

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
SOCIALINĖS INFORMATIKOS FAKULTETAS
INFORMATIKOS IR PROGRAMŲ SISTEMŲ KATEDRA**

EGLĖ KAROSAITĖ

(Elektroninio verslo vadyba, EVV mns 1–01)

**RYŠIŲ SU KLIENTAIS VALDYMO STRATEGIJOS REALIZAVIMO
LŪKESČIAI IR REALYBĖ
Magistro baigiamasis darbas**

Darbo vadovė – **prof. Dalė Dzemydienė**

Vilnius, 2012

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
SOCIALINĖS INFORMATIKOS FAKULTETAS
INFORMATIKOS IR PROGRAMŲ SISTEMŲ KATEDRA

RYŠIŲ SU KLIENTAIS VALDYMO STRATEGIJOS REALIZAVIMO
LŪKESČIAI IR REALYBĖ

Elektroninio verslo vadybos magistro baigiamasis darbas

Vadovė

Vilnius, 2012

TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. RYŠIŲ SU KLIENTAIS VALDYMO SISTEMOS IR JŲ VIETA ĮMONĖS VERSLO PROCESUOSE	10
1.1. Ryšių su klientais valdymo sistemų atsiradimo prielaidos.....	10
1.2. CRM sistemos koncepcija	13
1.3. Ryšių su klientais valdymo sistemų taikymas ir plėtros tendencijos.....	16
2. RYŠIŲ SU KLIENTAIS VALDYMO SISTEMŲ NAUDA IR KRITINIAI SĖKMĖS VEIKSNIAI.....	20
2.1. Ryšių su klientais valdymo sistemų nauda ir jos matavimas.....	20
2.1.1. CRM sistemų nauda operatyviam valdymo lygiui.....	21
2.1.2. CRM sistemų nauda taktiniam valdymo lygiui.....	25
2.1.3. CRM sistemų nauda strateginiam valdymo lygiui	28
2.2. Ryšių su klientais valdymo sistemų sėkmės veiksniai	30
2.2.1. Įmonės branda CRM sistemai	31
2.2.2. Verslo poreikis ir išmatuojama nauda.....	35
2.2.3. Vadovybės parama CRM projekto vykdymui.....	36
2.2.4. Projekto apimties išskaidymas etapais	37
2.2.5. Darbuotojų įtraukimas į CRM projektą.....	38
2.2.6. Tinkama CRM technologija	39
2.2.7. Organizacinė kultūra	41
3. RYŠIŲ SU KLIENTAIS VALDYMO SISTEMŲ ĮSISAVINIMO LIETUVOS ĮMONĖSE TYRIMAS.....	43
3.1. Tyrimo metodologija ir eiga.....	43
3.2. CRM sistemų naudojimo Lietuvos smulkiose ir vidutinėse įmonėse statistika	47
3.3. CRM sistemų paskirtis ir jų vieta kitų veiklos valdymo įrankių kontekste.....	50
3.4. CRM sistemų naudos ir trūkumų įvertinimas.....	55
3.5. CRM sistemų įsisavinimo kliūtys Lietuvos smulkiose ir vidutinėse įmonėse	58
3.6. CRM sistemų įsisavinimo rekomendacijos	61
IŠVADOS.....	64
LITERATŪROS ŠALTINIAI.....	66
ANOTACIJA	69
ANNOTATION	70
SANTRAUKA	71
SUMMARY	72
PRIEDAI.....	73

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. CRM sistemų nauda operatyviam valdymo lygiui.....	21
2 lentelė. CRM sistemų nauda taktiniam valdymo lygiui.....	25
3 lentelė. CRM sistemų nauda strateginiam valdymo lygiui	28
4 lentelė. Veikiančių Lietuvos ūkio subjektų skaičius, 2012 m.....	44
5 lentelė. CRM sistemas naudojančių įmonių dalis, pagal įmonės dydį, 2012 m.	44
6 lentelė. CRM sistemų paskirties ir poreikio nustatymas įmonėse	52
7 lentelė. CRM sistemose valdomos veiklos	53
8 lentelė. CRM sistemų įsisavinimo Lietuvos įmonėse kliūtys	59

PAVEIKLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Svarbiausi klientų lojalumo įmonėms veiksniai	12
2 pav. CRM strategijos realizavimo modelis	14
3 pav. CRM technologijos vieta įmonės verslo procesų valdyme	15
4 pav. Santykiai tarp tiekimo grandinės dalyvių.....	17
5 pav. Kliento informacija <i>Microsoft Dynamics CRM</i> sistemoje	22
6 pav. Įmonės klientų dalis pagal pelningumą.....	26
7 pav. CRM sistemos pardavimų proceso prietaisų skydelis.....	27
8 pav. <i>Gartner</i> technologijų ciklas	30
9 pav. Sistemų brandos modelis	33
10 pav. CRM „poreikių hierarchija“	34
11 pav. Imties dydžio apskaičiavimas	45
12 pav. CRM naudojančios įmonės pagal pagrindinę veiklos rūšį	47
13 pav. CRM naudojimas pagal pareigybes	48
14 pav. CRM sistemos naudojimo laikas	48
15 pav. Respondentų įsitraukimas į CRM sistemos diegimo projektą	48
16 pav. Konkrečių CRM technologijų naudojimo paplitimas įmonėse.....	49
17 pav. Respondentų naudojamų CRM technologijų tipai	50
18 pav. CRM sistemų paskirties ir poreikio nustatymas įmonėse	51
19 pav. CRM sistemų vieta tarp kitų veikloje naudojamų įrankių	54
20 pav. CRM sistemų nauda Lietuvos smulkioms ir vidutinėms įmonėms.....	55
21 pav. CRM sistemų trūkumai Lietuvos smulkioms ir vidutinėms įmonėms	56
22 pav. CRM sistemų naudingumo įvertinimas	58

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

BI – Verslo analitika (*Business Intelligence*)

CM – Kontaktų valdymas (*Contact Management*)

CRM – Ryšių su klientais valdymo sistema (*Customer Relationship Management*)

EC – Elektroninė komercija (*Electronic Commerce*)

ERP – Išteklių planavimo sistema (*Enterprise Resource Planning*)

IT – Informacinės technologijos

KPI – Svarbiausieji veiklos vertinimo rodikliai (*Key Performance Indicators*)

LR – Lietuvos Respublika

PIM – Asmeninės informacijos valdymas (*Personal Information Management*)

ROI – Investicijų grąža (*Return of Investment*)

SCM – Tiekimo grandinės valdymas (*Supply Chain Management*)

VVS – Verslo valdymo sistema

XRM – Bet kokių ryšių valdymas (*eXtended Relationship Management*)

ĮVADAS

Temos aktualumas

Šių dienų dinamiškoje verslo aplinkoje įmonės, siekdamos išlikti konkurencingomis, diegiasi verslo valdymo sistemas, leidžiančias valdyti išteklius, informacijos srautus, planuoti biudžetą, matuoti ir prognozuoti veiklos rezultatus – t.y. valdyti verslą. Į klientus orientuotoms įmonėms šiame kontekste aktualios yra ryšių su klientais valdymo, arba CRM (angl. *Customer Relationship Management*), sistemos. Kai rinkoje veikia pakankamai daug konkurentų, klientai įgyja didesnę galią – jie ima tikėtis vis daugiau, turi didesnę pasirinkimą ir tampa vis mažiau lojalūs vienam prekės ženklui. Ši tendencija ypač jaučiama elektroniniame versle, nes elektroninėje erdvėje visi konkurentų pasiūlymai matomi kaip ant delno. Poreikis suburti lojalių klientų ratą, užtikrinantį pastovias pajamas, sąlygoja sistemų, padedančių valdyti ryšius su klientais, diegimą. LR Statistikos departamento duomenimis, 16,5% Lietuvos smulkių įmonių ir 21,5% vidutinių įmonių savo veikloje naudoja CRM sistemas [12]. Lietuvoje, kaip ir visame pasaulyje, CRM sistemas naudojančių įmonių skaičius nuolat auga.

Kiekvienos verslo valdymo sistemos, tarp jų ir CRM, diegimas reikalauja pakankamai didelių investicijų, laiko, žmogiškųjų išteklių dalyvavimo, pokyčių valdymo. Akivaizdu, kad įmonės, pasiryžusios įsodiegti CRM sistemą, turi tam tikrus lūkesčius, kurie anksčiau ar vėliau atsiremia į poveikį galutiniam kiekvienos verslo įmonės tikslui – pelnui. Nors šių sistemų aktualumas konkurencinėje aplinkoje atrodytų akivaizdus, mokslinių tyrimų rezultatai rodo, kad 55–77 % ryšių su klientais valdymo sistemų diegimų nepateisina iškeltų tikslų, o jas diegiančios įmonės praranda savo investicijas ir laiką [19, p. 347]. Tai gali reikšti, jog tarp teorijos ir praktikos tebėra takoskyra, dėl ko reikia atlikti papildomų tyrimų, galinčių pateikti patikimus CRM sistemų diegimo rezultatus ir tokiu būdu suformuoti teisingus būsimų vartotojų lūkesčius ir pateikti pasiūlymus CRM sistemų diegėjams.

Sprendžiamos problemos

Atlikus literatūros analizę ryšių su klientais valdymo tematika, nustatytos šios problemos:

- Skirtingas CRM traktavimas įvairiuose šaltiniuose. Paaiškėjo, jog autoriai traktuoja CRM skirtingais aspektais: vieni analizuoja ryšių su klientais valdymą kaip visuotinę organizacijos kultūrą ir strategiją, kiti – CRM technologijų galimybes, tretį kalba apie į klientą orientuotą verslo procesų optimizavimą. Darbe siekiama apibendrinti šiuos požiūrius pateikiant vieningą CRM koncepciją.
- Komplikuotas CRM sistemų naudos įvertinimas. Sudėtinga įvertinti CRM sistemų naudą, nes sistemos vartotojų lūkesčiai skiriasi: vadovams reikalinga analizė ir kontrolė, darbuotojams – patogus įrankis jų kasdienei veiklai planuoti, organizuoti. Norint objektyviai įvertinti CRM

sistemų naudą, reikia įvardinti konkrečius matavimo rodiklius, kurie yra aktualūs abiem interesų grupėms. Darbe pateikiama CRM sistemų naudos įvertinimo rodiklių sistema, pritaikyta atskirai strateginiam, taktiniam ir operatyviam valdymo lygiams. Remiantis šia sistema, toliau siekiama iširti, kurios iš apibūdintų sistemos naudų yra labiausiai pastebimos Lietuvos smulkiose ir vidutinėse įmonėse.

- Nepakankamai iširta CRM sistemų įsisavinimo problematika Lietuvos įmonėse. Apibrėžus CRM sistemų naudą, darbe ieškoma atsakymo į klausimą, kuriose vietose gali susiformuoti spragos, lemiančios tokį didelį CRM nesėkmių skaičių. Analizuojant lietuvių autorių darbus, paaiškėjo, kad nepakankamai iširta CRM sistemų įsisavinimo Lietuvos smulkiose ir vidutinėse įmonėse problematika, nustatant pagrindinius kriterijus ir veiksnius, sąlygojančius šių sistemų sėkmę. Jiems iširti gali būti reikalingas papildomas empirinis tyrimas.

Tyrimo objektas: ryšių su klientais valdymo sistemų įsisavinimas Lietuvos smulkiose ir vidutinėse įmonėse.

Darbo tikslas: išanalizavus literatūrą apie ryšių su klientais valdymo sistemas ir jų diegimo problematiką, iširti Lietuvos smulkių ir vidutinių įmonių patirtį įsisavinant šias sistemas savo veikloje ir pateikti rekomendacijas sėkmingesniai CRM projektų įgyvendinimui.

Darbo uždaviniai. Tikslui pasiekti išskirti šie uždaviniai:

1. Išsiaiškinti ryšių su klientais valdymo (CRM) sistemų sampratą.
2. Apibūdinti ryšių su klientais valdymo sistemų naudą bei kritinius sėkmės veiksnius.
3. Atlikti empirinį tyrimą ir išsiaiškinti smulkių ir vidutinių Lietuvos įmonių požiūrį į CRM sistemų paskirtį, naudą, trūkumus ir įsisavinimo problematiką.
4. Apibendrinus tyrimo rezultatus, pasiūlyti rekomendacijas, kaip įveikti CRM įsisavinimo Lietuvos įmonėse barjerus.

Tyrimo metodai

Išskirti uždaviniai reikalauja teorinių ir empirinių tyrimo metodų. Darbo uždaviniams atlikti naudojami šie tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas, anketinė įmonių, naudojančių CRM sistemas, apklausa ir statistinė surinktų duomenų analizė.

Magistro darbo struktūra

Magistro darbą sudaro įvadas, teorinė dalis, praktinė dalis ir išvados. Teorinėje dalyje atliekama mokslinės literatūros analizė ir jos apibendrinimas apibrėžiant ryšių su klientais valdymo koncepciją ir jos vaidmenį konkurencingoje verslo aplinkoje, nustatant pagrindinius CRM sistemų komponentus, paskirtį ir galimybes. Šioje dalyje taip pat aptariama CRM sistemų nauda

skirtingiems įmonės valdymo lygiams ir jiems adaptuota matavimo rodiklių sistema. Teorinėje darbo dalyje taip pat analizuojami moksliniai šaltiniai, nagrinėjantys CRM sistemų įsisavinimo įmonėse problematiką, siekiant apibendrinti pagrindinius šio proceso aspektus ir išskirti kritinius sėkmės veiksnius. Praktinėje darbo dalyje atliekamas CRM naudojančių įmonių tyrimas, siekiant išsiaiškinti vyraujančią sampratą apie ryšių su klientais valdymo sistemas, jų paskirtį, naudą (lūkesčius), trūkumus bei nuomones dėl šių sistemų sėkmės veiksnių Lietuvoje. Praktinės dalies tikslas – pateikti rekomendacijas CRM sistemų įsisavinimui Lietuvos įmonėse pagerinti.

Darbo rezultatų taikymo sritys

Darbo rezultatai gali būti aktualūs elektroninio verslo vadybos ir verslo informacinių sistemų sričių mokslininkams, nes pratęs MRU Socialinės informatikos fakulteto vystomų tyrimų kryptį. Lietuvos įmonėms, siekiančioms įsidiesti ryšių su klientais valdymo sistemas, tyrimo rezultatai taip pat turėtų būti aktualūs, nes jie apibendrins kitų Lietuvos įmonių patirtimi grįstas žinias apie CRM sistemų naudą, trūkumus ir diegimo realybę bei leis nustatyti prioritetus įgyvendinant į klientą orientuotą verslo strategiją.

1. RYŠIŲ SU KLIENTAIS VALDYMO SISTEMOS IR JŲ VIETA ĮMONĖS VERSLO PROCESUOSE

Įmonės, veikdamos konkurencinėmis sąlygomis, taiko įvairias strategijas, skirtas išsaugoti ir padidinti savo rinkos dalį. Poreikis suburti lojalių klientų ratą, užtikrinantį pastovias pajamas, sąlygojo į klientą orientuotos ryšių su klientais valdymo strategijos atsiradimą. Ryšių su klientais valdymas (CRM) – tai sritis, kurią tyrinėja tiek mokslo, tiek verslo atstovai, vystydami jo koncepciją. Verslui ir technologijoms nestovint vietoje, atsiranda naujų tendencijų ir įžvalgų ryšių su klientais valdymo srityje. Šiame skyriuje siekiama pateikti vieningą CRM sampratą, pradedant nuo poreikio valdyti ryšius su klientais atsiradimo, pirmųjų technologinių bandymų ir baigiant naujausiomis CRM sistemų vystymo ir taikymo tendencijomis.

