

# Udoskonalanie relacji z klientami: Metoda zintegrowana



Biała księga Economist Intelligence Unit  
sponsorowana przez SAP







## Przedmowa

Udoskonalanie relacji z klientami: metoda zintegrowana to Biała księga opracowana przez Economist Intelligence Unit i sponsorowana przez SAP. Economist Intelligence Unit ponosi wyłączną odpowiedzialność za niniejszy raport. Zespół redakcyjny Economist Intelligence Unit przeprowadził ankietę, wywiady oraz napisał niniejszy raport. Rezultaty oraz wyrażone tu opinie niekoniecznie są odzwierciedleniem poglądów sponsora. Autorem raportu był Jeff Siegel, redaktorem - Debra D'Agostino, a Richard Zoehrer był odpowiedzialny za opracowanie graficzne i projekt.

Nasze badania oparte były na dwóch głównych inicjatywach. W sierpniu 2007 przeprowadziliśmy globalną ankietę internetową, którą wypełniło 114 kierowników wyższego stopnia różnych branż. W celu uzupełnienia ankiety odbyliśmy szczegółowe wywiady z kierownikami z całego świata na temat ich przemyśleń oraz podejścia do zarządzania relacjami z klientami. Wszystkim respondentom oraz rozmówcom należą się z naszej strony podziękowania za poświęcony czas oraz spostrzeżenia.

Listopad 2007



## Streszczenie

**N**iewielu kierowników nie zgodziłoby się z opinią, że klienci są kluczowym czynnikiem sukcesu ich spółki. Podstawowym założeniem dotyczącym działalności gospodarczej jest w końcu generowanie zysku poprzez sprzedaż towarów oraz usług innym. Zgodnie z zasadą Pareto, twierdzącą, że około 80% wszystkich operacji jest generowanych przez 20% klientów spółki (znaną także jako zasada 80/20) można logicznie założyć, że udoskonalenie relacji z klientami spowoduje wzrost prawdopodobieństwa powtórzenia operacji i tym samym podniesie ogólny sukces całej spółki.

W ciągu kilkudziesięciu ostatnich lat nastąpił

których doświadczają one podczas tworzenia i wdrażania strategii oraz oczekiwań spółek dotyczących sposobu, w jaki strategię zostaną wdrożone w ciągu najbliższych trzech lat. Główne wyniki ankiety to:

- Skuteczne strategię CRM są wciąż trudne do osiągnięcia przez większość spółek. Osiedmdziesiąt sześć procent respondentów twierdzi, że w ciągu najbliższych trzech lat CRM będzie dla ich spółek ważny. Pomimo tego, ponad 40% respondentów nie ma w spółce formalnej strategii CRM. Spośród tych, którzy taką strategię posiadają, 44% twierdzi że wyniki ich działań są jedynie „zadawalające”, natomiast 22% uważa, że ich strategia okazała się rozczarowaniem. Jeżeli chodzi o zarządzanie klientami, większość spółek przyznaje, że w tym względzie należałoby coś poprawić.

- Strategia CRM nie jest zintegrowana na poziomie całej spółki. Jedną z przyczyn niezadowolenia z inicjatyw CRM może być fakt, że zbyt wiele spółek traktuje ją jako domenę tylko jednego lub dwóch działów. W większości spółek brakuje strategii CRM obejmującej całe przedsiębiorstwo, co uniemożliwia im osiągnięcie pożądanego, całościowego spojrzenia na klienta. W wyniku tego wyzwaniem pozostaje zrównoważenie strategii sprzedaży oraz marketingu. Niemal jedna czwarta naszych respondentów przyznaje, że CRM jest inicjatywą pojedynczych działów - nie jest to wysiłek podejmowany przez całą spółkę.

- Mierniki sukcesu CRM mogą być niedopasowane. Spółki przyjmują strategię CRM w celu zwiększenia skuteczności marketingowej (52%), udoskonalenia świadczenia usług (48%) lub wygenerowania nowych przychodów (47%). Jednak spółki najczęściej

## Większość spółek wciąż boryka się z właściwym ustanowieniem strategii zarządzania relacjami z klientami (Customer Relationship Strategy - CRM).

gwałtowny rozwój technologii, która ma pomóc spółkom lepiej organizować i zarządzać ważnymi danymi klientów. Pakiety programów załączyły rynek, obiecując spółkom pomoc w śledzeniu sprzedaży, rejestrowaniu interakcji z klientami a także powiadamianiu przedstawicieli handlowych o możliwościach sprzedaży krzyżowej (cross-selling) lub dodatkowej (up-selling). Jednak większość przedsiębiorstw wciąż boryka się z właściwym ustanowieniem strategii zarządzania relacjami z klientami, pomimo oznajmiania przez nie wszem i wobec jak ważne jest zadowolenie klienta. Niniejszy raport ma na celu przybliżenie obecnego stanu inicjatyw CRM w spółkach, przeszkód i wyzwań,



mierzą sukces CRM głównie w oparciu o całkowite zadowolenie klientów (49%) oraz ich zatrzymanie (43%) - są to zupełnie inne mierniki. Oznacza to, że niewiele spółek zdaje sobie faktycznie sprawę jak cenne są systemy CRM dla ich firm. Ponad 17% spółek w ogóle nie mierzy skuteczności CRM.

● Zwiększone wydatki na inicjatywy CRM mogłyby polepszyć wyniki. Podczas gdy więcej niż jedna trzecia respondentów twierdzi, że CRM jest dzisiaj „bardzo ważne” dla ich spółki, ponad 50% z nich uważa, że będzie ono „bardzo ważne” za trzy lata. Ponad 70% respondentów twierdzi, że wyda więcej lub znacznie więcej pieniędzy na CRM w ciągu najbliższych trzech lat. Stanowi to okazję do ulepszenia przekazywania danych pomiędzy działami, pomimo że według większości spółek zwiększone nakłady będą prawdopodobnie przeznaczone na sprzedaż (56%), obsługę klienta/serwis (51%) oraz marketing (45%), a nie na systemy integracyjne. Ponadto, 43% respondentów korzysta już lub rozważa skorzystanie z rozwiązań wynajmowanych (programy

udostępniane na okresy miesięczne i dostarczane przez Internet) jako części swojej strategii CRM, chociaż dla większości z nich problemem nie jest to, czy posiadać własny program, czy też korzystać z programów udostępnianych: spółki pragną po prostu rozwiązania, które w najlepszy sposób spełni ich potrzeby.

● CRM wymaga kierowania z wyższego szczebla. W celu pełnego wykorzystania potencjału systemów oraz strategii CRM w całym przedsiębiorstwie, spółki potrzebują sponsora projektu, który zachęci działą do współpracy. W sytuacji, gdy żaden z kierowników wyższego szczebla nie wspiera takich starań, spółka odnotowuje wyraźny brak zaangażowania w zwiększenie wysiłków związanych z CRM. Niemal 60% spółek, które opisują swoje starania związane z CRM jako rozczarowanie, wymienia brak sponsora projektu jako główną przeszkodę stojącą na drodze sukcesu CRM, w porównaniu do 9% spółek, których wysiłki zakończyły się powodzeniem.

## Wstęp

**P**omysł wydaje się wystarczająco prosty: należy lepiej zrozumieć potrzeby i wymagania klientów, spełnić ich oczekiwania, a przychód wzrośnie. Niewiele osób zaprzeczyłoby, że zadowolenie klientów jest kluczem do sukcesu spółki - 61% respondentów naszej ankiety potwierdza, że rosnący przychód na klienta jest najlepszą metodą wzrostu (patrz wykres poniżej). Ponadto, niemal 86% twierdzi, że w ciągu najbliższych trzech lat zarządzanie relacjami z klientami będzie dla ich spółek „ważne” lub „bardzo ważne”.

Pomimo tego, ponad 40% spółek uczestniczących w ankiecie nie posiada działających, formalnych strategii CRM. Te z nich, które je zainicjowały,

### W jaki sposób twoja spółka generuje większą część wzrostu? (proszę wybrać trzy)





## Udoskonalanie relacji z klientami: Metoda zintegrowana

wciąż borykają się z CRM na prawie każdym etapie - strategii, wdrożenia a nawet pomiaru. „Każdy może intelektualizować koncepcję,” mówi Ben Ball, wiceprezes Dechert-Hampe, spółki konsultingowej z Northbrook, Illinois, „jednak przypadki faktycznego jej zrozumienia, stworzenia prawdziwych powiązań w spółce, zrozumienia, w jaki sposób ona ewoluuje i jak działa - są rzadkością.”

