

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

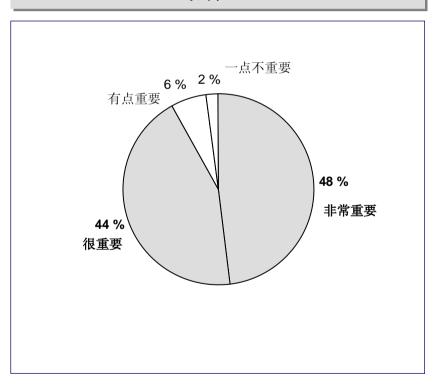


A. 导言

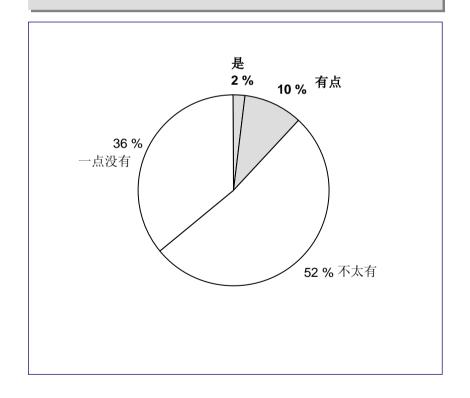


全球的高层管理者不断意识到完整的客户观点的重要性

"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?"

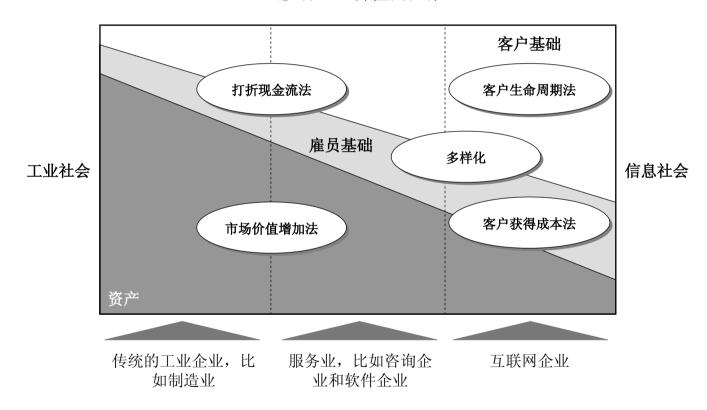


来源: Forrester Research, 基于财富500强企业中50位销售主管的调查



未来,企业价值对其客户价值的依赖性会不断提高

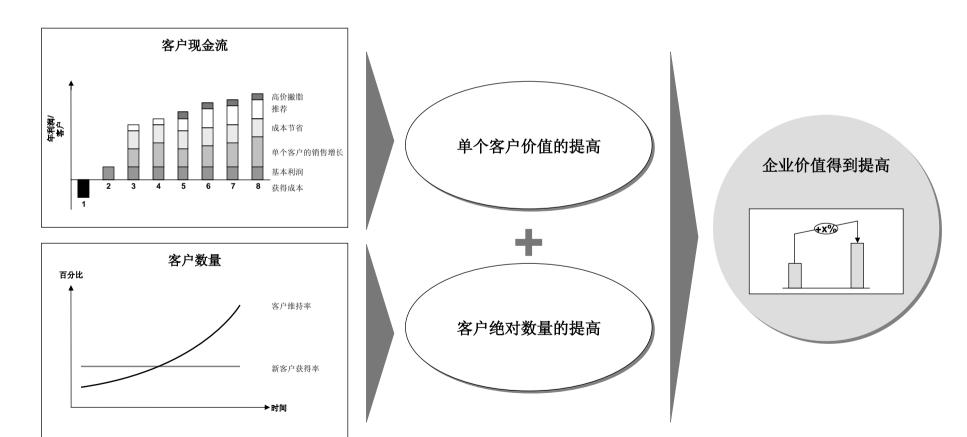
影响企业价值的因素





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

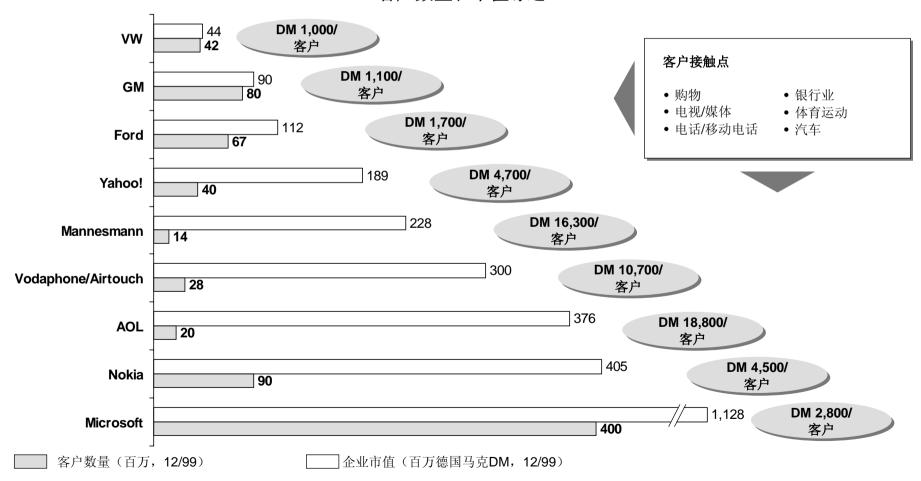


Basis: Roland Berger & Partner



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

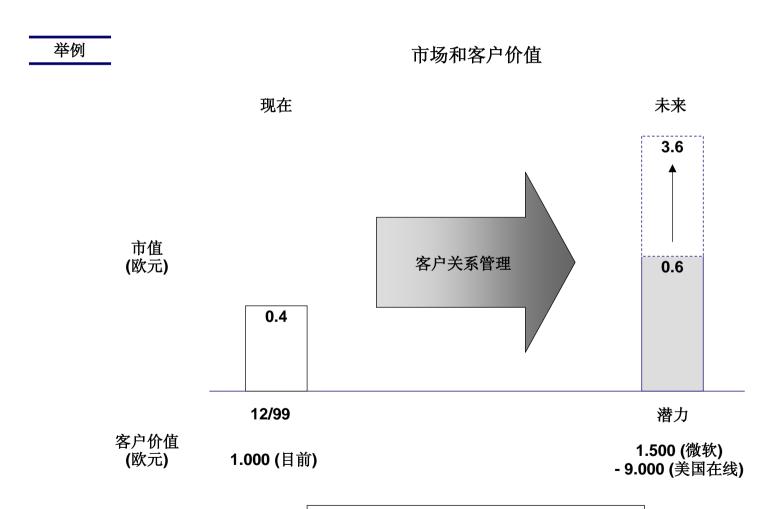
客户数量和市值综述



Basis: Roland Berger & Partner, Analysis



客户关系管理是提升股东价值的关键手段

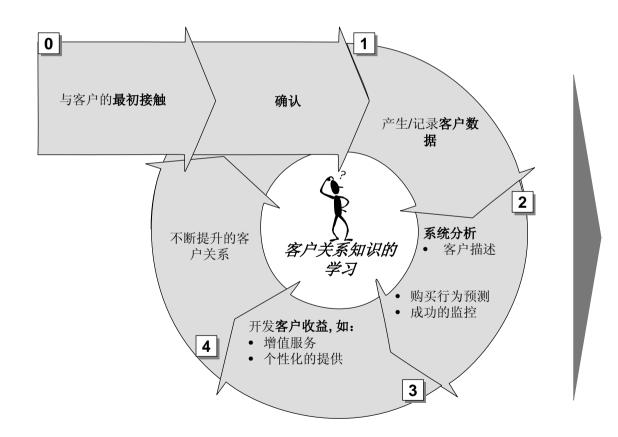


Source: Roland Berger & Partners

计算基础: 400.000个客户



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



- 客户维持率的提高
- 服务范围的扩大
- 高效的客户接触



处理客户时,"知识圈"是成功CRM的关键

支持网络效果的行动

2.