1.1. Ryšių su klientais valdymo sistemų atsiradimo prielaidos

Praėjusio amžiaus pradžioje įmonių konkurencinį pranašumą užtikrindavo efektyvesnė įranga ir didesnis išteklių skaičius. Ši, gamybos orientacija, visą dėmesį skirdavo gamybos efektyvumo didinimui, sąnaudų mažinimui ir masinei produkcijai [21]. Gamybos orientacijos šalininkai teigia, jog klientus patenkinti galima gaminant daugiau ar mažiau standartizuotus produktus ir sukuriant pranašumą mažinant sąnaudas ir kainą. Šios orientacijos pradininkas – H. Fordas, savo laiku sukėlęs perversmą gamyboje, įvedęs konvejerinį principą automobilių gamyboje. Darbo išdalijimas smulkesniais vienetais ir darbininkų specializacija atliekant vieną konkretų to darbo vienetą ženkliai padidino gamybos efektyvumą. Automobilis iš prabangos prekės tapo ir vidutinei JAV vartotojų klasei pasiekiamą prekę, dėl ko „Ford“ kompanija tapo neabejotiniais rinkos lyderiais. Tačiau ilgainiui bekompromisinis sąnaudų mažinimas, kurį atspindi ir garsioji H. Fordo frazė „Automobilis gali būti bet kokios spalvos, jei tai juoda“, pamažu atvėrė kelią konkurentams, pasirinkusiems kitą konkurencinio pranašumo strategiją. Kiti konkurentai, kurių pagrindinis tuo metu buvo „Volkswagen Beetle“, pradėjo siūlyti automobilius skirtingomis stiliumis ir komforto variacijomis už konkurencingą kainą ir H. Fordo kompanija, su savo vienintelio „T-modelio“ automobiliu, prarado rinkos lyderio pozicijas [3]. Remiantis šia istorine patirtimi, galima teigti, kad masinės gamybos strategija pradeda prarasti savo reikšmę, kai atsiranda konkurentų, galinčių gaminti produkciją konkurencingomis kainomis ir kai klientai ima reikalauti diferencijuotų produktų.

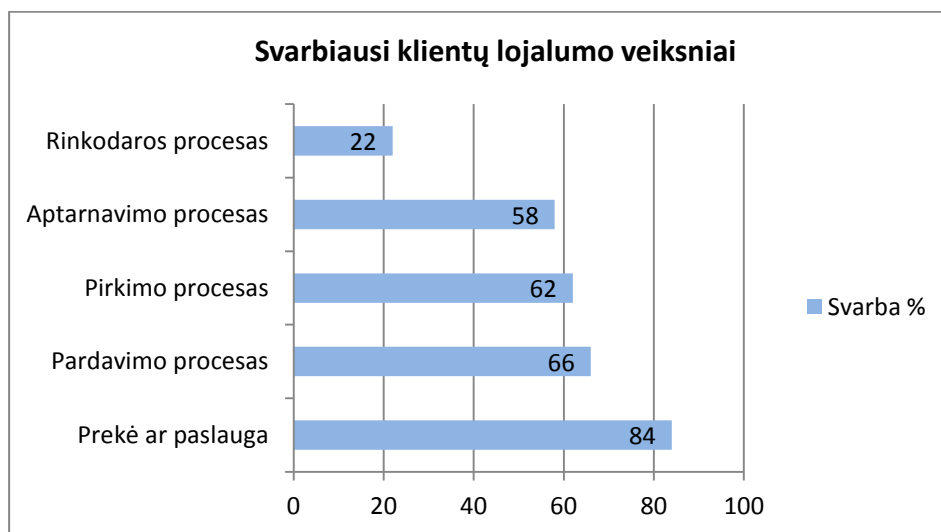
Tobulėjant gamybos technologijoms, kainų skirtumai darėsi vis mažiau ryškūs. Klientai, galintys sau leisti įsigyti skirtingus konkurentų produktus, pradėjo juos lyginti pagal jų kokybę, funkcionalumą, išskirtinumą. Tokiu būdu, nuo gamybos orientacijos pamažu pereita prie produkto orientacijos: konkurencinio pranašumo šaltiniu vietoje masinės ekonomijos tapo produkto savybės.

Į produktą orientuotos įmonės teigia, kad vartotojai teikia pirmenybę aukštesnės kokybės, daugiau funkcijų atliekančioms ir šiuolaikinius reikalavimus atitinkančioms prekėms [13]. Šiuo požiūriu konkurencinis pranašumas remiasi į tai, kad klientai aktyviai reaguoja pastebėję naują savybę, kuri atitinka jų anksčiau nepatenkintus poreikius (arba, kaip apibrėžime teigiama, „šiuolaikinius reikalavimus“). Tai reiškia, kad net jeigu naujas produkto funkcionalumas yra visiškai nežymus, toks kaip puodelio laikiklis automobilyje, jis gali tapti vienu iš argumentų renkantis automobilį (žinoma, jei pagrindinės automobilio charakteristikos nenusileidžia konkurentams) [pagal 23].

Nepaisant to, konkurencinio pranašumo per produkto diferenciaciją strategija turi spragų. Pateikusios naują sprendimą rinkai, įmonės įgyja pionieriaus pranašumą, tačiau būti pirmiems yra ne tik brangu, bet ir rizikinga. Naujas savybes, suteikusias pranašumą, konkurentai ilgainiui nukopijuoja arba patobulina (išskyrus patentais, komercinėmis paslaptimis ir kitais būdais apsaugotus objektus), išvengdami investicijų į tyrimus. Ilgainiui pasisekimo rinkoje sulaukusi inovacija, papildomos funkcijos ar dizaino atributai tampa standartu. Kaip pavyzdį galima pateikti tą patį puodelio laikiklį automobilyje – anksčiau kurdavęs papildomą vertę, jis tapo bazinės vertės atributu, nes šiandien rinkdamiesi automobilį mes esame tikri, kad jame turi būti puodelio laikiklis. Taigi, siekiant išlaikyti konkurencinį pranašumą per produkto diferenciaciją, reikia nuolat diegti inovacijas, galinčias patenkinti klientų poreikius. Toks nuolatinis produktų vystymas yra apribotas tiek įmonės, tiek klientų ištekliais (nuo tam tikros sumos klientas nesutiks papildomai mokėti už tam tikrą papildomą prekės savybę). Dėl visų šių priežasčių pradėta ieškoti naujų strategijų, kurios gali ne tik padėti parduoti prekę duotuoju momentu kuo didesniai vartotojų ratui, bet ir juos išlaikyti šalia įmonės arba prekinio ženklo. Kilo poreikis identifikuoti priežastis, dėl kurių konkurentams pateikus to paties kokybės lygio prekę už panašią kainą, klientai pasiliks.

Kai rinkoje veikia pakankamai konkurentų, klientai įgyja didesnę galią – jie ima tikėtis vis daugiau, turi didesnę pasirinkimą ir tampa vis mažiau lojalūs vienam prekės ženklui. Ši tendencija ypač jaučiama elektroniniame versle, nes elektroninėje erdvėje visi konkurentų pasiūlymai kaip matomi ant delno. Konkurencija kaina kiekvienai įmonei yra brangi ir nekuria jokios pridėtinės vertės. Nors kainos nuleidimas pritraukia daugiau klientų, jis nesukuria ilgalaikio konkurencinio pranašumo, nes anksčiau ar vėliau tai padarys ir konkurentas. Kaip minėta, produktų savybių patobulinimas, jei jis nėra apsaugotas intelektinės nuosavybės teise, ilgalaikio pranašumo taip pat nesukuria. Net jeigu inovacija tenkina prasmingos rinkos dalies poreikius ir ji sutinka mokėti aukštesnę kainą, konkurentai gali nedidelėmis sąnaudomis ją nukopijuoti (arba sukurti panašią). Natūraliai kyla klausimas – kokius naujus ginklus galima pasitelkti šioje konkurencinėje kovoje. Atsakydami į šį klausimą, klientų elgseną tiriantys mokslininkai ir verslo atstovai siekė identifikuoti, kokie veiksniai turi didžiausią įtaką kliento lojalumui. Bob Thompson, šiandien

vadinamas „CRM guru“, atliko tyrimą ir pateikė penkias pagrindines lojalumo kūrimo sritis (1 pav.).



1 pav. Svarbiausi klientų lojalumo įmonėms veiksniai (pagal šaltinį [30])

Tyrimo rezultatai parodė, kad prekės ar paslaugos kaina ir kokybė yra kritinis veiksnys, siekiant kliento lojalumo. Jo svarbą nurodė 84% respondentų. Tačiau, jeigu keltume prielaidą, kad visos konkuruojančios įmonės siekia palaikyti patenkinamą prekės ar paslaugos kokybės lygį už panašią kainą, reiktų žengti toliau, ieškoti kitų sričių, kuriose galima įgyti konkurencinį pranašumą. Tyrimo duomenimis, be pačios prekės ar paslaugos, pardavimo, pirkimo ir aptarnavimo veiklos taip pat itin svarbios klientų lojalumui (jų svarba svyruoja tarp 58% ir 66%). Mažiausia svarba klientų lojalumui skiriama rinkodaros komunikacijai. Šis tyrimas parodė, kad klientui ne tik svarbu, ką ir už kiek perka, bet ir kaip su juo buvo elgiamasi, t. y. kokį įspūdį paliko įmonės komunikacija rinkodaros, pardavimo, pirkimo ir aptarnavimo metu.

B. Thompson tyrime įvardintų verslo procesų metu vyksta įmonės darbuotojų sąveika su klientais: rinkodaros priemonėmis yra vykdoma komunikacija su potencialiais ar esamais klientais siekiant atvesti juos į pardavimo etapą, pardavimo proceso metu yra deramasi su klientu dėl prekių ar paslaugų pardavimo. Pirkimo metu klientas paprašo pateikti pasiūlymą, užsako prekes pasirinkdamas pristatymo ir mokėjimo sąlygas arba tiesiog praeina per parduotuvės kasą. Pirkimui įvykus, klientui gali prireikti aptarnavimo paslaugų. Kiekvienos sąveikos metu klientui svarbu, kaip su juo bus elgiamasi, ir tam tikrais atvejais viena ar kita smulkmena gali paskatinti klientą sugrįžti arba atvirkščiai – pereiti pas konkurentą. Kiti įmonių verslo procesai, tokie kaip apskaita ar išteklių planavimas nėra tiesiogiai susiję su jų klientais, dėl to jie nėra tokie aktualūs siekiant pastarųjų lojalumo. Vidinių įmonės procesų svarba šiame kontekste pasireiškia tuo, kad jie palaiko į išorę orientuotus verslo procesus.

Efektyvus ryšių su klientais valdymas reikalauja įmonių pastangas sukcentruoti į klientą. Siekdamas efektyviai valdyti į klientą orientuotus verslo procesus visose anksčiau paminėtose

sirtyse, įmonės turi registruoti, saugoti, integruoti ir analizuoti procesų metu generuojamą informaciją. Šioje vietoje iškyla konkrečių ryšių su klientais valdymo technologijų, kurių tikslas – padėti įmonės darbuotojams ir vadovams įgyvendinti į klientą orientuotą verslo strategiją, poreikis.

Ryšių su klientais valdymo technologijos vystėsi palaipsniui. Jų istorija prasidėjo nuo asmeninės informacijos valdymo (*PIM*) priemonių atsiradimo 1956 m., kai buvo sukurtas prietaisas „Rolodex“ („*Rolling*“ + „*Index*“). „Rolodex“ – tai besisukantis laikiklis, kuriame abėcėlės tvarka saugomos kortelės su įmonių ir kontaktų informacija. Vėliau, remiantis „Rolodex“ logika, buvo pradėta kurti speciali programinė įranga, skirta valdyti asmeninę ir kontaktinę klientų informaciją. Ankstyvosios PIM sistemos buvo apribotos statiniais, nesusietais tarpusavyje įrašais, o papildomai informacijai įrašyti nebuvo numatyta pakankamai vietos, išskyrus vieną ar du pastabų laukus [34].

Kitas CRM sistemų evoliucijos etapas – kontaktinės informacijos valdymo (*CM – Contact Management*) programiniai produktai, kaip pavyzdžiui, *ACT*, *Maximizer* ir *Outlook*, kurie pasirodė devintojo dešimtmečio pabaigoje. Šios programos atnešė nemažai inovacijų, tokių kaip pardavimo proceso etapų sekimas, papildomos informacijos įrašymas ir kontaktų susiejimas tarpusavyje. Visų šių inovacijų atsiradimas palaipsniui atvedė prie naujų ryšių su klientais valdymo technologijų.

Kontaktinės informacijos valdymo produktai neturėjo galimybės integruoti ir atvaizduoti veiklų su klientu istorijos, neteikė tiek procesų automatizavimo, tiek jų analizės įrankių, kiek buvo reikalinga sukurti personalizuotą komunikaciją ir optimizuoti į klientą orientuotus verslo procesus. Dešimtojo dešimtmečio pabaigoje rinkoje pasirodė CRM technologijos, nedaug besiskiriančios nuo šiandien paplitusių produktų. Šios sistemos siekė pateikti 360 laipsnių vaizdą apie kiekvieną klientą, gautą visų sąveikų metu. Nuo savo pradininkų naujosios sistemos skyrėsi ir procesų automatizavimo sprendimais (operatyvinė CRM sistemų dalis) bei analizės įrankiais (analitinė CRM sistemų dalis).

1.2. CRM sistemos koncepcija

Vystantis ryšių su klientais valdymo sričiai, atsirado vis naujesnių, platesnių CRM apibrėžimų, kurių bendra tendencija yra ta, kad CRM nebėra tapatinama su technologija. Įmonės diegiasi CRM sistemas, bet ne programas. Pati sistemos sąvoka sufleruoja, jog kalbama apie kelių tarpusavyje sąveikaujančių elementų derinį. Kokie yra tie elementai ir koks jų sąveikos tikslas – nagrinėjama šiame skyriuje.