W jakim stopniu? Pomimo, że niemal 40% respondentów uważa, że spółki ich są albo całkowicie albo głównie zorientowane na klienta, a 61% twierdzi że CRM jest dla ich spółek „ważne” lub „bardzo ważne”, tylko 30% respondentów uważa że CRM to strategiczny wysiłek całej spółki, który wykracza poza główne kierownictwo. Zaledwie 12% respondentów twierdzi, że CRM stanowi centralną część ich działalności, a ponad 11% nie ma żadnych planów związanych ze strategią CRM, lub jeszcze nie opracowało sposobu jej podjęcia. Liczby te ujawniają zdecydowaną rozbieżność w postrzeganiu przez respondentów stopnia, w jakim spółki te są faktycznie zorientowane na klienta.

Jednak wskazują one także możliwości poprawy. Respondenci twierdzą, że tworzenie nadrzędnej jakości podejścia do klienta będzie znajdowało

### Które z poniższych stwierdzeń najlepiej według Ciebie określa stosunek Twojej spółki do CRM?

CRM to strategiczne działania na poziomie całej spółki (wykraczające poza obsługę klienta) - 30%

W CRM zaangażowane są pojedyncze działy (np. sprzedaż, marketing), dla swoich konkretnych celów - 25%

CRM znajduje się w centrum działalności - 12%

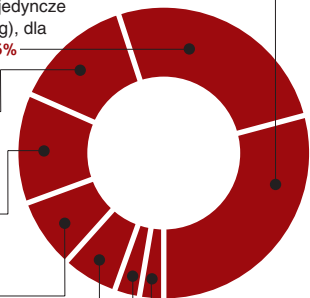
CRM koncentruje się na procesach bezpośrednich kontaktów z klientami w wielu kanałach - 12%

Chcemy wprowadzić CRM, lecz nie wiemy, jaką metodę przyjąć - 9%

Dopiero rozpoczęliśmy wdrażanie CRM, wykorzystując proste narzędzia, takie jak zarządzanie kontaktami - 7%

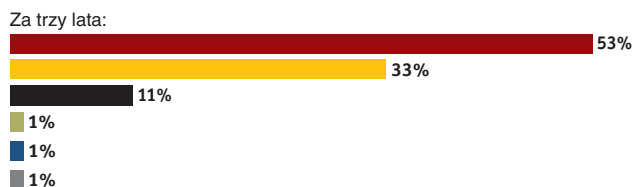
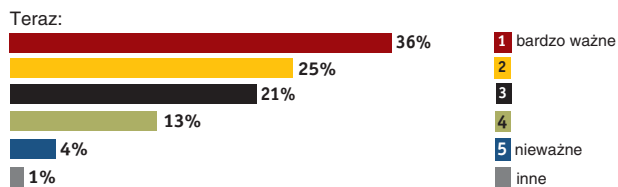
Nie wprowadzamy obecnie CRM, ani nie planujemy robić tego w przyszłości - 3%

Nie wiem - 3%



się wśród ich trzech najważniejszych priorytetów na najbliższe trzy lata, wraz ze zwiększaniem przychodów na klienta. Wyzwanie polegające na rosnących potrzebach klientów, przed którym staną spółki, stawiane jest przez respondentów na trzecim miejscu, zaraz za konkurencją cenową i presją redukcji kosztów operacyjnych. Spółki zdają sobie sprawę z wartości zarządzania satysfakcją klientów, przynajmniej teoretycznie, nawet jeżeli nie wymyśliły jeszcze, w jaki sposób obrócić teorię w rzeczywistość.

### Jak ważne jest według Ciebie zarządzanie relacjami z klientami (CRM) dla spółki, i jak ważne będzie ono według Ciebie za trzy lata? (proszę ocenić w skali 1-5, gdzie 1 = bardzo ważne, a 5 = nieważne)





## Niedocenione wyzwania

**J**eśli chodzi o relacje z klientami, większość spółek przyznaje, że można w tej kwestii bardzo dużo poprawić. Niestety istnieje możliwość, że sprawy ulegną pogorszeniu zanim nastąpi poprawa. Mniej niż jedna trzecia naszych respondentów ocenia wysiłki swoich spółek związane z CRM jako pomyślne lub bardzo pomyślne, a mniej więcej jeden na pięciu respondentów twierdzi, że próby związane z CRM zakończyły się całkowitym rozczarowaniem. Pomimo wagi, jaką respondenci przypisują CRM w kwestii przyszłych sukcesów swoich spółek, 40% zgłasza, że skutki wysiłków są jedynie „dostateczne”.

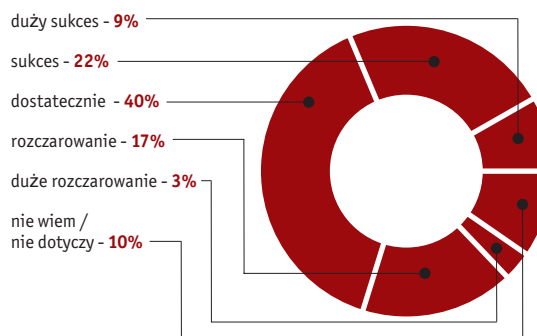
Ból ten odczuwają spółki wszelkich rozmiarów i branż. Na początku stycznia 2007 roku, Office National des Forêts (ONF), francuska agencja państwowa zarządzająca krajowymi usługami leśnymi, wprowadziła system CRM, którego celem jest rozwój i dywersyfikacja bazy klientów na obszarze zarządzania i utrzymywania lasów oraz krajobrazu. Urzędnicy, zamiast czekać aż klienci sami przyjdą do ONF, chcieli stworzyć model oparty na sprzedaży, który ułatwiłby zabieganie o klientów mogących nie wiedzieć o usługach agencji.

Wdrażanie systemu postępuje, lecz przekonanie pracowników do korzystania z niego zajęło dłużej niż się spodziewano: w połowie roku jedynie około połowy pracowników z niego korzystało. „Wiedzieliśmy że projekt ten zajmie dużo czasu,” mówi Pierre-Edouard Guillain, kierownik działu rozwoju zarządzający relacjami z klientami w dziale sprzedaży ONF. „Trudno jest uzyskać wyniki w okresie krótszym niż rok.” Jednak do listopada większość pracowników ONF korzystała już z jakiejś części systemu.

Być może najbardziej zdumiewającym wnioskiem płynącym z naszej ankiety jest to, że podczas gdy ponad 64% wszystkich respondentów twierdzi, że uzyskanie całkowitego obrazu klienta jest „ważne” lub „bardzo ważne”, jedynie 5% w pełni ten cel osiągnęło.

Stworzenie jednolitego wizerunku klienta pozostaje mrzonką dla niemal wszystkich spółek.

**W jakim stopniu, według Ciebie, działania Twojej spółki związane z CRM okazały się sukcesem?**



„Wiedzieliśmy że projekt ten zajmie dużo czasu. Trudno jest uzyskać wyniki w okresie krótszym niż rok.”

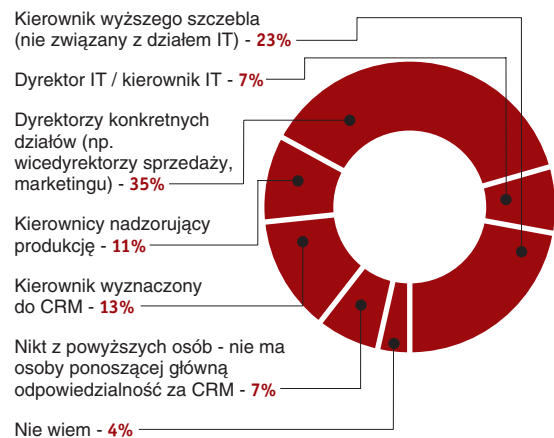
**Pierre-Edouard Guillain, Kierownik działu rozwoju CRM, ONF.**



## Silosy i walka o wpływy

**D**laczego te liczby tak bardzo rozczerwają? W większości przypadków, dzieje się tak dlatego, że starania związane z CRM podejmowane są przez pojedyncze działy w konkretnych celach, przy niewielkiej lub żadnej współpracy z innymi jednostkami spółki. W większości przypadków całkowite działania związane z CRM są nadzorowane przez konkretnych dyrektorów działów (35%), kierowników produkcji (11%) lub kierowników niższego szczebla utrzymujących system (13%). W konsekwencji, niemal połowa respondentów potwierdza fakt, że sprzeczne cele i priorytety różnych działów ograniczają zdolność pełnej realizacji atutów CRM.

