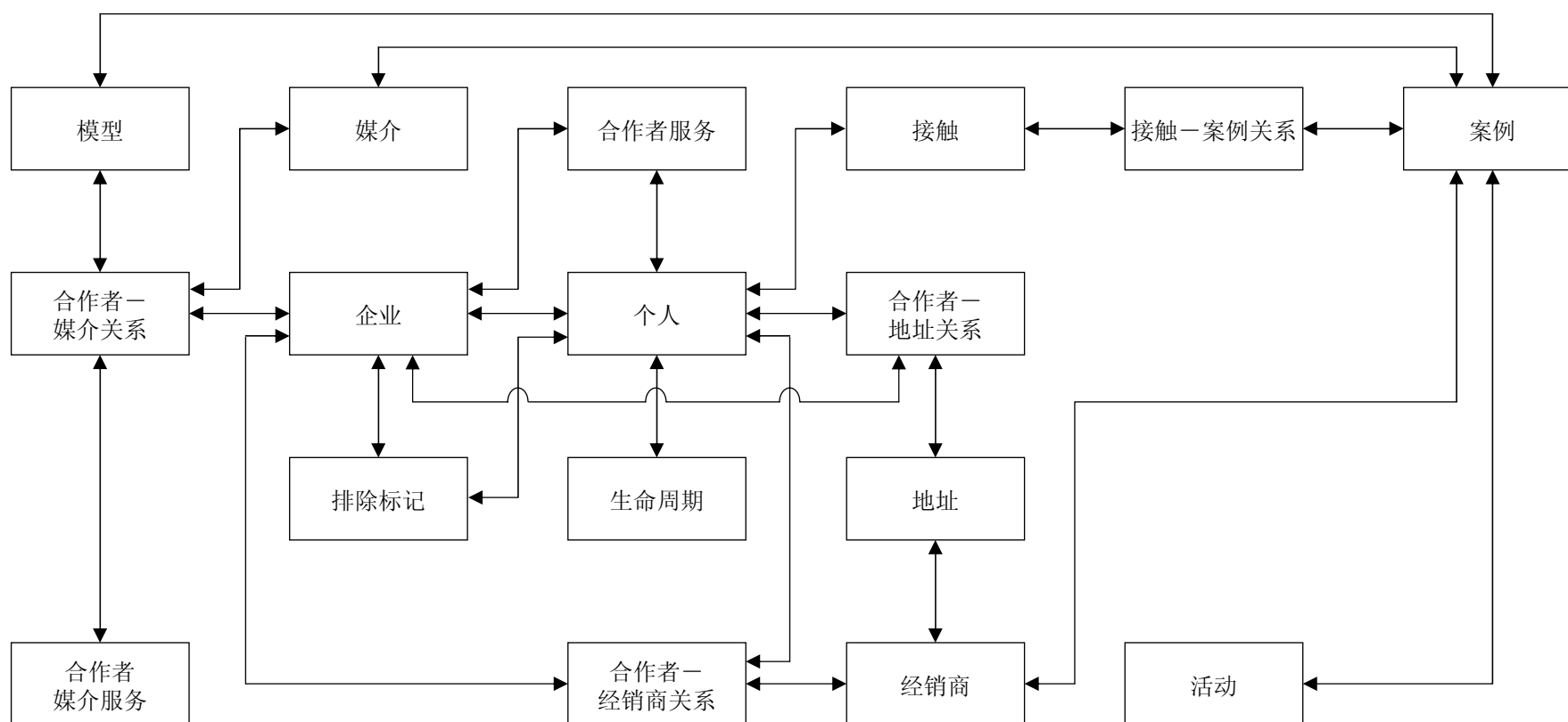
客户数据服务允许高质量的分析数据并极大降低数据维持工作



客户数据库的关系帮助全面的数据管理

项目举例

数据库结构





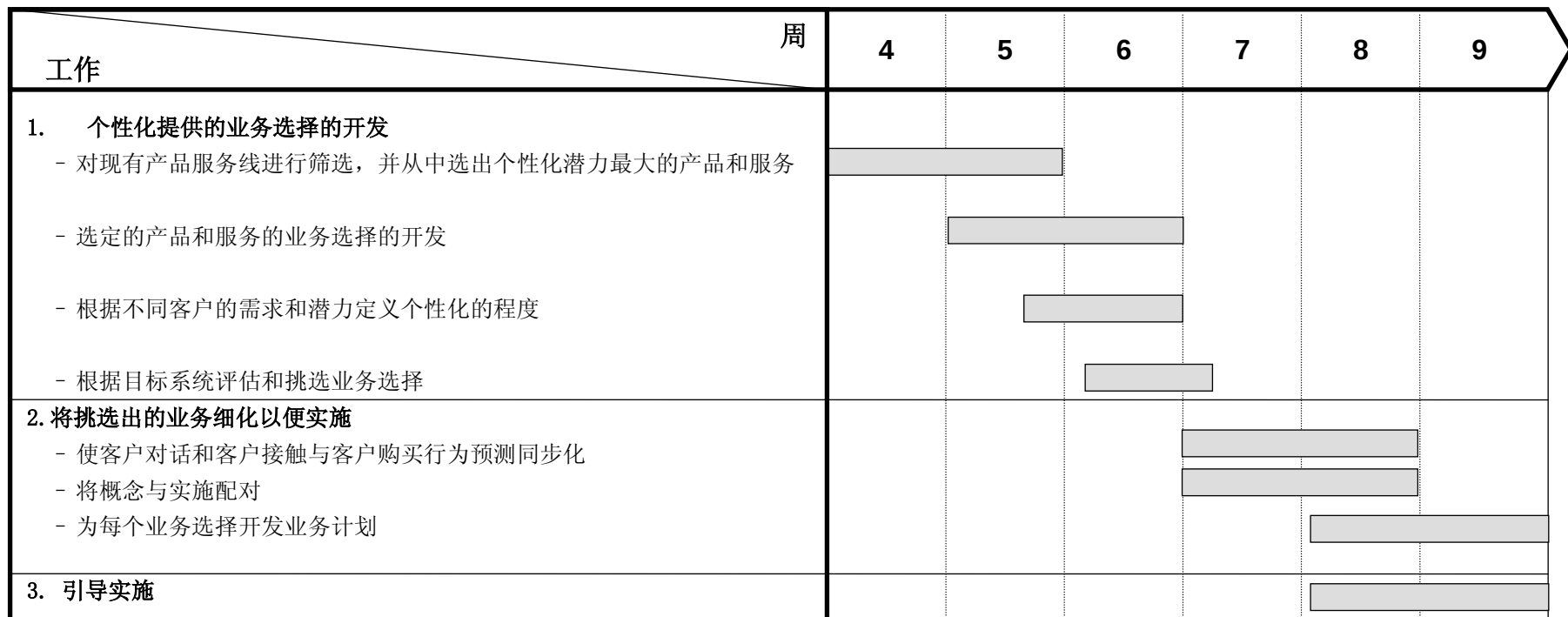
如何使客户价值最大化：个性化的提供

„个性化提供“的关键问题

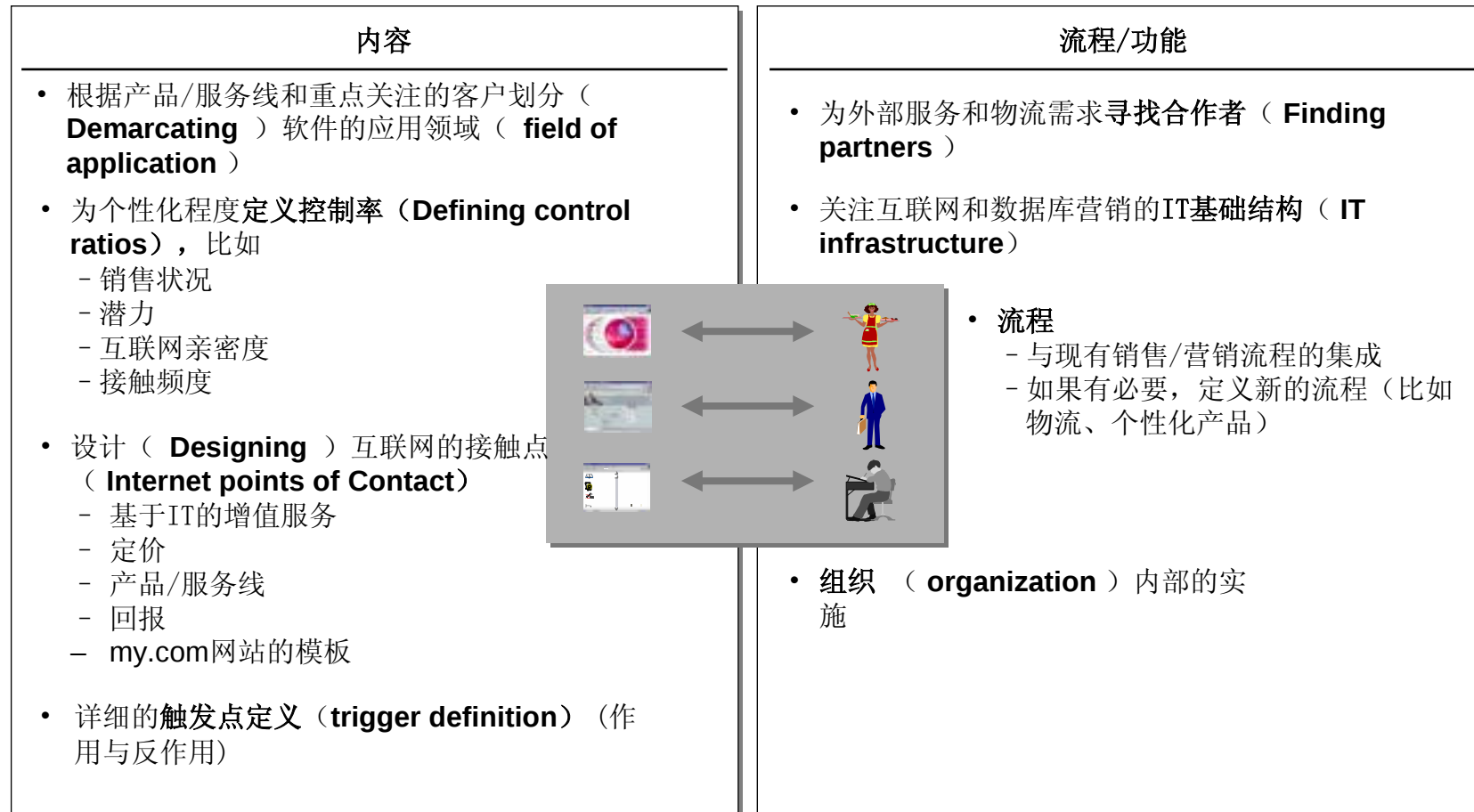
- 使客户利益最大化（**maximize customer benefits**）并提高客户忠诚和越区销售的最优前途的个性化产品和服务是什么？
- 考虑到不同客户的需求和潜能，什么是适度的个性化（**optimum degree of personalization**）？
- 与客户单个对话的输入（**input from personal customer dialogue**）如何预测客户的购买行为并使产品/服务的客户化效率最高？
- 为了进一步提高客户利益，外部合作者（**external partners**）参与实施现有产品/服务线的程度有多大？

“个性化提供”的模块可在6周内完成

„个性化模块“的工作时间表



互联网是个性化提供的关键工具

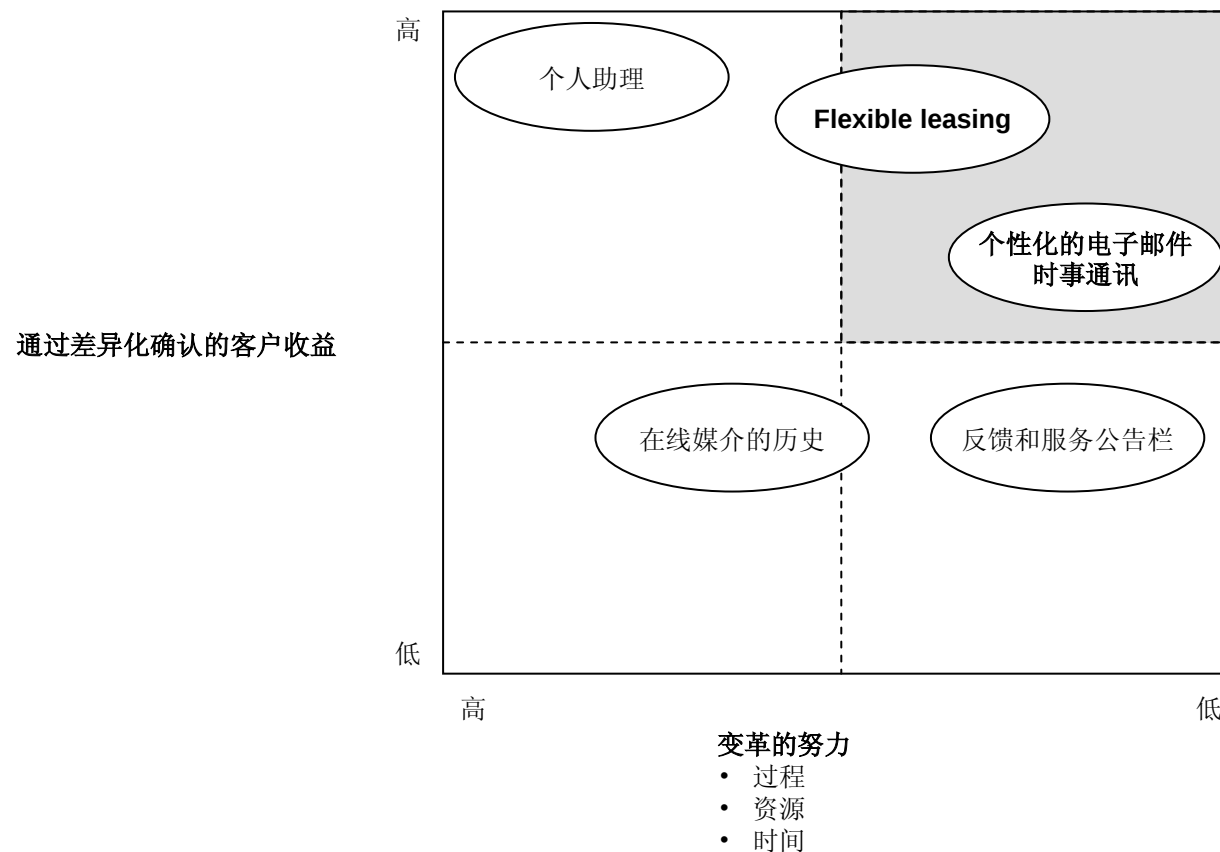




依赖认识到的客户利益和必要的变革努力，企业可以选择个性化的最优前途的业务机会

举例

个性化的选择标准



Source: Roland Berger & Partners

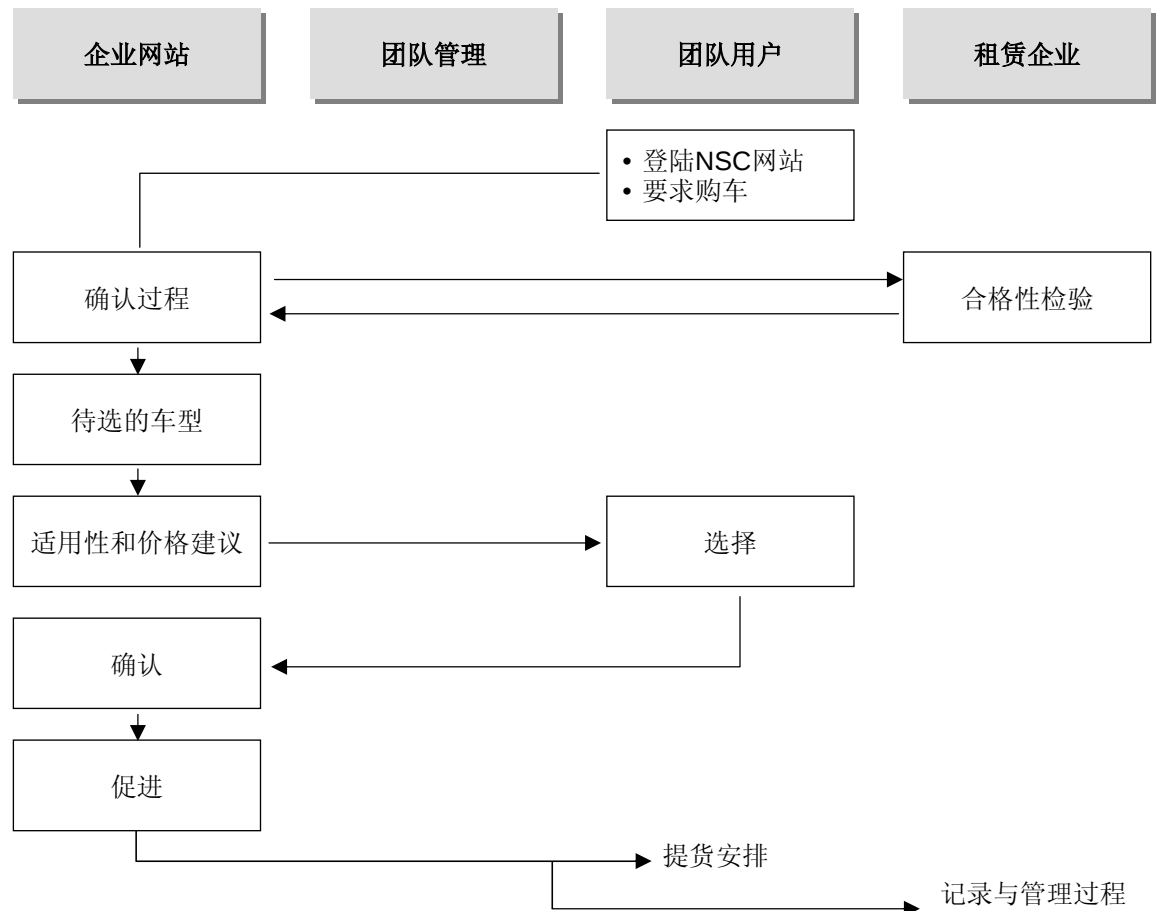


被选择的业务需要详细的评估

项目举例

- **Leasing program** 没有预定的媒介
- 在线服务为用户提供在**车库中选择汽车 (choosing cars from a car pool)** 的机会
- 严格的数据跟踪 (**data tracking**) 能帮助辨别客户行为并作为客户关系持续提高的数据输入