提高 内容吸引力

会员互动的提升	• 为会员提供个性化的电子邮件系统 • 个人主页
客户化的互动	• 服务提醒
客户关系维持	产品升级聊天记录的存档奖励计划(如,根据购物频度提供奖励)

基于社区的内容	会员的在线讨论客户描述
与其他组织的合作	• 广告合作 • 互助合作
设立交易市场/拍卖场	购物邮件与拍卖商的合作

提高营销和销 售的回报 提高忠 诚度

更好的客户了解

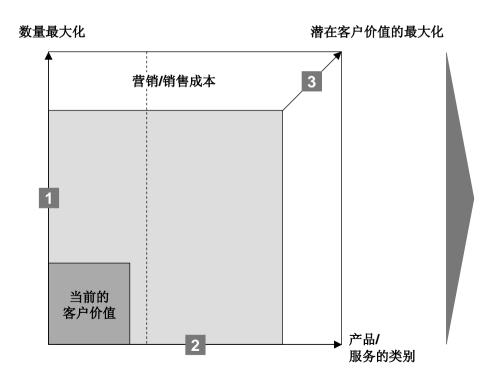
网上调查问卷	• 产品购买经验 • 客户历史/描述
会员必须登陆	时事通讯服务会员服务
个人信息的持续报告	• 网络使用的监控 (关注个人兴趣爱好)

Source: Hagel/Armstrong; Roland Berger & Partners



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)

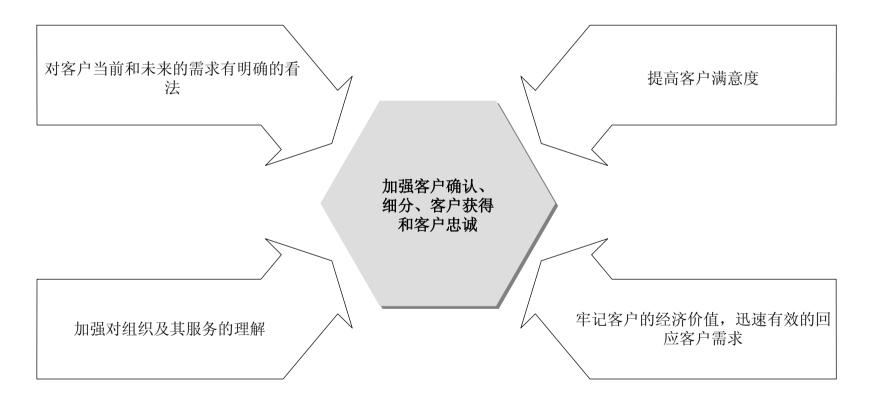


B. 项目目标和范围



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,覆盖整个业务一渠道矩阵

举例

业务—渠道矩阵

渠道 业务	直接接触		3rd party sconcess.		促销	Inter- banco	Multi- rent	互联网	店铺	国际渠道
SIVA	1	√	√				1			
MULTIRENT	1	1	√	1	√		√			√
INTERBANCO	V	√	V	√	√		√	√	√	
COMEPOR	7					√	1			
LGA		√	√							
SIXT	V						1	1	1	1
RETALHO	√					√	1			

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



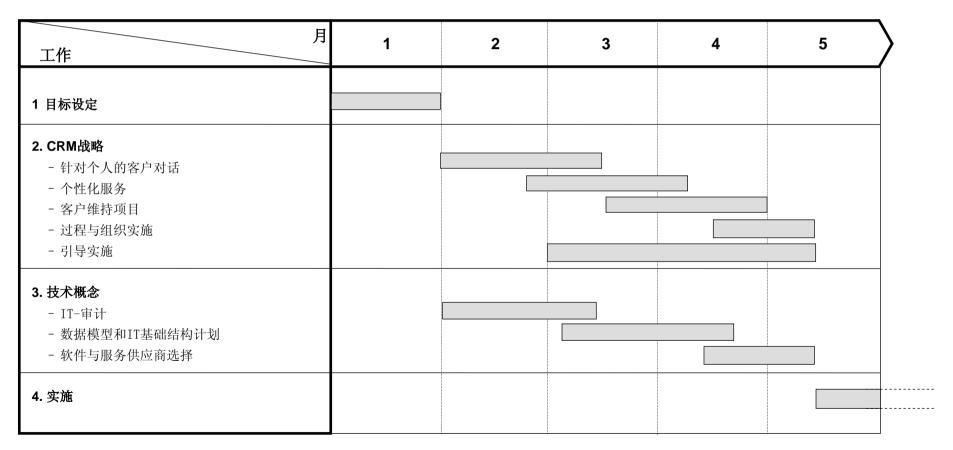
定义和实施CRM的方法包括三个步骤





CRM应该在4个半月内做好实施的准备

时间安排





- C. 步骤
- C.1 目标设定
- C.2 CRM战略和技术概念
- C.3 实施



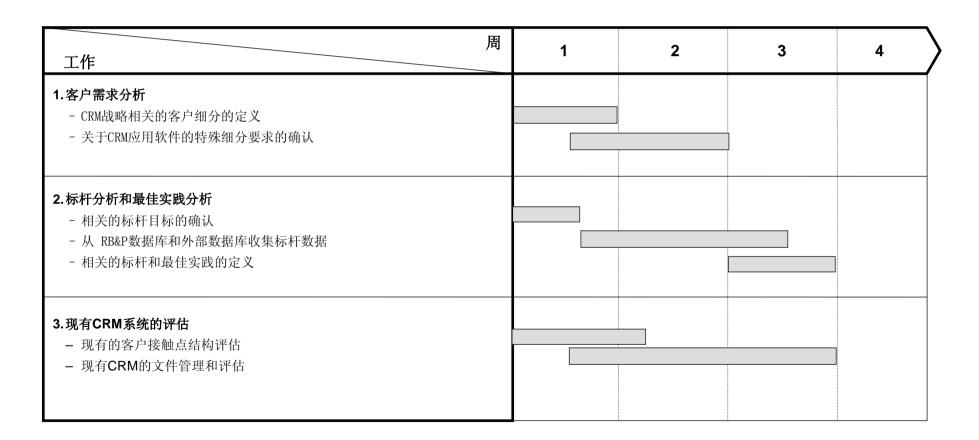
"目标设定"的关键问题

- 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





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		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

B2C B₂B • 便利性 • 降低成本 • 必要时的信息 缩短处理时间 客户需求 • 个体问题的解决 服务程度和服务的可得性 接待 • 价格优势 • 客户忠诚/渗透 服务质量 目标 • 接触新的客户 • 效率改进 • 品牌形象 • 变革的商业模型

1) 直接客户群



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

贺卡

- 通过电子邮件发送
- 收集发送者和接受者的邮件地址

保时捷时事通讯

- 时事通讯订阅
- 收集电子邮件地址

企业链接

- 不要求登陆数据
- 只通过cookie的个 性化

•

PORSCHE

新客户手册

• 只需要登陆名字, 没有个性化服务

旅游俱乐部

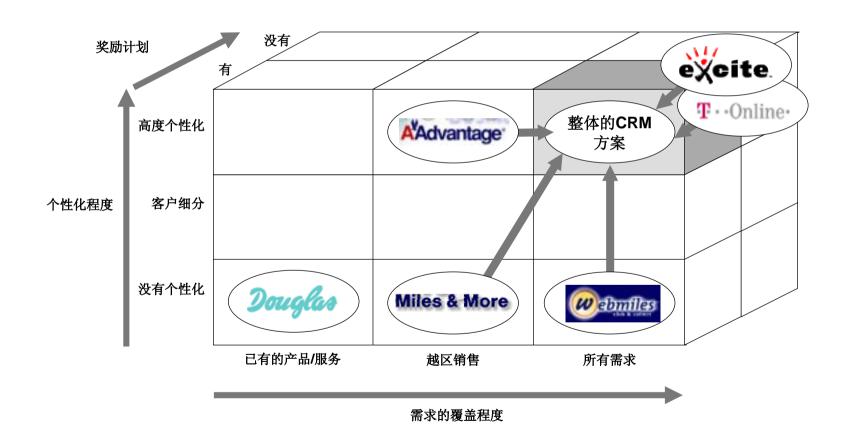
- 不同的旅游线路
- 在线申请
- 完全个性化

游戏

- 简单的小游戏
- 为了列入得分排行榜,登陆时需要个人信息



可转移的最佳实践也可来自于非自动的标杆目标





A^VAdvantage[®]

- 26 -

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

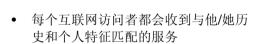
通用信息

- 美国航空公司
- 1995年开设www.aa.com的互联网市场
- 目标:在线定票从1998年的每天1.7美元到1999年的每年500美元 ,并扩展到一对一的客户关系

产品/服务的范围与合作者

- Earning miles:
 - 飞行(美国航空公司,英国航空公司,加拿大航空公司, Cathay Pacific, Finnair, Iberia, Quantas Airlines, 日本航空公司,瑞士航空公司等)
 - 旅馆 (Best Western, Holiday Inn, etc.)
 - 汽车租赁Alamo, Avis, Hertz, etc.)
 - 购物(Golf, Dining, etc.)
 - Using miles:
 - 飞行,旅馆,汽车租赁,旅游

• 目前, AA有超过3500万会员, 其中



• 高度联系的会员有权限进入个性化的美国航空公司页面

- 170万已经访问了网站
- 超过35%的高度联系会员接受了在线服务
 - 1998每天的定票记录: 170万美元

个性化的互联网服务

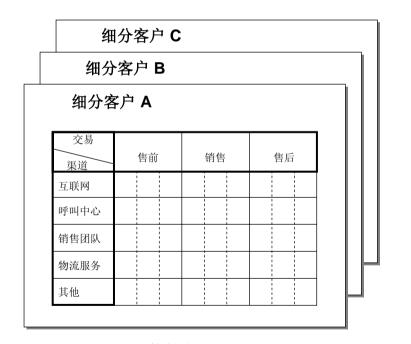
Source: Roland Berger & Partners

成功



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



接触点工具

- 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系统应该根据其与整体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