### Kto jest głównie odpowiedzialny za zarządzanie działaniami związanymi z CRM?



## Taktyka sukcesu CRM

**Sukces CRM jest często lekceważony** z powodu kulturowej niechęci do zmian oraz niemożności przekonania różnych działów o potrzebie współpracy. Należy rozważyć poniższe kroki w celu zaangażowania wszystkich pracowników.

**Reklamowanie sukcesu - zwłaszcza na początku.** Głęboko zakorzeniony opór wobec CRM istnieje niemal zawsze, co oznacza, że należy przekonać wątpiących, że system ten może działać. Informowanie ludzi o każdym sukcesie, niezależnie od jego rozmiaru, wywoła oddolne inicjatywy, które obejmą całą spółkę. „Każdy wie, jak trudno jest zmienić się w ciągu krótkiego okresu,” mówi Jerine Rosato, kierownik ds. relacji z klientami w Port

of San Diego. „Jednak mogą oni zrozumieć zmianę następującą etapami.”

### Stworzenie z CRM sportu zespołowego.

Czy każdy dział zdaje sobie sprawę ze swojej roli w działaniach? Czy, na przykład, dział wysyłek zdaje sobie sprawę, że opóźnienia w dostawach źle oddziałują na pracowników działu obsługi klienta? „Pracownik sprzedaży wie, że dobre stosunki z pracownikiem działu zakupów są ważne,” mówi Ben Ball, wiceprezes Dechert-Hampe, spółki konsultingowej z Northbrook, Illinois. „Należy uświadomić mu, że to, co myślą inni ludzie jest także ważne.”



### Stwarzaj motywację.

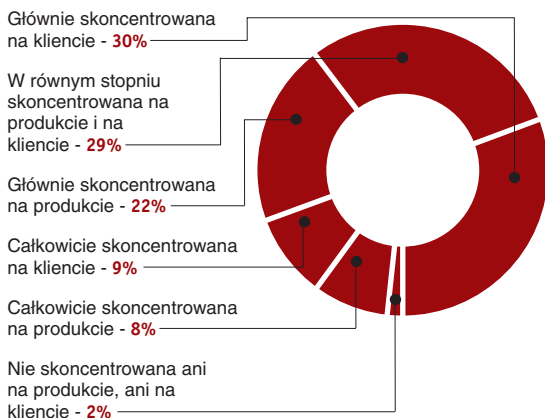
Nagradzanie działów oraz indywidualnych pracowników za osiągnięcie celów i zwiększanie sukcesu CRM zachęci departamenty do współpracy. Należy stworzyć plan motywacyjny, oraz upewnić się, że wszyscy wiedzą o nagrodach.

**Pamiętaj, że technologia doprowadzi cię tylko do pewnego punktu.** Stosunki z klientami ostatecznie polegają na ludziach. Tworzenie kultury wrażliwej na potrzeby klientów zapewni lepsze wykorzystanie systemów CRM. ■



Wyzwanie to jest jasne nawet w spółkach, które osiągnęły sukces z CRM. Pięć lat po zainicjowaniu wszechstronnej inicjatywy CRM w Kendall-Jackson, spółce o wartości 77 milionów dolarów, producenta win z Sonomy, California, Brian Baker, wiceprezes ds. zarządzania relacjami z klientami wciąż dostrzega opór kulturowy ze strony części pracowników spółki, którzy uważają, że dane o klientach są wyłączną domeną działu sprzedaży. Pomimo, że postęp został osiągnięty, wymagało to ogromnego wysiłku - Baker spędził lata, aby przekonać różne działy, że dane zebrane podczas degustacji w Kendall-Jackson powinny być przekazane do zespołów marketingowych z myślą o budowie dobrej marki oraz sprzedaży hurtowej. Jak mówi, „musieliśmy zmienić nastawienie ludzi, zburzyć mury i wyjaśnić zasady marketingu bezpośredniego”, aby przekonać działy do przekazywania sobie danych.

**Czy opisałbyś swoją spółkę jako skoncentrowaną głównie na produkcie, czy na kliencie?**



Taki brak współpracy pociąga za sobą dwa niekorzystne zjawiska, mówi Ball ze spółki Dechert-Hampe. Pierwszym z nich są słabe wyniki sprzedaży spowodowane tym, że działy marketingu i sprzedaży nie potrafią efektywnie ze sobą współpracować. Drugie zjawisko polega na tym, że

**„Większość spółek, gdy patrzy na klienta, widzi stosunek transakcyjny - jednak powinni oni dostrzegać związek strategiczny.”**

**Ben Ball, wiceprezes Deschert-Hampe**

cele spółki przestają odpowiadać potrzebom klienta. Przykładowo, wytwórnia win może być przekonana, że jej najważniejszym celem jest terminowość dostaw, lecz klienta w większym stopniu interesuje całkowita ilość stłuczonych towarów.

Jeżeli stosunki do CRM pozostaną rozbieżne, mało prawdopodobne jest, że informacja ta zostanie przekazana tam, gdzie jest najbardziej cenna, a żądania klienta jeszcze bardziej odbiegną od korporacyjnych praktyk. Wiele takich zjawisk spowodowanych jest brakiem zrozumienia potrzeb klientów, mówi Ball, co jest bardziej powszechne niż większość spółek sądzi. „Większość spółek, gdy patrzy na klienta, widzi stosunek transakcyjny - oni mają produkt, który trzeba wysłać do kupującego,” mówi. „Jednak powinni oni dostrzegać związek strategiczny. Nie zawsze chodzi o zasoby produktów.” Istotnie prawie 30% respondentów twierdzi, że ich spółki są całkowicie lub głównie zorientowane na produkt.

Zrozumienie priorytetów klienta - i dopasowanie strategii korporacyjnych do ich spełnienia - jest kluczowe dla osiągnięcia sukcesu przez jakąkolwiek strategię CRM. Ball, doradzając swoim klientom, pyta spółki czy wiedzą, czego oczekują ich klienci. Następnie pyta tych klientów o ich faktyczne oczekiwania. „Niemał zawsze istnieje znaczna różnica,” mówi.



## Niedopasowane mierniki

**K**olejną kwestią ujawnioną za pomocą wyników ankiety jest fakt, że spółki wydają się wykorzystywać CRM dla jednego zestawu celów, ale oceniają sukces za pomocą zupełnie innych mierników. Gdy respondenci zostali zapytani o cele, których osiągnięcia spodziewają się ich spółki w wyniku wdrożenia inicjatyw CRM, wymienili zwiększenie efektywności marketingowej (52%) oraz świadczenia usług (48%), a także generowanie nowych przychodów (47%). Jednak oceniając powodzenie CRM, najważniejsze mierniki obejmują zadowolenie klienta (49%) oraz utrzymanie klienta

„Bez zrozumienia przyczyn leżących u podstaw zmian, traci się ogromną część tego, co CRM może dla ciebie zrobić.”

**Jerine Rosato, dyrektor ds. relacji z klientami, Port of San Diego**

(43%); zwiększone przychody są na trzecim miejscu, wymienione przez 30% respondentów.

Pomimo, że czynniki te są z pewnością powiązane, liczby wykazują niedopasowanie, co jeszcze lepiej wyjaśnia, dlaczego spółki są niezadowolone z rezultatów swoich wysiłków. Dane wyraźnie sugerują, że niewiele spółek naprawdę rozumie w jaki sposób można wykorzystać CRM dla dobra spółki, mówi Tracey Altman, dyrektor w Latimark, spółce marketingowo-konsultingowej z Dallas. „Spółki powinny pojmować i mierzyć CRM pod względem jego roli w stabilizowaniu cen, zwiększaniu przychodów i ożywieniu spółki,”

**W jaki sposób Twoja spółka mierzy sukces CRM?**  
(proszę wybrać wszystkie opcje, które są prawdziwe dla Państwa spółki)



mówi. Jasna ocena systemów CRM nie może być przeprowadzona, jeżeli spółki nie wykorzystują mierników, które bezpośrednio odzwierciedlają określone wcześniej cele - jest to podstawowy warunek.