“灵活团队”过程的一般看法



Source: Roland Berger & Partners



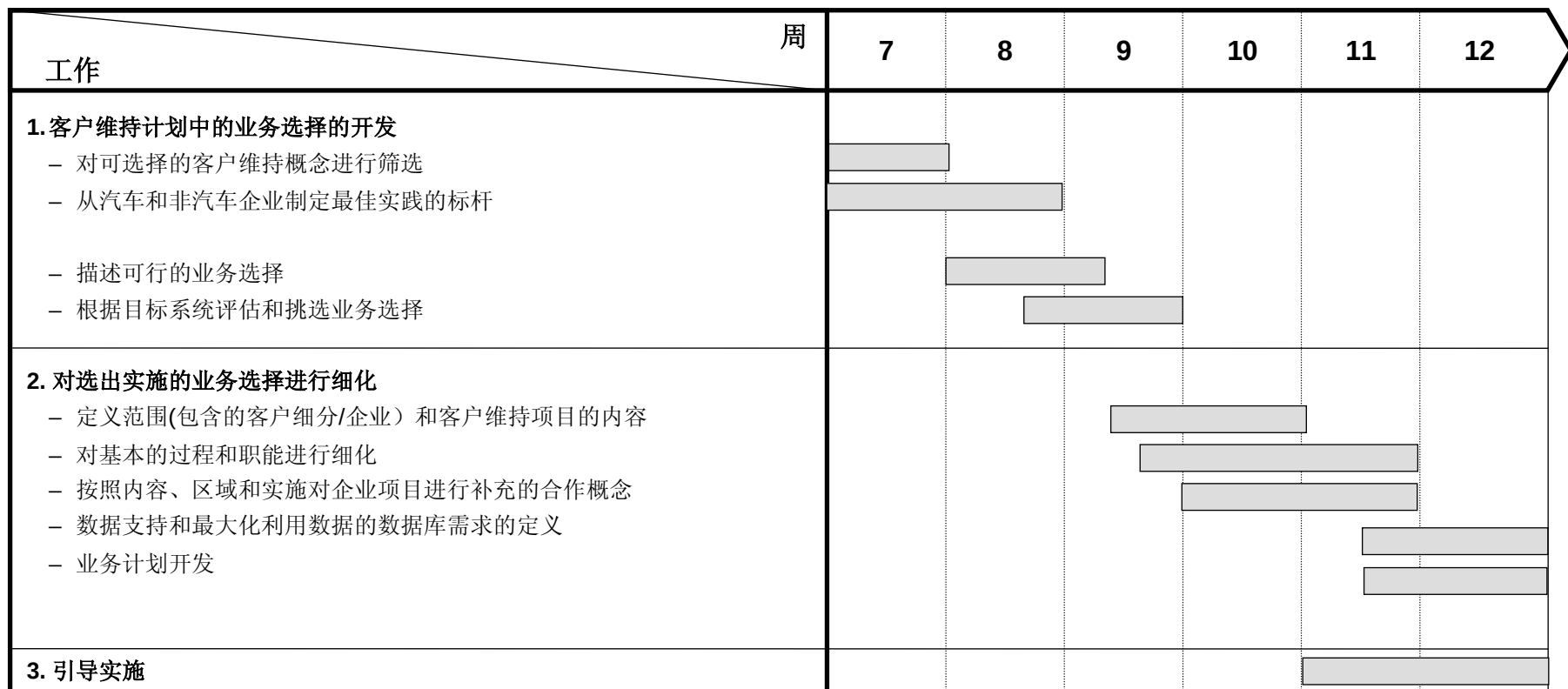
如何开发持续的客户关系：客户维持

„客户维持“的关键问题

- 通过客户维持项目（**customer retention programs**）建立持续的客户关系的最优前途的业务选择是什么？
- 释放客户维持项目最大潜能的客户细分（**customer segmentation**）的标准是什么？
- 为了按照内容、区域和实施对企业项目进行补充，最理想的合作概念（**partnering concept**）是什么？什么是最有前途的品牌概念？
- 为了有效支持客户维持项目和利用产生于不断改进的客户关系的附加数据，对**数据结构（database structure）**有什么要求？