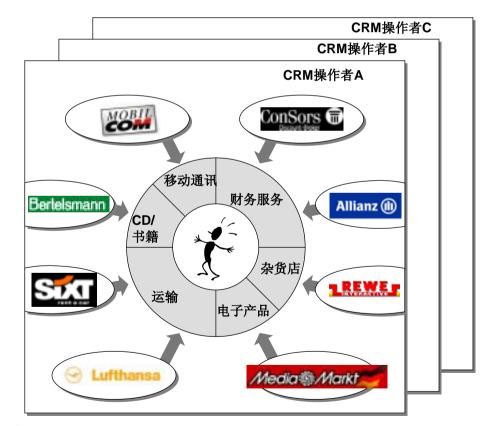




远景将对客户关系的未来定位进行定义

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

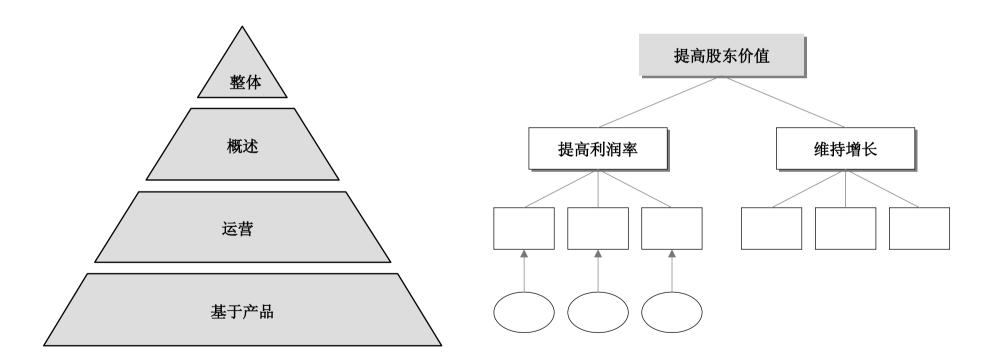
O Personalized offer



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

Source: Roland Berger & Partners

CRM战略的目标系统(2)

阶段 1			阶	阶段 3		
目标	重要性	绩效测度	今天	目标	时间	监控
目标	0,5					
次目标 1	0,2					
操作目标	0,05					
操作目标	0,1					
次目标 2	0,3					
操作目标	0,15					
操作目标	0,1					
		_				
NT 44.11. A 14	- 12		几块山杨小杨	医中角小体外口片		分 按用扣=
评估业务选	拼		<u>从</u> 选出的业务选计	译中得出绩效目标		实施里程表



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

提高股东价值

提高收益率 (31%)

强化品牌 (35%)

提高渠道管理 (34%)

- •销售失败的避免 (7%)
- •提高销售额 (6%)
- •电子商务企业的ROI (6%)
- •渠道成本降低(6%)
- •改良的计划 (6%)

- •客户维持 (8%)
- •客户获得 (7%)
- ●品牌贡献 (7%)
- •网站忠诚度 (6%)
- •与品牌战略匹配 (7%)

- •客户数据/预期的控制(9%)
- •服务质量 (7%)
- •一致性的供应 (6%)
- •三大竞争产品 (5%)
- •进入市场的时间 (7%)



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]

估计细分的潜在性 确认需要关注的细分市场 估计CRM成本 产品/服务线 ^空品/服务线 交易 自己的 实际产品/服务线 提到的产品/服务线 提到的产品/服务线 产品/服务线 售前 销售 售后 细分 Segment Channels Α Α 互联网 В В 呼叫中心 С С 销售团队 D • 频率 物流服务 预期销售 • 个性化程度 (采用CRM获得最佳结果) 其他 其他 Ν 成本 需要关注的细分市场 实际的CRM潜能



- 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

周 工作	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	$\Big angle$
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															
V1 4 X/VE															
3. 客户维持项目															
- 概念 - 引导实施															
lister on the terminates															
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

针对个人的客户对话

个性化的提供

客户维持

过程与组织应用

- - 内容
 - 接触频率
 - 客户接触点
- 务选择
- 为技术概念开发标准目录
- 开发控制尺度

- •每个领域的商业选择的开发 •每个领域的商业选择的开发
 - 产品/服务线
 - 越区销售
 - 个性化程度
- •根据目标系统评估并挑选业 •根据目标系统评估并挑选业 务选择
 - 详细的业务选择
 - 客户接触/预测
 - 合作的概念
 - 业务计划

- 每个领域的商业选择的开发
 - 奖金计划
 - 沟通
 - My.com网站
 - 其他
- 根据目标系统评估并挑选业 务选择
- 详细的业务选择
 - 范围(客户细分/业务类型
 - 内容
 - 功能/过程
 - 合作的概念
 - 业务计划

- 定义核心能力/制造或购买
- 与外部服务供应商的合作
- 定义过程/过程变更, 与现 存营销和销售过程的明确集 成
- 定义组织结构
- 管理变更/改革



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)?



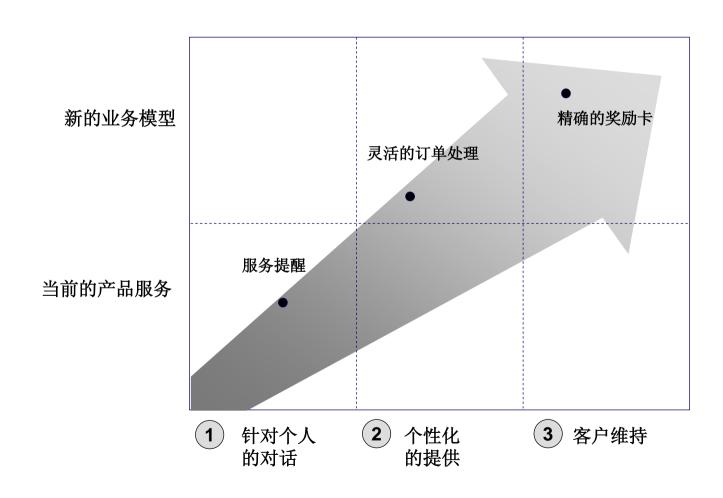
针对个人的客户对话概念可以在6周内完成

"针对个人的客户对话"的工作时间表

工作	周	1	2	3	4	5	6
1. 针对个人的客户对话的业务选择的开发							
- 根据第一阶段的结果,对集团内企业现有的客户对话进行评估							
- 相关的关键业务领域的选择							
- 在各个领域开发业务选择(跨企业/特殊企业)							
- 根据目标系统评估并挑选业务选择							
2. 技术概念标准目录的开发							
- 定义数据需求,设计客户数据库							
- 数据可得性的跨区检验						:	
- 数据集合/网络化							
- 分析与预测程序的定义							
3. 控制手段的定义							
- 为每个业务选择定义合适的控制手段						<u> </u>	1
- 建立日常报告系统							
4. 引导实施							



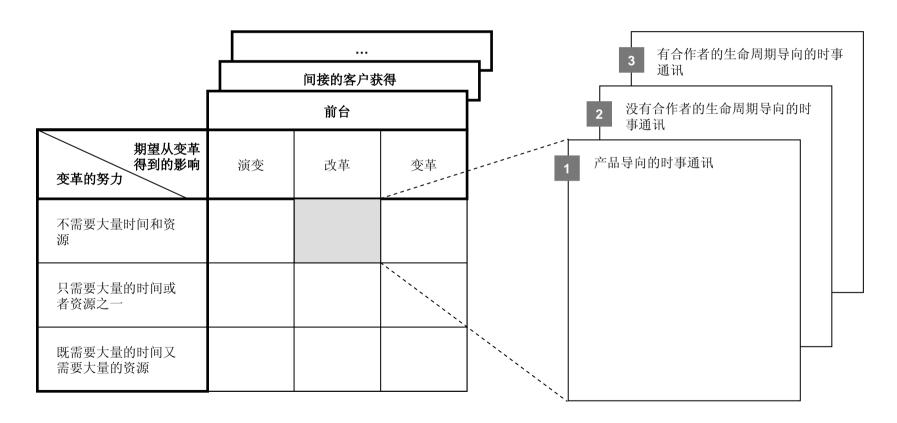
CRM业务模型可以通过现有的和新的产品和服务定义





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

1 VA-	老 無杯	业务选择								
标准	重要性	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	+	О							
• 客户维持	0.25	O	++							
• 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

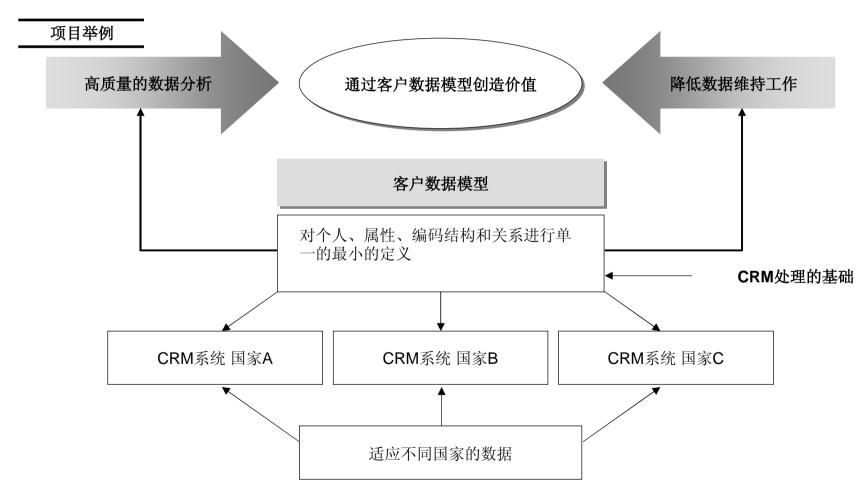
		ž	是高利润	率		强化品牌			提高渠道管理								
	避免销售失败	销售提升	投资收益率	降低渠道成本	计划提升	客户维持	客户获得	品牌贡献	网站忠诚度	与品牌战略的匹配	客户数据/预期的控 制	服务质量	集团一致性的提供	3大竞争产品	进入市场的速度	总计	
E-fleet ordering			•							•						11.5	优先权1
On-line test drive booking	•		0	0		1			0	•			0		•	9.5	
Flexible fleet	•		1		0		•			1					0	9	优先权2
On-line service appointments	•	0	•	•			0						0		\bigcirc	9	