Oczywiście mierzenie jest zawsze sprawą problematyczną i stanowi ciągłe wyzwanie nawet dla spółek, które posiadają kompleksowe systemy CRM. Weźmy przykładowo AmerisourceBergen Specialty Group (ABSG), wyspecjalizowanego dystrybutora dużej firmy farmaceutycznej, o wartości 55 miliardów dolarów, który sprzedaje leki i świadczy usługi takie jak wypłata odszkodowań z tytułu ubezpieczenia,



szkolenia medyczne dla lekarzy, aptek i szpitali. Spółka korzysta już z systemu CRM obejmującego całe przedsiębiorstwo, umożliwiającego pracownikom dostęp do jednego zbioru danych. Dodatkowo prawdopodobne jest, że względu na rozmiar i złożoność działalności - ABSG posiada 12 wydziałów oferujących różne usługi dla lekarzy, szpitali, pacjentów i innych firm zajmujących się opieką zdrowotną - że kilka działów będzie obsługiwało tego samego klienta. Sprawia to, że mierzenie rzeczywistej wartości inicjatywy CRM spółki jest zadaniem skomplikowanym, mówi Dale Danilewitz, Dyrektor IT w spółce. Przykładowo: lekarz przepisujący leki dystrybuowane przez ABSG może także korzystać ze szkoleń oferowanych przez dział edukacyjny ABSG, starać się o inne leki na receptę z apteki ABSG, oraz konsultować się z działem obsługi klienta w kwestii fakturowania. W jaki sposób ABSG może dokładnie śledzić i mierzyć przyczyny oraz rezultaty tych działań w swoim systemie CRM? Na przykład, czy lekarz

ten zapisał się na szkolenie, ponieważ skontaktował się z nim pracownik ABSG, czy znalazł to szkolenie samodzielnie? Pomimo, że sprzedaż krzyżowa stanowi pozytywny rezultat, uzyskanie głębszej wiedzy pozostaje problematyczne.

Ponadto nie wszystkie spółki mierzą sukces CRM jedynie na podstawie zwiększonych przychodów, mówi Jerine Rosato, kierownik ds. relacji z klientami w Port of San Diego, California. Klienci portu to linie towarowe, rejsowe, magazyny, hotele i oczywiście turyści i inni odwiedzający. Generowanie przychodów jest więc ważne, jednak nie stanowi całości obrazu. „Jeżeli mierzony jest wyłącznie przychód,” mówi, „wtedy widzi się tylko to, co się dzieje na powierzchni. Nie wiadomo co spowodowało zmiany które wygenerowały przychód. Bez zrozumienia przyczyn leżących u podstaw zmian, traci się ogromną część tego, co CRM może dla ciebie zrobić.

---

## Mini analiza przypadku: AmerisourceBergen

**W sferze dystrybucji farmaceutycznej** marże są bardzo niewielkie. Działalność prowadzona jest coraz częściej w systemie opłat za usługę, a firmy takie jak AmerisourceBergen Specialty Group (ABSG), spółka zależna dużej firmy farmaceutycznej z Dallas, warta 55 miliardów dolarów, nie naliczają narzutów na produkty, które odsprzedają, lecz zamiast tego negocjują kontrakty na usługi o stałej cenie.

«Aby utrzymać niskie koszty ogólne», mówi Dyrektor IT Dale Danilewitz, «kierownictwo spółki zaczęło szukać sposobu na zwiększenie skuteczności i znalazło odpowiedź - w systemie CRM spółki». Poprzez zintegrowanie systemów danych klientów w całej spółce, ABSG jest w stanie określić obszary gdzie możliwe jest zwiększenie przychodów poprzez

sprzedaż krzyżową, sprzedaż dodatkową, wzmocnienie relacji z klientami oraz tworzenie nowych produktów i usług. Każdy pracownik w 12 działach firmy może w dowolnej chwili zobaczyć, w jaki sposób jego koledzy współpracują z klientami.

„Posiadanie tego ma dla nas fundamentalne znaczenie,” mówi Danilewitz. „Gdy kliknę na nazwisko klienta, mogę zobaczyć wszystko, z czego korzysta ta osoba w naszej firmie. Pomaga to utrzymać priorytety spółki.”

W konsekwencji, ABSG może się dzisiaj skoncentrować na terminowych dostawach odpowiednich ilości towaru dla klientów. Na przykład, szpital nie chce przechowywać większej ilości drogiego leku na nowotwory niż potrzebuje. System CRM w spółce



ABSG może śledzić zarówno przesłane wykorzystanie leku przez szpital jak i jego magazyn, umożliwiając dystrybutorowi przesłanie tego, co szpital potrzebuje i w chwili, gdy tego potrzebuje. System pozwala

także ABSG proponować takie zarządzanie magazynem w przypadku podobnych leków, nawet jeżeli szpital nie kupuje ich od ABSG. „Jest to częścią naszej definicji doskonałości operacyjnej,” mówi Danilewitz. Pomimo że nie może ujawnić konkretnych mierników, Danilewitz twierdzi, że sprzedaż oraz udział w rynku ABSG znacząco wzrosły w konsekwencji wdrożenia systemu CRM. ■



## Zwiększanie sukcesu CRM

**B**yć może w wyniku niezadowolenia z CRM, połączonego z dużym znaczeniem spełniania rosnących żądań klientów w ciągu trzech następnych lat, większość spółek zwiększy budżety CRM, tworząc możliwości pokonania przeszkód, które powstrzymywały je od osiągnięcia sukcesu związanego z CRM. Ponad 70% osób uczestniczących w ankiecie twierdzi, że ich spółki „jakoś” lub „znacznie” zwiększą budżet w tym zakresie. W ciągu minionych lat spółki unowocześniły istniejące oprogramowanie (33%), zwiększyły ilość szkoleń dla klientów (33%) oraz zmieniły struktury

organizacyjne (31%). Moment kluczowy nadchodzi, a spółki wydają się korygować swoje strategie.

Kendal-Jackson wydaje do 3 milionów dolarów rocznie na swoje działania w zakresie CRM - znaczna suma jak na spółkę tej wielkości. Jednak Baker twierdzi, że suma ta z pewnością wzrośnie w następnych latach. Należy aktualizować nie tylko tradycyjne zastosowania - także systemy punktów sprzedaży są zbyt wolne by poradziły sobie z degustacjami podczas okresów szczytowych, sprawiając że niektórzy klienci zrezygnują i wyjdą ze sklepu niczego nie kupując. „To największe

---

## Cztery zalety spółek stosujących najlepsze praktyki

**Co robią spółki**, które osiągnęły sukces z CRM, a czego nie robią inni?

Spółki, które pomyślnie wprowadziły system CRM są:

**1 Nakierowane bardziej na klienta niż na produkt.** Biorą pod uwagę to, czego chce klient przed rozważeniem, które produkty można mu sprzedać. Różnica staje się widoczna wśród spółek, które twierdzą, że ich strategia CRM odniosła sukces: ponad 50% tych respondentów twierdzi, że spółki ich były całkowicie nakierowane na klienta albo głównie na nim skoncentrowane. „Wszystko to polega na całkowitym doświadczeniu z klientami,” mówi Danilewicz, „Chcemy wiedzieć, jak i kiedy nasi klienci robią z nami interesy.”

**2 Raczej posiadają formalne, aktywne ramy CRM.** Spółki, które osiągnęły sukces określiły CRM jako inicjatywę korporacyjną oraz powierzyły nadzór nad działaniami związanymi z CRM starszemu kierownikowi lub dyrektorowi wyższego szczebla. Z tego powodu spółki te mogą kłaść większy nacisk na wdrażanie nowego oprogramowania (83%), zmianę procedur dotyczących bezpośrednich kontaktów z klientami (70%) i szkoleń dla pracowników (60%).

**3 Skoncentrowane na integracji.** Około połowa respondentów, których inicjatywy CRM okazały się sukcesem, zgodziła się, że uzyskanie całościowego obrazu klienta jest ważne, w porównaniu do 21% respondentów z grup, którym się gorzej powiodło. Spółki, które koncentrują się na integrowaniu różnych linii działalności oraz

funkcji rozumieją, że jedynym sposobem uzyskania całościowego spojrzenia na klienta jest całościowe postrzeganie działalności, od początkowych zamówień do samego końca łańcucha dostaw.

**4 Posiadają sponsorów i przywódców wśród kierownictwa wyższego szczebla.** Niemal w 58% spółek, które nie osiągnęły sukcesu z CRM brakuje wsparcia ze strony kierownictwa, w porównaniu do jedynie 9% spośród spółek, którym się powiodło. Baker twierdzi, że w Kendall-Jackson wsparcie kierownictwa wyższego szczebla, wraz z założycielem spółki Jess Jacksonem, było kluczowe dla pokonania oporu wobec projektu. „Bezpośrednio przyczyniło się do osiągniętego przez nas sukcesu,” powiedział, „ponieważ kierownicy rozumieją, jak ważne jest to dla przyszłości naszej spółki”. ■



### Co zrobiła Twoja spółka w ciągu 12 ostatnich miesięcy, aby ulepszyć strategię CRM? (proszę wybrać wszystkie opcje które dotyczą Państwa spółki)



wyzwanie, jakie teraz przed nami stoi,” mówi Baker.