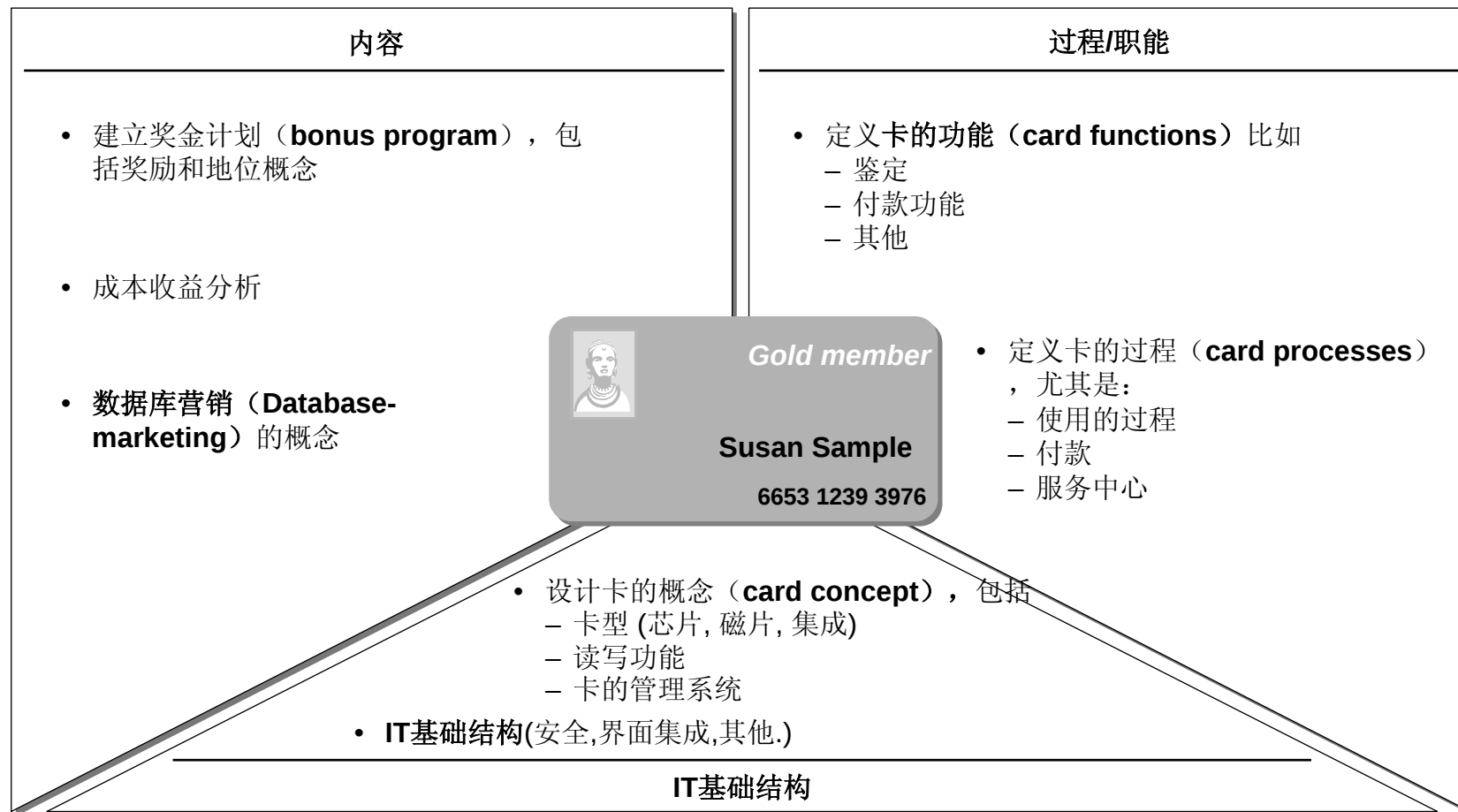
“客户维持”模块可在6周内完成

„客户维持“的工作时间表



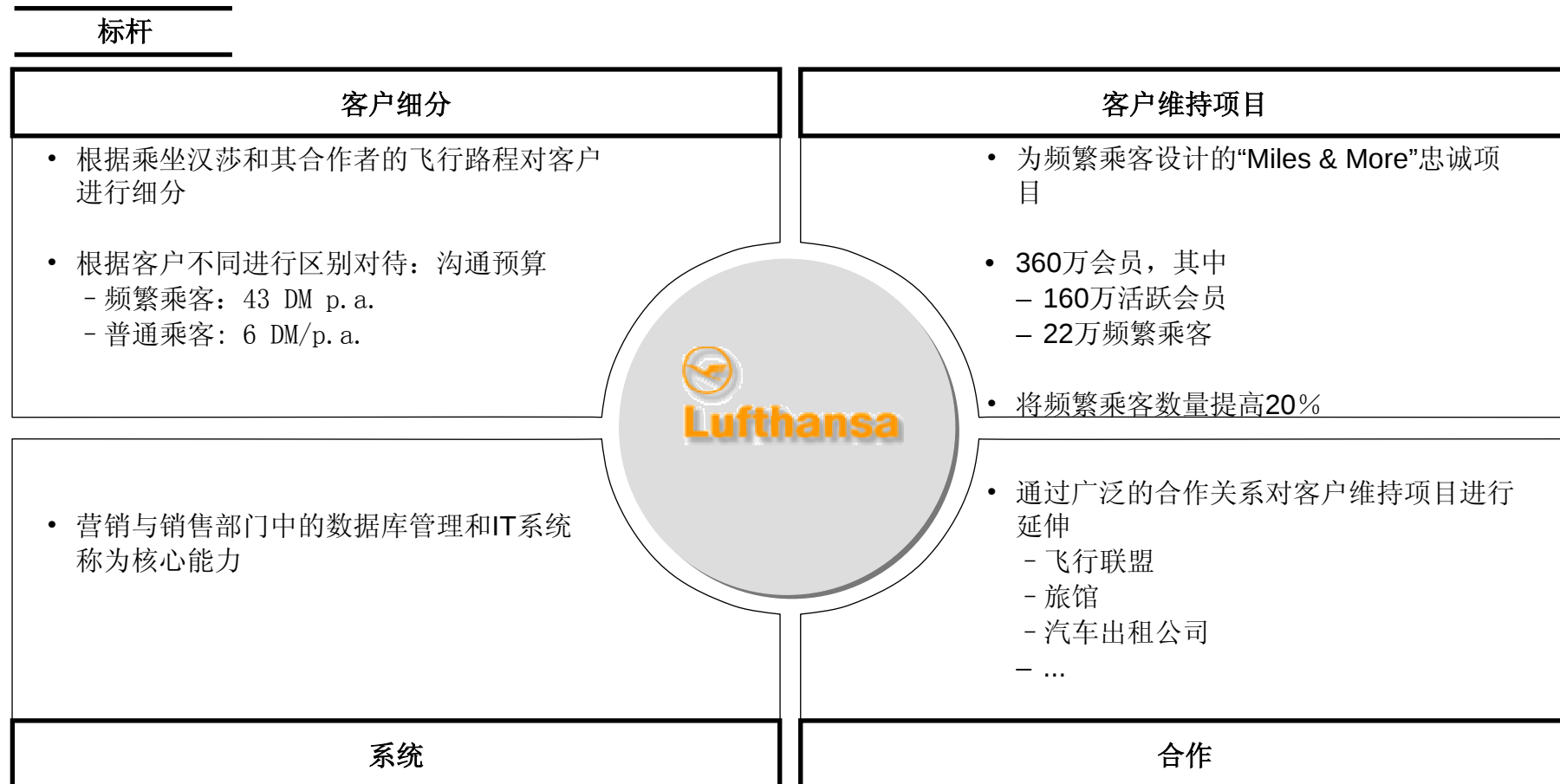


成功的客户维持项目需要运用智能卡（**smartcards**）



Source: Roland Berger & Partners

汉莎航空公司的“Miles&More”就是一个全面的、非常成功的客户维持项目

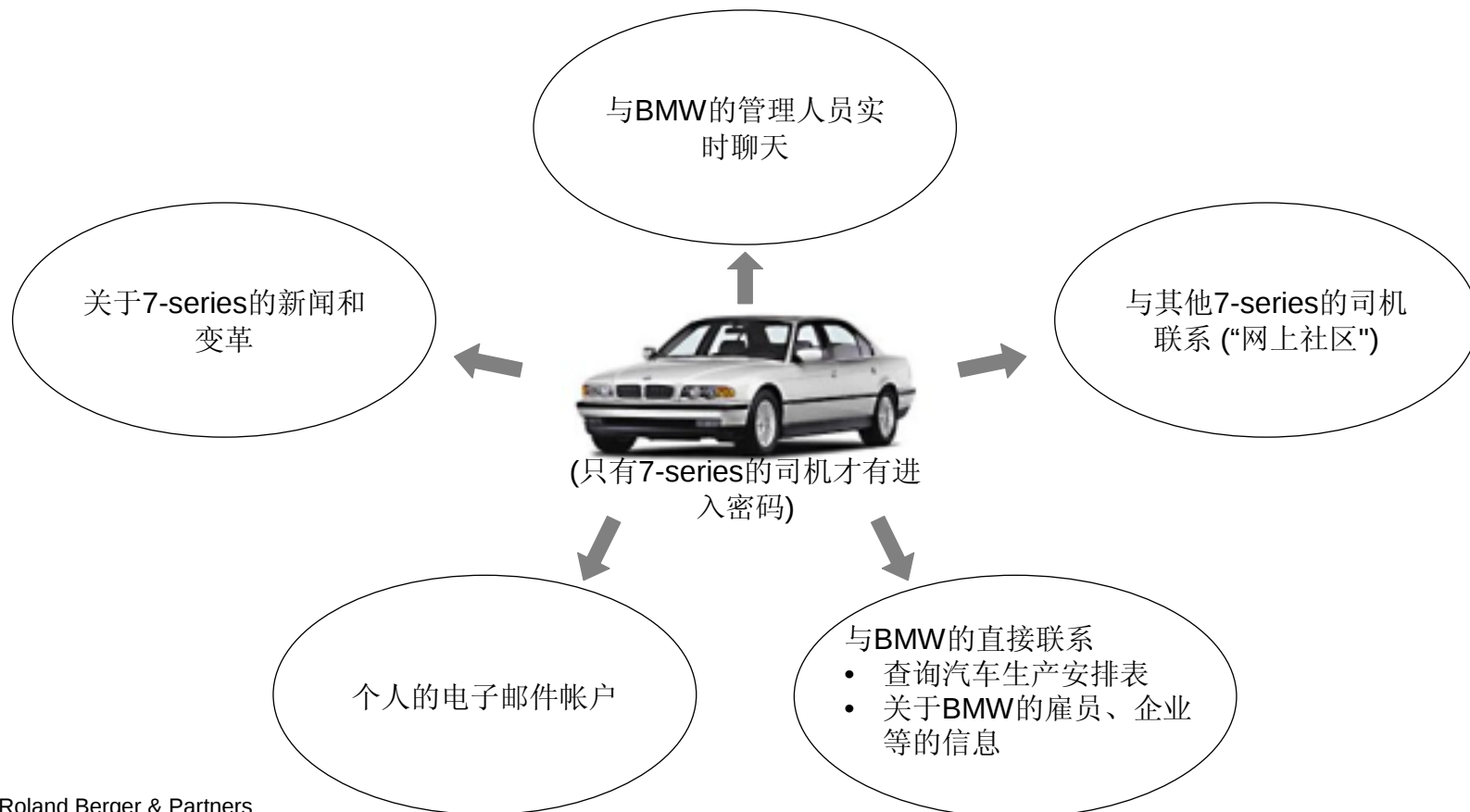


Source: Roland Berger & Partners

诸如“**BMW drivercircle**”这样的社区是采用互联网潜在的互动性而形成的创新的、面向特定团体的客户维持项目

标杆

BMW drivercircle社区



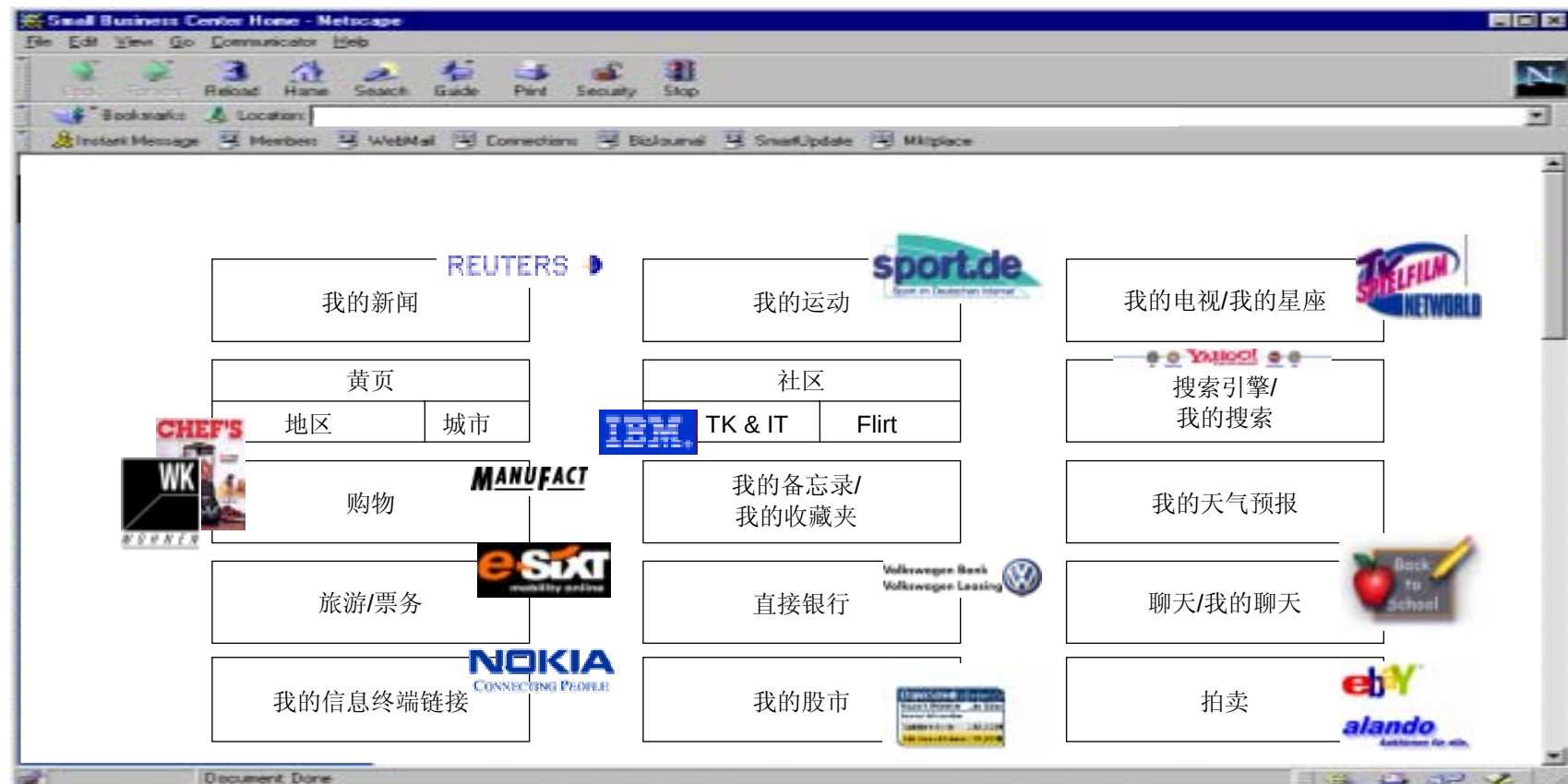
Source: Roland Berger & Partners



除了能吸引并获得新客户外，个性化的门户也是提高客户忠诚度的强有力工具

举例

个性化门户





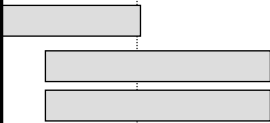
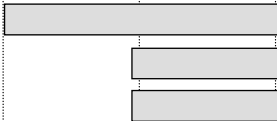
流程与组织应用

„流程与组织应用“的关键问题

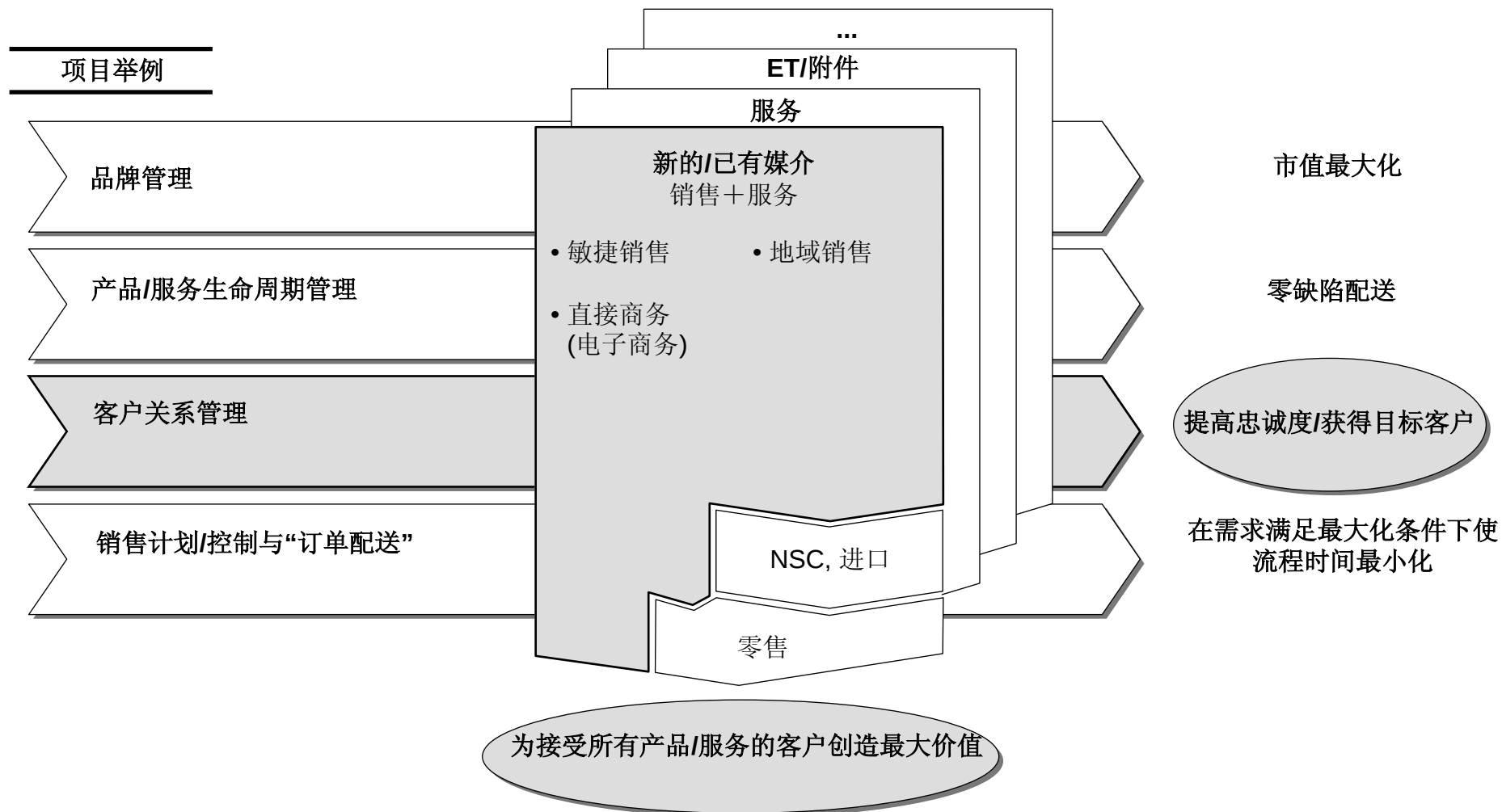
- 需要分别保护并扩展的当前和未来的核心能力（**core competencies**）是什么？
- 基于自创或购买的决策（**make-or-buy decision**），哪些领域的外部服务供应商（**integrating external service providers**）可以帮助补充企业的能力？
- 未来的**CRM**流程（**CRM processes**）及其与现有的营销和销售过程的链接怎么样？什么是必要的流程适应（**process adaptations**）？
- 在组织结构（**organizational structure**）上有什么应用？
- 确保信息平稳的传输给CRM实施的变革管理（**change management**）的角色是什么？

“流程与组织运用”模块可在4周内完成

„流程与组织运用“时间安排表

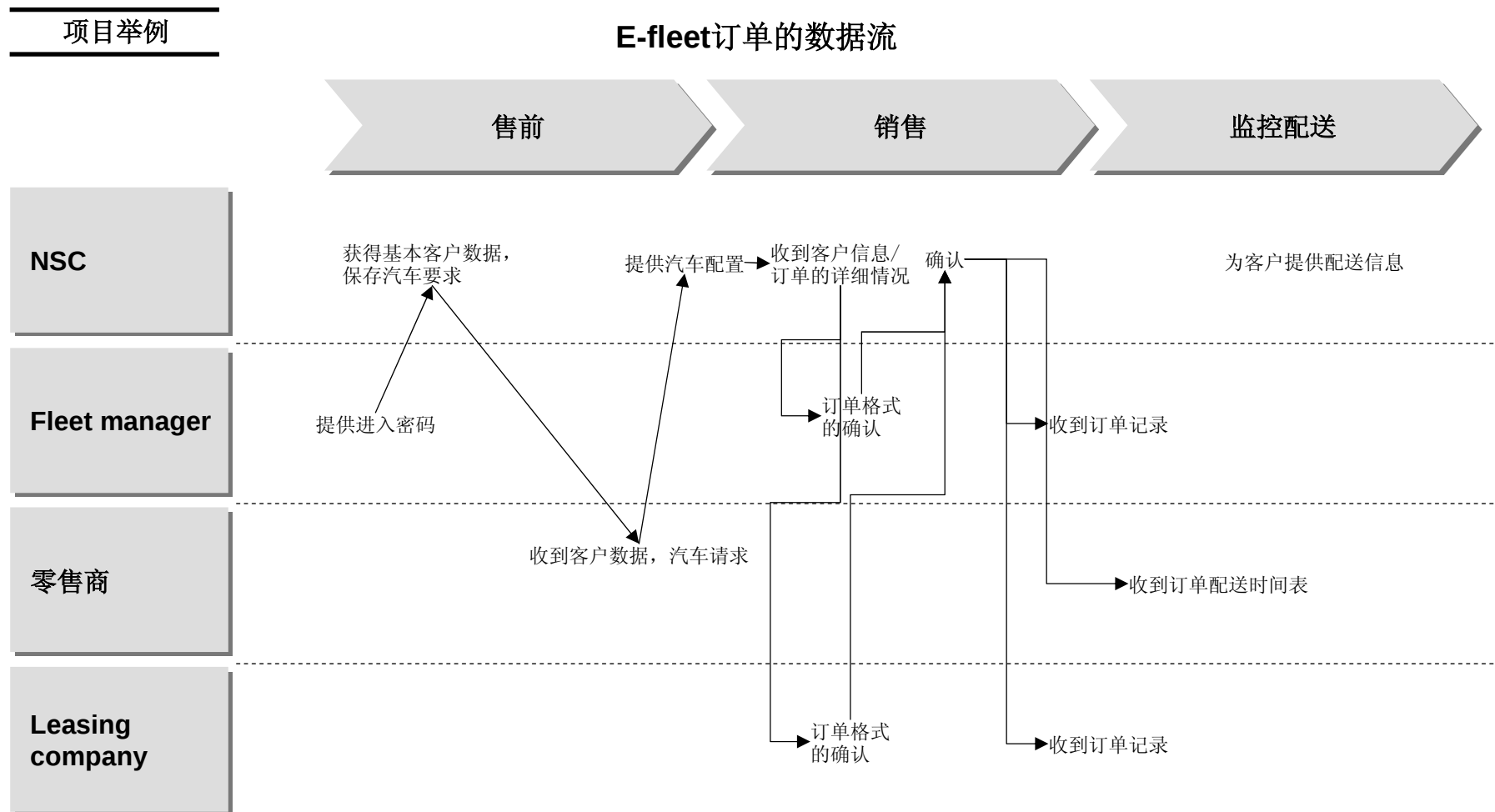
工作	周	11	12	13	14
1. 垂直集成最优度的定义 - 核心能力的定义 - 自创或购买分析 - 潜在外部合作者的筛选					
2. 核心CRM流程与流程变革的评估 - 考虑信息和交易对核心CRM流程进行定义 - 与营销和销售流程的连接分析 - 进行必要的流程适应					
3. 组织结构的应用 - 必要的职能能力的定义 - 将CRM与现有营销和销售组织结构集成					

CRM是营销和销售中的关键流程





核心流程应该根据特殊的客户数据流进行详细定义



Source: Roland Berger & Partners



建立CRM必须推进必要的组织结构

项目举例

计算销售开始的阶段	
任务	容量
总经理	1
ECOM 地区/ 市场经理	5
质量经理ECOM (QME)/ ECOM平台经理	1
工具箱概念经理	2
合作管理经理	1
ECOM-技术/IT经理	2
ECOM-控制者	1
秘书	1
总计	14

计算直接销售的阶段	
任务	Capacity
总经理	1
ECOM 地区/ 市场经理	5
ECOM销售经理	5
质量经理ECOM(QME)/ECOM平台经理	3
工具箱概念经理	2
合作管理经理	3
ECOM-技术/IT经理	4
ECOM-控制者	1
秘书	2
总计	26

Source: Roland Berger & Partners



C.2.2 技术概念

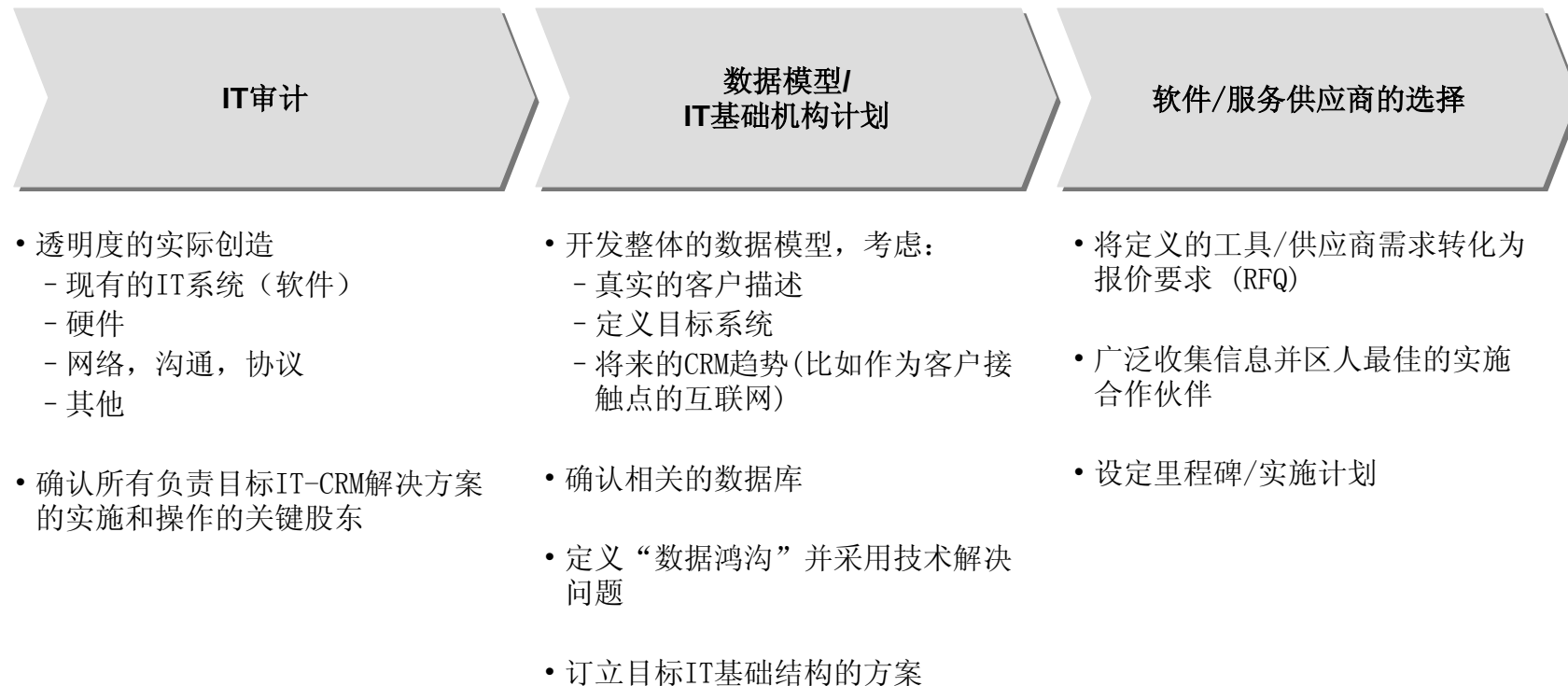


„技术概念“的关键问题

- 现存的IT系统（ **IT-Systems**）如何受到CRM战略实施的直接影响？
- 现存的IT基础结构上是否存在一些不能实现分析客户行为并将其转移到面向交易的客户回应的功能（ **functionality**）？
- 客户化努力/集成努力（ **customizing effort / integration effort**）和深刻的利益分析之间是否匹配？
- 接着“最佳面包”战略（“**best of bread**” **strategy**），必须实施哪些附加的IT系统？