正面影响

没有影响

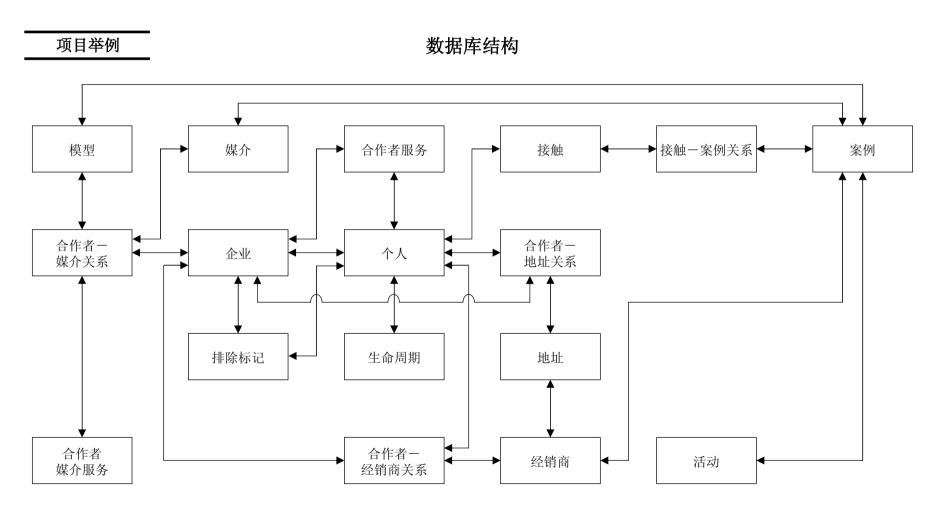


客户数据服务允许高质量的分析数据并极大降低数据维持工作





客户数据库的关系帮助全面的数据管理





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

周 工作	4	5	6	7	8	9
1. 个性化提供的业务选择的开发 - 对现有产品服务线进行筛选,并从中选出个性化潜力最大的产品和服务						
- 选定的产品和服务的业务选择的开发						
- 根据不同客户的需求和潜力定义个性化的程度						
- 根据目标系统评估和挑选业务选择						
2. 将挑选出的业务细化以便实施						
- 使客户对话和客户接触与客户购买行为预测同步化						
- 将概念与实施配对						
- 为每个业务选择开发业务计划						
3. 引导实施						:



互联网是个性化提供的关键工具

内容

- 根据产品/服务线和重点关注的客户划分(Demarcating) 软件的应用领域(field of application)
- 为个性化程度**定义控制率(Defining control ratios),**比如
 - 销售状况
 - 潜力
 - 互联网亲密度
 - 接触频度
- 设计(Designing)互联网的接触点 (Internet points of Contact)
 - 基于IT的增值服务
 - 定价
 - 产品/服务线
 - 回报
 - my.com网站的模板
- 详细的**触发点定义**(**trigger definition**)(作用与反作用)

流程/功能

- 为外部服务和物流需求**寻找合作者** (Finding partners)
- 关注互联网和数据库营销的IT基础结构(IT infrastructure)



- 与现有销售/营销流程的集成
- 如果有必要,定义新的流程(比如物流、个性化产品)

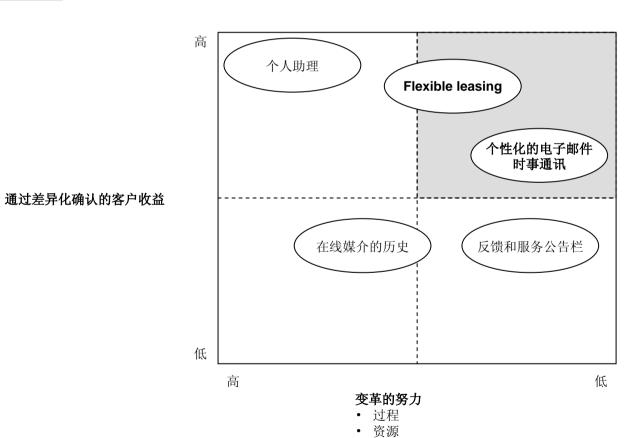
• **组织** (**organization**)内部的实施



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

时间

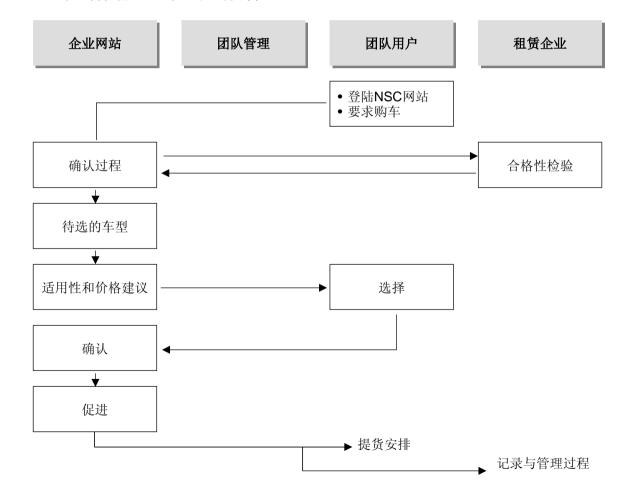


被选择的业务需要详细的评估

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





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?



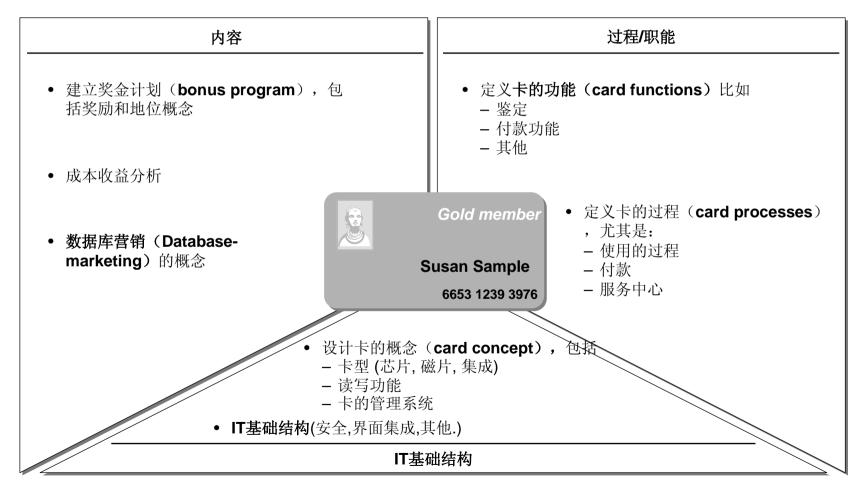
"客户维持"模块可在6周内完成

"客户维持"的工作时间表

工作	周	7	8	9	10	11	12	$\Big angle$
1.客户维持计划中的业务选择的开发对可选择的客户维持概念进行筛选从汽车和非汽车企业制定最佳实践的标杆描述可行的业务选择根据目标系统评估和挑选业务选择								
2. 对选出实施的业务选择进行细化								
3. 引导实施							<u> </u>	



成功的客户维持项目需要运用智能卡(smartcards)





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

标杆

客户细分

- 根据乘坐汉莎和其合作者的飞行路程对客户进行细分
- 根据客户不同进行区别对待:沟通预算
 - 频繁乘客: 43 DM p.a.
 - 普通乘客: 6 DM/p.a.

• 营销与销售部门中的数据库管理和IT系统 称为核心能力

系统

客户维持项目

- 为频繁乘客设计的"Miles & More"忠诚项目
- 360万会员, 其中
 - 160万活跃会员
 - 22万频繁乘客
- 将频繁乘客数量提高20%
- 通过广泛的合作关系对客户维持项目进行 延伸
 - 飞行联盟
 - 旅馆
 - 汽车出租公司
 - **–** ...