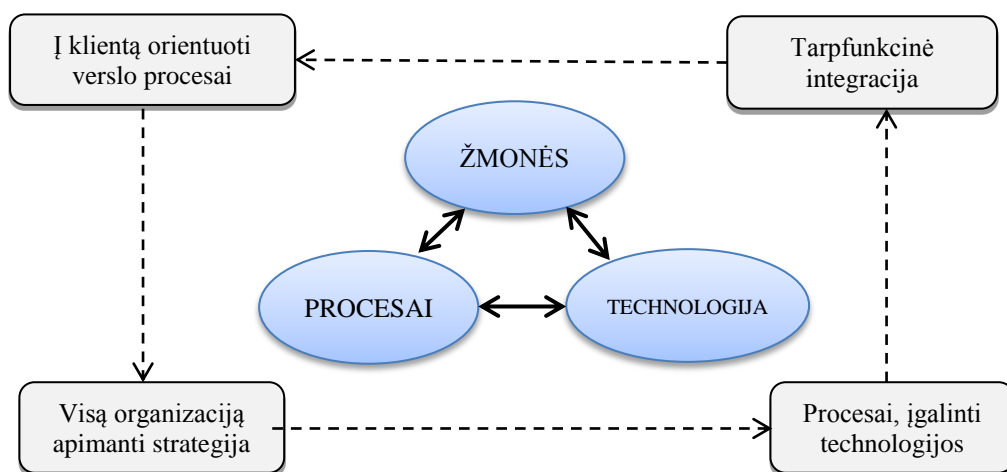
M. Mandic apibrėžia CRM visų pirma kaip verslo strategiją, apimančią visą organizaciją. Ši strategija kelia išpareigojimą įmonės darbuotojams kaip įmanoma geriau pažinti savo klientą tam, kad suteikti jam didesnę pridėtinę vertę [19, p. 347]. Tinkamai įgyvendinta CRM strategija ne tik padeda sukurti ilgalaikius ryšius su klientais, bet ir sumažinti išlaidas procesų optimizavimo dėka, padidinti pardavimus kiekvienam klientui atskirai ir pritraukti naujus klientus. Autoriaus teigimu,

pagrindinis CRM sistemų tikslas yra ilgalaikių ir pelningų santykių su pasirinktais klientais užmezgimas. A. Payne ir P. Frow teigimu, CRM sistemų tikslai nebus pasiekiami automatiškai įsidiegus CRM programinius sprendimus. CRM strategijai sukurti ir realizuoti yra reikalingas integruotas požiūris į ryšių su klientais valdymą. CRM sistema turėtų padėti valdyti į išorę orientuotus procesus, integruoti informaciją apie sąveikas su klientu ir ją panaudoti kuriant papildomą vertę klientui [20, p.136].

D. K. Rigby, F. F. Reicheld ir P. Schefter apibūdina CRM sistemą kaip verslo procesų ir į klientą orientuotų strategijų sudedamąją, kurios tikslas yra sukurti kliento lojalumą ir, ilgainiui, padidinti įmonės pelną [26, p. 2]. Galima atkreipti dėmesį, kad šiame apibrėžime nėra naudojamos sąvokos „CRM technologija“ arba „programa“. Žinoma, technologinio CRM komponento negalima ignoruoti, tačiau CRM pagrindas, autorių teigimu, yra strategija ir verslo procesai, o technologija – tai tik pagalbinė priemonė šiems procesams valdyti. Autorių teigimu, ryšiai su klientais gali būti valdomi ir nesinaudojant konkrečia CRM technologija, o pavyzdžiui, paprasčiausiai motyvuojant darbuotojus labiau įsiklausyti į klientų poreikius.

Panašios nuomonės apie ryšių su klientais valdymą laikosi ir I. J. Chen ir K. Popovich. Autorių nuomone, „CRM – tai tarpfunkcinė, į klientą orientuota, technologiškai integruota verslo procesų valdymo strategija, kuri pagerina ryšius su klientais ir apima visą organizaciją“ [8, p. 673]. Pateiktame CRM apibūdinime, kaip ir anksčiau aptartuose, yra akcentuojamos sąvokos „verslo procesai“ ir „klientą orientuota strategija“. Technologinė CRM dalis, autoriaus teigimu, atlieka pagalbinę funkciją šios strategijos įgyvendinimui (technologinę integraciją).

Analizuojant mokslinę literatūrą, identifikuota, kad ryšių su klientais valdymo strategijos kūrimas ir realizavimas yra susijęs su trimis kertiniais elementais: žmonėmis, procesais ir technologijomis [8]. Šie trys elementai, kuriems kryptį nurodo organizacijos strategija, sąveikauja tarpusavyje sudarydami vieningą CRM sistemą.



2 pav. CRM strategijos realizavimo modelis (pagal šaltinį [8, p. 676])

1. Procesinis komponentas

Vienas iš CRM strategijos įgyvendinimo žingsnių yra rinkodaros, pardavimo, aptarnavimo ir kitų į klientą (plačiąja prasme – į išorę) orientuotų veiklos procesų apibrėžimas ir jų metu surinktos informacijos integravimas. Informacijos apie klientus integracija yra būtina siekiant sukurti personalizuotą komunikaciją, padidinti jų pasitenkinimą ir tokiu būdu atlaikyti spaudimą rinkoje. Tai ir yra pagrindinis CRM sistemų tikslas.

Siekiant efektyviai valdyti į klientą orientuotus verslo procesus, reikia juos išmatuoti. Išmatuoti galima tik tada, kai kiekvienas procesas yra tiksliai apibrėžtas, išskiriant konkrečius žingsnius (procedūras), už juos atsakingus asmenis, laukiamus rezultatus ir aktualius šių procesų matavimo rodiklius (tiek einamuosius, tiek rezultatinus). Šioje vietoje dar nekalbama apie CRM kaip apie technologiją. Verčiau čia apsibrėžiama tai, ką norima pasiekti įsidedus CRM sistemą ir tai, kaip bus matuojama jos nauda.

2. Technologinis komponentas

Antrasis CRM komponentas – technologija – leidžia surinkti ir analizuoti duomenis apie klientus, interpretuoti jų elgseną, vystyti įvairius veiklos modelius, laiku ir efektyviai vykdyti personalizuotą komunikaciją ir suteikti prekės ir paslaugos vertę individualiems klientams [8, p. 677]. Paveikslėlyje (3 pav.) pavaizduota CRM technologijos vieta įmonės veiklos procesuose. CRM technologija skirta valdyti tiesiogiai su klientais susijusius (angl. *front office*) procesus. Ji taip pat gali būti susijusi su vidiniais įmonės procesais, kuriuose nėra sąlyčio su išore taškų (angl. *back office*). Šiuos vidinius procesus dažniausiai valdo ERP sistema, tačiau CRM ir ERP gali sietis per bendrai naudojamą informaciją (pavyzdžiui, įmonių sąrašą ar produktų kainyną). Tokiu būdu, pavyzdžiui, kuriant pasiūlymus klientams CRM sistemoje, aktualios kainos imamos iš ERP sistemos, kurioje vykdoma apskaita, planavimas ir kitos vidinės funkcijos.



3 pav. CRM technologijų vieta įmonės verslo procesų valdyje (pagal šaltinį [8, p. 674])

CRM technologija taip pat gali keistis duomenimis su įmonės elektroninės komercijos (EC) sistema, kai, pavyzdžiui, kliento, prisiregistravusio elektroninėje svetainėje, duomenys perduodami į CRM sistemą. Savo ruožtu, elektroninės komercijos sistema taip pat gali būti susieta su įmonės ERP ar SCM sistemomis (pvz. kai interneto svetainėje nurodomas prekės likutis sandėlyje).

Rinkdamosi CRM technologiją, įmonės turėtų įvertinti duomenų mainų (integracijos) su veikloje naudojamomis sistemomis galimybes. Duomenų mainai leidžia pasiekti sinerginį efektą, kai, tuo tarpu, sistemų integracijos nebuvimas veda prie sudėtingesnės informacijos paieškos ir duomenų dubliavimo problemų.

3. Žmogiškasis veiksnys

Trečiasis kritinis CRM komponentas yra žmonės. CRM technologijos ir procesai yra svarbūs ryšių su klientais valdymo strategijos realizavimo komponentai, tačiau be darbuotojų, noriai dalyvaujančių šiuose procesuose ir naudojančių CRM technologijas savo veikloje, ryšių su klientais valdymo strategija nebus įgyvendinta. CRM technologijos leidžia surinkti ir saugoti informaciją apie klientus, jų pirkimo įpročius bei įmonės veiksmus su jais. Tačiau klientai vien dėl to netaps lojalūs įmonei. Lojalumas visų pirma yra klientų atsakas į darbuotojų sugebėjimą interpretuoti ir pritaikyti turimą informaciją [16, p.11].

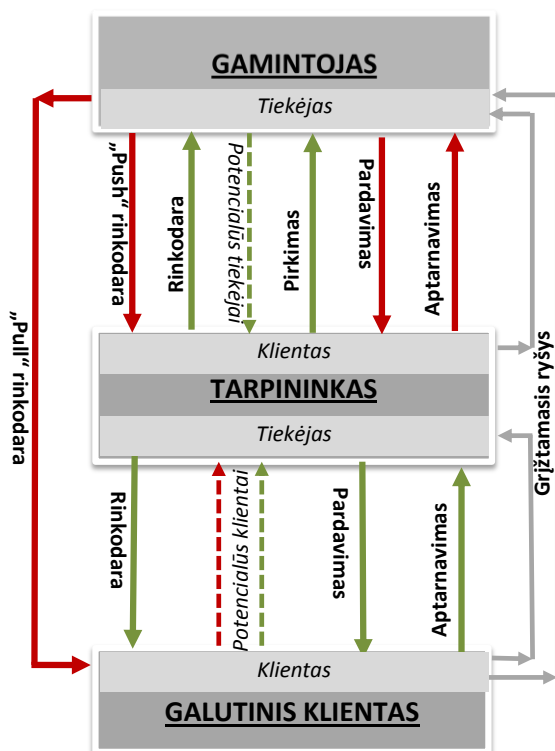
Įmonėje dirbantys žmonės yra skiriami į dvi interesų grupes: darbuotojus ir jų vadovus. Šios grupės skiriasi poreikiais CRM sistemai. Darbuotojams (operatyviniam lygiui) CRM sistema turi būti naudinga vykdant kasdienes veiklos operacijas, dėl to jiems yra aktualiausi procesų automatizavimo sprendimai, įvairūs priminimai, informacija kliento lygmeniu. Šiuos poreikius tenkina operatyvinė CRM dalis. Vadovams (tiek taktinio, tiek strateginio lygio) aktuali kontrolė ir bendra veiklos informacijos analizė, kurią pateikia analitinė CRM dalis. CRM sistema dažniausiai kuriama vadovų iniciatyva, tačiau jokiais būdais negalima ignoruoti darbuotojų poreikių. Kartais darbuotojų ir vadovų poreikiai prieštarauja vienas kitam. Pavyzdžiui, jei vadovaujantis personalas suinteresuotas atlikti verslo išvalgą kuo įvairesniais pjūviais, tam reikia įvesti didesnę kiekį duomenų. Nenuostabu, kad darbuotojai tokiu atveju priešinasi sistemai. Duomenų įvedimas yra naudingas darbuotojams iki tam tikro lygio – kol nereikalauja per daug laiko ir suteikia aiškią naudą vykdant verslo procesus. Dėl to kuriant CRM sistemą labai svarbu rasti pusiausvyrą, kurioje būtų suderinti vadovų ir darbuotojų lūkesčiai

1.3. Ryšių su klientais valdymo sistemų taikymas ir plėtros tendencijos

CRM sistemos buvo sukurtos tam, kad efektyviai valdyti ryšius su įmonės klientais ir tokiu būdu siekti jų lojalumo. Vykstant CRM sistemų plėtrai dinamiškoje verslo aplinkoje, jos keitėsi tapdamos lankstesnės ir lengviau pritaikomos prie specifinių verslo procesų. Palaipsniui iškilo poreikis CRM

sistemų pagalba šalia ryšių su klientais valdyti ryšius su tiekėjais ar partneriais, darbuotojais, atsižvelgiant į kiekvieno individualaus verslo specifiką. Kai kurie autoriai šiuos poreikius atitinkančias CRM sistemas pervadino į XRM (*eXtended Relationship Management*) sistemas [33]. Jų teigimu, vietoje raidės „C“, reiškiančios klientą, šiandien galima įdėti kintamąjį „x“, kuris gali reikšti bet ką. Tokiu atveju vietoje CRM, arba ryšių su klientais valdymo, turėtume XRM – bet kokių ryšių valdymą. XRM sąvoką aktyviai naudoja ir CRM technologijų – platformų gamintojos „Microsoft“ ir „Terrasoft“. Kiti autoriai, apibūdindami tokias CRM sistemas, naudoja tradicinį CRM apibrėžimą praplėsdami „kliento“ sąvoką (plačiąją prasme CRM klientas suvokiamas ir kaip galutinis vartotojas, ir kaip tiekėjas, darbuotojas arba partneris).

Panagrinėkime tradicinį paskirstymo grandinės pavyzdį, kai prekės iš gamintojo galutinį vartotoją pasiekia per tarpininkus (didmenininkus, mažmenininkus, kitus partnerius). Žemiau pateiktoje schemoje vaizduojami sąveikos taškai tarp paskirstymo kanalo dalyvių. Tradiciniu požiūriu, CRM sistemos yra naudojamos ryšių „Tiekėjas – Klientas“ valdymui (rinkodara, pardavimas ir aptarnavimas). Naujosios CRM (XRM) sistemos gali būti naudojamos ir kitiems santykiams valdyti, tiek tarp įmonių, tiek ir jų viduje.



4 pav. Santykiai tarp tiekimo grandinės dalyvių (sudaryta autorės)

CRM – ryšių su klientais valdymas (tradicinis požiūris)

Tiekimo grandinės viršuje esantis gamintojas (paprastumo dėlei neįtraukiami žaliavų tiekėjai) sąveikauja su tarpininkais ir gali sąveikauti su galutinių prekių vartotojais. Gamintojo sąveika su galutiniais vartotojais priklauso nuo pasirinktos rinkodaros strategijos. Gamintojas, naudojantis

„Traukimo“ strategiją, rinkodaros veiksmus nukreips į galutinius vartotojus, skatindamas juos įsigyti prekes pas savo partnerius. Tokios rinkodaros metu sugeneruotas potencialių klientų srautas nukreiptas į tarpininką. „Traukimo“ strategijos pavyzdžiu gali būti anksčiau minėta automobilių pramonė, kai gamintojas (pvz. „Ford“) visuomenei pristato naujausią automobilio modelį ir skatina jį įsigyti savo atstovybėse. Gamintojas, pasirinkęs kitą, „Stūmimo“, strategiją, dirbs su parteriais, didmenininkais ir mažmenininkais, skatindamas juos pirkti ir parduoti daugiau, remdamas jų rinkodaros veiksmus bei nustatydamas premijas (nuolaidas) priklausomai nuo parduotų kiekių. Taigi, gamintojo klientas iš vienos pusės yra tarpininkas, iš kitos pusės – galutinis vartotojas, kuris, nors netiesiogiai, įsigyja gamintojo prekes. Iš šių abiejų klientų gamintojas gauna grįžtamąjį ryšį.

Tarpininkai tarpusavyje taip pat susiję tiekėjo – kliento ryšiais. Didmenininkui mažmeninės prekybos tinklas yra jo klientas, ir, kaip ir gamintojo atveju, jo klientas gali būti ir galutinis vartotojais. Didmenininkas, kaip ir gamintojas, gali vykdyti rinkodaros veiksmus ne tik savo tiesioginiams pirkėjams, bet ir galutiniams vartotojams. Galutinis vartotojas, kaip taisyklė, perka pas mažmenininką, tačiau gali būti išimčių. Versle pasitaiko atveju, kai didmenininkas parduoda prekes paraleliai ir galutiniams vartotojams (nustatęs atitinkamą kainą ar sąlygas).