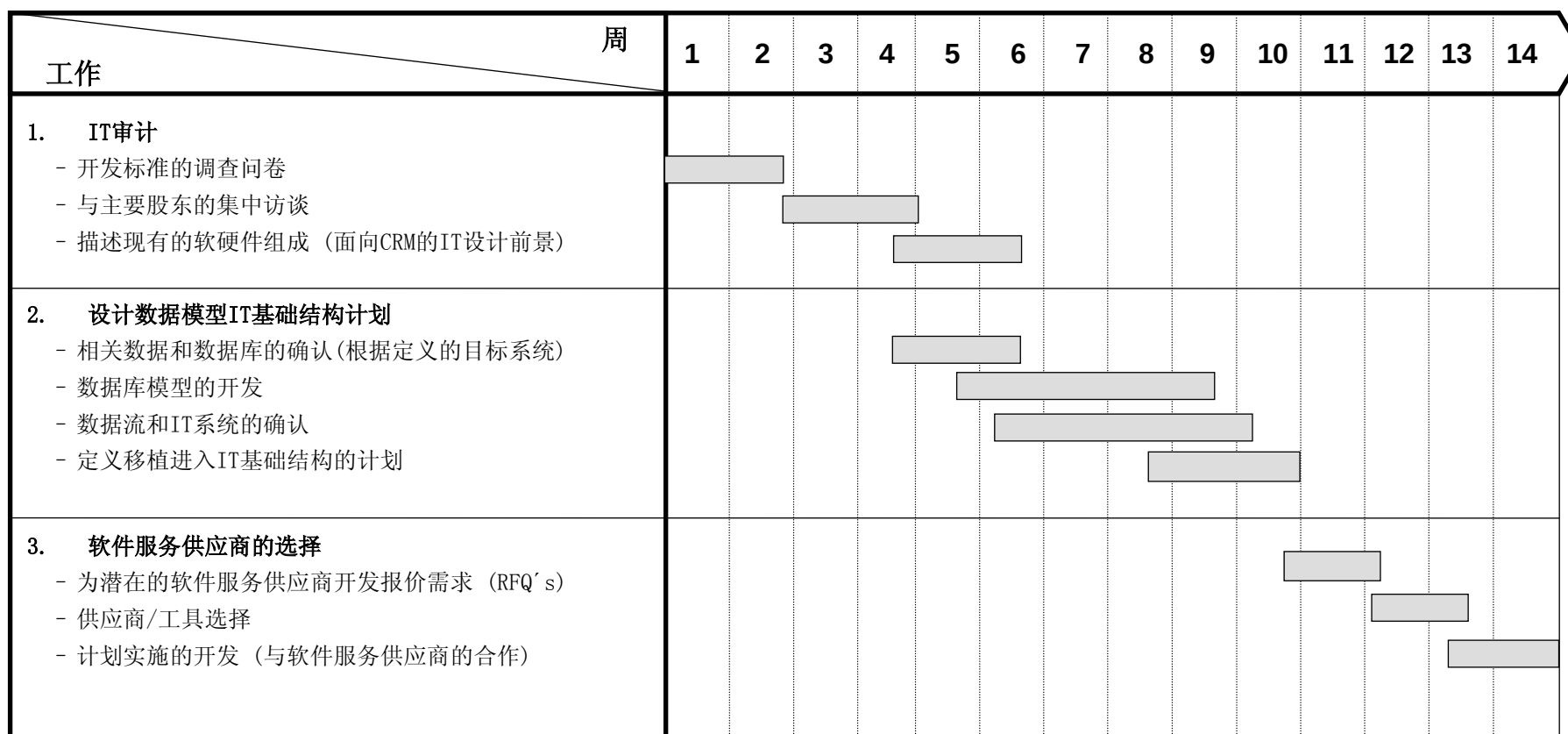
将CRM战略和可维持的技术概念进行结合分为三个步骤





与CRM战略开发平行的技术概念可在14周内完成

„技术概念“时间安排表

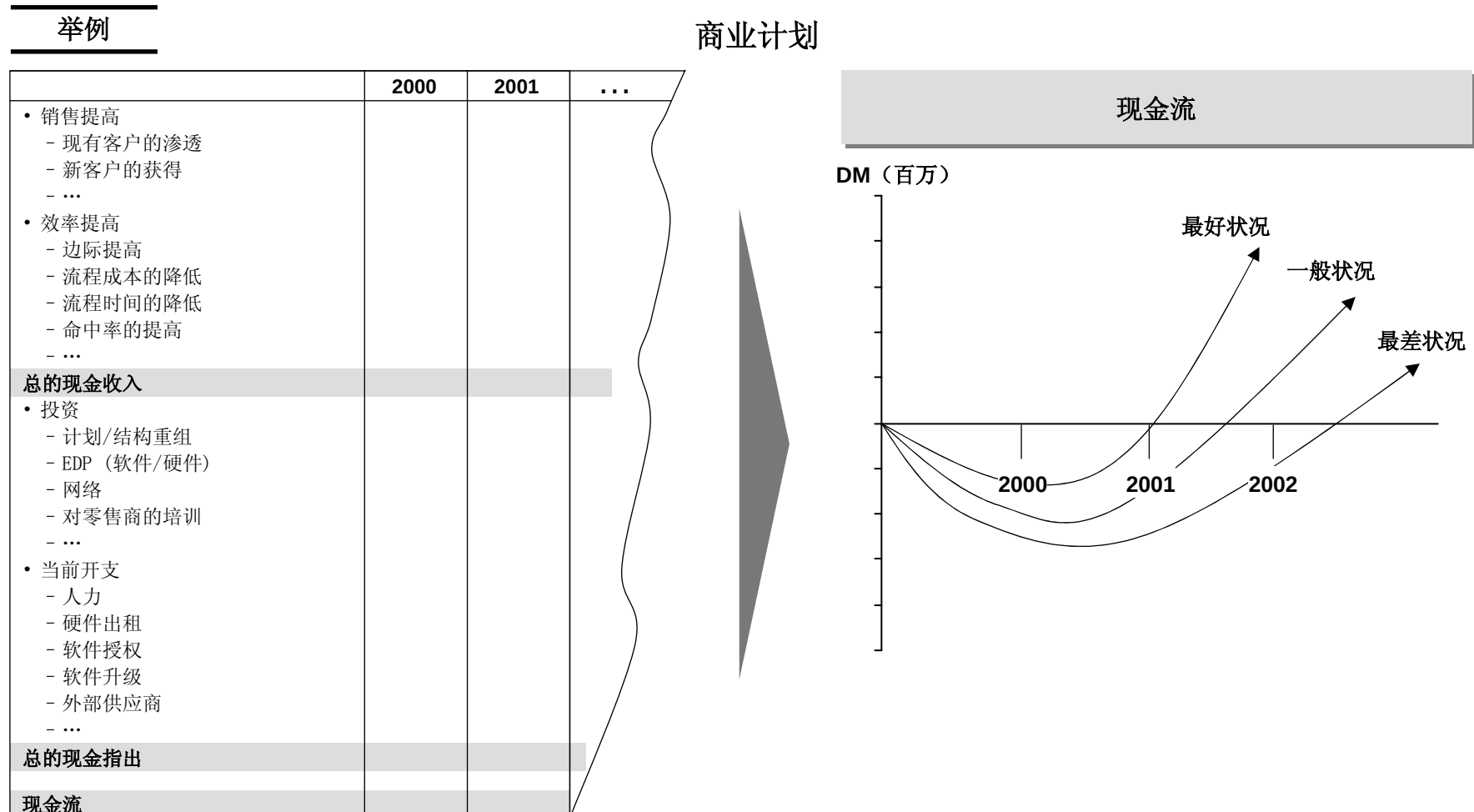




C.2.3 商业案例



基于不同前景的商业计划都应该包括收入、边际提高、成本和投资效率的说明





成本效应和投资应该详细进行记录

摘录

	参数	Q 1/00	Q 2/00	Q 3/00
1.2.1	运输渠道			
2.1	E-Com阶段二			
2.1.1	计划			
2.1.1.1	内部项目管理	MAK 2	1	1
2.1.1.2	概念开发	MAK 3	2	0
2.1.1.3	IT逻辑结构	MAK 3	2	0
2.1.1.4	DP概念	MAK 4	5	
2.1.1.5	外部集成计划	EX- MAK 2	3	5
2.1.1.6	内部集成计划	MAK 2	4	4
2.1.1.2	开发环境			
2.1.1.2.1	硬件			
2.1.1.2.1.1	服务器	1	25,400.-	
2.1.1.2.1.2	网络适配器和高速以太网	7	4,000.-	
2.1.1.2.1.3	DAT streamer/附件	2	3,000.-	
2.1.1.2.1.4	客户开发	15		
...				
2.1.1.2.2	软件			
2.1.1.2.2.1	记分工具			
2.1.1.2.2.2	应用服务器	1		
2.1.1.2.2.3	执行包	1		
2.1.1.2.2.4	设计者客户	15		
2.1.1.2.2.5	Java视觉时代	15		
2.1.1.2.2.6	DB2授权	15		
2.1.1.2.2.7	版本系统PVCS	1		
2.1.1.2.2.8	案例工具及附加范例	1		
2.1.1.2.2.9	数据仓库			
...				

详细计划
投资, IT, 营销, 运作...