合作

Source: Roland Berger & Partners

Lufthansa



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

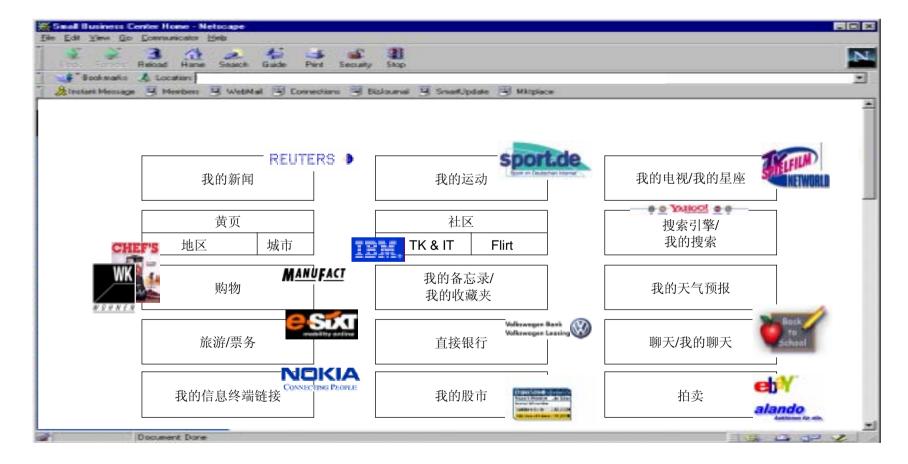
BMW drivercircle社区 标杆 与BMW的管理人员实 时聊天 关于7-series的新闻和 与其他7-series的司机 变革 联系 ("网上社区") (只有7-series的司机才有进 入密码) 与BMW的直接联系 查询汽车生产安排表 个人的电子邮件帐户 关于BMW的雇员、企业 等的信息 Source: Roland Berger & Partners



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



Source: Roland Berger & Partners - 60 - Discussion_Paper_SAG.ppt



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?



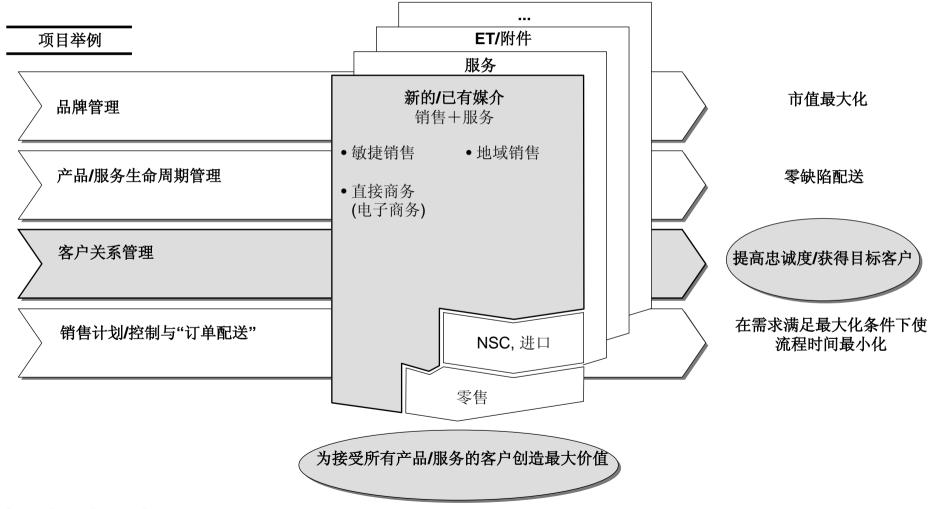
"流程与组织运用"模块可在4周内完成

"流程与组织运用"时间安排表

用 工作	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			[

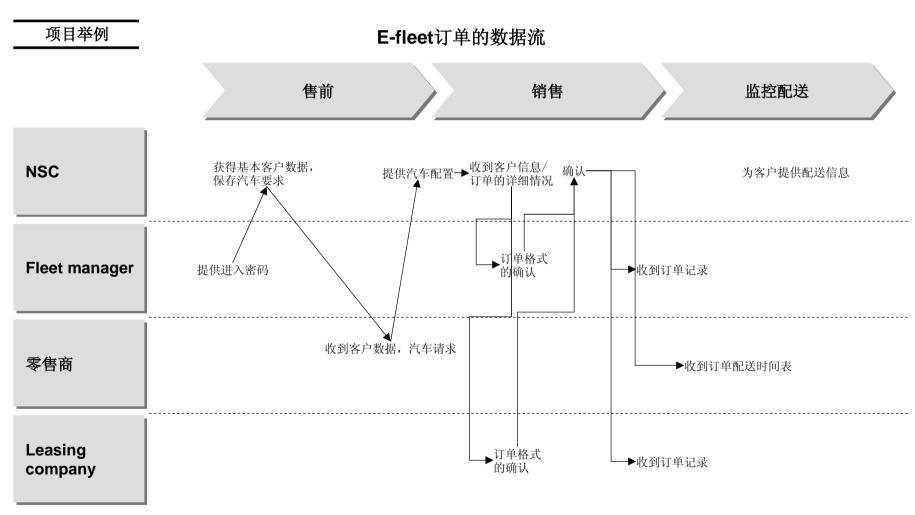


CRM是营销和销售中的关键流程





核心流程应该根据特殊的客户数据流进行详细定义





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 ECOM 地区/ 市场经理 ECOM销售经理 质量经理ECOM(QME)/ECOM平台经理 工具箱概念经理 合作管理经理 ECOM-技术/IT经理 ECOM-控制者 秘书 26 总计



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

IT审计

- 透明度的实际创造
 - 现有的IT系统(软件)
 - 硬件
 - 网络,沟通,协议
 - 其他
- 确认所有负责目标IT-CRM解决方案 的实施和操作的关键股东

- 开发整体的数据模型, 考虑:
 - 真实的客户描述
 - 定义目标系统
 - 将来的CRM趋势(比如作为客户接触点的互联网)

数据模型/

IT基础机构计划

- 确认相关的数据库
- 定义"数据鸿沟"并采用技术解决问题
- 订立目标IT基础结构的方案

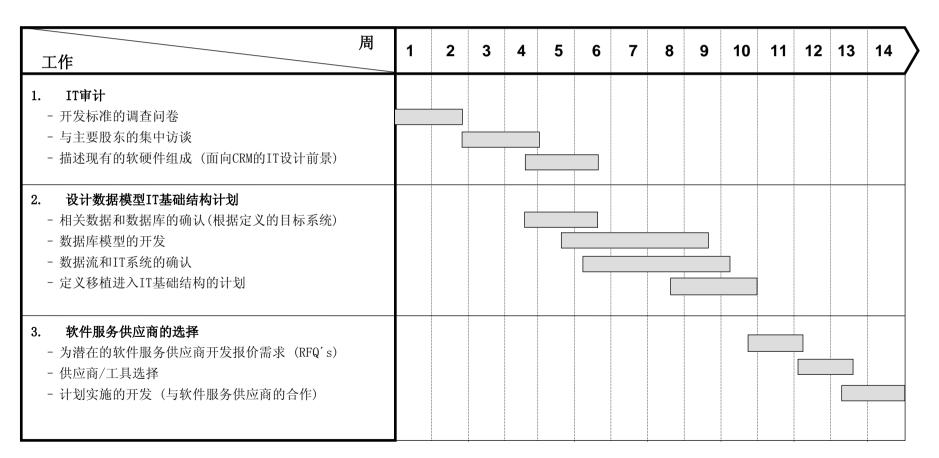
软件/服务供应商的选择

- 将定义的工具/供应商需求转化为 报价要求 (RFQ)
- 广泛收集信息并区人最佳的实施合作伙伴
- 设定里程碑/实施计划



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



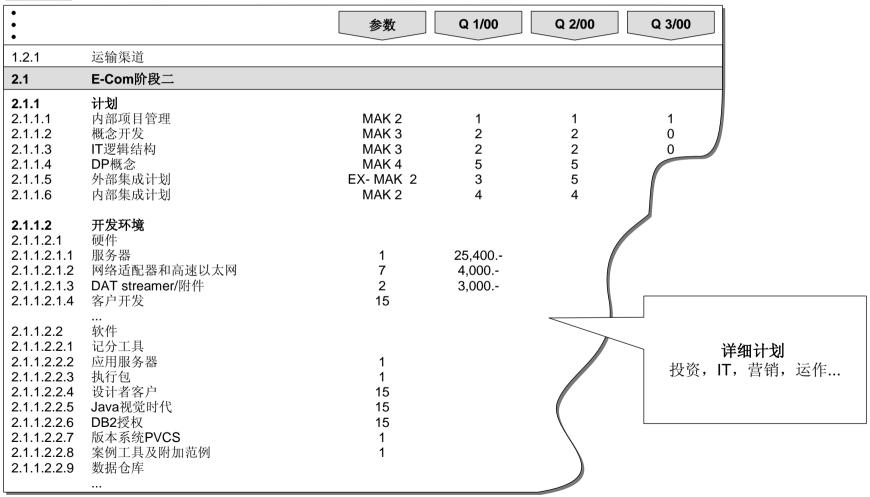
基于不同前景的商业计划都应该包括收入、边际提高、成本和投资效率的说明

举例 商业计划 2000 2001 . . . 现金流 • 销售提高 - 现有客户的渗透 - 新客户的获得 DM(百万) • 效率提高 最好状况 - 边际提高 一般状况 - 流程成本的降低 - 流程时间的降低 - 命中率的提高 最差状况 - ••• 总的现金收入 投资 - 计划/结构重组 - EDP (软件/硬件) 2001 2000-**2002** - 网络 - 对零售商的培训 - ••• • 当前开支 - 人力 - 硬件出租 - 软件授权 - 软件升级 - 外部供应商 总的现金指出 现金流