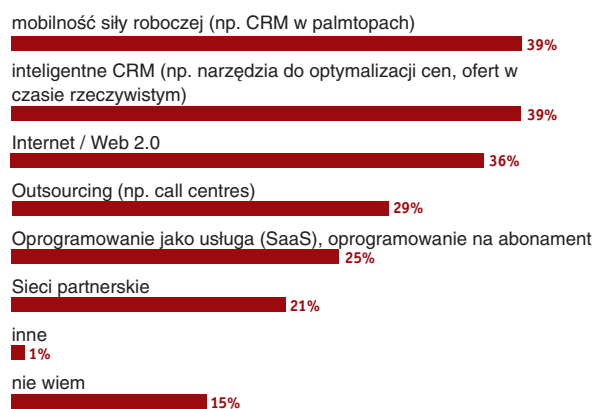
W przypadku niektórych spółek, inwestycje skoncentrują się na lepszym wykorzystywaniu istniejących systemów. Początkowy wysiłek związany z CRM, podjęty przez Kendall-Jackson, skutkowało zwiększoną sprzedażą, mówi Baker; teraz należy zająć się głębszymi sprawami, np. klubem winiarskim spółki. Obecnie członkowie ekskluzywnego klubu przeważnie rezygnują po 15,2 miesiącach. Co należy zrobić, aby ulepszyć statystyki zatrzymywania klientów? Baker ma nadzieję, że rozszerzona funkcjonalność CRM pomoże odpowiedzieć na to pytanie.

Niestety spółka Kendall-Jackson to rzadki przypadek. Respondenci twierdzą, że w ciągu trzech następnych lat ich spółki przeznaczą wydatki CRM IT na sprzedaż (56%), obsługę klienta i wsparcie (51%) oraz marketing (45%). Tylko 20% z nich planuje skupienie wydatków na analizach, a jedynie 9% zainwestuje w system konsolidacji lub integracji. Wiadomości te rozczarowują, biorąc pod uwagę jasną potrzebę firm dotyczącą ujednoczenia strategii w obrębie całej spółki.

Inne czynniki wpłyną na wydatki w tym zakresie. Zwiększająca się mobilność siły roboczej oraz szybsze i bardziej spersonalizowane reagowanie przez spółki na potrzeby klientów, konieczność przekazywania danych

CRM za pomocą palmtopów oraz Internetu, a także zastosowania inteligentnych narzędzi optymalizacji cen i zarządzania ofertą w czasie rzeczywistym znacznie wpłyną na działania związane z CRM w ciągu następnych trzech lat. Aby przyspieszyć takie przejście do sieci, niektóre spółki rozważają wprowadzenie udostępnianych rozwiązań CRM - oprogramowania wynajmowanego najczęściej na okresy miesięczne i dostarczanego przez Internet. 43% respondentów korzysta już lub rozważa skorzystanie z udostępnianych rozwiązań CRM. Jednak dla 81% uczestników nie jest to kwestia czy kupić, czy wynająć - spółki pragną po prostu rozwiązania, które w najlepszy sposób spełni ich potrzeby.

### Które z poniższych tendencji według Ciebie najbardziej wpłyną na działania związane z CRM / inwestycje w Twojej spółce w ciągu najbliższych trzech lat? (proszę wybrać wszystkie opcje które dotyczą Państwa spółki)





## Znaczenie przywództwa

**Z**ważywszy na planowane zwiększenie poziomów wydatków, nowe modele architektury i wzrost sił rynkowych, które będą stale napędzać konkurencję, bodaj najbardziej klarownym wnioskiem wynikającym z badania jest potrzeba przywództwa kierownictwa w odniesieniu do wprowadzania CRM na przestrzeni całego przedsiębiorstwa. Obecnie jedynie 23% respondentów jest w stanie stwierdzić, że ich strategia CRM jest prowadzona przez kierownictwo wyższego szczebla spoza działu IT. Może to w znacznej mierze wyjaśniać powszechną niezdolność przedsiębiorstw do przewyższania problemów związanych z integracją i dostosowaniem, jako że

kierownictwo niższego szczebla nie jest w stanie dostrzec korzyści inicjatyw związanych z CRM dla przedsiębiorstwa jako całości. „Bez odgórnego przywództwa,” mówi pani Altman, „firmy nie będą postrzegać Zarządzania Relacjami z Klientami jako strategicznego narzędzia, lecz jako coś, co po prostu powinni robić.”

Dla Waters SAS, firmy o wartości 562 mln USD produkującej sprzęt do badań farmaceutycznych, będącej francuską jednostką zależną amerykańskiej firmy Waters Corp, skuteczność narzędzia Zarządzania Relacjami z Klientami i przywództwo idą ze sobą w parze – jak powiedział Phillipe Payoux, kierownik ds. systemów informacyjnych w

### Mini studium przypadku: Port w San Diego

Port w San Diego zatrudnia 600 osób i generuje roczne przychody w wysokości ponad 120 mln USD. Nie pełni on tylko funkcji wynajmującego powierzchnię ładunkową dla linii i magazynów żeglugowych;; port obsługuje również linie rejsowe, hotele i tysiące turystów. Tak więc, gdy wyniki kwartalnych badań dotyczących poziomu zadowolenia klientów zaczęły wykazywać spadek, Jerine Rosato, kierownik ds. relacji z klientami portu, skorzystał z systemu CRM portu w celu uzyskania dokładnego oglądu sytuacji.

Jako że jest to popularny port pośredni dla kilku głównych linii rejsowych, pasażerowie zamierzający spędzić dzień lub dwa w mieście często dzwonią na linię informacyjną portu i pytają, jak zaplanować ich przyszłą wizytę, domagając się informacji na temat rekomendowanych atrakcji specjalnych i

restauracji. Agentów biura obsługi klienta poinstruowano, by w celu uzyskania takich informacji zalecali turystom odwiedzenie strony internetowej portu. Jednak dane zgromadzone w systemie CRM wykazały, że dzwoniący spodziewają się czegoś więcej, niż zdawkowego odesłania do strony internetowej.

Zadowolenie klienta w branży podróży i turystyki jest najważniejszym miernikiem, więc zespół Pani Rosato szybko zareagował na tę sytuację i opracował pakiet informacji turystycznych przesyłany turystom przed ich przyjazdem. „Byli zachwyceni tym pomysłem,” mówi Pani Rosato, dodając, że przy okazji znacznie wzrósł poziom zadowolenia.

Obecnie badania dotyczące poziomu zadowolenia klienta są konstruowane tak, by zapewnić jak największy poziom powiązania z systemem CRM portu. Klientom nie



zadaje się już pytań ogólnych („Czy jest Pan/Pani zadowolony/-a z naszych usług?”), skupiając się zamiast tego na konkretnych zdarzeniach („Czy uzyskał/-a Pana/Pani wystarczającą odpowiedź na pytanie dotyczące restauracji?”). Agencja może porównać te odpowiedzi ze zdarzeniami zarejestrowanymi w systemie CRM w celu przedstawienia agentom ds. obsługi klienta przejrzystego obrazu tych obszarów obsługi klienta, które wymagają udoskonalenia. ■



Europie. Pan Payoux wspierał w ostatnim czasie pełne wprowadzenie CRM w ponad trzydziestu krajach, na terenie których firma Waters prowadzi swą działalność, zapewniając siłom sprzedażowym firmy ujednoczoną ocenę wszystkich klientów z ich

terytoriów. Jednak nigdy nie byłoby to możliwe bez bezpośredniego nadzoru ze strony wyższej kadry kierowniczej. „Był to jeden z jej głównych celów,” powiedział Payoux.

## Wniosek: firma zorientowana na klienta

**Z**godnie z uzyskanymi danymi, zarządzanie relacjami z klientami będzie zyskiwać na znaczeniu w ciągu najbliższych trzech lat, jako że przedsiębiorstwa stykają się z większą konkurencją cenową, koniecznością obniżenia kosztów operacyjnych, zwiększoną złożonością produktów i usług, jak również rosnącymi wymaganiami klientów. Jednak technologia i systemy to tylko połowa sukcesu dla przedsiębiorstw. „Największy błąd, jaki przedsiębiorstwo może popełnić,” mówi pan Ball, „to brak zrozumienia relacji między wszystkimi punktami kontaktu z klientami, całości wszystkich interakcji.” Aby zbudować lojalność i wzmocnić relacje, przedsiębiorstwa muszą zachęcać pracowników do obmyślenia coraz to lepszych sposobów obsługi klienta przy każdej możliwej okazji.