Source : Roland Berger & Partners



C. 步骤

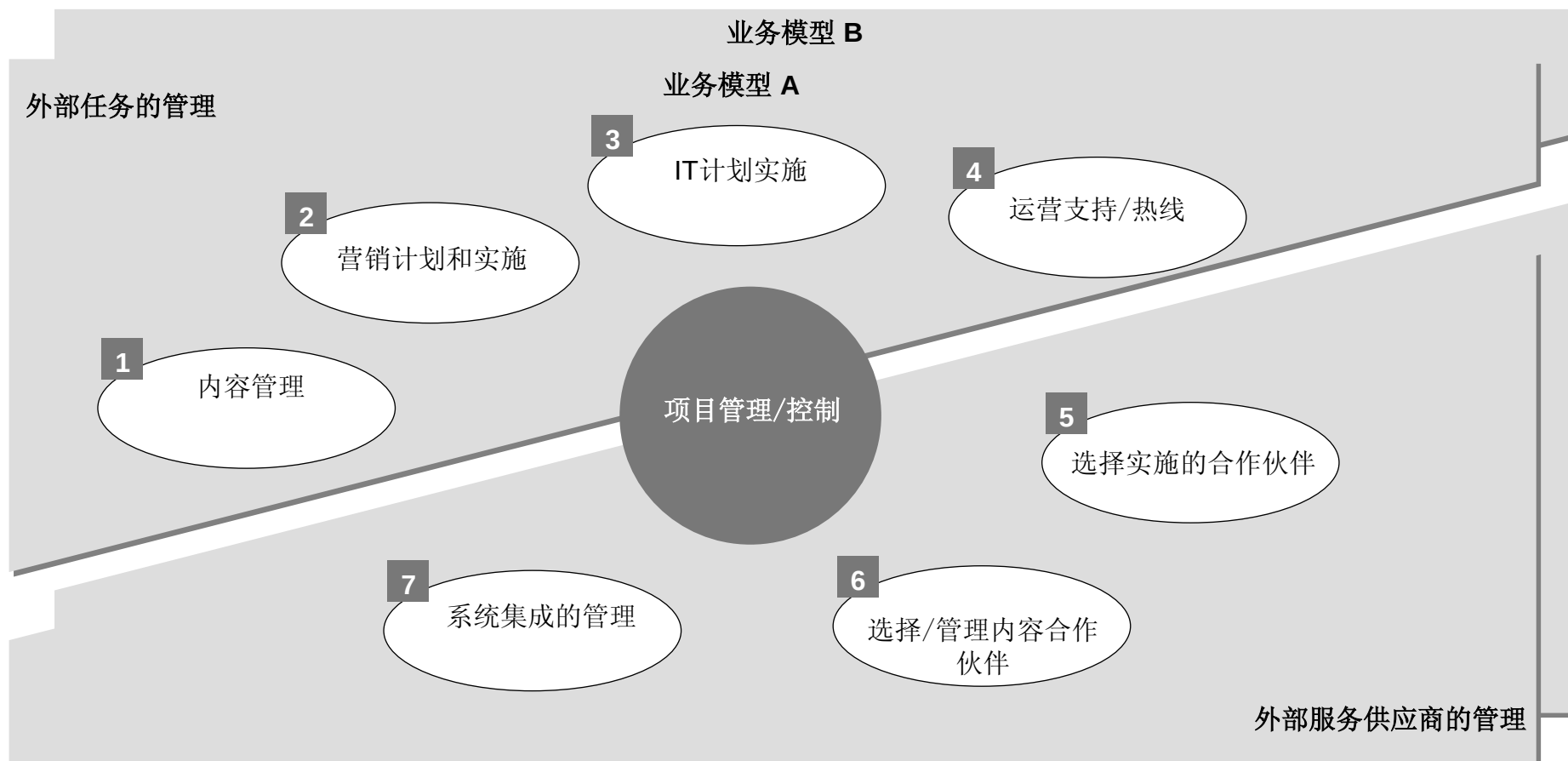
C.1 目标设定

C.2 CRM 战略和技术概念

C.3 实施

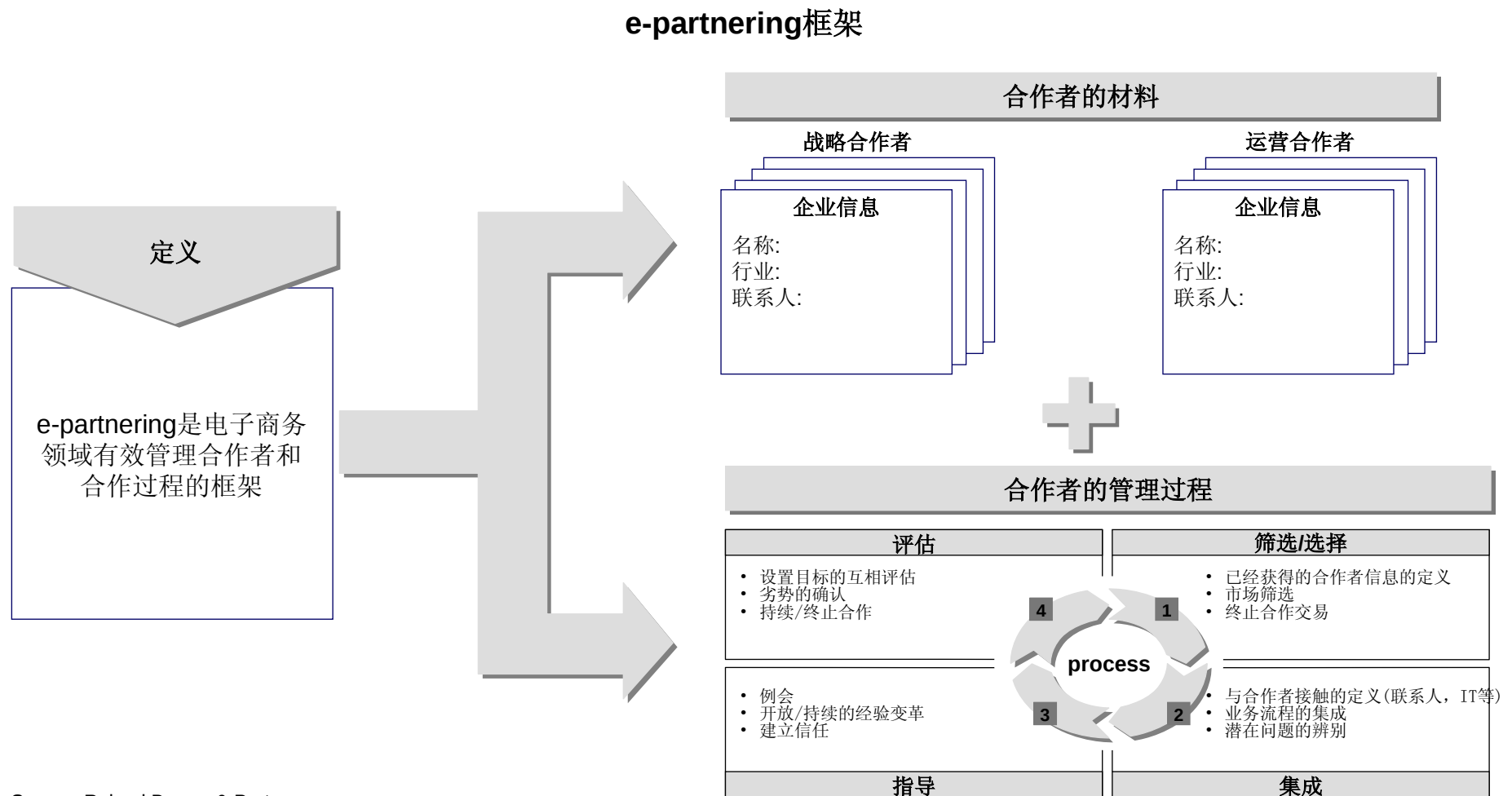


每个业务模型的实施都需要完成7个内外部的任务





e-partnering是罗兰贝格提供给你电子商务方面的一个有效的合作管理的框架



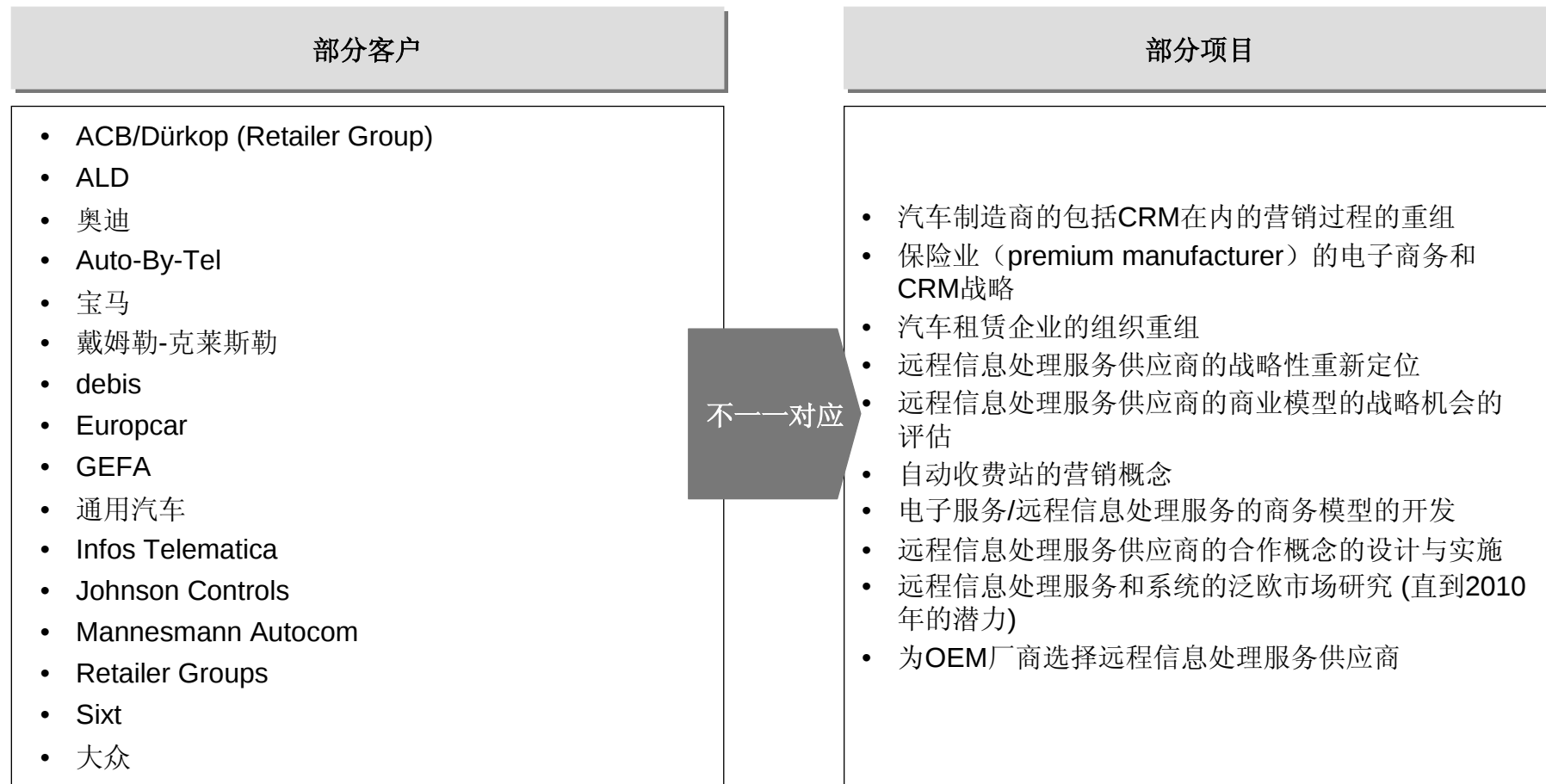
Source: Roland Berger & Partners



D. 参考



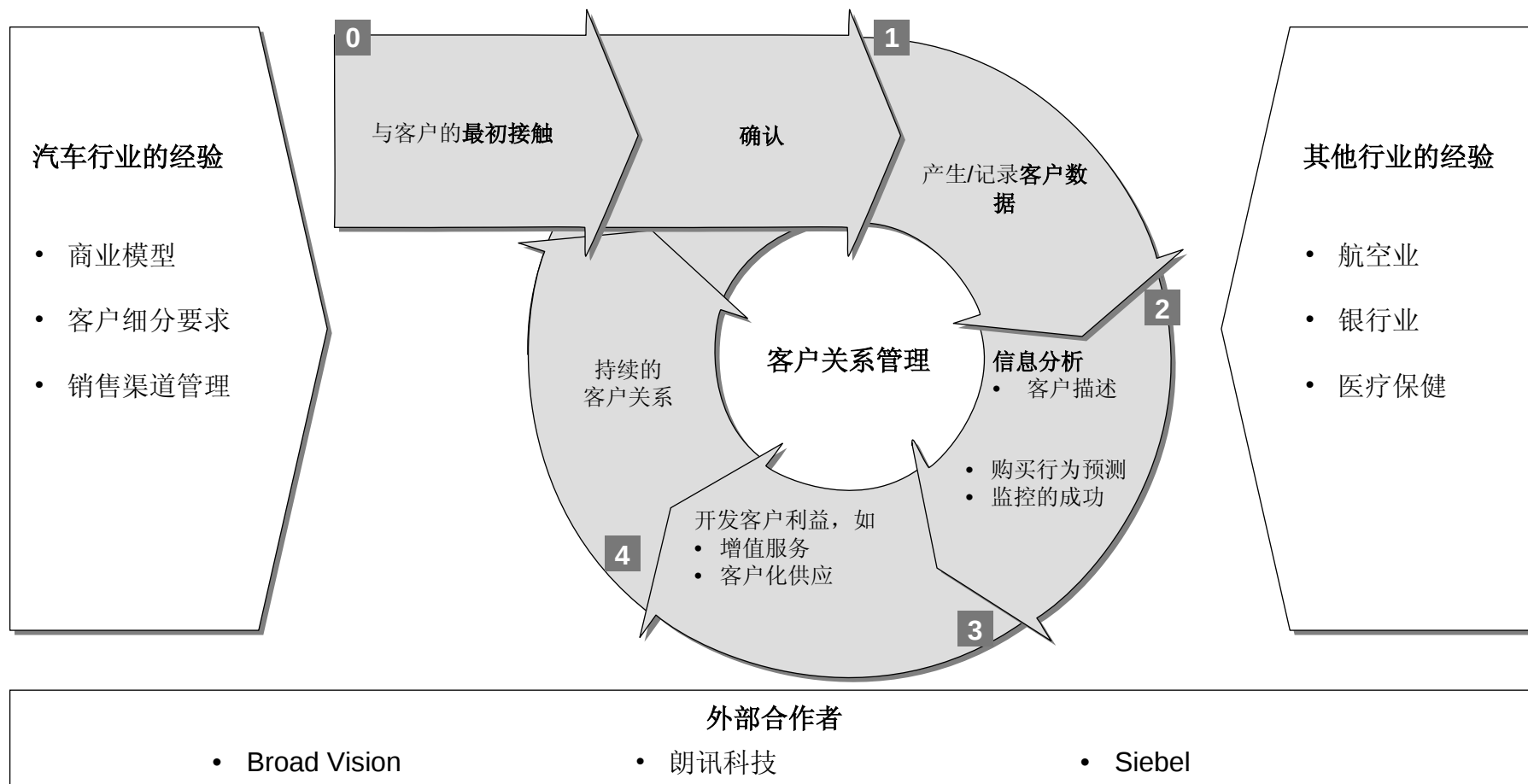
罗兰贝格已经在相关领域成功的完成许多项目





强大的内部团队和外边合作为客户提供一步解决的方案

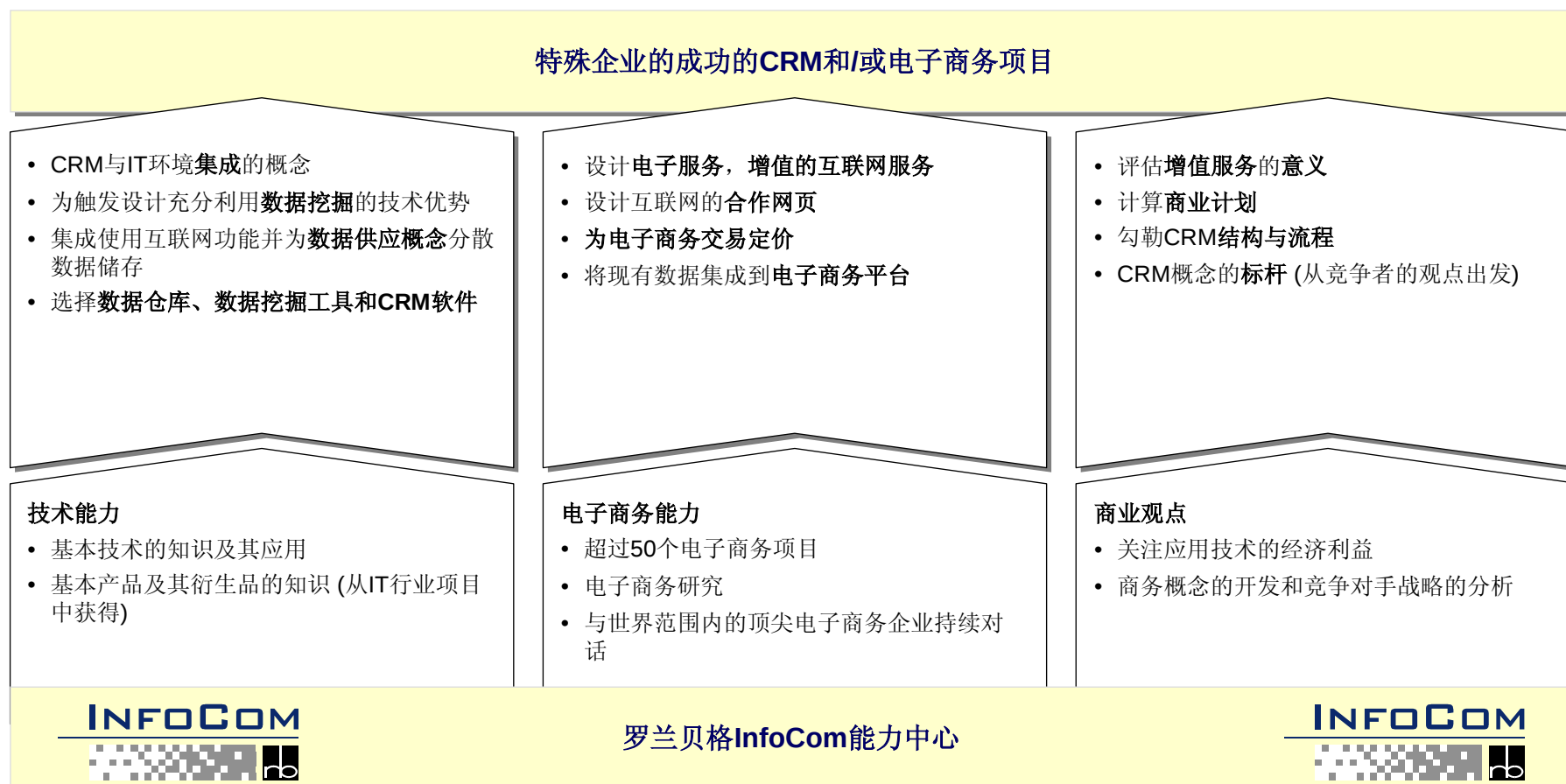
举例: Joint acquisition with CC InfoCom and Lisbon office





根据技术专长、电子商务经验和商业观点，InfoCom能力中心为CRM和电子商务项目提供绝对的支持

CRM和电子商务的项目经验

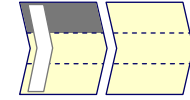




E. 附录：支持CRM实施的工具



E.1. 作为支持CRM的工具的互联网



网站被用作新的销售渠道和CRM门户

站点建设和技术解决方案

工作包的目标

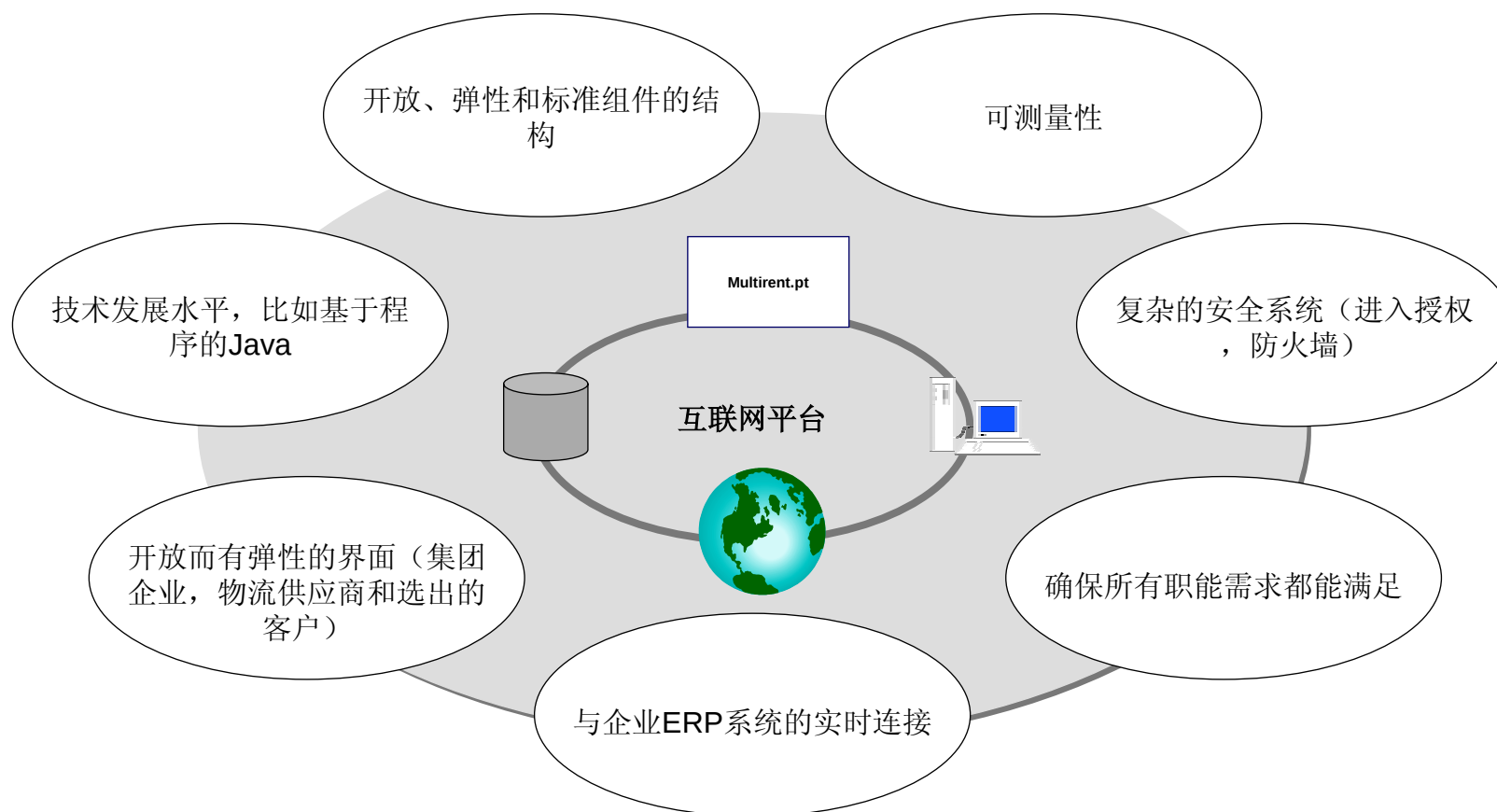
- 决定技术的特殊需求，为各个合作者制定商业计划
- 调整网络中间商、IT平台供应商等
- 为概念和订单的演变制定法定的技术约束
- 在内部分支机构、潜在合作者、网站设计者和技术解决方案供应商直接建立最初的内容协调

将要完成的工作

- 为网站设计者和/或技术解决方案供应商提供特殊的文档要求
- 对投标人进行筛选
- 建立并提供简表
- 选择网站设计者和技术解决方案供应商
- 在各个参与者之间进行贯常的协调