成本效应和投资应该详细进行记录

摘录

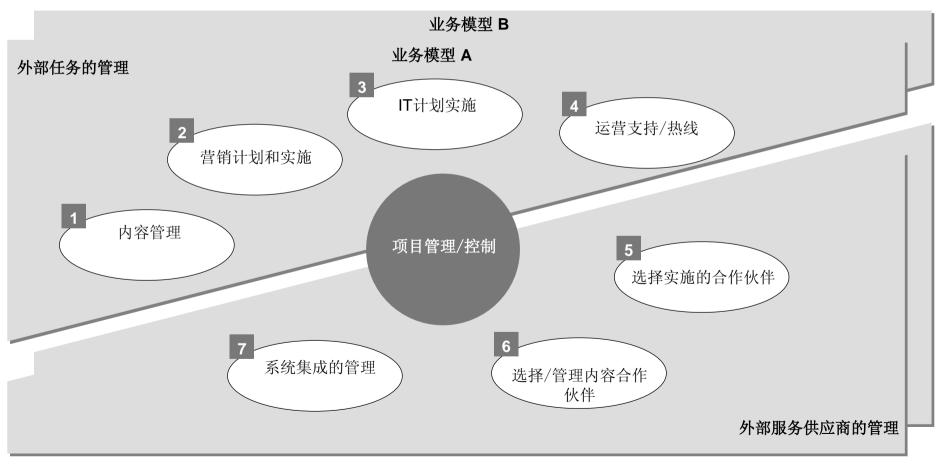




- C. 步骤
- C.1 目标设定
- C.2 CRM 战略和技术概念
- C.3 实施



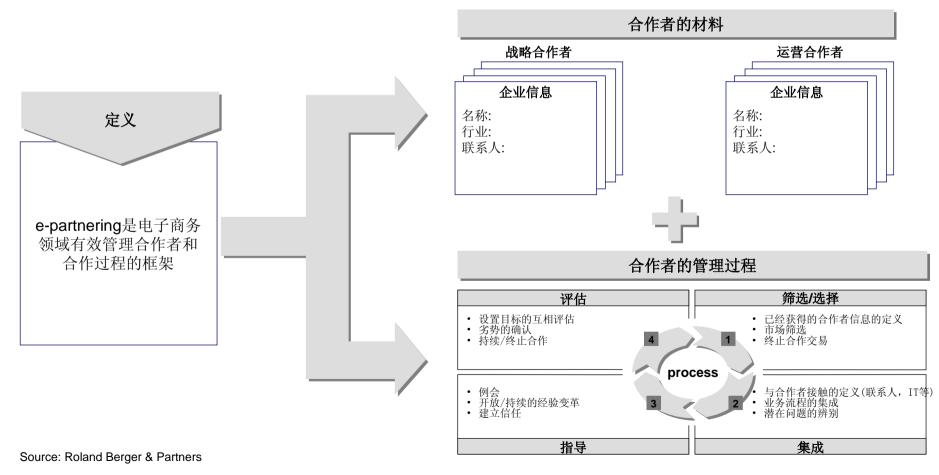
每个业务模型的实施都需要完成7个内外部的任务





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

e-partnering框架





D. 参考



罗兰贝格已经在相关领域成功的完成许多项目

部分客户

- ACB/Dürkop (Retailer Group)
- ALD
- 奥油
- Auto-By-Tel
- 宝马
- 戴姆勒-克莱斯勒
- debis
- Europcar
- GEFA
- 通用汽车
- Infos Telematica
- Johnson Controls
- Mannesmann Autocom
- Retailer Groups
- Sixt
- 大众

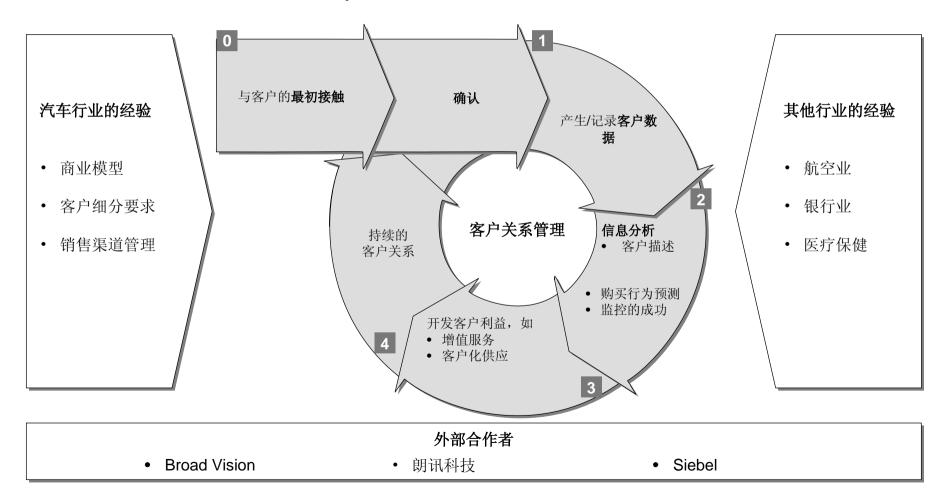
部分项目

- 汽车制造商的包括CRM在内的营销过程的重组
- 保险业(premium manufacturer)的电子商务和 CRM战略
- 汽车租赁企业的组织重组
- 远程信息处理服务供应商的战略性重新定位
- 不一一对应 远程信息处理服务供应商的商业模型的战略机会的 评估
 - 自动收费站的营销概念
 - 电子服务/远程信息处理服务的商务模型的开发
 - 远程信息处理服务供应商的合作概念的设计与实施
 - 远程信息处理服务和系统的泛欧市场研究 (直到2010 年的潜力)
 - 为OEM厂商选择远程信息处理服务供应商



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

特殊企业的成功的CRM和/或电子商务项目

- CRM与IT环境集成的概念
- 为触发设计充分利用**数据挖掘**的技术优势
- 集成使用互联网功能并为**数据供应概念**分散 数据储存
- 选择数据仓库、数据挖掘工具和CRM软件
- 设计电子服务,增值的互联网服务
- 设计互联网的合作网页
- 为电子商务交易定价
- 将现有数据集成到电子商务平台

- 评估增值服务的意义
- 计算商业计划
- 勾勒CRM结构与流程
- CRM概念的标杆 (从竞争者的观点出发)

技术能力

- 基本技术的知识及其应用
- 基本产品及其衍生品的知识 (从IT行业项目 中获得)

电子商务能力

- 超过50个电子商务项目
- 电子商务研究
- 与世界范围内的顶尖电子商务企业持续对话

商业观点

- 关注应用技术的经济利益
- 商务概念的开发和竞争对手战略的分析



罗兰贝格InfoCom能力中心



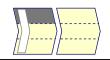


E. 附录:支持CRM实施的工具



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

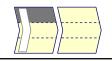
工作包的目标

- 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

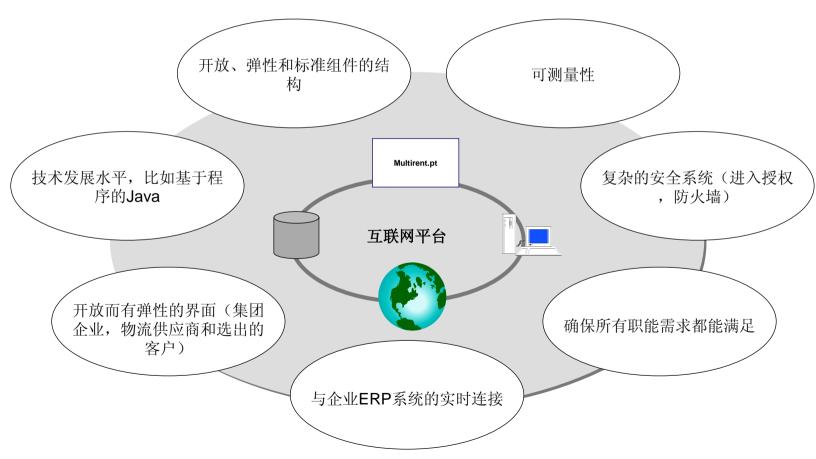
- 为网站设计者和/或技术解决方案供应商提供特殊的文档要求
- 对投标人进行筛选
- 建立并提供简表
- 选择网站设计者和技术解决方案供应商
- 在各个参与者之间进行贯常的协调