Tradiciskai CRM sistemos yra skirtos valdyti visus tiekėjo – kliento sąveikos procesus, nepriklausomai nuo jų vietos tiekimo grandinėje.

CRM ir ryšių su tiekėjais valdymas

Tobulėjant technologijoms, kilo klausimas, ar gali CRM sistemos padėti valdyti ryšius su kitais rinkos dalyviais, pavyzdžiui, tiekėjais ir partneriais. Juk ryšių su tiekėjais (partneriais) valdymas, kaip ir ryšių su klientais valdymas, adresuotas toms pačioms problemoms spręsti, tik žvelgiant iš skirtingų perspektyvų [15, p.3]. Jeigu CRM ašis (tiekėjo – klientų atžvilgiu) yra rinkodaros, pardavimo ir aptarnavimo procesai, tai iš priešingos perspektyvos (klientas – tiekėjai) šie procesai yra rinkodara, pirkimas ir aptarnavimas.

Tradicinės rinkodaros proceso pagrindinis tikslas yra pritraukti daugiau klientų. Tačiau rinkodara taip pat gali būti nukreipta priešinga linkme, siekiant pritraukti daugiau tiekėjų ar partnerių. Turint daugiau potencialių tiekėjų, yra didesnė galimybė gauti geresnę kainą ar sąlygas vykdant pirkimus. Kliento vykdomi aktyvūs rinkodaros veiksmai tiekėjų atžvilgiu gali būti vieši įmonės, jos gaminių pristatymai, seminarai. Šie procesai reikalauja efektyvaus informacijos valdymo, kurį suteikia CRM technologijos.

Pardavimo proceso metu įmonės komunikuoja su klientais, teikia pasiūlymus ir priima užsakymus. Pirkimo proceso metu įmonės komunikuoja su tiekėjais klausdamos pasiūlymų, gauna pasiūlymus ir pateikia užsakymus. Komunikacija, pasiūlymų ir užsakymų informacijos valdymas yra tiek pardavimo, tiek pirkimo procesų uždavinys, kurį sprendžia CRM technologijos.

Aptarnavimo proceso metu klientai tiekėjams pateikia aptarnavimo užklausas, kilusias po prekių įsigijimo. Vienas užklausa gali aptarnauti tarpininkas savarankiškai, kitoms reikalingas gamintojo įsikišimas. Pavyzdžiui, gavęs informaciją apie brokuotas prekes, tarpininkas apie tai informuoja gamintoją, kuris šį broką eliminuoja. Jei vienas gamintojas santykinai dažnai parduoda brokuotas ar kokybės reikalavimų neatitinkančias prekes, dėl to nukenčia ir tarpininko įvaizdis. Savaime suprantama, kad kiekvienas kilęs incidentas turėtų būti registruojamas sistemoje. Ši informacija yra naudinga ne tik siekiant kokybiškesnio klientų aptarnavimo, bet ir renkantis tiekėjus, atsisakant tų, dėl kurių kyla daugiausiai incidentų. CRM technologijos, pritaikytos santykiams su tiekėjais valdyti, pavyzdys pateikiamas priede nr. 2 „Standartinės ir modifikuotos CRM sistemos palyginimas“.

CRM ir ryšių su darbuotojais valdymas

Nors pirmieji bandymai panaudoti informacines sistemas personalizacijos tikslais buvo naudojami ryšių su klientais valdymui, pastebima įmonių tendencija naudoti jas ir ryšių su darbuotojais valdymui [27, p.46]. Didelėse kompanijose, kuriose dirba šimtai ar net tūkstančiai darbuotojų, tarpusavio ryšių palaikymas gali būti vienu iš jos strateginių tikslų. Nors darbuotojai palaiko santykius su savo tiesioginiais vadovais ir šalia dirbančiais kolegomis, tačiau didesnėse įmonėse to gali neužtekti teigiamai atmosferai palaikyti. Lojali darbo jėga gali būti ne mažiau svarbi nei lojalūs klientai. Pastebėję šiuos poreikius, CRM technologijų lyderiai papildė jų funkcionalumą. Pavyzdžiui, *Oracle* kompanija rinkai siūlo *Siebel CRM* modulius, palaikančius personalizuotus darbuotojų puslapius. Šiuose puslapiuose darbuotojai gali valdyti informaciją apie įgūdžius, veiklas, gauti grįžtamąjį ryšį iš kolegų ir vadovų, taip pat dalyvauti įvairiose mokymų programose.

Skyriaus santrauka

CRM iš vienos pusės yra į klientą orientuota verslo strategija, kurios esmė yra įgyti konkurencinį pranašumą per pelningus ilgalaikius santykius su klientais, iš kitos pusės – tai sistema, susidedanti iš technologijų, į klientą orientuotų verslo procesų ir žmonių, kurios tikslas – įgyvendinti šią ryšių su klientais valdymo strategiją.

Vykstant CRM sistemų plėtrai dinamiškoje verslo aplinkoje, jos keitėsi tapdamos lankstesnės ir lengviau pritaikomos prie specifinių verslo procesų. Kilus poreikiui šalia ryšių su klientais, naudojant tą pačią technologinę platformą, valdyti ryšius su tiekėjais, partneriais ir įmonės darbuotojais, CRM technologijų gamintojai nestovėjo vietoje. Naujosios CRM sistemos, kai kuriose šaltiniuose dar vadinamos „XRM sistemomis“, gali būti naudojamos visiems verslo ryšiams valdyti, tiek tarp įmonių, tiek ir jų viduje.

2. RYŠIŲ SU KLIENTAIS VALDYMO SISTEMŲ NAUDA IR KRITINIAI SĖKMĖS VEIKSNIAI

2.1. Ryšių su klientais valdymo sistemų nauda ir jos matavimas

Kiekvienos įmonės pagrindinis tikslas – pelnas, o jį padidinti galima dviem būdais – didinant pajamas ir mažinant sąnaudas. CRM sistemų teikiamos galimybės gali padėti verslui generuoti didesnes pajamas didinant esamų klientų lojalumą (ir pelningumą) įmonei. Iš kitos pusės, CRM sistema gali padėti sumažinti išlaidas, skirtas į išorę orientuotiems verslo procesams vykdyti, sumažindama laiką, skirtą informacijos paieškai, ar automatizuodama rutininius procesus. Taigi, CRM naudą galima išreikšti šiomis formulėmis [9, p. 40-41]:

CRM = lojalumas + pajamų augimas,

CRM = sumažėjusios procesų išlaidos.

Deja, abiem atvejais, neįmanoma apskaičiuoti tikslios CRM sistemos įtakos įmonės pelnui. Visų pirma dėl to, kad rinka yra dinamiška ir įmonių pelną sąlygoja aibė kitų nesusijusių veiksnių (pasitraukęs konkurentas, mada, sumažėjusios tiekėjų kainos, pabrangę pakaitalai, pasikeitusi klientų perkamoji galia, etc.). Antra, tam tikri CRM naudos aspektai pastebimi tik ilguoju veiklos laikotarpiu (po daugiau nei vienerių ar dvejų metų, kai sistema „prigyja“ įmonėje, nusistovi procesai, klientai ima pastebėti vertę, rinkoje susiformuoja teigiamas įmonės įvaizdis). Taigi, siekiant objektyviai įvertinti CRM naudą ir investicijų atsipirkimą (ROI), neužtenka remtis vien tikrai į finansinius rezultatus – reikia naudotis jai pritaikyta vertinimo rodiklių sistema. Kadangi vadovų ir darbuotojų lūkesčiai iš CRM sistemos skiriasi, šie rodikliai turėtų būti susieti tiek su operatyvine (darbuotojų), tiek su analitine (vadovų) veikla.

G. Shanks, I. Jagielska ir M. Jayaganesh [29] tyrė CRM sistemų teikiamą naudą verslui ir sukūrė rodiklių sistemą, leidžiančią ją išmatuoti. Savo darbe autoriai rėmėsi 48 atvejo studijomis, atliktomis įvairaus dydžio ir skirtingų sektorių įmonėse, įsidiegusiose CRM sistemas. CRM sistemų teikiamą naudą autoriai išskyrė į tris grupes pagal operatyvinį, taktinį ir strateginį valdymo lygius. Operatyviniame valdymo lygiu CRM sistemos teikiamos galimybės, kuriomis naudojamos kasdienėje veikloje, didina taktinio lygio galimybes, kurios savo ruožtu susiveda į naudą strateginiam valdymo lygiui. Galiausiai visa tai teigiamai paveikia įmonės finansinius rodiklius.

Svarbu akcentuoti tai, kad šiame skyriuje pateikiamos galimos CRM sistemos naudos, kurių skaičius praktikoje priklauso nuo įmonės specifikos, išteklių (biudžeto, žmogiškųjų išteklių, laiko) ir galimybių (renkantis technologiją, valdant projekto eigą ir kt.). Siekiant įvertinti CRM sistemos

naudą įmonei, reikia palyginti rodiklius, buvusius prieš ir esančius po sistemos įdiegimo įmonėje. Tai reiškia, kad tam tikri matavimai turėtų būti įvykdyti dar prieš įsidiegiant sistemą.

2.1.1. CRM sistemų nauda operatyviniam valdymo lygiui

CRM sistemų nauda operatyviniam valdymo lygiui – tai nauda, gaunama vykdant kasdienes, rutinines operacijas (kurias vykdo pardavimo, rinkodaros, aptarnavimo ir kitų į išorę orientuotų padalinių darbuotojai, ne jų vadovai). 1 lentelėje apibrėžiama CRM sistemos teikiama nauda operatyviniam valdymo lygiui ir rodikliai, padedantys šią naudą įvertinti.

1 lentelė. CRM sistemų nauda operatyviniam valdymo lygiui [pagal 29]

Nauda operatyviniam valdymo lygiui	Rodikliai
1. Efektyvesnis klientų duomenų valdymas	<ul style="list-style-type: none"> • Padidėjęs informacijos apie klientus tikslumas ir pilnumas. • Sumažėjęs besidubliuojančių įrašų skaičius. • Laiko, skirto informacijos apie klientą gavimui, sumažėjimas. • Informacijos savalaikiškumo padidėjimas. • Istorinės informacijos apie klientą pagausėjimas.
2. Efektyvesnis veiklos operacijų valdymas	<ul style="list-style-type: none"> • Mažesnis perteklinių proceso žingsnių skaičius. • Padidėjęs operacijų atlikimo greitis ir kokybė dėl bendros informacinės bazės. • Užduočių valdymo efektyvumo didėjimas.
3. Kokybiškesnis, personalizuotas klientų aptarnavimas	<ul style="list-style-type: none"> • Padidėjęs išspręstų klausimų skaičius pirmo kontakto metu. • Sumažėjęs klientų aptarnavimo laikas. • Padidėjęs naudingos informacijos apie klientą kiekis aptarnavimo skyriaus darbuotojams.
4. Daugiau galimybių pardavimų srities darbuotojams	<ul style="list-style-type: none"> • Padidėjęs potencialių klientų konvertavimo laipsnis. • Padidėjęs darbuotojų profesionalumas, pasitikėjimas. • Darbuotojų administravimo išlaidų dydis.
5. Padidėjęs produktyvumas	<ul style="list-style-type: none"> • Padidėjęs klientų, tenkančių vienam darbuotojui, skaičius
6. Greitesnė reakcija į pokyčius	<ul style="list-style-type: none"> • Kryžminių pardavimų padidėjimas. • Papildomų pardavimų esamiems klientams padidėjimas. • Ankstyvesnis tendencijų pastebėjimas.

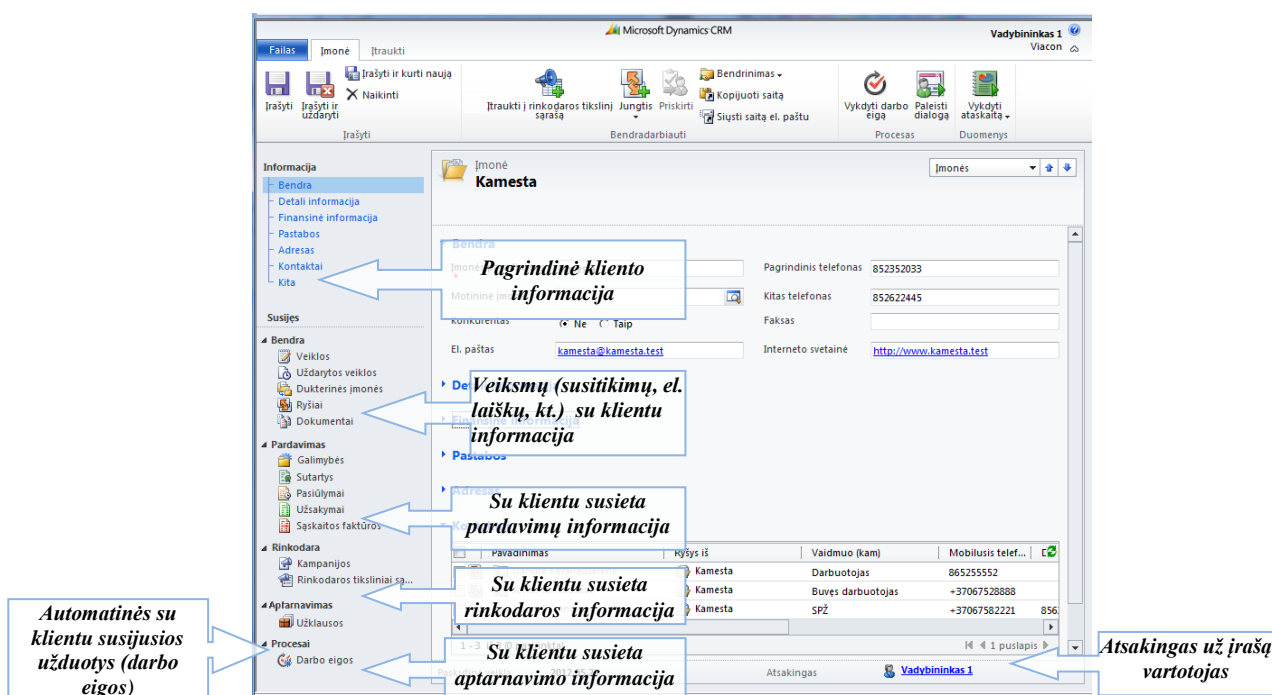
Efektyvesnis klientų duomenų valdymas. Ši CRM sistemų teikiama nauda įmonei yra visų kitų pagrindas. Tam, kad efektyviai valdytų ryšius su klientu, įmonės turi susidaryti „360 laipsnių“ vaizdą apie kiekvieną iš jų. CRM sistemos apjungia informaciją, gautą rinkodaros, pardavimo ir aptarnavimo procesų metu ir saugo ją centralizuotai.