门户技术的所有目标是提供适合所有职能需求的技术发展水平系统

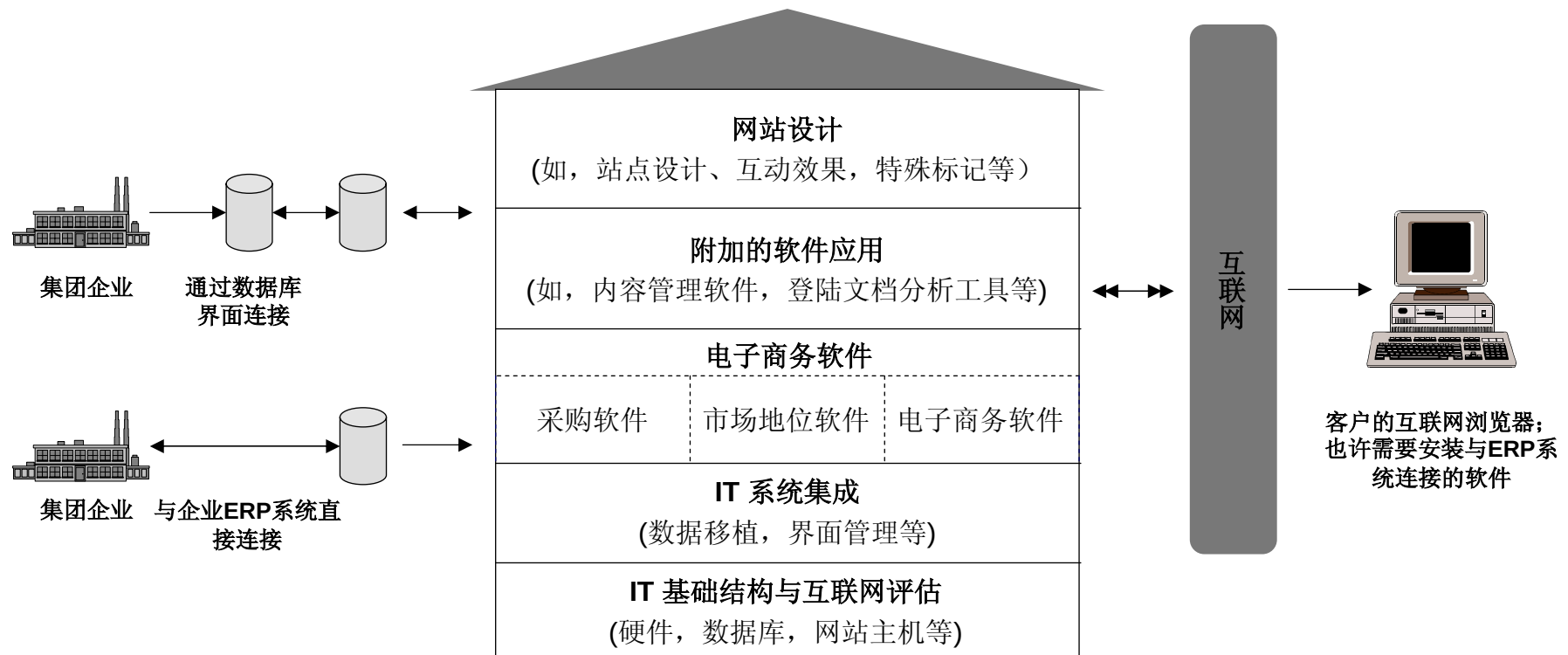
- 互联网平台技术的目标 -

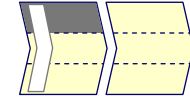


设置互联网门户需要各种IT应用软件

示范

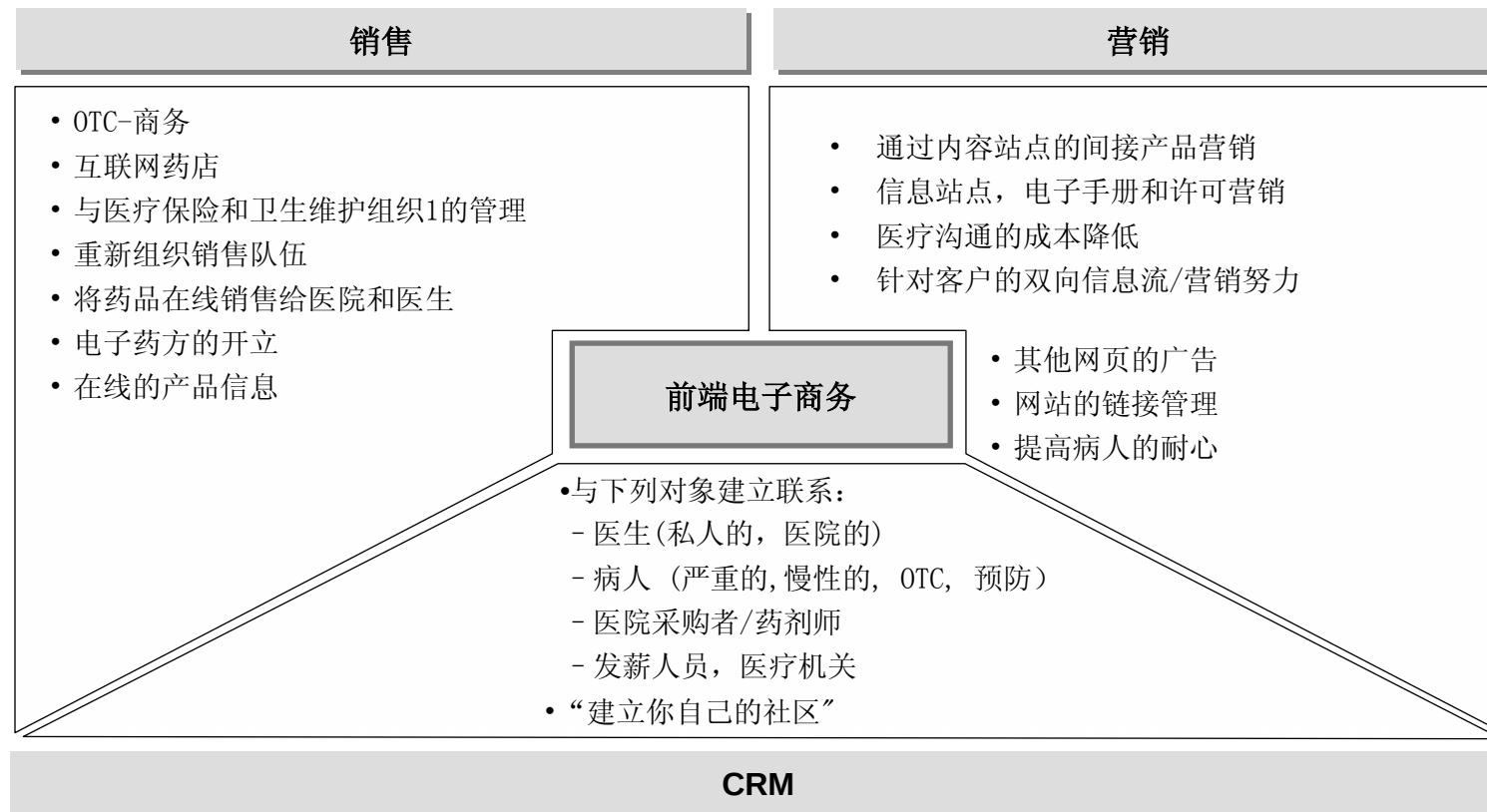
所需的技术基础结构





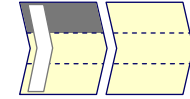
前端电子商务意味着营销，销售和交互的客户关系管理

项目举例



1) 依赖政府的管制

Source: Roland Berger & Partners



由网站供应商和呼叫中心填写的问卷调查帮助确认主页维持的最佳实践

Questions to healthcare homepage providers

1. Content

- Who decides on the content of the homepage?
- Who decides which links are included on the web page?
- What steps are taken to place links to your own website on other homepages?
- What alliances have been set up with other companies/webpage providers?

2. Maintenance

- What is the maintenance frequency for the homepage?
- Who/how many employees have/has been assigned to the maintenance of the homepage?
- Which tasks are allocated to central web administration/decentralized web administration (if there are regional subsidiary pages)?
- Which company designed your homepage?
- If you provide a hotline service: Who accepts the calls (students, employees, physicians, ...)?
- Who responds to the e-mails addressed to the company?
- How much time is required to reply?
- Is e-mail/caller data systematically collected?
 - If yes, what data is collected?
 - If yes, who administrates caller data or has access to it?
 - If yes, what is caller data used for (marketing, sales, medicine)?

针对呼叫中心的问卷调查

Questionnaire for call centers

1. Content

- What are the guidelines for caller handling?
- What is the typical content of the calls?
- What steps have been taken to boost customer awareness?

2. Processes

- Who accepts the calls (student, physician, office staff,...)?
- At what times is the call center staffed?
- How many employees are responsible for handling calls?
- Is caller data collected systematically?
 - If yes, what data is collected?
 - If yes, who administrates caller data or has access to it?
 - If yes, what is the call center information used for (marketing, sales, medicine)?
- Do you call customers/physicians yourself to inform proactively?
- How is the call center integrated into an overall concept (e.g. of marketing, corporate communication, etc.)?

3. Call center functions

- How many minutes does an average call last?
- How many calls are accepted per day/week?
- What is the structure of the caller groups (physicians, patients, etc.)?

针对主页供应商的问卷调查

Source: Roland Berger & Partners

各个模块的说明需要通知

举例

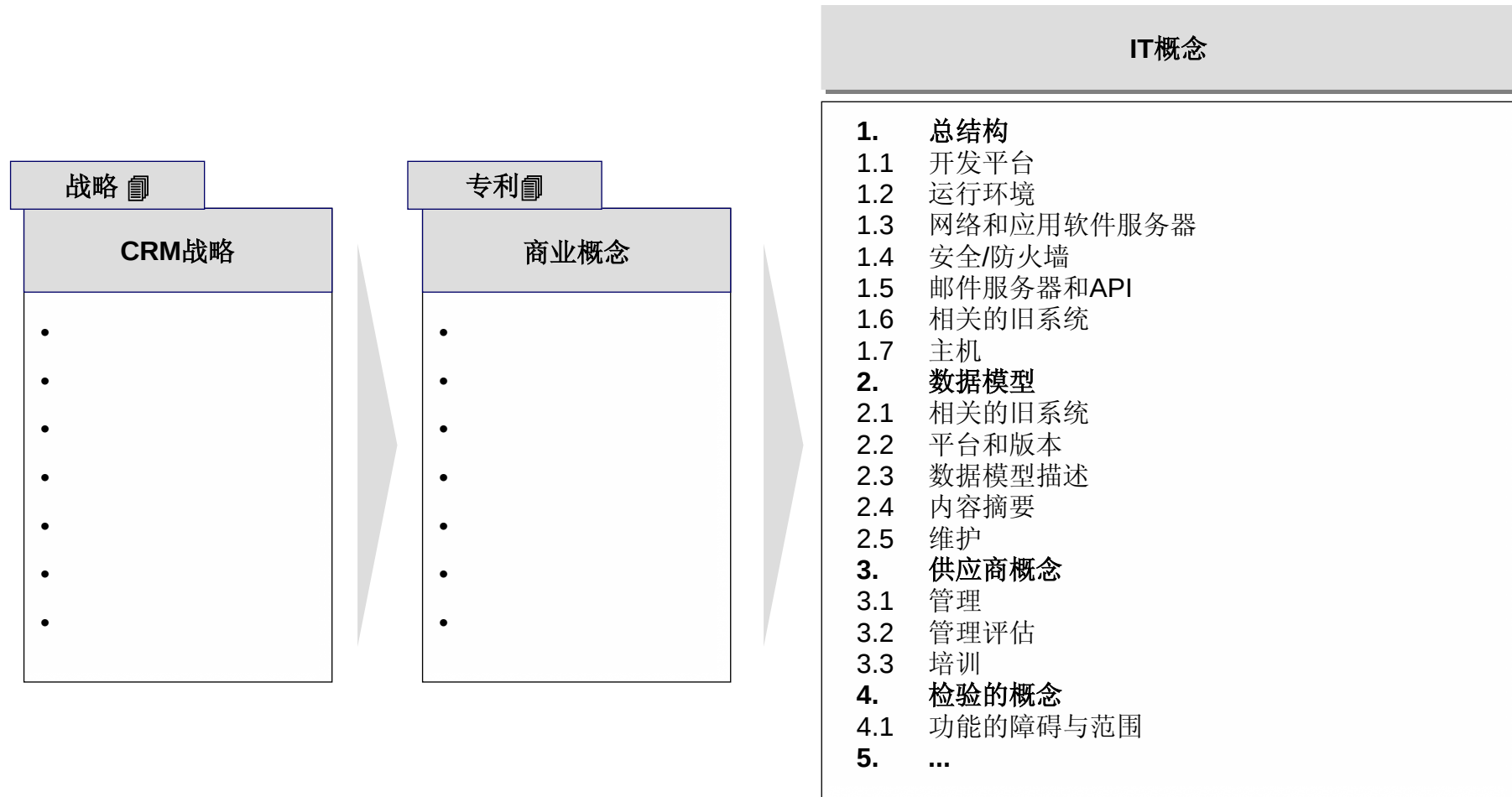
包含主题	关键问题
产品目录/产品描述	产品目录怎么样？产品有什么特征？
股东关注	哪个部分的股东最应该关注？
给门户使用者的内容供应流程	内容变更的过程怎么组织？
内容范围	应该提供哪些内容？
定价/内容评估	内容效果的评估，考虑哪些条件？
内容来源与管理	内容来自哪里？如何管理/升级？

内容陈述是概念定义的基本特征

举例

内容目录	功能
接触门户	- 通过门户的可视化的“3D”旅游 - 书签功能、关键词、和全文搜索功能的在线帮助 - 基于24/7的呼叫中心
沟通/聊天	- 专家或个人的聊天室 - 为工作组提供虚拟的项目数据库 - 为专家提供免费邮箱和主页
与产品相关的内容	- 产品介绍的下載 - 样品订购功能
与新闻相关的内容	- 重要新闻的链接 - 具有记忆效应的日历 - 新团体 - 电子邮件时事通讯
常规内容	处理紧急情况的备用按钮，与呼叫中心的直接接触