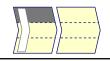


门户技术的所有目标是提供适合所有职能需求的技术发展水平系统

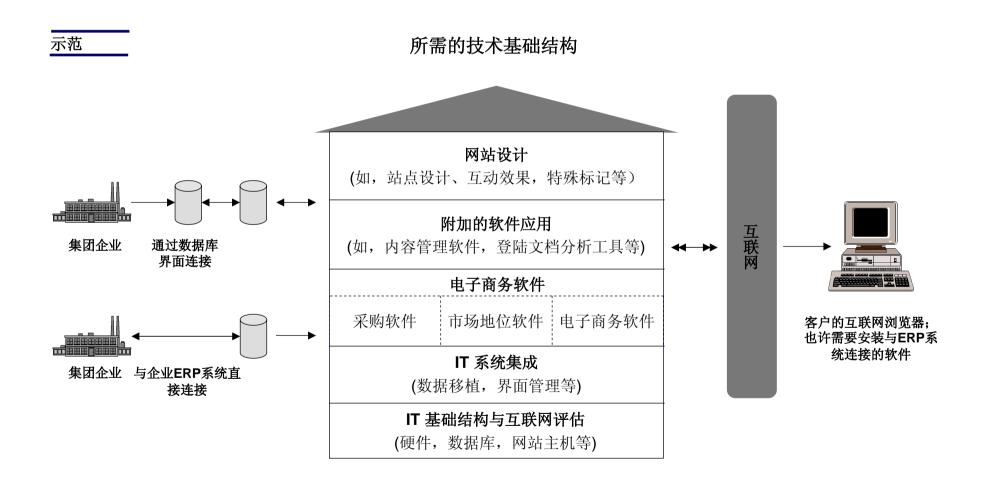
- 互联网平台技术的目标 -



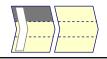




设置互联网门户需要各种IT应用软件

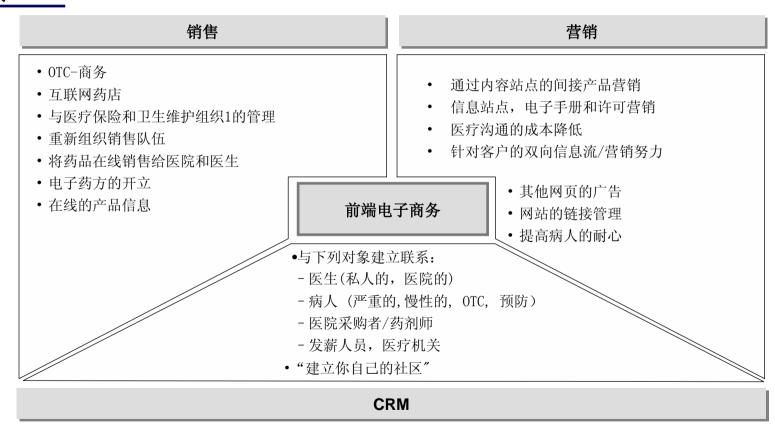






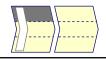
前端电子商务意味着营销,销售和交互的客户关系管理

项目举例



1) 依赖政府的管制





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

Conten

- · 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

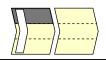
- Who accepts the calls (student, physician, office staff,...)?
- · At what times is the call center staffed?
- How many employees are responsible for handling calls?
- Is caller data collected systematically?
 - If yes, what data is collected?
 If yes, who administrates caller data or has access to 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





各个模块的说明需要通知

举例

包含主题

产品目录/产品描述

股东关注

给门户使用者的内容供应流程

内容范围

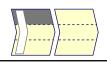
定价/内容评估

内容来源与管理

关键问题

- 产品目录怎么样?产品有什么特征?
- 哪个部分的股东最应该关注?
- 内容变更的过程怎么组织?
- 应该提供哪些内容?
- 内容效果的评估,考虑哪些条件?
- 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

接触门户

沟通/聊天

与产品相关的内容

与新闻相关的内容

常规内容

Source: Roland Berger & Partners

- 门户内容特征 -

功能

- 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
- 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
- 产品介绍的下载
- 样品定购功能

- 89 -

• 重要新闻的链接

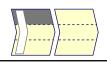
新团体

• 具有记忆效应的日历

电子邮件时事通讯

• 处理紧急情况的备用按钮,与呼叫中心的直接接触



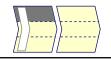


商业概念为具体的IT概念建立基础

IT概念

- 1. 总结构
- 1.1 开发平台
- 1.2 运行环境
- 1.3 网络和应用软件服务器
- 1.4 安全/防火墙
- 1.5 邮件服务器和API
- 1.6 相关的旧系统
- 1.7 主机
- 2. 数据模型
- 2.1 相关的旧系统
- 2.2 平台和版本
- 2.3 数据模型描述
- 2.4 内容摘要
- 2.5 维护
- 3. 供应商概念
- 3.1 管理
- 3.2 管理评估
- 3.3 培训
- 4. 检验的概念
- 4.1 功能的障碍与范围
- 5. ...

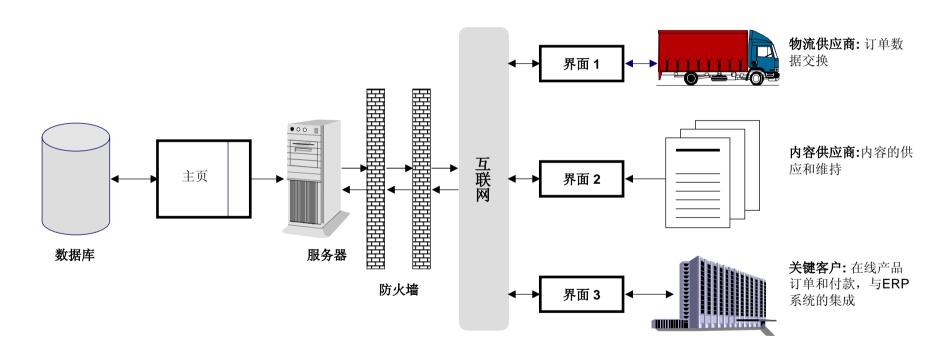




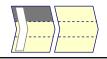
为了与其合作者或客户接触,互联网平台需要不同的界面

示意

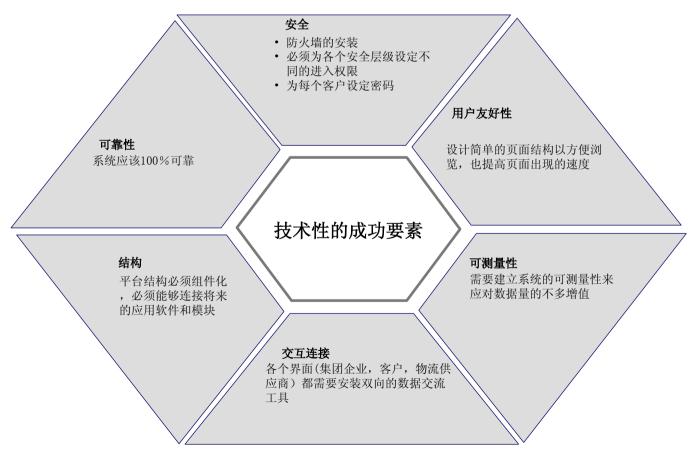
合作者和客户的界面







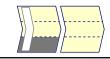
必须辨别并遵守一些技术性的成功要素





E.2. 作为支持CRM工具的呼叫中心



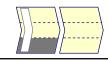


呼叫中心解决方案的实施必须面向交叉合作和供应商的特殊需求

交叉合作的需求 呼叫中心解决方案 呼叫中心的特殊需求 战略目标

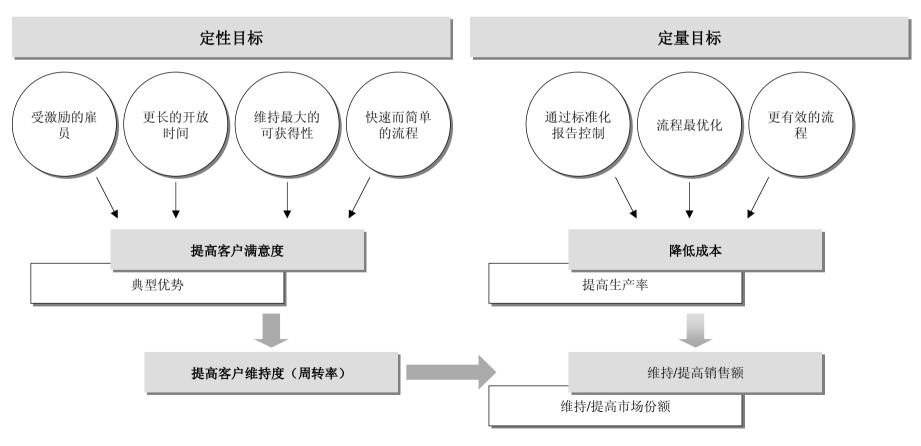
- 维持/扩展市场地位
- 提高周转率
- 扩展新业务
- 提高生产率
- 维持/提高利润率
- 降低内部成本结构



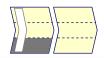


交叉合作需求的目标可以分为定性目标和定量目标

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

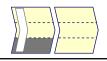
对呼叫中心的特殊要求

- 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

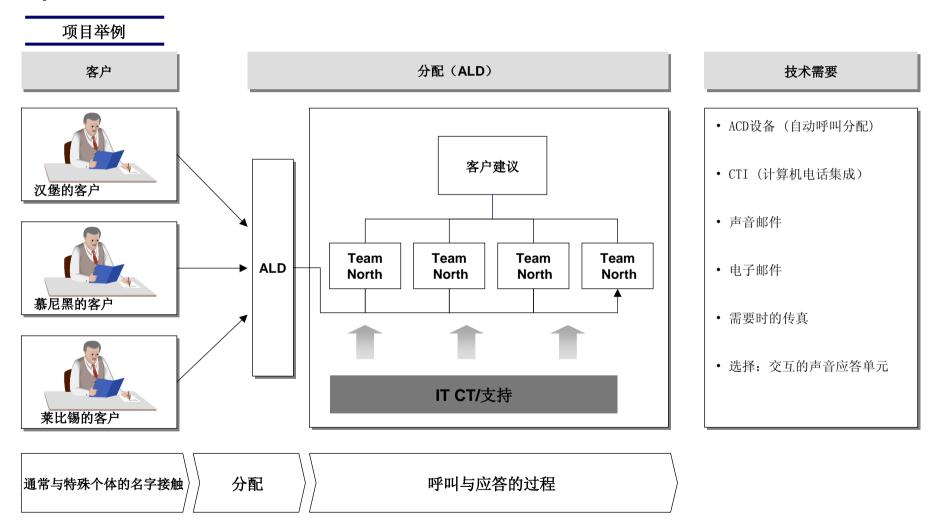
对供应商的特殊要求

- 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 taylorized 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