Jeigu paklaustume, kas yra informacijos apie klientus savininkas, tikriausiai vienareikšmiškai atsakytume – „įmonė“. Tačiau įmonė susideda iš darbuotojų, kurie neretai saugo šią vertingą informaciją nuosavose laikmenose. Kadangi informacija apie kiekvieno pardavimų

srities darbuotojo klientus nėra saugoma vienoje vietoje, išskyla nemažai problemų. Pirma, visa informacija apie klientus nėra pasiekiami visiems su jais dirbantiems asmenims. Taip pat dėl informacijos decentralizacijos ilgėja jos gavimo laikas, atsiranda besidubliuojančių įrašų skirtingose laikmenose. Dar viena problema ta, kad informaciją saugant lokaliai, kyla darbuotojų pakeičiamumo problemos jiems susirgus ar išėjus atostogų. Taip pat kyla potenciali grėsmė, kad darbuotojas, išeidamas iš darbo, kartu su savimi pasiims savo klientų informaciją. Tokiu atveju įmonė gali prarasti dalį klientų. Informacija apie klientus yra ypač vertinga, dėl to turi būti saugoma centralizuotai, užtikrinant jos saugumą ir panaudojimo visos įmonės tikslams galimybes.

CRM sistemose kiekvienas įrašas (pavyzdžiui, klientas) turi savo atsakingą vartotoją (dažniausiai juo būna klientą sistemoje užregistravęs vartotojas), kurio atsakomybė yra užtikrinti, kad informacija būtų tiksli ir savalaikė. Visų darbuotojų užregistruota informacija ir veiksmai su klientu formuoja to kliento istorinę informaciją – pateiktus, priimtus ar atmestus pasiūlymus, pirkimų užsakymus, aptarnavimo užklausas, susitikimus ir kitas veiklas.

Tam, kad lengviau įsivaizduoti kaip atrodo integruota konkretaus kliento informacija CRM sistemoje, galima panagrinėti konkretų pavyzdį – vienos iš CRM technologijų (*Microsoft Dynamics CRM*) kliento kortelę (5 pav.). Joje pasiekiami ne tik pagrindiniai įmonės kontaktiniai duomenys, bet ir visa pardavimų, rinkodaros, aptarnavimo informacija, su klientu vykdomos ir atliktos veiklos (pavyzdžiui, elektroniniai susirašinėjimai, skambučiai ir susitikimai). Pavyzdžiui, kliento kortelės pardavimų skylyje galima peržiūrėti su klientu susijusias pardavimų galimybes, pasirašytas sutartis, pateiktus pasiūlymus, gautus užsakymus ir išrašytas sąskaitas faktūras. Vartotojui tai reiškia, kad iš vienos kliento kortelės galima gauti visą jam reikalingą įvairių procesų metu surinktą ir skirtingų darbuotojų įvestą informaciją apie tą konkretų klientą.



5 pav. Kliento informacija *Microsoft Dynamics CRM* sistemoje (sudaryta autorės)

Taigi, kaupdamos ir integruodamos informaciją apie įmonės klientus ir su jais atliktus veiksmus visų su klientais tiesiogiai susijusių verslo procesų metu, CRM sistemos leidžia dirbančiam darbuotojui susidaryti visapusišką vaizdą apie kiekvieną įmonės klientą, jo elgseną ir vertę įmonei ir šią informaciją naudoti savo veiklos srityje.

Efektyvesnis veiklos operacijų valdymas. CRM technologijų dėka galima visiškai arba iš dalies automatizuoti rutines veiklos operacijas. Tai leidžia pagerinti šių operacijų vykdymo kokybę ir paskatinti vartotojus registruoti informaciją, gaunamą jų metu.

Svarbu paminėti, kad siekiant realizuoti tam tikrus procesus CRM sistemoje, visų pirma reikėtų juos apibrėžti (dokumentuoti). Detalizuojant procesus, nurodoma, kokiam proceso žingsnyje kokia informacija turi būti įvedama į sistemą. Tam tikrais atvejais procesų detalizavimo metu paaiškėja, kad tam tikrus žingsnius galima eliminuoti arba automatizuoti, sumažinant rutininio darbo krūvį darbuotojams. Tiksliai apibrėžtos procedūros ir tam tikrų žingsnių automatizavimo sprendimai taip pat naudingi tuo, kad priverčia darbuotojus laikytis nustatytos tvarkos. Griežtas iš anksto nustatytos tvarkos laikymasis užtikrina pastovią procesų kokybę.

Aktuali CRM technologijų galimybė – užduočių paskyrimo automatizavimas ir valdymas. CRM sistemose gali būti sekama įvairių procesų eiga ir, atsižvelgiant į ją, generuojamos iš anksto nustatytos uždutys darbuotojams (darbo eigos). Šioje vietoje galimi įvairūs scenarijai. Pavyzdžiui, pardavimų ciklas gali prasidėti elektroniniu laišku arba skambučiu potencialiam klientui, po kurio sistemoje užregistruojamas teigiamas ar neigiamas kliento atsakymas. Toliau, sėkmingai pardavus prekę, gali būti paskambinama pasiteirauti nuomonės apie ją arba išsiunčiamas automatinis elektroninis laiškas su padėka už pirkinį. Vėliau klientui gali būti toliau siūlomos susijusios ar naujos prekės. Visą šį procesą galima iš dalies automatizuoti ir palaikyti įvairiais iš anksto nustatytais užduočių priminimais (pvz. praėjus savaitei po prekės įsigijimo, atsakingam vartotojui sistema išsiunčia priminimą susisiekti su juo ir paklausti nuomonės).

Kokybiškesnis, personalizuotas klientų aptarnavimas. Sugebėjimas rūpintis esamais klientais yra vienas svarbiausių jų išlaikymo veiksmų. Aptarnavimo kokybę galima pagerinti ir ją personalizuoti naudojantis CRM sistemose saugoma informacija.

Aptarnavimo efektyvumas gali būti padidintas išvengiant besidubliuojančių darbų ir tokiu būdu sutaupant darbuotojų laiką. Tyrimai atskleidė, kad maždaug pusė užklausų, su kuriomis kreipiamasi į skambučių centrus, dubliuojasi [22]. Tai reiškia, kad skirtingi darbuotojai dažnai turi ieškoti tų pačių problemų sprendimo. CRM technologija išsprendžia šią problemą, nes joje gali būti suformuota žinių bazė, kurioje kaupiama informacija apie dažniausiai kylančias problemas ir jų sprendimo būdus. Tokiu būdu, sutaupomas kitų darbuotojų laikas ieškant sprendimų ir padidinamas

aptarnavimo proceso efektyvumas, kai problema išsprendžiama dar pirmojo kontakto metu (pagal raktinius žodžius žinių bazėje suradus anksčiau išspręstos panašios problemos sprendimą).

CRM technologijos taip pat padeda aptarnavimo skyrių darbuotojams prisiminti kiekvienos užklauskos tolimesnius veiksmus (angl. „*Follow up*“) [24]: pavyzdžiui, jei klientui buvo pasakyta, kad su juo bus susisiepta per ateinančias kelias valandas ar dienas, sistema gali darbuotojui išsiųsti priminimą. Tai labai svarbu, nes aptarnavimo darbuotojai gali gauti nemažai užklauskų per vieną ar kelias dienas ir paprasčiausiai pamiršti vieną iš klientų. Savaiame suprantama, klientas dėl tokios klaidos neliktų patenkintas.

Daugiau galimybių darbuotojams. CRM sistemos gali suteikti darbuotojams reikalingą informaciją apie klientus ir tokiu būdu leidžia pritaikyti sprendimus savo veikloje prie konkretaus kliento atvejo.

Informacija apie klientus gali suteikti daugiau derybinės galios pardavimų vadybininkams ir padidinti potencialių klientų „konvertavimo“ laipsnį. Įmonės darbuotojai, sugebantys pasinaudoti turima informacija padidina savo profesionalumą klientų akyse ir tuo pačiu įgauna pasitikėjimo savimi [8]. CRM sprendimai, paremti interneto technologijomis, leidžia darbuotojams dirbti su klientais (pasiiekti visą reikalingą informaciją) ne tik iš savo darbo vietos – tai suteikia daugiau laisvės pardavėjams, dažnai važinėjantiems pas klientus. Darbuotojams naudojant sistemą informacijos paieškai kilusiems klausimams spręsti bei procesų automatizavimo sprendimai taip pat sumažina darbuotojų administravimo kaštus.

Padidėjęs kasdienės veiklos produktyvumas. CRM sistemos gali padidinti veiklos produktyvumą padėdamos sutaupyti darbuotojų laiką ir tokiu būdu suteikdamos galimybes aptarnauti daugiau klientų nei anksčiau.

Aberdeen group atlikti tyrimai rodo, kad nors dauguma potencialių CRM sistemų vartotojų didžiausia jų nauda įvardija padidėjusias pajamas, po sistemos įdiegimo didžiausia dalis (23,8%) jos vartotojų tvirtina, kad labiausiai pastebimas yra būtent veiklos produktyvumo padidėjimas, kuris, savo ruožtu, tai pat padidina gaunamą pelną [1, p.15-16].

Produktyvumas pasiekiamas padidėjus klientų, tenkančių vienam darbuotojui, skaičiui. Kadangi informacija apie klientą saugoma centralizuotai, sutaupomas laikas, skirtas klientui aptarnauti. Sistema, įstatanti veiklos procedūras į aiškius „technologinius rėmus“ ir pateikianti rutininių veiklos operacijų automatizavimo sprendimus, sutaupo darbuotojų laiką. Dėl to darbuotojai gali aptarnauti daugiau klientų.

Greitesnė reakcija į klientų poreikių ir elgsenos pokyčius. CRM sistemos stiprina ryšius su klientais užtikrindamos operatyvią reakciją į jų poreikius ir tu pačiu skatindamos nuolatinį mokymąsi ir tobulėjimą.

Vienas iš kritinių verslo sėkmės veiksnių – sugebėjimas laiku pateikti vertės pasiūlymą klientui. Pasinaudojus informacija apie klientų pirkimų istoriją, galima sukurti specialiai jiems pritaikytus pasiūlymus ir tokiu būdu padidinti pardavimų apimtį. Tai vadinama kryžminiu pardavimu, kai pirkusiam ar susidomėjusiam konkrečia preke ar paslauga klientui siūloma įsigyti kitą prekę ar paslaugą, kuri jį galėtų sudominti.

CRM technologija, kaupdama kiekvieno kliento istoriją, gali padėti nustatyti, ką klientas bus linkęs daryti ateityje. Sistemoje yra galimybė atrinkti panašius klientus pagal įvairius kriterijus ir, remiantis vienu patirtimi, prognozuoti kitų klientų veiksmus. Naudojantis sistemoje įdiegtomis kliento informacijos analizės priemonėmis galima nuspręsti, ar klientas yra linkęs su įmone bendradarbiauti, ar kyla grėsmė jo netekti. Taip pat galima prognozuoti, kokias prekes klientai įsigis ateityje ir užbėgti už akių konkurentams, pateikiant atitinkamus pasiūlymus.

2.1.2. CRM sistemų nauda taktiniam valdymo lygiui

CRM sistemos gali būti naudingos taktiniam valdymo lygiui, kurio veikla apima vidutinio laikotarpio planų sudarymą ir jų vykdymo kontrolę bei įvairių taktinių strategijų, tokių kaip tikslinės rinkodaros kampanijos, kūrimą. Taktiniam valdymo lygiui priklauso įmonės padalinių, skyrių vadovai.

2 lentelė. CRM sistemų nauda taktiniam valdymo lygiui [pagal 29]

Nauda taktiniam valdymo lygiui	Rodikliai
1. Efektyvesnis rinkos segmentavimas ir rinkodaros kampanijų kūrimas	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikuotų verslo galimybių padidėjimas. • Atsakų į kampaniją skaičiaus padidėjimas. • Tikslinės rinkodaros veiklų padidėjimas. • Tikslinės rinkodaros efektyvumo padidėjimas (geresni rezultatai mažesnėmis išlaidomis).
2. Ryšių su pelningiausiaisiais klientais valdymas	<ul style="list-style-type: none"> • Padidėjęs aukštą ilgalaikę vertę turinčių klientų skaičius. • Sumažėjęs kredito riziką turinčių klientų skaičius.
3. Didesnės analizės ir prognozavimo galimybės	<ul style="list-style-type: none"> • Didesnės pagrindinių veiklos rodiklių (KPI) stebėjimo galimybės. • Padidėjęs aktualių ataskaitų (informacijos pjūvių) skaičius.

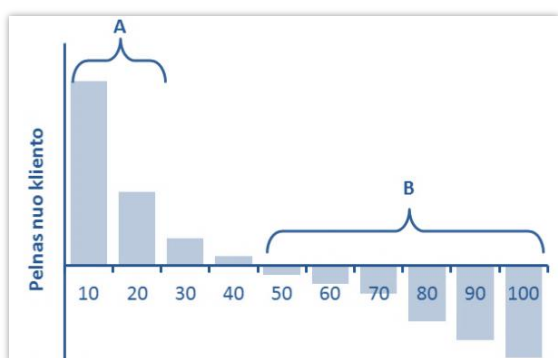
Efektyvesnis rinkos segmentavimas ir rinkodaros kampanijų kūrimas. Pagrindinė CRM sistemos nauda rinkodaros srityje yra informacijos apie klientus išsamumas, suteikiantis daugiau galimybių vykdant rinkodaros veiklas. Turint integruotą informaciją apie klientus, galima anksčiau identifikuoti pardavimo galimybes ir pritaikyti rinkodaros veiksmus.

Pastaruoju metu išpopuliarėjusios nuolaidų kortelės yra vienas iš CRM sistemų taikymo rinkodaroje pavyzdžių. Klientui perkant įmonės prekes ir paslaugas, kortelė yra nuskaitoma ir informacija apie kliento pirkimą yra patalpinama CRM sistemoje. Vėliau ši informacija gali būti analizuojama, identifikuojami klientų poreikiai ir jų pagrindu priimami sprendimai, kokiais rinkodaros veiksmais galima pritraukti daugiau pajamų.

Rinkodaros kampanijos sėkmė matuojama atsakymų į kampaniją skaičiumi. Atsakymai į kampaniją gali būti įvairūs – pradedant registracija seminare ir baigiant prekės ar paslaugos užsakymu. Sugebėjimas pagrįstai pasirinkti tikslinį rinkos segmentą, remiantis CRM sistemos informacija, sąlygoja didesnę šių atsakymų skaičių.

Turint išsamią informaciją apie klientus ir jų pirkimo istoriją, galima pasirinkti, ne tik kam, kada ir ką reklamuoti, bet ir koku būdu, t.y. koku kanalu šią informaciją pateikti. Pavyzdžiui, pelningiems klientams galima organizuoti seminarus, renginius, o mažiau pelningiems – siųsti elektroninius laiškus. Tokiu būdu įmonė, vykdydama skirtingas rinkodaros veiklas skirtingiems klientams, gali ne tik padidinti atsakymų į kampaniją skaičių, bet ir sumažinti jos išlaidas.

Ryšių su pelningiausiais klientais valdymas. Tyrimų duomenimis, 20% klientų atneša apie 150% pelno (pav. 6 pažymėti A raide), o 40–50% klientų eliminuoja 50% pelno (pažymėti B). Tyrimas buvo atliktas su banko klientais, tačiau kiti panašūs tyrimai patvirtina, kad ši taisyklė galioja daugumai verslo sektorių [9, p. 9]. Svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kad tie 20% pelningiausiųjų klientų turi net du kartus didesnę tikimybę būti pervilioti konkurentų, nei vidutiniai įmonės klientai.