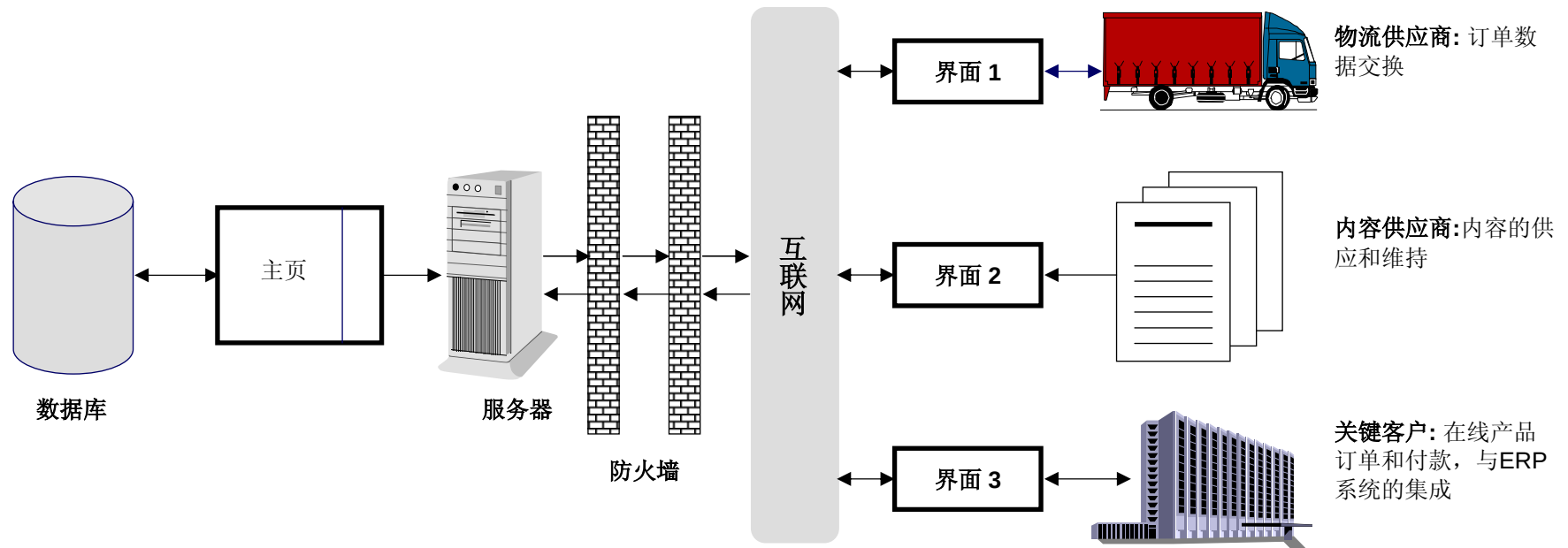
商业概念为具体的IT概念建立基础

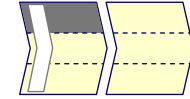


为了与其合作者或客户接触，互联网平台需要不同的界面

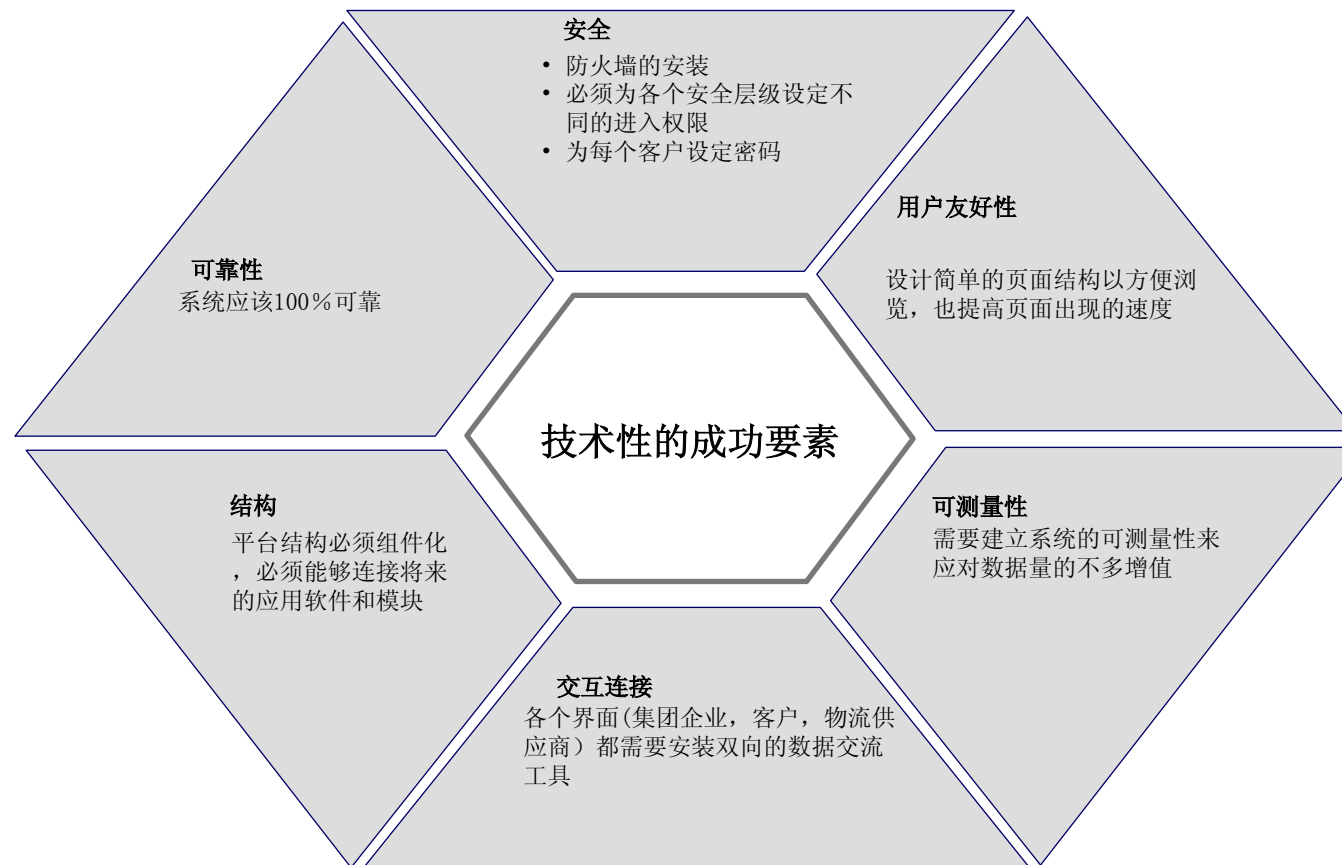
示意

合作者和客户的界面





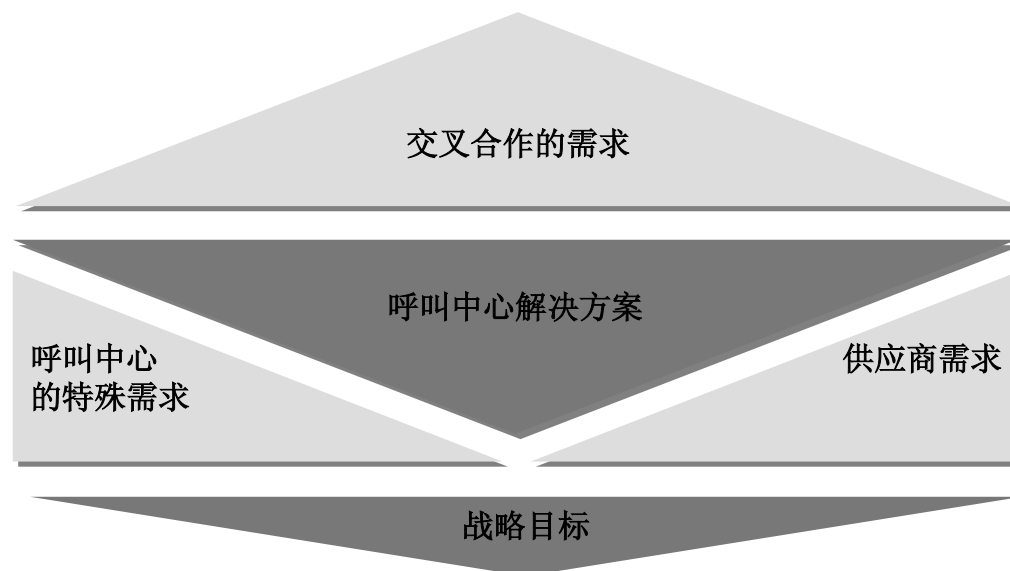
必须辨别并遵守一些技术性的成功要素





E.2. 作为支持CRM工具的呼叫中心

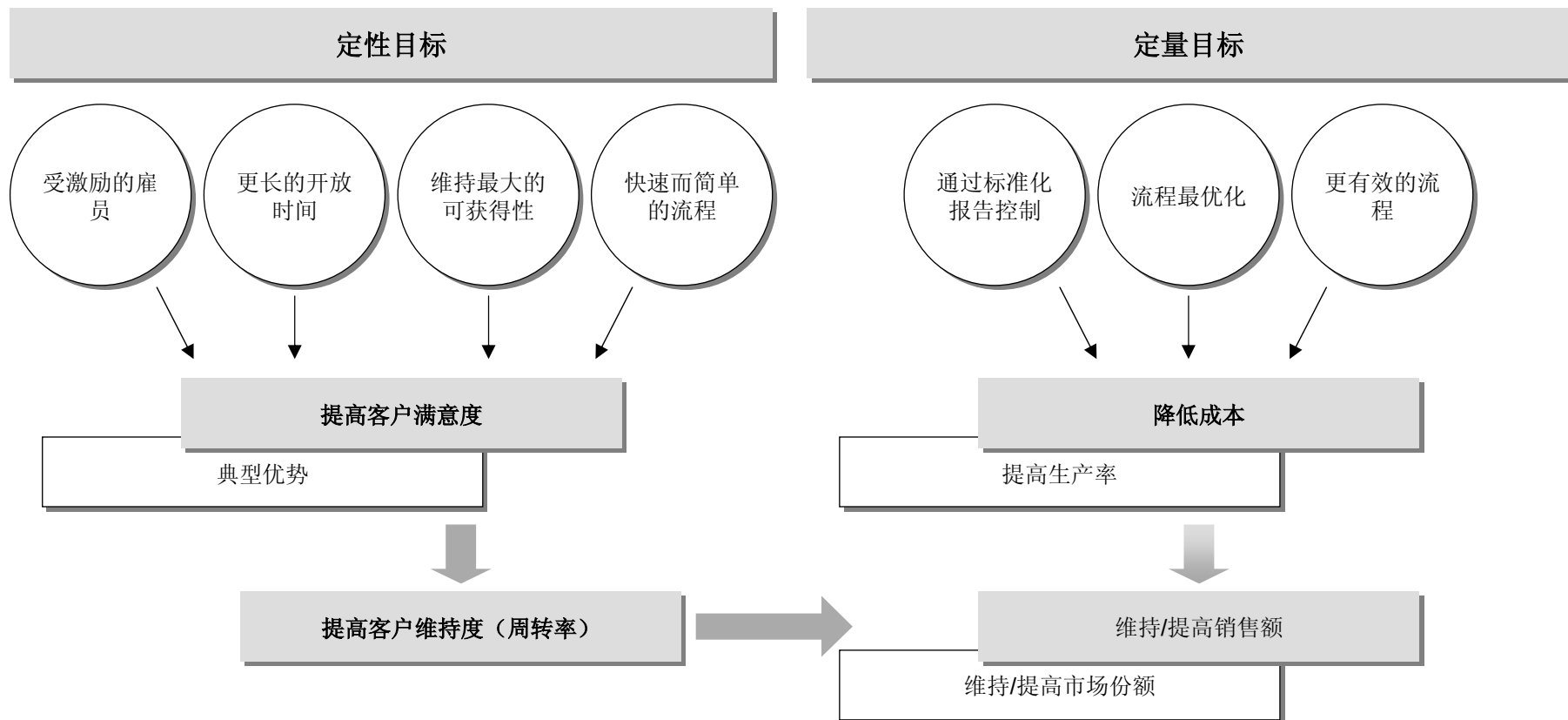
呼叫中心解决方案的实施必须面向交叉合作和供应商的特殊需求



- 维持/扩展市场地位
- 提高周转率
- 扩展新业务
- 提高生产率
- 维持/提高利润率
- 降低内部成本结构

交叉合作需求的目标可以分为定性目标和定量目标

交叉合作需求



必须考虑技术解决方案和供应商的几个要求

对呼叫中心的特殊要求

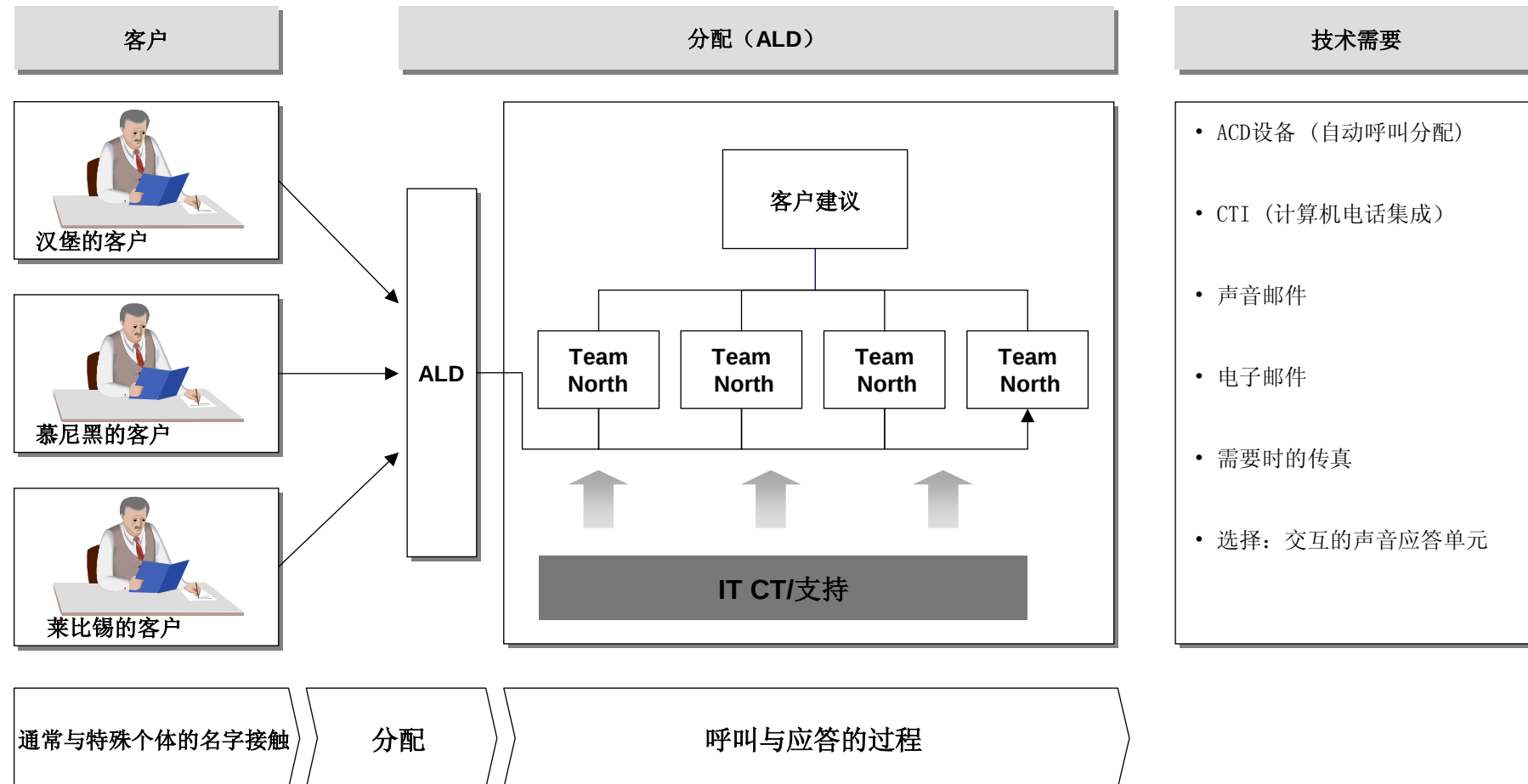
- 客户帐户和接触管理
- 市场研究工具
- 销售团队控制
- 工作流/信息服务
- 服务管理
- ERP集成
- 24小时的支持/远程对话
- 强大的零售连接/CTI连接
- 基于技术的路径
- 可靠性

对供应商的特殊要求

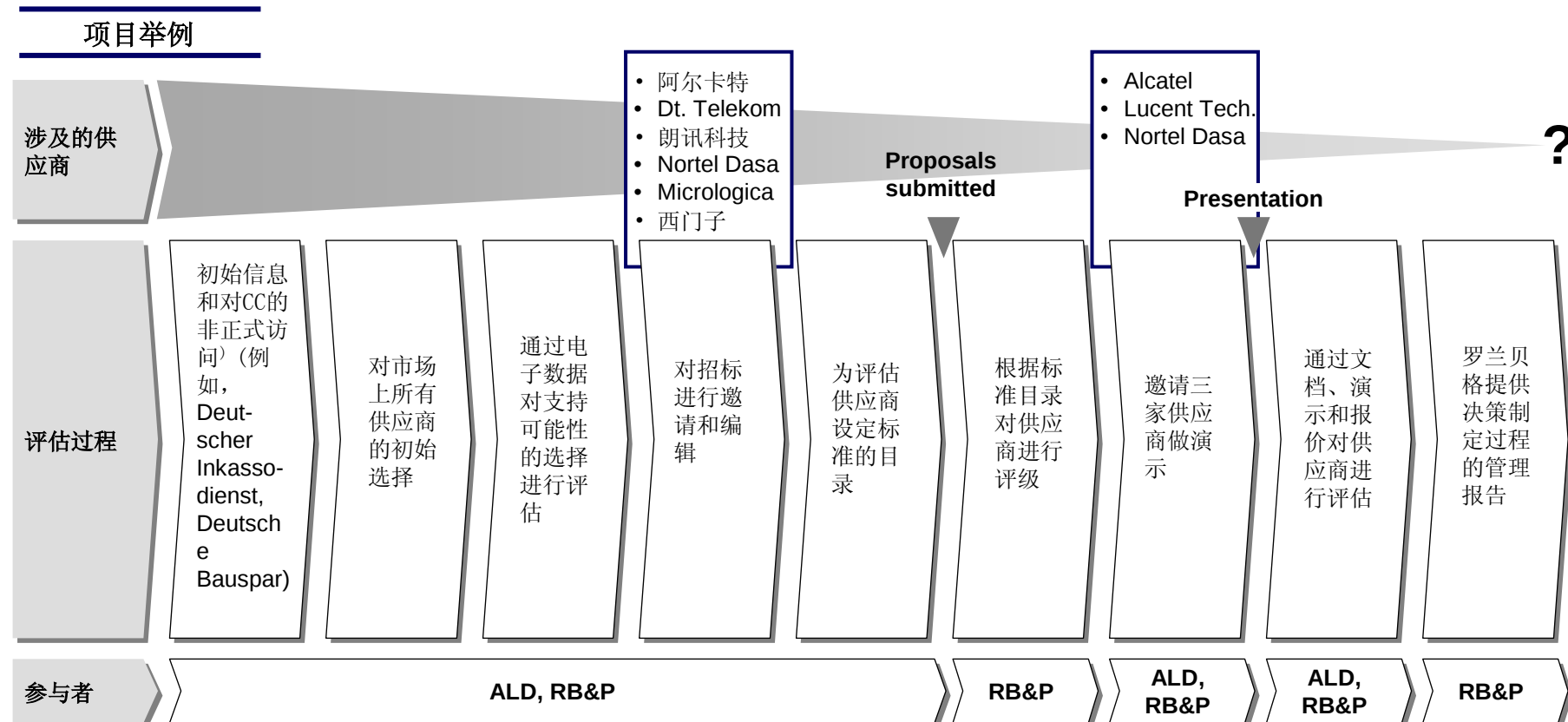
- 电信业的广泛经验和能力
- 优异的参考案例
- 集成的解决方案/一步到位
- Individual tailored concepts
- 技术创新和出众的市场地位
- 投资的安全性
- 优质的信价比

Having a powerful, high-tech telephone system is one of the prerequisites for a professional service center