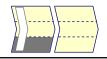




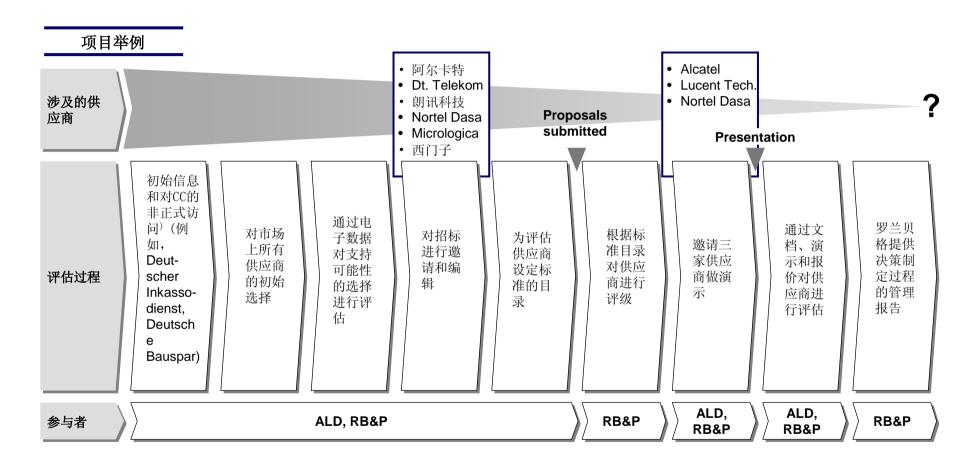
Having a powerful, high-tech telephone system is one of the prerequisites for a professional service center





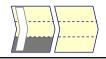


罗兰贝格在全面评估过程中的客户管理决策有广泛的经验



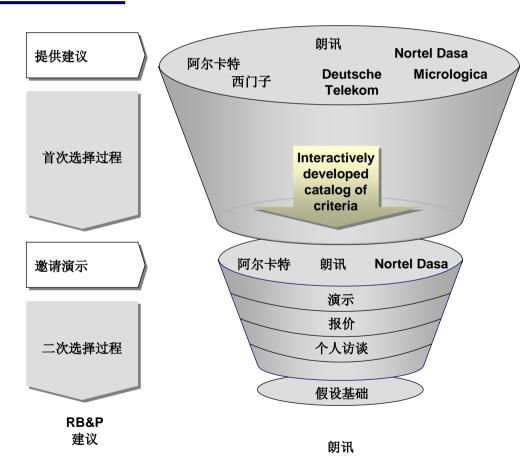
1) CC = 呼叫中心





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



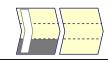
- 互动性标准目录的开发
- 根据不同的客户需求对标准赋予不同的权重
- 考虑企业严格的系统需求和技术与概念实现
- 不同供应商的排序

- 供应商优劣势的分析
- 演示文档的分析
- 报价分析
- 个人访谈的评估

前提:

• 软件/硬件和维护成本的降低





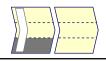
可以使用大量的软件解决方案实现技术支持的销售

举例

接触软件, 电话销售 和电话营销	AbalonBroadway & SeymorClarityChordiant	CorepointPegasystemsOnyxSiebel	Vantive
呼叫中心应用软件	ClarityChadiantCorepointQuintus	SiebelVantiveNatural Microsystems	MicrologicaBendataTetel
交互式营销软件	BroadvisionMicrosoftArt TechnologyEngage Technology		
渠道合作系统	AllegisPartnerwareChannel WareWebridge		
电子邮件回应系统	GenesysAptexAditiBrightware	E-QueueErgotechGeneral InteractiveKana	Mustang

Source: Roland Berger & Partners-analysis

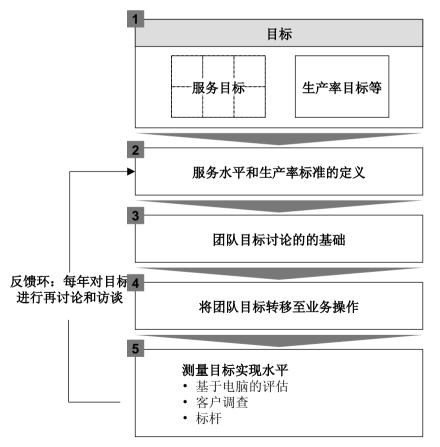




对服务人员的要求来自于服务中心设置的目标标准

项目举例

对服务人员的要求



专家知识来自于:

- 经验
- 培训与认证
- 管理培训

强大的沟通能力(尤其是电话沟通技巧)

压力控制

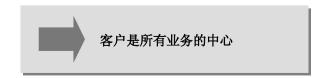
很高的受挫极限

独立性与优秀的组织技能

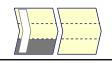
处理压力的能力

团队精神

"Good people skills"

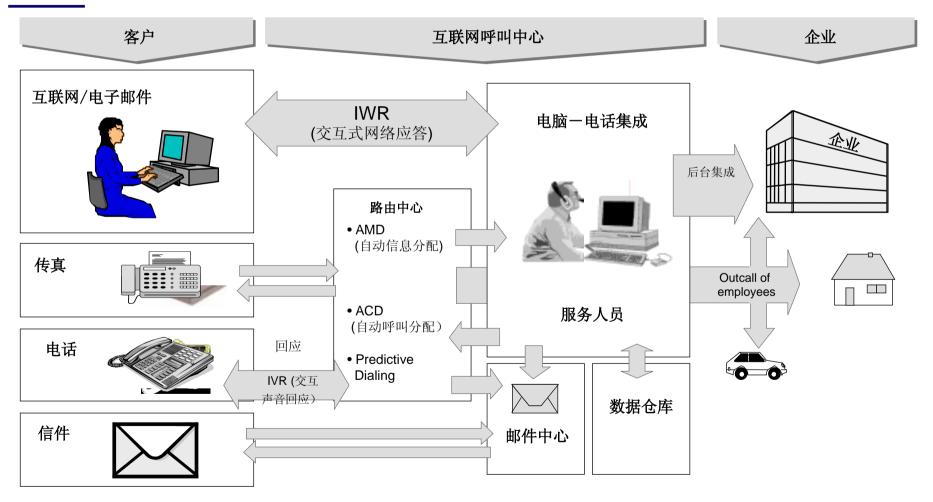






作为客户关心解决方案的互联网呼叫中心通过电话、传真、邮件和网络将客户和企业的沟通流进行集成

Vision



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 ++54-11-43 45 57 58 Fax

AUSTRIA

Roland Berger & Partner Ges.m.b.H International Management Consultants Frevung 3/2/10

A-1010 Vienna Phone ++43-1-5 36 02 0

++43-1-5 36 02 60

RFI GIUM

Roland Berger International Management Consultants S.A. 100. Boulevard du Souverain

B-1170 Brussels Phone ++32-2-6 79 01 70

++32-2-6 72 92 22 or 51 81 25 01 Fax

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

++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.

Fax/Phone ++86-21-62 12 74 71

++86-21-62 12 64 11

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 ++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 ++33-1-53 67 03 75 Fax

GFRMANY

Roland Berger & Partner GmbH International Management Consultants

Alt Moabit 101b D-10559 Berlin

Phone ++49-30-3 99 27 50 ++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 ++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

++49-89-9 22 30 ++49-89-9 22 32 02 Fax

Löffelstraße 40 D-70597 Stuttgart

++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 ++44-171-4 99 99 38 Fax

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 Hvatt 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 ++39-02-29 52 48 37 Fax

Via Ludovisi, 35 I-00187 Rome

++39-06-48 82 11 9 Phone ++39-06-48 91 94 83 Fax

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

++81-3-35 87 66 70 Fax

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

++60-3-2 06 57 14

PORTUGAL

Roland Berger & Partner Lda. International Management Consultants Edificio Monumental Av. Fontes Pereira de Melo. 51-4° E P-1050 Lisbon

Phone ++351-1-3 56 76 00 ++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 ++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 ++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 ++34-93-4 94 74 20 Fax

Paseo de la Castellana, 140, 3rd Floor E-Madrid 28046

Phone ++34-91-5 64 73 61

++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 ++41-1-2 67 41 19 Fax

UKRAINE

Roland Berger & Partner GmbH International Management Consultants 19 Panasa Mymogo Str.

252011 Kiev

Phone ++380-44-2 90 43 30 ++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 ++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