W ONF, członkowie kadry kierowniczej wykazują proaktywne nastawienie do działań mających na celu unikanie tradycyjnych problemów i uczenie się na błędach innych. „Musimy dysponować lepszym oglądem na temat potrzeb naszych klientów,” mówi Sébastien Gendry, który nadzoruje relacje ze strategicznymi klientami ONF. „Musimy poznawać potrzeby naszych klientów i dopasowywać do nich nasze usługi i kompetencje.”

Postępowanie zgodnie z tymi najlepszymi praktykami może pomóc przedsiębiorstwom w uzyskaniu właściwej podstawy:

- **Branie pod uwagę potrzeb klienta.** Przed przystąpieniem do zaplanowania lub przeprojektowania strategii Zarządzania Relacjami z Klientami należy wziąć pod uwagę sposób, w jaki klienci chcą prowadzić interesy z firmą. Co więcej, należy zapytać swoich najlepszych

klientów o określenie sposobów udoskonalenia obsługi. Wiedza ta umożliwi przedsiębiorstwom zaplanowanie strategii w pełni spełniającej oczekiwania zarówno klientów, jak i samego przedsiębiorstwa.

- **Sprawniejsze posługiwanie się oprogramowaniem.** Zarządzanie Relacjami z Klientami to coś więcej niż dane kontaktowe klientów i realizacja zleceń. Na przykład w firmie Waters przedstawiciele handlowi mają informacje o wszystkim, co dzieje się na ich terytoriach, nawet jeśli nie dotyczy to w sposób wyraźny ich produktu. Czy sprzęt klienta wymaga konserwacji? Czy istnieje problem z fakturowaniem? „Wszystko to jest użyteczne dla zespołu ds. sprzedaży,” mówi Pan Payoux, „ponieważ chodzi tu o integrowanie firmy. Umożliwia to uzyskanie pełnego obrazu tego, co może się wydarzyć.”

- **Powiązanie mierników z odpowiednimi celami.** Sukcesu Zarządzania Relacjami z Klientami nie należy opierać na zadowoleniu klientów, jeśli założono cel zwiększenia poziomu przychodów. Takie postępowanie jeszcze bardziej rozmyje funkcje działań i utrudni przedsiębiorstwom zidentyfikowanie najbardziej skutecznego wykorzystania posiadanych przez nie danych.

- **Staranne rozważenie przyszłych inwestycji.** Wydatki należy planować w oparciu o ogólne cele przedsiębiorstwa. Jeśli na przykład priorytetem jest uzyskanie ujednoczonej oceny klienta, budżety powinny skupiać się właśnie na tym elemencie, a nie na przykład na pozyskiwaniu klientów.

- **Ogląd całościowy.** Jeśli systemy CRM nie będą zarządzane z perspektywy całego przedsiębiorstwa, cel uzyskania pełnej oceny klienta i jego potrzeb nigdy nie zostanie osiągnięty.

## Załącznik: Wyniki ankiety

W sierpniu 2007 roku ośrodek badawczy The Economist Intelligence Unit przeprowadził globalną ankietę za pośrednictwem Internetu wśród 114 kierowników wyższego szczebla z różnych branż. Należy zauważyć, że suma wszystkich odpowiedzi nie zawsze wynosi 100% w wyniku zaokrąglania lub w związku z faktem, że respondenci mieli możliwość podania kilku odpowiedzi na niektóre pytania.

### Które z poniższych elementów stanowią obecnie priorytety korporacyjne Pana/Pani przedsiębiorstwa? (Należy wybrać trzy odpowiedzi)



### Które z poniższych elementów będą przypuszczalnie stanowić priorytety korporacyjne Pana/Pani przedsiębiorstwa za trzy lata? (Należy wybrać trzy odpowiedzi)



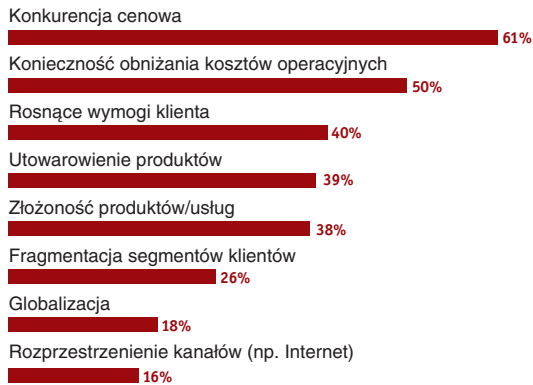
### W jaki sposób twoja spółka generuje większą część wzrostu? (proszę wybrać trzy)



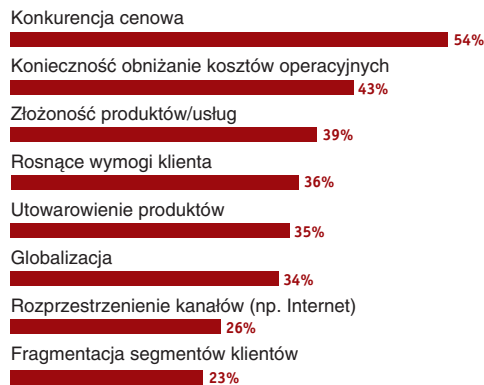
### W jaki sposób Pana/Pani przedsiębiorstwo obecnie uzyskuje największy poziom wzrostu? (Należy wybrać trzy odpowiedzi)



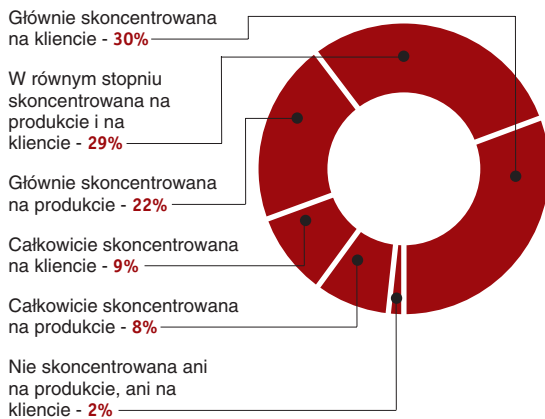
**Które z poniższych elementów są obecnie postrzegane przez Pana/Pani przedsiębiorstwo jako kluczowe wyzwania rynkowe?** (Należy wybrać trzy odpowiedzi)



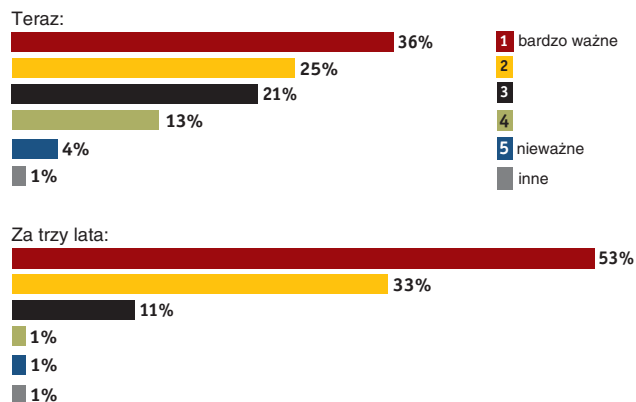
**Które z poniższych elementów będą według Pana/Pani postrzegane przez Pana/Pani przedsiębiorstwo jako kluczowe wyzwania rynkowe za trzy lata?** (Należy wybrać trzy odpowiedzi)



**Czy opisałbyś swoją spółkę jako skoncentrowaną głównie na produkcie, czy na kliencie?**



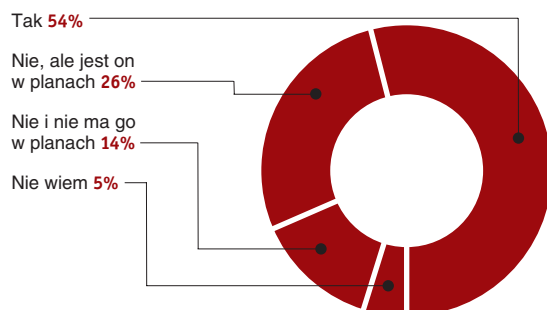
**Jak ważne jest według Ciebie zarządzanie relacjami z klientami (CRM) dla spółki, i jak ważne będzie ono według Ciebie za trzy lata?** (proszę ocenić w skali 1-5, gdzie 1 = bardzo ważne, a 5 = nieważne)



## Załącznik: wyniki ankiety

### Udoskonalanie relacji z klientami: Metoda zintegrowana

#### Czy Pana/Pani przedsiębiorstwo dysponuje formalnym systemem CRM?



#### Co Pana/Pani przedsiębiorstwo spodziewa się uzyskać poprzez inicjatywy związane z Zarządzaniem Relacjami z Klientami? (Należy wybrać wszystkie stosowne odpowiedzi)