6 pav. Įmonės klientų dalis pagal pelningumą (pagal šaltinį [9, p. 9])

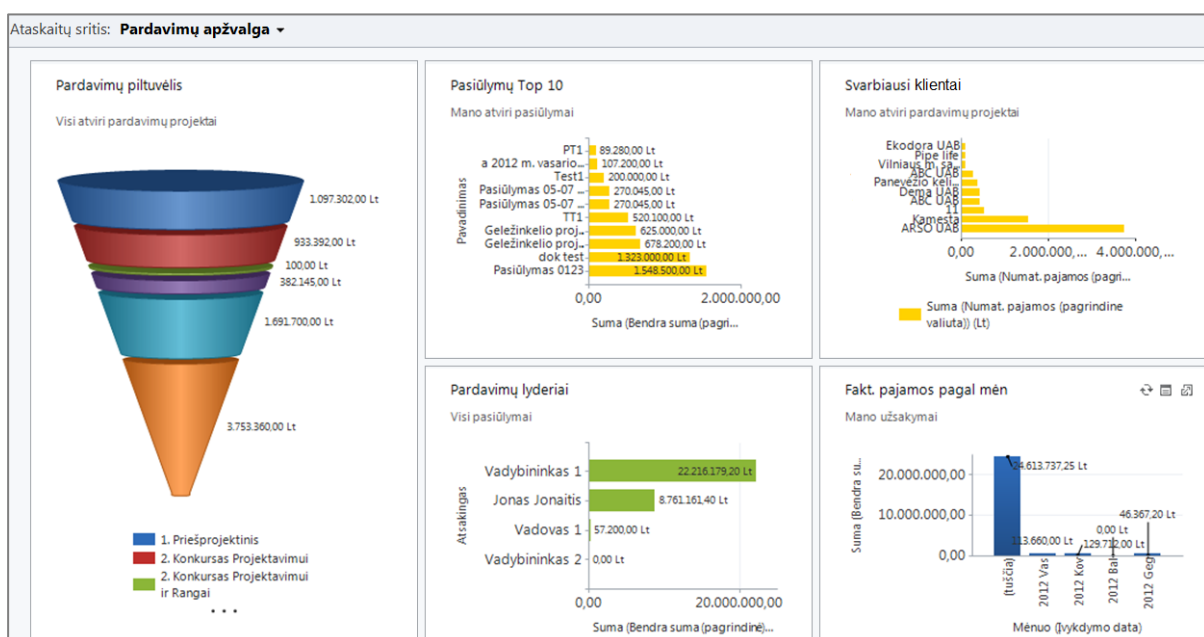
Ši informacija sufleruoja, kad įmonėms nebūtina stengtis bet kokia kaina atitikti visų savo klientų poreikių, o pastangas sukcentruoti į pelningiausius iš jų. Pelningiausiems klientams galima skirti daugiau dėmesio ir lėšų suteikiant jiems daugiau vertės: apdovanojant įvairiomis progomis,

pritaikant nuolaidas, rengiant nemokamus renginius, aptarnaujant be eilės, užtikrinant greitesnę reakcijos laiką į užklausas ir t.t. Šiomis priemonėmis siekiama užtikrinti tos klientų mažumos, generuojančios didžiausią pelną, pasitenkinimą ir lojalumą. Natūraliai kyla uždavinys – atrinkti tuos 20% pelningiausiųjų iš sukauptos klientų bazės. Šį uždavinį išsprendžia CRM technologijos. CRM analizės įrankiai gali būti naudojami tam, kad susegmentuoti klientus pagal jų esamą ir potencialų pelningumą, daugumos organizacijų apibrėžiamą kaip „Ilgalaikę kliento vertę“ (angl. „Lifetime value“) [5, p. 49]. Tuo pačiu, CRM sistemos gali padėti identifikuoti nepelningus klientus, turinčius aukštą kredito riziką.

Analizės ir prognozavimo priemonės. CRM sistemos, kurioms būdingas informacijos apie klientus ir su jais vykdomas veiklas saugojimas ir integravimas, suteikia vadovams veiklos analizės ir prognozavimo įrankius.

Aktualios informacijos buvimas vienos sistemos ribose leidžia ją analizuoti realiuoju laiku įvairiais pjūviais ir tokiu būdu operatyviai priimti sprendimus. Informacija apie rinkodaros, pardavimų, aptarnavimo ir kitus į išorę orientuotus procesus leidžia sudaryti ateinančių metų biudžetus ir prognozuoti pardavimų pajamas. CRM sistemos taip pat padeda gauti informaciją apie tai, kaip šie procesai yra vykdomi, t.y. jos suteikia galimybes realiuoju laiku stebėti pagrindinius veiklos rodiklius (KPI), kurie gali pateikti informacijos apie kylančias problemas anksčiau, nei jos atsilieps pardavimų rodikliams. Procesų analizė padeda surasti pagrindinius vertės šaltinius, silpnas procesų vietas ir priimti sprendimus, kaip juos patobulinti.

Paveikslėlyje (7 pav.) vaizduojamas *Microsoft Dynamics CRM* sistemos prietaisų skydelis, vaizdinėmis priemonėmis pateikiantis integruotą informaciją apie įmonės pardavimų veiklą.



7 pav. CRM sistemos pardavimų proceso prietaisų skydelis (sudaryta autorės)

Paveikslėlyje pavaizduotas analizės skydelis yra pritaikytas pardavimų skyriaus vadovui. Jame pateikiamas vadinamasis „Pardavimų piltuvėlis“ (prognozuojamos pajamos pagal pardavimo galimybių etapus), taip pat atvaizduojami didžiausi pasiūlymai pagal sumas, svarbiausi klientai ir aktyviausi pardavėjai, planuojamos gauti faktinės pajamos iš užsakymų pamėnesiui. Analizuodamas šią informaciją, pardavimų vadovas gali priimti sprendimus, kaip patobulinti pardavimų procesą, pavyzdžiui, motyvuoti darbuotojus, paskatinti pelningiausius klientus, paskirstyti išteklius perspektyviausių pardavimo projektų atžvilgiu.

2.1.3. CRM sistemų nauda strateginiam valdymo lygiui

CRM sistemų nauda operatyviam ir taktiniam lygiui susiveda į strateginio valdymo lygio, kuriam aktualūs ilgojo laikotarpio organizacijos tikslai, naudą. Strateginė CRM nauda pajuntama vėliausiai, kai sistema galutinai įsisavinama žemesniuose lygiuose, ir kai šią naudą ima pastebėti įmonių klientai (taip pat tiekėjai, partneriai, jei taikysime platesnį požiūrį į CRM).

3 lentelė. CRM sistemų nauda strateginiam valdymo lygiui [pagal 29]

Nauda strateginiam valdymo lygiui	Rodikliai
1. Padidėjęs klientų pasitenkinimas	<ul style="list-style-type: none"> • Padidėjusi kliento suvokiama vertė. • Padidėjusi kliento lojalumo trukmė. • Padidėjęs grįžtančių klientų skaičius. • Sumažėjęs skundų skaičius. • Padidėjęs rekomendacijų tarp klientų skaičius.
2. Padidėjęs verslo efektyvumas	<ul style="list-style-type: none"> • Padidėjusi kliento piniginės dalis. • Padidėjusios kliento atnešamos pajamos. • Išaugęs klientų skaičius.
3. Pagerėję ryšiai su tiekėjais, partneriais ir darbuotojais	<ul style="list-style-type: none"> • Padidėjęs įmonės ryšių skaičius.
4. Inovacijų kūrimas CRM sistemos suteikiamos informacijos pagrindu	<ul style="list-style-type: none"> • Padidėjęs inovacijų skaičius, sąlygotas CRM sistemos informacijos.

Padidėjęs klientų pasitenkinimas. Vienas iš CRM sistemų diegimo tikslų – padidinti įmonės pelną didinant vartotojų pasitenkinimą ir lojalumą. Klientų pasitenkinimas auga didėjant jiems suteikiamai vertei. Beveik visos anksčiau minėtos CRM galimybės operatyviam ir taktiniam valdymo lygiams padeda suteikti šią vertę klientui per personalizuotą komunikaciją ir operatyvesnę reakciją į kliento užklausas. Sudėtinga tiksliai išmatuoti tokį subjektyvų dalyką kaip kliento pasitenkinimas, tačiau tai jokių būdu neužkerta kelio bendrų tendencijų stebėjimui. Pagrindiniai klientų pasitenkinimo rodikliai yra šie: pagerėjęs įmonės, jos prekės ženklų vertės suvokimas kliento akimis, pailgėjęs kliento lojalumo terminas, padidėjęs sugrįžtančių klientų skaičius, mažesnis skundų ir didesnis klientų rekomendacijų skaičius (angl. *word of mouth recommendations*). Šiuos rodiklius išmatuoti galima vykdant klientų apklausas.

Padidėjęs verslo efektyvumas, susijęs su klientų pasitenkinimu. CRM sistemos gali padėti padidinti verslo efektyvumą padidindamos esamų klientų lojalumą. Tyrimų duomenimis, kliento pelningumas auga kartu su jo išlaikymo trukme ir lojalūs klientai generuoja netgi du kartus daugiau bendrųjų pajamų nei nauji klientai [28, p.2]. Tai reiškia, kad klientų lojalumas padeda ne tik palaikyti pastovias įmonių pajamas, bet ir jas padidinti. Tai susiję su padidėjusia kliento piniginės dalimi, kryžminiais ir papildomais, taiklesniais pasiūlymais. Įmonė, išmintingai naudodamasi CRM sistemų suteikiamomis galimybėmis, gali ne tik padidinti pajamas gaunamas iš esamų klientų, bet ir pritraukti daugiau naujų klientų (dėl didesnio rekomendacijų skaičiaus, palankesnio įvaizdžio, laiku identifikuotų pardavimo galimybių). Taigi, padidėjusį verslo efektyvumą rodo padidėjusi kliento piniginės dalis, didesnės esamų klientų generuojamos pajamos ir išaugęs naujų klientų skaičius.

Pagerėję ryšiai su tiekėjais, partneriais, darbuotojais. Be tradicinių pardavimo, rinkodaros, aptarnavimo sričių, kuriose aktualus ryšių su įmonės klientais valdymas, CRM sistemos gali būti naudojamos ir ryšių su kitais tiekimo grandinės dalyviais palaikymui. Ši CRM sistemų pritaikymo sritis jau buvo minėta ankstesniame skyriuje. Ryšių su tiekėjais ir partneriais, taip pat kaip ir su klientais, gali padidinti konkurencinį pranašumą rinkoje. Konkurencija vyksta ne tik dėl kliento piniginės dalies, bet ir dėl geresnių kainų bei palankesnių sąlygų iš tiekėjų, verslo rėmėjų ir kitų susijusių organizacijų. Ryšių su darbuotojais valdymas gali būti aktualus didelėms įmonėms, siekiančioms palaikyti jaukią atmosferą ir sukurti darbuotojų lojalumą.

Inovacijų kūrimas CRM sistemos suteikiamos informacijos pagrindu. Tradicinės CRM sistemos yra skirtos į išorę orientuotiems verslo procesams valdyti. Tačiau informacija apie klientus ir jų poreikius gali būti naudinga ir kitoms įmonės veiklos sritims, pavyzdžiui, naujų produktų kūrimui ir esamų tobulinimui. Tokiu būdu CRM sistemoje saugoma informacija gali paveikti ir vidinius veiklos procesus, kai pagal klientų nuomones yra koreguojamos produkto savybės, jo tiekimas, kaina ir kt. Tokiu būdu prie CRM strategijos įgyvendinimo prisideda ir tiesiogiai su įmonės klientais nesusijusios veiklos sritys.

CRM sistemos nauda skirtingiems valdymo lygiams ilgainiui teigiama linkme įtakoja ir įmonės pelną. Neįmanoma tiksliai išmatuoti CRM sistemos įtakos įmonės pelnui dydžio, tačiau galima vertinti tarpinius žingsnius naudojantis apibūdinta rodiklių sistema. Ne visų šių rodiklių įtaka pelnui yra vienodai pastebima – veiklos išlaidų sumažėjimo įtaka pelnui gali būti pajuntama greičiau, nei klientų pasitenkinimo ir lojalumo. Klientų lojalumas, įmonės įvaizdžio pagerėjimas ateina su laiku ir dėl to gali praeiti ne vieneri metai kol bus atskleista jų vertė. Dėl to galima teigti, kad CRM suteikiama nauda verslui pajuntama ilguoju laikotarpiu, kai kiti pelną įtakojantys veiksniai yra

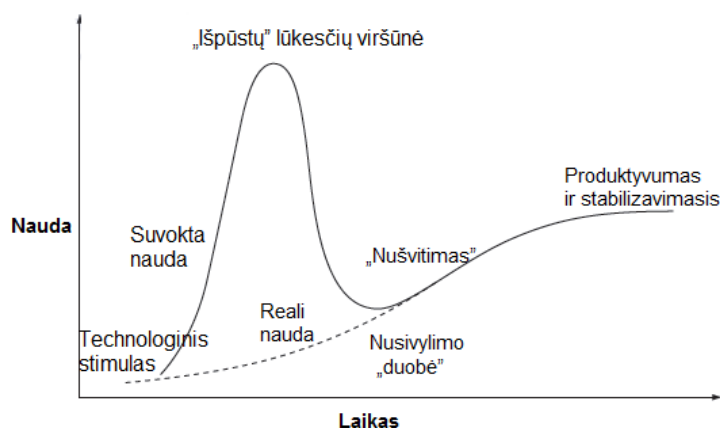
sąlyginai pastovūs, kai darbuotojai galutinai įsisavina sistemą (išmoksta ir įpranta išnaudoti jos galimybes savo kasdienėje veikloje) ir kai pradėdama pastebėti klientų lojalumo nauda.

Autorių apibrėžti rodikliai yra skirti išmatuoti ir įvertinti CRM projektų sėkmę. Svarbu paminėti tai, kad šiame skyriuje apibūdintos CRM sistemų naudos gali būti pasiekiamos priklausomai nuo tokių veiksnių, kaip įmonės ištekliai, projekto apimtis, darbuotojų ir vadovybės įsitraukimas ar technologija. Kritiniai veiksniai, galintys nulemti CRM projektų sėkmę, aptariami kitame poskyryje.

2.2. Ryšių su klientais valdymo sistemų sėkmės veiksniai

Praeitame poskyryje aptarta tyrimais pagrįsta CRM sistemų nauda, teigiamai veikianti kiekvienos įmonės veiklos rezultatus. Nors teigiama ryšių su klientais valdymo sistemų įtaka kiekvienos įmonės veiklai yra pripažįstama tiek mokslininkų, tiek verslo konsultantų tarpe, tyrimų rezultatai rodo, kad daugiau nei pusė ryšių su klientais valdymo sistemų diegimų nepateisina lūkesčių, o jas diegiančios įmonės praranda savo investicijas ir laiką [21, p. 34]. Statistika iškalbinga. Tai gali reikšti, jog tarp teorijos ir praktikos tebėra takoskyra, dėl ko reikia atlikti nemažai daug kainuojančių bandymų, kurie galėtų pateikti patikimus CRM sistemų diegimo rezultatus ir tokiu būdu suformuoti teisingus vartotojų lūkesčius.