项目举例



罗兰贝格在全面评估过程中的客户管理决策有广泛的经验

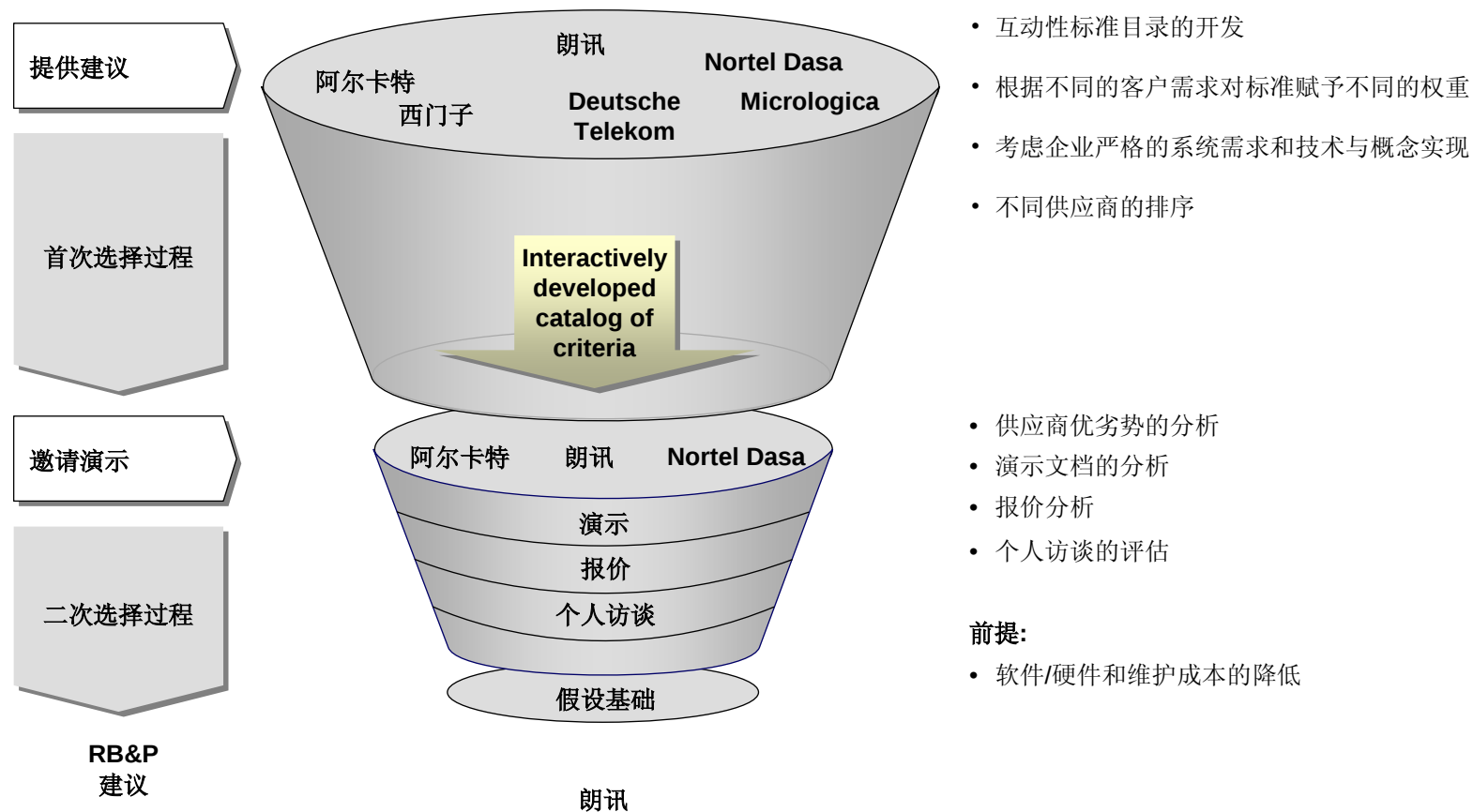


1) CC = 呼叫中心

Source: Roland Berger & Partners

这种双向的选择过程使得罗兰贝格为朗讯科技实施呼叫中心解决方案提供合作建议

项目举例



可以使用大量的软件解决方案实现技术支持的销售

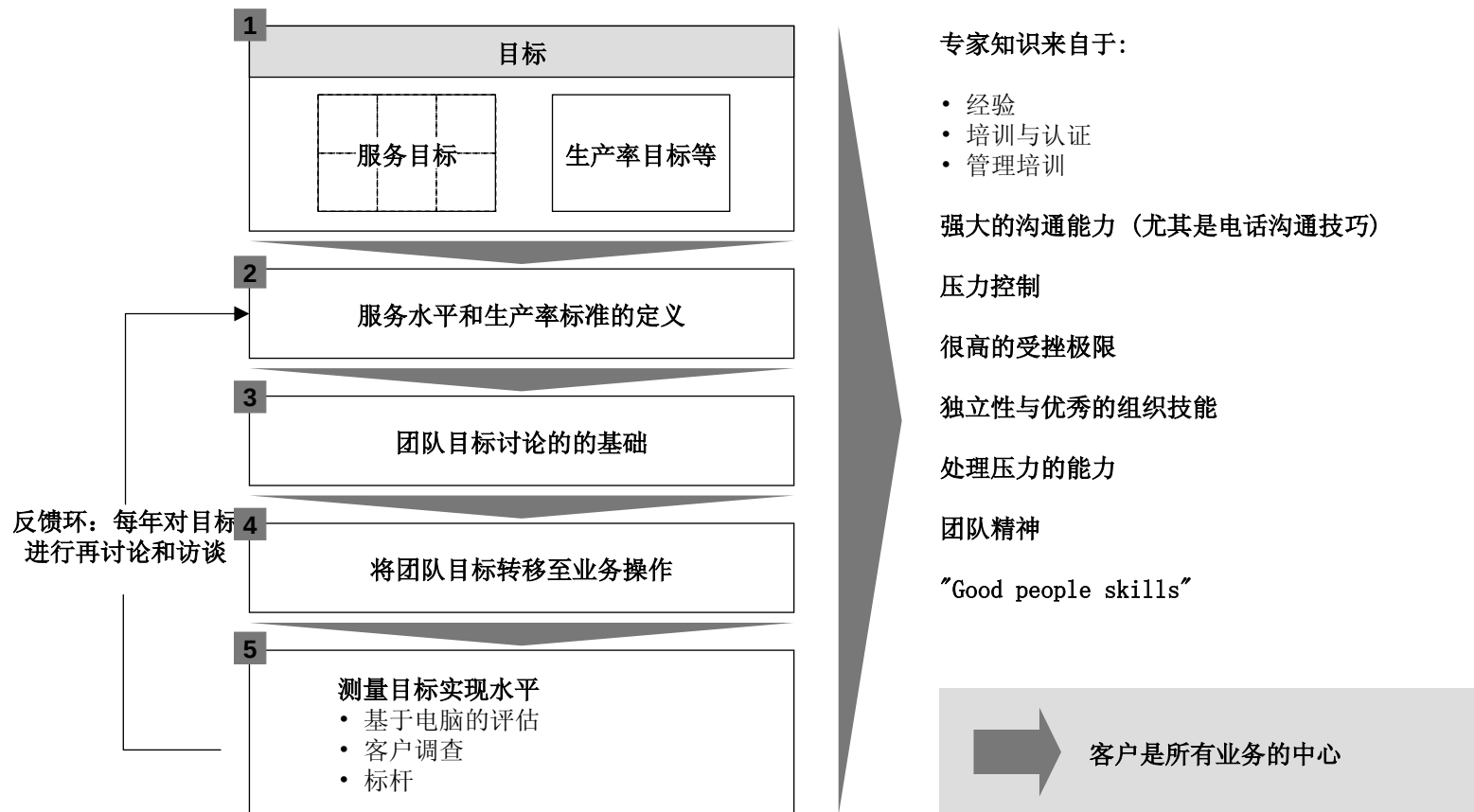
举例

接触软件， 电话销售 和电话营销	- Abalon - Broadway & Seymor - Clarity - Chordiant	- Corepoint - Pegasystems - Onyx - Siebel	Vantive
呼叫中心应用软件	- Clarity - Chadant - Corepoint - Quintus	- Siebel - Vantive - Natural Microsystems	- Micrologica - Bendata - Tetel
交互式营销软件	- Broadvision - Microsoft - Art Technology - Engage Technology		
渠道合作系统	- Allegis - Partnerware - Channel Ware - Webridge		
电子邮件回应系统	- Genesys - Aptex - Aditi - Brightware	- E-Queue - Ergotech - General Interactive - Kana	Mustang

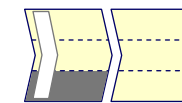
对服务人员的要求来自于服务中心设置的目标标准

项目举例

对服务人员的要求

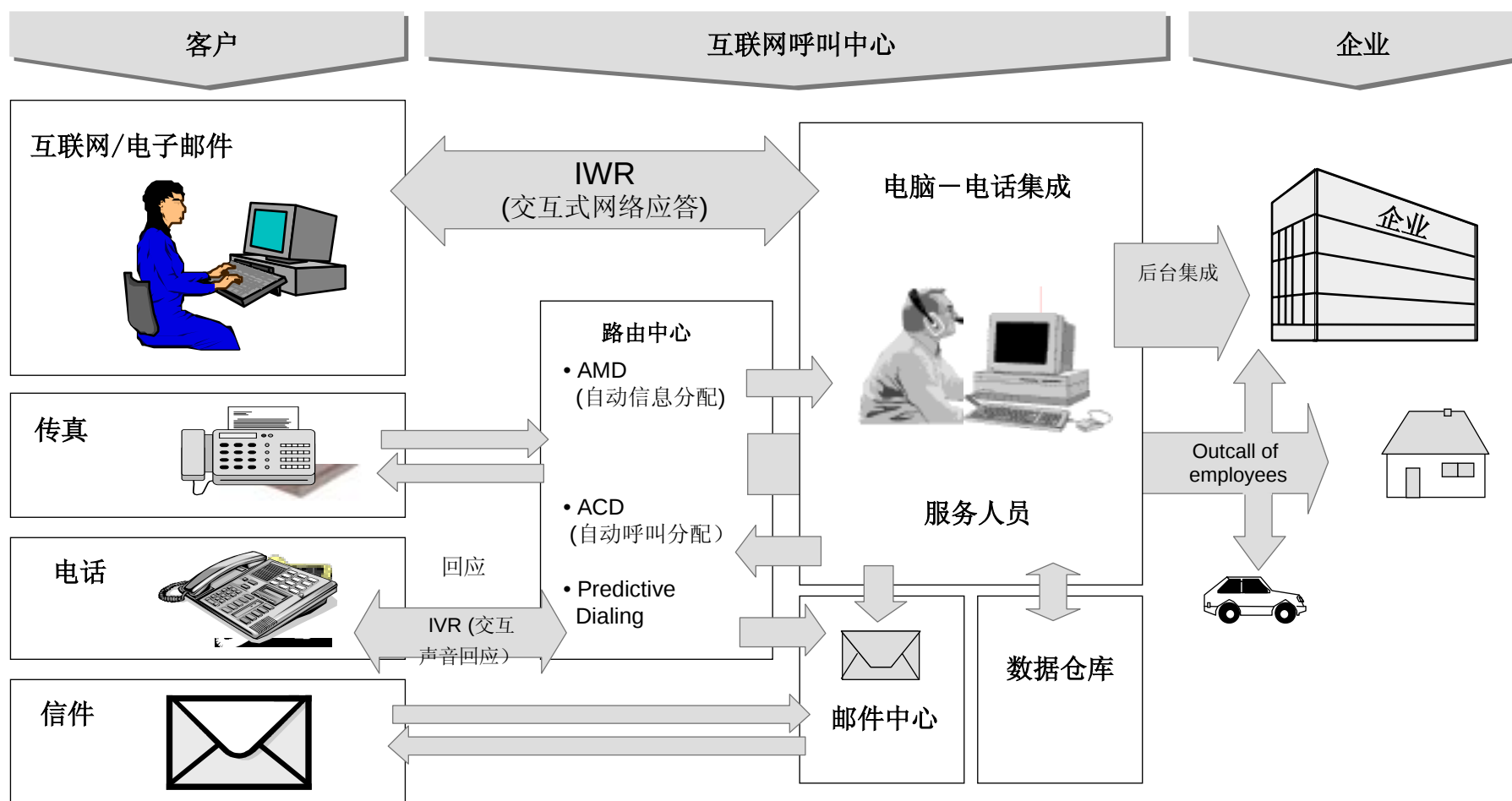


Source: Roland Berger & Partners



作为客户关心解决方案的互联网呼叫中心通过电话、传真、邮件和网络将客户和企业的沟通流进行集成

Vision



Source: Roland Berger & Partners

ARGENTINA

Roland Berger y Asociados S.A.
International Management Consultants
Tte. Gral. J.D. Peron 346 - Piso 5°
1038 **Buenos Aires**
Phone ++54-11-43 42 14 98
Fax ++54-11-43 45 57 58

AUSTRIA

Roland Berger & Partner Ges.m.b.H
International Management Consultants
Freyung 3/2/10
A-1010 **Vienna**
Phone ++43-1-5 36 02 0
Fax ++43-1-5 36 02 60

BELGIUM

Roland Berger
International Management Consultants S.A.
100, Boulevard du Souverain
B-1170 **Brussels**
Phone ++32-2-6 79 01 70
Fax ++32-2-6 72 92 22 or 51 81 25 01

BRAZIL

Roland Berger & Partners S/C Ltda.
Rua Alexandre Dumas, 2220-5° andar
04717-004 **São Paulo** / S.P.
Phone ++55-11-51 81 83 66
Fax ++55-11-51 81 69 19

CHINA

Roland Berger (Shanghai)
International Management Consultants Ltd.

6/F. East Lake Villas Office Building
35 Dongzhimenwai Street
Beijing 100027, P.R.C.
Phone ++86-10-64 67 70 69
or 70 93 or 70 94
Fax ++86-10-64 67 76 28

72 Xing Guo Road
3F Business Building
Shanghai 200052, P.R.C.
Phone ++86-21-62 12 64 11
Fax/Phone ++86-21-62 12 74 71

CZECH REPUBLIC

Roland Berger & Partner GmbH
International Management Consultants
Vsehrdova 2/ 560
CS-110 00 **Prague** 1 - Malá Strana
Phone ++420-2-57 31 11 61
Fax ++420-2-57 31 11 63

FRANCE

Roland Berger & Partner GmbH
International Management Consultants
16, avenue George V
F-75008 **Paris**
Phone ++33-1-53 67 03 20
Fax ++33-1-53 67 03 75

GERMANY

Roland Berger & Partner GmbH
International Management Consultants

Alt Moabit 101b
D-10559 **Berlin**
Phone ++49-30-3 99 27 50
Fax ++49-30-3 99 27 30 3

Georg-Glock-Straße 3
D-40474 **Düsseldorf**
Phone ++49-211-4 38 90 1
Fax ++49-211-4 38 91 40

Bockenheimer Landstraße 42
D-60323 **Frankfurt**
Phone ++49-69-17 00 30
Fax ++49-69-17 00 35 02

Stadthausbrücke 7
D-20355 **Hamburg**
Phone ++49-40-37 63 10
Fax ++49-40-37 63 11 02

Arabellastr. 33
D-81925 **Munich**
Phone ++49-89-9 22 30
Fax ++49-89-9 22 32 02

Löffelstraße 40
D-70597 **Stuttgart**
Phone ++49-711-7 67 30
Fax ++49-711-7 67 34 01

GREAT BRITAIN

Roland Berger & Partners Ltd.
International Management Consultants
12 Stratford Place
GB-London
W1N 9AF
Phone ++44-171-2 90 48 00
Fax ++44-171-4 99 99 38

HUNGARY

Roland Berger & Partner Kft.
International Management Consultants
Andrássy út 64
H-1062 **Budapest**
Phone ++36-1-3 53 02 29
Fax ++36-1-3 53 24 34

INDIA

Roland Berger
International Management Consultants
Pvt. Ltd.
Hyatt Regency Hotel, Room No. 487
Bhikaji Cama Place, Ring Road
Delhi - 110 066
Phone ++91-11-6 79 11 47 or 11 48
Fax ++91-11-6 79 10 48

ITALY

Roland Berger & Partner S.R.L.
International Management Consultants

Via Sirtori, 32
I-20129 **Milan**
Phone ++39-02-29 50 11
Fax ++39-02-29 52 48 37

Via Ludovisi, 35
I-00187 **Rome**
Phone ++39-06-48 82 11 9
Fax ++39-06-48 91 94 83

JAPAN

Roland Berger & Partner Ltd.
International Management Consultants
ARK Mori Building 22nd Floor
1-12-32, Akasaka
Minato-ku, **Tokyo** 107-6022
Phone ++81-3-35 87 66 60
Fax ++81-3-35 87 66 70

LATVIA

Roland Berger & Partner GmbH
International Management Consultants
Basteja Blvd. 12
LV-1050 **Riga**
Phone ++371-7 21 20 68
Fax ++371-7 21 69 38

MALAYSIA

Roland Berger & Partner SDN. BHD.
International Management Consultants
Letter Box 81, Level 17 Menara IMC
No 8 Jalan Sultan Ismail
50250 **Kuala Lumpur**
Phone ++60-3-2 06 57 13
Fax ++60-3-2 06 57 14

PORTUGAL

Roland Berger & Partner Lda.
International Management Consultants
Edifício Monumental
Av. Fontes Pereira de Melo, 51-4° E
P-1050 **Lisbon**
Phone ++351-1-3 56 76 00
Fax ++351-1-3 52 43 60

ROMANIA

Roland Berger & Partner SRL
International Management Consultants
Str. Emanoil Porumbaru 10, Sect. 1
RO-71263 **Bucharest**
Phone ++40-1-2 22 19 05
Fax ++40-1-2 22 62 71

RUSSIA

Roland Berger & Partner GmbH
International Management Consultants
1. Tverskaja - Jamskaja ul. 23
RF-125047 **Moscow**
Phone ++7-095-7 21 19 51
Fax ++7-095-7 21 19 54

SPAIN

Roland Berger S.A.
International Management Consultants

Avda. Diagonal, 567, 3rd Floor
E-Barcelona 08029
Phone ++34-93-4 94 74 40
Fax ++34-93-4 94 74 20

Paseo de la Castellana, 140, 3rd Floor
E-Madrid 28046
Phone ++34-91-5 64 73 61
Fax ++34-91-5 64 72 75

SWITZERLAND

Roland Berger AG
International Management Consultants
Dufourstr. 56
CH-8008 **Zurich**
Phone ++41-1-2 67 41 11
Fax ++41-1-2 67 41 19

UKRAINE

Roland Berger & Partner GmbH
International Management Consultants
19 Panasa Mymogo Str.
252011 **Kiev**
Phone ++380-44-2 90 43 30
Fax ++380-44-2 90 43 46

USA

Roland Berger & Partner, LLC
International Management Consultants

100 West Big Beaver Road, Suite 200
Troy, MI 48084
Phone ++1-248-6 80 67 30
Fax ++1-248-6 80 67 31

350, Park Avenue, 27th Floor
New York, N.Y. 10022
Phone ++1-212-6 51 96 60
Fax ++1-212-7 56 87 50