#### Które z poniższych stwierdzeń najlepiej według Ciebie określa stosunek Twojej spółki do CRM?

CRM to strategiczne działania na poziomie całej spółki (wykraczające poza obsługę klienta) - 30%

W CRM zaangażowane są pojedyncze działy (np. sprzedaż, marketing), dla swoich konkretnych celów - 25%

CRM znajduje się w centrum działalności - 12%

CRM koncentruje się na procesach bezpośrednich kontaktów z klientami w wielu kanałach - 12%

Chcemy wprowadzić CRM, lecz nie wiemy, jaką metodę przyjąć - 9%

Dopiero rozpoczęliśmy wdrażanie CRM, wykorzystując proste narzędzia, takie jak zarządzanie kontaktami - 7%

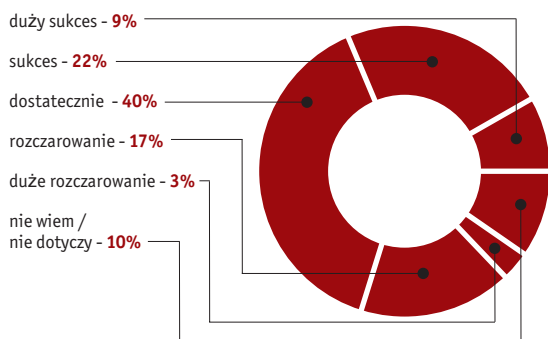
Nie wprowadzamy obecnie CRM, ani nie planujemy robić tego w przyszłości - 3%

Nie wiem - 3%

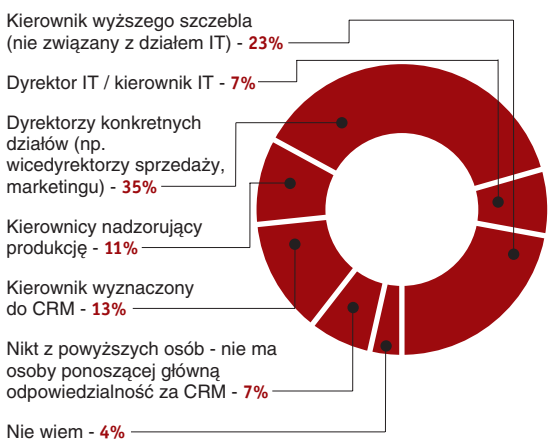
#### Które obszary będą stanowić centralne punkty działań podejmowanych przez Pana/Pani przedsiębiorstwo w ramach CRM w ciągu najbliższych trzech lat? (Należy wybrać maksymalnie trzy odpowiedzi)



**W jakim stopniu, według Ciebie, działania Twojej spółki związane z CRM okazały się sukcesem?**



**Kto jest głównie odpowiedzialny za zarządzanie działaniami związanymi z CRM?**



**Co zrobiła Twoja spółka w ciągu 12 ostatnich miesięcy, aby ulepszyć strategię CRM? (proszę wybrać wszystkie opcje które dotyczą Państwa spółki)**



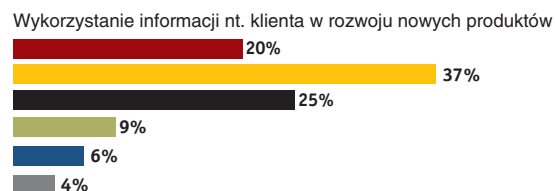
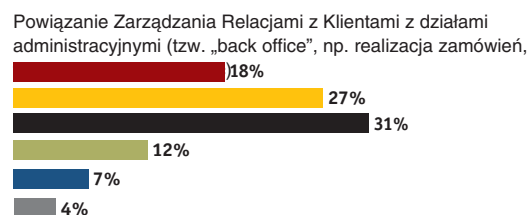
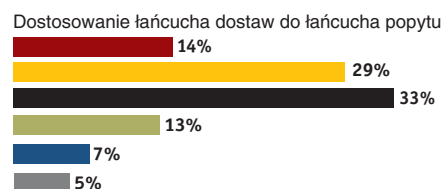
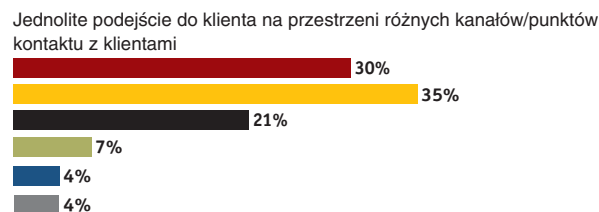
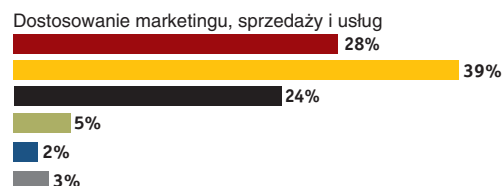
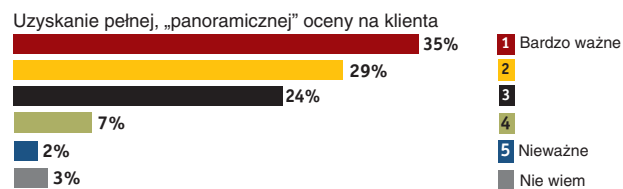
**W jaki sposób Twoja spółka mierzy sukces CRM? (proszę wybrać wszystkie opcje, które są prawdziwe dla Państwa spółki)**



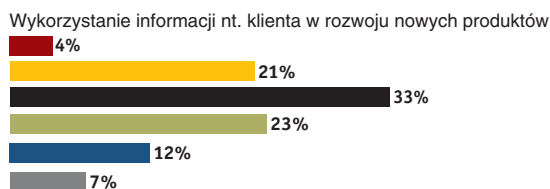
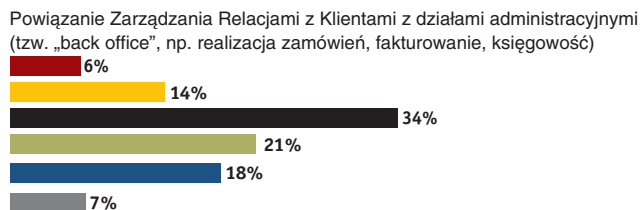
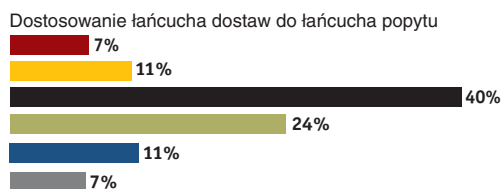
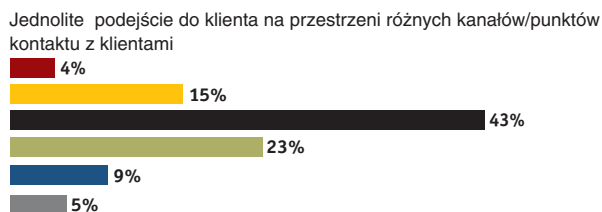
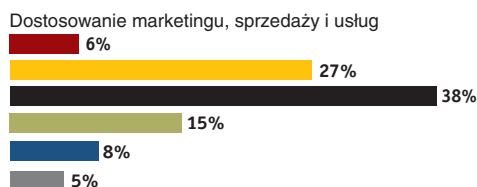
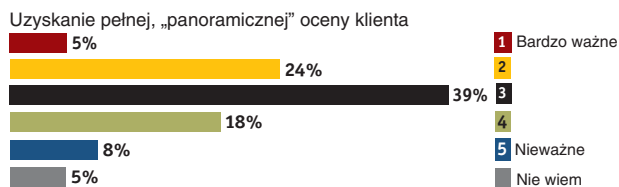
## Załącznik: wyniki ankiety

### Udoskonalanie relacji z klientami: Metoda zintegrowana

**Jakie znaczenie dla Pana/Pani przedsiębiorstwa mają następujące cele?** (Należy ocenić w skali od 1 do 5, gdzie 1 = Bardzo ważne, a 5 = Nieważne)



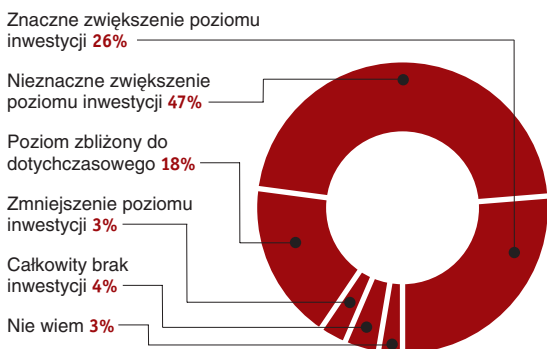
**W jakim stopniu udało się Pana/Pani przedsiębiorstwu osiągnąć te cele?** (Należy dokonać oceny w skali od 1 do 5, gdzie 1 = Całkowicie osiągnięty, a 5 = Zupełnie nieosiągnięty)