CRM sistemos, kaip ir kitos verslo valdymo sistemos, turi praeiti tam tikrą gyvavimo ciklą. Šį ciklą tiksliausiai apibūdino *Gartner* tyrimų kompanija (jis pateikiamas 8 pav.). Pagal šį ciklą, iškart po technologijos atsiradimo (fazė „Technologinis stimulus“) jai būdingas didelis ir staigus pakilimas dėl „išpūstų“ lūkesčių, neatitinkančių realios naudos, ir po to greitas kritimas sulaukus pirmųjų rezultatų. Vėliau, pamažu didėjant informacijos apie diegimų rezultatus skaičiui, pačių diegėjų ir klientų patirčiai, prasideda „Nušvitimas“ fazė, kai reali nauda ir lūkesčiai eina koja kojon pamažu augdami. Galiausiai pasiekiamas sąlygiškas stabilumas ir produktyvumas (kai pamažu kylama aukštyr).



8 pav. Gartner technologijų ciklas (pagal šaltinį [18, p.5])

Nepaisant nusidriekusio nesėkmingų (lūkesčių nepateisusių) CRM diegimų įmonėse šleifo, *Gartner* kompanijos 2011 m. atlikto tyrimo duomenimis, įmonių investicijos į CRM programinę turi tendenciją augti [10]. Tuo tarpu, mokslininkai ir verslo atstovai (verslo konsultantai, CRM sistemų diegėjai) savo darbuose toliau siekia identifikuoti pagrindines CRM nesėkmių priežastis ir pateikti rekomendacijas, t.y. kritinius veiksnius, kurių dėka jų diegimo sėkmė taptų labiau tikėtina.

Remiantis moksline literatūra, galima išskirti šiuos kritinius CRM projektų sėkmės veiksnius:

- Įmonės branda CRM sistemai.
- Verslo poreikis ir išmatuojama nauda.
- Vadovybės parama CRM projekto vykdymui.
- Projekto apimties išskaidymas etapais.
- Darbuotojų įtraukimas į CRM projektą.
- Tinkama CRM technologija.
- Palanki organizacinė kultūra.

2.2.1. Įmonės branda CRM sistemai

CRM sistemų tikslas – užmegzti ir palaikyti ilgalaikius pelningus ryšius su klientais. Atrodytų, kadangi šis tikslas aktualus daugumai įmonių, klausimų, ar joms reikalinga CRM, neturėtų kilti. Iš tiesų ne visai taip. CRM sistemos reikalauja nemažų investicijų ir pokyčių įmonėse, dėl to sprendžiant, ar įmonei reikalinga CRM sistema, vertėtų įvertinti jų mastą ir įmonių pasirengimą diegti šią sistemą. Pavyzdžiui, jei įmonėje dirba vos keli pardavėjai, ji parduoda nesudėtingus produktus, jei klientų nedaug ar jie atskirai neneša pakankamai pelno, dėl ko būtų verta investuoti į ilgalaikius ryšius, galbūt vertėtų pagalvoti apie paprastesnes, kontaktų valdymo sistemas, o ne visaapimančią (kalbant apie į klientą orientuotus procesus) CRM sprendimą.

Įmonės branda – tai jos pasirengimas CRM sistemos diegimui. Michael Gentle išskyrė šiuos pagrindinius įmonės brandos aspektus [9]:

- Orientacijos į klientą branda.
- Procesų branda.
- Sistemų branda.
- Darbuotojų motyvacinė branda.

Galima atkreipti dėmesį, kad autoriaus išskirti aspektai tiesiogiai susiję su anksčiau darbe pateikta CRM koncepcija. Orientacija į klientą – tai CRM strategija. Procesai, sistemos (technologijos) ir darbuotojai – tai CRM sistemos elementai.

Orientacijos į klientą branda

Klientų brandos lygį apibūdina frazė „Jei įmonė praranda 10% savo inventoriaus, jos reakcija būna staigi, tačiau jei ji konkurencinėje kovoje netenka 10% savo klientų, ji gali to nė nepastebėti“ [9, p. 36]. Būtent šis teiginys nurodo įmonės orientaciją – kiek ji nukreipta į produktus ir paslaugas, kurias parduoda, ir kiek į klientus, kurias jie perka.

Orientacijos į klientą branda apibūdina, kaip toli įmonė pažengė nuo į produktą orientuoto iki į klientą orientuoto modelio. Į produktą orientuotas verslas sau atsakinėja į klausimus, kaip optimizuoti produkto gamybos, sandėliavimo, logistikos kaštus, kaip jį patiekti rinkai su pakankama pelno marža. Tuo tarpu į klientą orientuotoms įmonėms, be viso to, svarbu atsakyti sau, kas perka jų produktus, kodėl klientai perka pas juos, ne pas konkurentus – t.y. kokia pridėtinė vertė jiems aktuali, kaip išmatuoti klientų pasitenkinimą, kodėl klientai juos palieka ir kokių priemonių reikia imtis, kad juos išlaikyti ir parduoti daugiau. Iš esmės, visų įmonių tikslas tas pats – pelnas, ir negalima sakyti, kad šios orientacijos skirtingos: į klientą orientuotos įmonės taip pat siekia minimaliomis sąnaudomis pagaminti „gerą“ produktą ar teikti „gerą“ paslaugą, tačiau jų supratimą apie tai, kas yra „gera“ taip pat formuoja rinka, t.y. klientai ir vertė, dėl kurios jie pasilieka. Vardan pridėtinės vertės šios įmonės taip pat formuoja ir optimizuoja rinkodaros, pardavimo ir aptarnavimo procesus, atsižvelgdamos ne tik į savo galimybes ar konkurentų veiksmus, bet ir į klientų poreikius.

Į klientą orientuotos įmonės kelia sau tam tikras užduotis, siekdamos geriau pažinti savo klientus. Šių užduočių pavyzdžiais gali būti: identifikuoti pelningiausius klientus (ir pritaikyti jiems tam tikrus komunikacijos modelius), bendrauti su klientais (ne tik pardavimo metu, bet ir siekiant nustatyti jų poreikius, matuoti pasitenkinimą), bendrauti ir su buvusiais klientais, identifikuojant perėjimo pas konkurentus priežastis, susidaryti žinių bazę, kurioje būtų saugomi dažniausiai užduodami klausimai ir pan. Tokioms įmonėms CRM sistemos gali padėti suteikdamos duomenų saugyklą su integruota klientų informacija, verslo analitikos, procesų automatizavimo ir kitus įrankius, padedančius šias užduotis įvykdyti.

Procesų branda

Kalbant apie procesų brandą CRM sistemai, vertėtų paminėti paprastą taisyklę – neįmanoma pagerinti to, ko negali išmatuoti. Šios sistemos įsisavinimas labai priklauso nuo to, koku lygiu apibrėžti rinkodaros, pardavimo ir aptarnavimo procesai, kokie rodikliai yra matuojami. Vartotojų aptarnavimo procesas dėl savo prigimties yra lengviau išmatuojamas, kadangi jo tikslas – reaguoti į klientų užklausas. Tuo tarpu rinkodara ir pardavimai yra daugiau veiksmų laisvės suteikiantys procesai. Rinkodaros specialistams itin sudėtinga išmatuoti kampanijų efektyvumą (pavyzdžiui, koku laipsniu prekės ženklo žinomumas, įmonės prestižas įtakoja gaunamas pajamas ir pelną), dėl

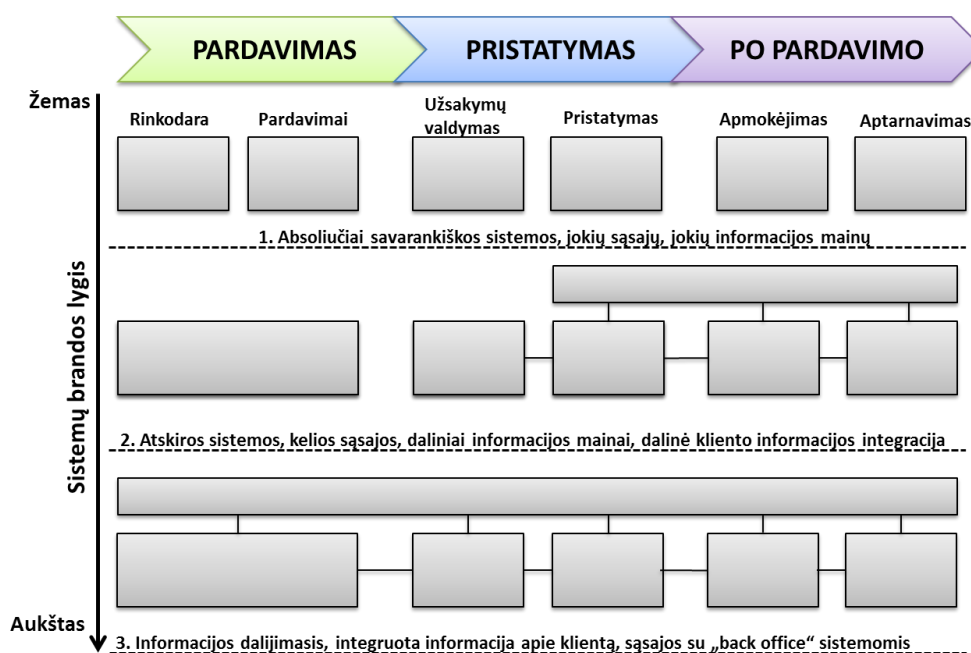
to jiems sunku nuspręsti, kaip savo veiksmus patobulinti. Pardavimų žmonės, kaip taisyklė, yra individualistai, ir jų pagrindinis tikslas – sėkmingai užbaigti sandorį. Kaip jie tai padaro, kokias taktikas naudoja, gali priklausyti nuo kiekvieno individualiai, t.y. tarp potencialaus kliento identifikavimo ir sėkmingo pardavimo šiame procese stovi „juodoji dėžė“. Žinant šias rinkodaros ir pardavimų proceso ypatybes, galima suvokti, kiek juose gali būti laisvos erdvės optimizavimui, tuo pačiu ir naujų galimybių įsiedigus CRM sistemą.

Procesų brandą pasiekusios įmonės savo veikloje siekia išmatuoti tokius rodiklius, kaip potencialių klientų konvertavimo (į klientus) laipsnis, pardavimo ciklo trukmė, pristatymo laikas, klientų užklausų aptarnavimo laikas ir pan. CRM sistemos tokioms įmonėms gali suteikti naudingų technologinių įrankių šiems rodikliams išmatuoti.

Įmonėms, kurios neturi tiksliai apibrėžtų procesų ir matuojamų rodiklių, labai sudėtinga pagrįsti CRM technologijos naudą, nes, visų pirma, neįmanoma automatizuoti chaoso, dėl ko technologija kaip įrankis neatitiks visų darbuotojų lūkesčių, o antra, CRM sistemos naudą atspindi būtent veiklos rodiklių pokyčiai įsiedigus CRM sistemą. Dėl to prieš investuojant į CRM sistemas, visų pirma vertėtų atlikti detalią verslo procesų analizę ir užtikrinti vieningą jų vykdymo praktiką.

Sistemų branda

Transakcijų apdorojimo sistemos vystosi iš savarankiškų vienetų į tarpusavyje sąveikaujančias sistemas, o sprendimų paramos sistemos remiasi duomenimis, konsoliduotais iš skirtingų transakcinių sistemų į bendras duomenų saugyklas. Verslo procesų informacijos integruotumo laipsnis nusako sistemų brandą, kaip pateikta schemoje apačioje (9 pav.).

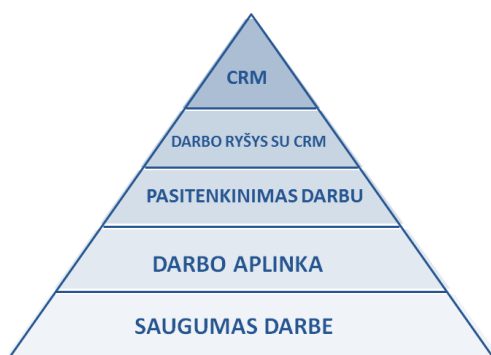


9 pav. Sistemų brandos modelis (pagal šaltinį [9, p.55])

Sistemų vystymas, tarp sisteminių sąsajų (angl. *interfaces*) ir duomenų saugyklų kūrimas yra ilgalaikis ir nemažai pastangų ir pokyčių reikalaujantis procesas. Kuo didesnis naudojamų sistemų integracijos lygis, tuo mažesni yra CRM sistemos diegimo ir įsisavinimo barjerai. Diegiant CRM sistemą, vertėtų užtikrinti duomenų mainų su kitomis vartotojų naudojamomis sistemomis galimybes: kuo mažiau tokių sistemų, tuo geriau. Jei diegiama CRM sistema nepajėgi pakeisti kitų vartotojų veikloje naudojamų įrankių, beveik užtikrintai kyla pastarųjų nepasitenkinimas.

Darbuotojų motyvacinė branda

Darbuotojai, dalyvaujantys į klientą orientuotuose procesuose, spontaniškai nepriims CRM sistemos, jei nebus teisingai motyvuoti, t.y. neturės poreikio naujai sistemai. M. Gentle pateikė *Maslow* piramidės analogiją, kurioje apibūdinama CRM poreikių hierarchija.



10 pav. CRM „poreikių hierarchija“ Pagal šaltinį [9, p.57]

Šios piramidės pagrindinė idėja yra ta, kad darbuotojai bus motyvuoti naudoti CRM sistemą tik tuo atveju, jei jų darbas yra tiesiogiai susijęs su CRM atliekamomis funkcijomis. CRM sistemos įsisavinimą taip pat labai palengvintų ir tai, jei darbuotojai būtų patenkinti savo darbu apskritai, jei juos tenkintų darbo aplinka ir jie nejaustų baimės jo prarasti. Jei nėra patenkinti šie žemesnieji poreikiai, kyla nemaža tikimybė, kad CRM sistema nebus priimta.

Praktikoje CRM įsisavinimo problemos dažniausiai kyla dėl nepasitenkinimo darbu ir jo ryšiu su CRM sistemos funkcijomis, kai, pavyzdžiui, dirbti su CRM sistema verčiami žmonės, kuriems ji neneša jokios papildomos, reikšmingos naudos vykdant savas funkcijas, o tik prideda papildomo darbo ir atsakomybių. Kitas pavyzdys, kai pardavimų darbuotojai pradeda sieti šią sistemą su darbo įgūdžių praradimu (nes supaprastintos rutininės procedūros atima veiksmų laisvę ir talentą) ir su pagalba vadovui „žvelgti jiems per petį“ (kas sukelia papildomą įtampą darbe). Tokiu atveju sulaukiama pasipriešinimo. Žinoma, neigiamos reakcijos beveik neįmanoma išvengti, tačiau ją galima suvaldyti. Darbuotojai tikriausiai sutiks įsisavinti naują sistemą, jei ji bus glaudžiai susijusi su jų atliekamomis funkcijomis ir jie bus tinkamai motyvuoti su ja dirbti (išryškinant sistemos galimybes darbo palengvinimui, apdovanojant aktyviausius sistemos naudotojus ir pan.).