**Jakie według Pana/Pani są główne przeszkody dla zwiększenia integracji systemów Zarządzania Relacjami z Klientami w Pana/Pani przedsiębiorstwie?**  
 (Należy wybrać maksymalnie trzy odpowiedzi)



**Czy przewiduje Pan/Pani, że Pana/Pani przedsiębiorstwo zwiększy czy zmniejszy poziom inwestycji na technologię CRM w ciągu najbliższych trzech lat?**



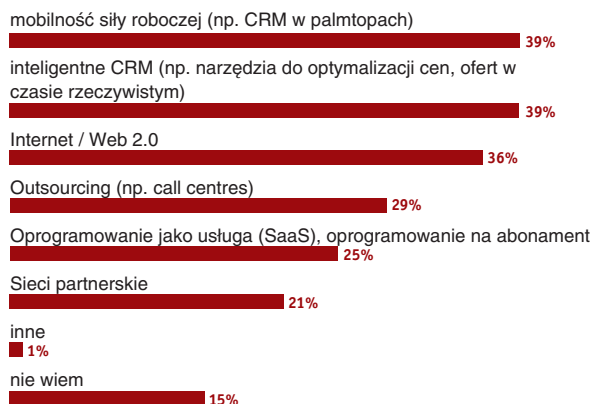
**Czy poniższe aspekty działalności Pana/Pani przedsiębiorstwa uległy polepszeniu, czy pogorszeniu w wyniku korzystania z oprogramowania do CRM?**



## Załącznik: wyniki ankiety

### Udoskonalanie relacji z klientami: Metoda zintegrowana

**Które z poniższych tendencji według Ciebie najbardziej wpłyną na działania związane z CRM / inwestycje w Twojej spółce w ciągu najbliższych trzech lat?**  
(proszę wybrać wszystkie opcje które dotyczą Państwa spółki)



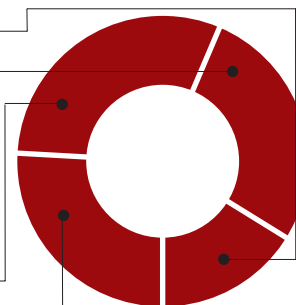
**Czy Pana/Pani przedsiębiorstwo wykorzystuje lub rozważa możliwość korzystania z subskrypcyjnych rozwiązań CRM dostępnych na żądanie?**

Obecnie korzystamy z rozwiązań CRM dostępnych na żądanie **17%**

Rozważamy możliwość korzystania z rozwiązań CRM dostępnych na żądanie w najbliższej przyszłości **26%**

Nie rozważamy możliwości korzystania z rozwiązań CRM dostępnych na żądanie w najbliższej przyszłości **31%**

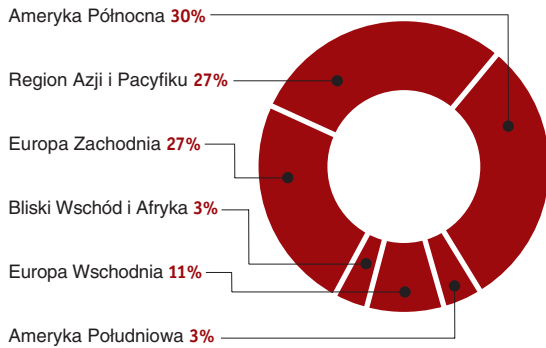
Nie wiem **26%**



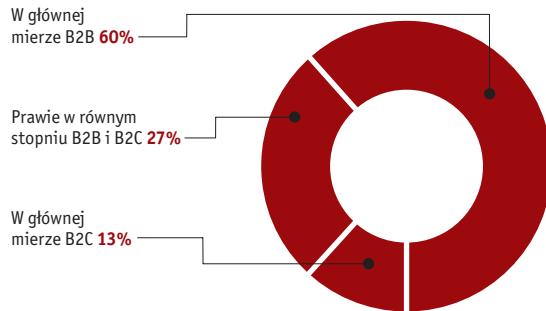
**Czy zgadza się Pan/Pani lub nie z następującymi stwierdzeniami dotyczącymi subskrypcyjnych rozwiązań CRM dostępnych na wynajem?**



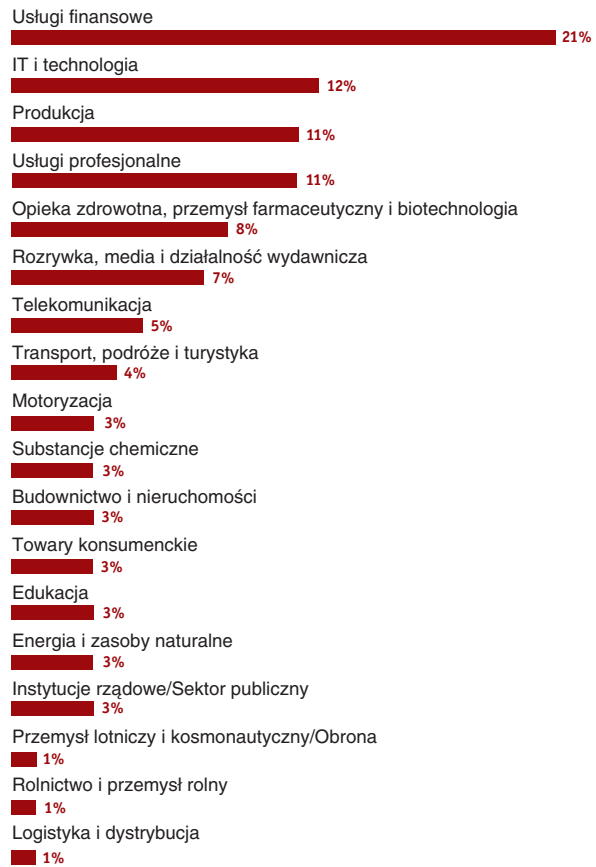
**W którym regionie Pan/Pani pracuje?**



**Jak określiłby/-określiłaby Pan/Pani relacje z Pana/Pani klientami?**



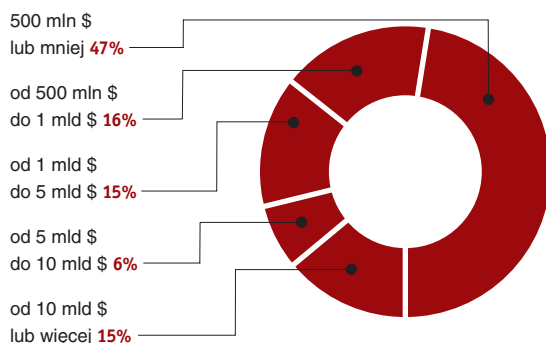
**Jaka jest Pana/Pani główna branża?**



## Załącznik: wyniki ankiety

### Udoskonalanie relacji z klientami: Metoda zintegrowana

#### Jaki jest globalny poziom przychodów Pana/Pani organizacji w USD?



#### Które z poniższych funkcji najtrafniej opisują Pana/Pani stanowisko?



#### Jakie są Pana/Pani główne role funkcyjne? (Należy wybrać maksymalnie trzy odpowiedzi)



Chociaż podjęto wszelkie starania w celu zweryfikowania trafności informacji zawartych w niniejszym raporcie, ani The Economist Intelligence Unit Ltd., ani sponsor niniejszego raportu nie przyjmuje jakiegokolwiek odpowiedzialności za oparcie się przez jakiegokolwiek osoby na niniejszym raporcie lub jakichkolwiek zawartych w nim informacjach, opiniach lub wnioskach.

LONDYN  
26 Red Lion Square  
London  
WC1R 4HQ  
Wielka Brytania  
Tel.: (44.20) 7576 8000  
Faks: (44.20) 7576 8476  
E-mail: london@eiu.com

NOWY JORK  
111 West 57th Street  
New York  
NY 10019  
Stany Zjednoczone  
Tel.: (1.212) 554 0600  
Faks: (1.212) 586 1181/2  
E-mail: newyork@eiu.com

HONGKONG  
60/F, Central Plaza  
18 Harbour Road  
Wanchai  
Hongkong  
Tel.: (852) 2585 3888  
Faks: (852) 2802 7638  
E-mail: hongkong@eiu.com