Apibendrinant galima teigti, kad CRM sistema iš tiesų gali būti naudinga daugumai įmonių, tačiau jos sėkmei užtikrinti reikalingos tam tikros pradinės prielaidos, t.y. įmonės branda, susijusi su jos orientacija į klientą, vykdomų procesų, naudojamų sistemų branda ir darbuotojų motyvacija.

2.2.2. Verslo poreikis ir išmatuojama nauda

V. Kumar, G. Ramani teigimu, CRM projektas turėtų kilti iš konkretaus verslo poreikio (angl. *Business Case*), t.y. aiškiai identifikuotos problemos, reikalaujančios pokyčių įmonėje. Šių autorių atliktame tyrime buvo nustatyta, kad verslo poreikio apibrėžimo svarbą CRM sistemos diegimo sėkmei nurodė 54% respondentų. Autoriai pabrėžė, kad verslo tikslai turi atspindėti pamatuojamus rezultatus, kurie leistų pagrįsti investicijas į naują sistemą [4, p.185]. Verslo tikslų pavyzdžiais gali būti: „Produkto pardavimo ciklo sutrumpinimas iki „X“ savaičių“, „Potencialių klientų konvertavimo laipsnio padidinimas iki „X“ procentų“ ir pan.

Verslo tikslai, iš kurių kyla poreikis CRM sistemai, turėtų atitikti vadinamąjį SMART akronimą (angl. *Specific, Measurable, Actionable, Realistic, Timely*). Tai reiškia, kad kiekvienas tikslas visų pirma turi būti konkretus (ne bendrinis, o apibrėžtas, aiškus, vienareikšmis), antra, jis turi būti išmatuojamas (jei tikslų negalima įvardinti matuojamais rodikliais, neįmanoma sekti progreso), trečia, tikslas turi skatinti veikimą. Kiti du kriterijai – tai tikslų realistiškumas (pasiekiamumas) ir apibrėžtumas laike (nustatant tikslų įgyvendinimo terminus). Deja, ne visi CRM sistemoms iškelti tikslai (įmonių poreikiai) atitinka visus šiuos kriterijus. Dažnai pasitaiko, kad už CRM diegimą įmonėje atsako IT skyrius, dėl ko verslo tikslai atsiduria antrame plane, po technologijų [9, p.66].

Turint tiksliai apibrėžtus poreikius, t.y. problemas, kurias CRM sistema padėtų spręsti, laukiama sistemos nauda turėtų būti pakankamai aiški vartotojams, tačiau jos išmatavimas gali sukelti tam tikrų problemų. Didelė sistemos diegimo kaina investuotojams kelia poreikį apibrėžti investicijų į CRM sistemą grąžą (ROI). Tiesa yra ta, kad prieš pradėdant projektą, jei įmonė nėra pasiekusi aukšto procesų brandos lygio, apskaičiuoti investicijų grąžą yra itin sudėtinga, nes nėra visų pradinių duomenų, kuriuos galima būtų palyginti su CRM sistemos diegimo rezultatais. Sprendžiant šią problemą, vertėtų paieškoti matuojamų rodiklių kasdiniame darbe atliekant verslo procesų analizę (CRM konsultantui stebint ir dokumentuojant kaip vykdomi verslo procesai arba suburiant komandą iš skirtingų įmonės skyrių esamai procesų analizei ir įvertinimui). Nors esamos situacijos apibrėžimas ir matavimas yra sudėtingas procesas, jis labai reikalingas, nes leidžia objektyviai įvertinti CRM sistemos naudą lyginant jo metu surinktus pradinius duomenis su rezultatais.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad vienas iš esminių CRM sėkmės veiksnių – tai tiksliai išreikštas verslo poreikis, kai aiškiai identifikuotos problemos ir pamatuojama jų sprendimo nauda (rodikliai). Šiuos rodiklius reikia išmatuoti prieš ir po CRM sistemos diegimo.

2.2.3. Vadovybės parama CRM projekto vykdymui

Tikriausiai niekam nekyla klausimų, kad CRM projektai turi turėti įmonės vadovybės pritarimą, tačiau, nepaisant parašo ir leidimo vykdyti projektą, siekiant sėkmingo CRM strategijos įgyvendinimo, vadovybės atstovas turi būti ir projekto rėmėju. Tikrus projekto rėmėjus galima atskirti pagal šiuos bruožus [9, p.71]:

1. Jie arba iniciavo CRM sistemos projektą arba buvo įtikinti jo reikalingumu taip, kad galėtų pateikti ir argumentuoti savo pozicijas projekto atžvilgiu valdybai arba generaliniam direktoriui.
2. Jie prisiima atsakomybę už CRM projektą ir sėkmingas projekto įgyvendinimas tampa vienu iš jų tikslų.
3. Gerai suprasdami savo atsakomybę už projektą ir įvertinę tai, kad negalės aktyviai dalyvauti projekto vykdyme, jie paskiria atsakingą resursą šiam darbui atlikti. Šis žmogus tampa projekto vadovu, kuris ne tik atstovauja vadovo nuomonę bet ir dalyvauja kasdienėje projekto vykdymo veikloje.

Keliant klausimą, kas turėtų būti CRM projekto rėmėju, vertėtų atkreipti dėmesį, kad greičiausiai tai neturėtų būti generalinis įmonės direktorius. Generalinis direktorius priima pačius svarbiausius sprendimus dėl verslo plėtros, o visus kitus sprendimus („detales“) jis nuleidžia žemyn: valdybai, padalinių vadovams ir pan. Kaip taisyklė, CRM projekto rėmėjais dažniausiai yra pardavimų ar rinkodaros vadovai (retesniais atvejais, aptarnavimo skyriaus vadovas) [9, p.73]. Vykdamas CRM projektą, pageidautina, kad jis gautų visų trijų į klientą orientuotų skyrių (rinkodaros, pardavimo ir aptarnavimo) vadovų palaikymą.

Vadovų vaidmuo CRM projekto diegimo metu yra dvejopas. Pirmąjį argumentą, dėl ko CRM projektas turėtų būti remiamas vadovų, pateikė C. Bull. Viena iš vadovų funkcijų yra ne tik įmonės vidinių veiksnių, bet ir išorinės aplinkos analizė. Tai reiškia, kad vadovų vaidmuo CRM projekte labai tinka projekto vizijos arba, kitaip tariant, strateginės projekto krypties formavimui [6, p.194]. Antroji vadovų funkcija – tai darbuotojų motyvavimas. Vadovų įsitraukimo į projekto eigą svarbą akcentavo M. Mandic. Jo teigimu, vadovų aktyvus dalyvavimas CRM projekte yra tiesiog būtinas, nes tai yra vienas pagrindinių motyvacinių veiksnių likusiems darbuotojams [19, p.349]. Darbuotojai, nematydami savo vadovų įsitraukimo į projektą, gali taip pat nedėti pakankamai pastangų, reikalingų jo sėkmei užtikrinti.

2.2.4. Projekto apimties išskaidymas etapais

Kaip minėta ankstesniame darbo poskyryje, CRM sistema įmonėms gali pasiūlyti nemažai įvairių galimybių verslo procesams pagerinti, tačiau vertėtų nepamiršti paprasto dalyko – neįmanoma turėti visko iškart. Dėl to ir CRM projektuose prasminga link tikslo eiti palaipsniui, pradėdant nuo svarbiausių procesų (didžiausių problemų) ir leidžiant jiems nusistovėti po pokyčių, sukeltų CRM sistemos diegimo. Pavyzdžiui, įmonė išsikėlė šiuos CRM tikslus:

- Automatizuoti pardavimo procesus ir suintegruoti visą informaciją, visiškai atsisakant įsisenėjusių autonomiškų technologijų (pvz. *Excel*).
- Suintegruoti rinkodaros ir pardavimų procesus, kai potencialių klientų informacija iš rinkodaros skyriaus būtų automatiškai perduodama į pardavimų skyrių.
- Visus pardavimo užsakymus vesti į CRM sistemą, kuri būtų abipusiai suintegruota su ERP sistema.
- Suteikti partneriams (pavyzdžiui, tiekėjams) galimybę prisijungti prie klientų ir užsakymų informacijos.

Labai tikėtina, kad į CRM investuojanti įmonė norės, jog visi šie tikslai būtų pasiekti iškart įsдиеgus sistemą. Tačiau šioje vietoje labai svarbu akcentuoti tai, kad kuo didesnė apimtis, tuo daugiau konsultantų turi dirbti projekte (auga darbų kaina), ir tuo didesnė techninė ir organizacinė rizika iškyla (kai projektas viršija savo laiką dėl kilusių techninių bei organizacinių nesklandumų, kai viršijamas biudžetas ir galiausiai, įsдиеgus CRM sistemą, paaiškėja, kad tai ne visai tai ko tikėtasi, nes dėl laiko stokos buvo nepakankamai išsamiai iširti procesai, įsigilinta į technologines galimybes, neapsvarstytos visos alternatyvos ar kt.). Tam, kad išvengti šios rizikos, siūloma tikslų siekti palaipsniui. Nagrinėjant anksčiau pateiktą pavyzdį, diegiant CRM sistemą, reikėtų laikytis šių pagrindinių taisyklių [9, p.77]:

- Skirtingų funkcinių tikslų nesiekti vienu metu, ypač kai tarp tų funkcinių sričių yra pardavimo procesas (kuris, tikėtina, sudėtingiausias). CRM sistema radikaliai keičia darbuotojams įprastas veiklas, dėl ko jiems reikia prisitaikyti prie pasikeitusių procesų, sistemų, išmokti naudotis įdiegta technologija. Suvaldyti šiuos pokyčius daugiau nei vienoje srityje vienu metu gali būti labai sudėtinga.
- Neplanuoti skirtingas funkcijas atliekančių sistemų sąveikų pirmai dienai. Pavyzdžiui, jeigu norima automatizuoti pardavimo procesą ir užsakymus perduoti į ERP sistemą, tą vertėtų daryti pažingsniui: pirma automatizuoti pardavimus ir leisti darbuotojams priprasti prie naujos sistemos (minimizuoti neaiškumus, klaidas, nepasitenkinimą), ir tik tada, procesui stabilizavusis, suintegruoti sistemas per užsakymų vykdymo procesą.

- Pradėti nuo pardavimų proceso, nes jis tikriausiai bus sudėtingiausias CRM sistemos komponentas tiek dėl proceso prigimties, tiek dėl pardavėjų pasipriešinimo. Taip pat pardavimų procesas iš vienos pusės susijęs su rinkodaros, o iš kitos – su užsakymų apdorojimo procesais, dėl to jam tinkamai nenusistovėjus, CRM sistemai beveik nelieka jokių galimybių.
- Stabilizavus pardavimų procesą, integruoti į bendrą duomenų bazę ir rinkodaros informaciją (apie esamus ir potencialius klientus), paskirstant atsakomybes už saugomų duomenų kokybę. Jeigu pardavimų funkcijos yra stipriai susijusios su rinkodara (pardavėjai dirba su rinkodaros kampanijose sugeneruotų potencialių klientų sąrašais), vis dėl to gali tekti juos suintegruoti iškart, prisiimant papildomą riziką.
- Tik tada, kai pardavimų ir rinkodaros procesai suintegruoti, judėti toliau link užsakymų apdorojimo ir klientų aptarnavimo procesų.
- Paskutiniame žingsnyje suteikti prieigą partneriams, nes visų pirma reikia gerai susitvarkyti ir stabilizuoti procesus įmonės viduje, kad būtų galima „atverti duris“ išorėn.
- Nors procesai diegiami pažingsniui, CRM projekte nuo pat pradžių turėtų dalyvauti skirtingų funkcinių sričių darbuotojai, nes būtina siekti kompromisų atsižvelgiant į ilgalaikius tikslus.

Taigi, siekiant minimizuoti techninę ir organizacinę riziką, skirtingus verslo procesus apimanti CRM projekto apimtis turėtų būti suskaidyta į kelis etapus pagal funkcines sritis. Taip pat svarbu, kad CRM diegimo rezultatus turėtų būti galima išmatuoti ir įvertinti kiekvieno etapo pabaigoje.

2.2.5. Darbuotojų įtraukimas į CRM projektą

Vartotojų motyvacija naudotis technologija savo veikloje yra vienas svarbiausių projekto sėkmę lemiančių veiksnių. Sistemos vartotojai yra dviejų tipų – operatyvinio lygio darbuotojai (pardavėjai, rinkodaros, aptarnavimo ir kt. skyrių darbuotojai) ir jų vadovai.

M. Mandić teigimu, CRM strategiją savo pavaldiniams turi iškomunikuoti jų vadovai [19, p.350]. Vadovai turi padėti savo darbuotojams suvokti CRM naudą ne tik globaliu įmonės, bet ir kiekvieno darbuotojo veiklos mastu (atsakant darbuotojams į klausimą „O kas man iš to?“). Tam, kad vadovai taptų CRM sistemos „advokatais“, reikėtų jiems skirti papildomą dėmesį projekto metu, įsiklausyti į visų jų nuomones atliekant verslo procesų analizę, tobulinant sistemos dizainą, aiškiai komunikuoti CRM sistemos naudas.

Kalbant apie darbuotojų motyvaciją naudotis sistema, potencialias problemas gali sukelti tai, kad vadovų ir darbuotojų poreikiai ir lūkesčiai iš CRM sistemos iš esmės skiriasi. Vadovaujantis personalas suinteresuotas atlikti analizę kuo įvairesniais pjūviais, o tam reikia įvesti pakankamą kiekį duomenų, o pastaruosius įveda darbuotojai savo kasdienėje veikloje. Išanalizavus verslo

procesus ir išskyrus jų rezultatyvumo rodiklius, svarbu surasti ribą, kaip įvedus minimalų kiekį duomenų, galima gauti informaciją, maksimaliai tenkinančią vadovaujančio personalo poreikius verslo procesų analizės metu. Idealiausiu atveju, reikalingas duomenų kiekis turėtų būti kuo panašesnis į tą, kurį darbuotojas vesdavo į anksčiau jo naudotas sistemas. Tokiu būdu, darbuotojų nepasitenkinimas dėl „papildomo darbo“ įvedant duomenis bus sumažintas.

Kitas vadovų poreikis – pavaldinių darbo kontrolė, o CRM technologija pateikia kontrolės įrankius (darbuotojai joje veda savo užduotis, susitikimus, pildo informaciją apie pardavimų galimybes, teiktus pasiūlymus, gautus užsakymus – kas leidžia matuoti jų darbo efektyvumą). Nenuostabu, kad darbuotojai gali priešintis sistemos įdiegimui. Motyvacinės sistemos, priklausančios nuo įvestų duomenų kokybės, darbo rezultatų, įvedimas, gali paskatinti darbuotojus naudotis sistema. Nors tikriausiai daugumai darbuotojų nepatiks padidėjusi jų darbo kontrolė ir papildomas laikas tiksliams, kokybiškiems duomenims suvesti, teisinga motyvacinė sistema, apdovanojimai už rezultatus, gali šią problemą sumažinti.

2.2.6. Tinkama CRM technologija

Labai svarbus CRM sistemų sėkmės veiksnys yra tinkamos technologijos pasirinkimas. Technologijos vaidmuo yra svarbus CRM sistemų diegime, tačiau būtina pabrėžti, kad technologija yra veiksnys, apie kurį reikėtų svarstyti tik po visų anksčiau apibūdintų CRM sistemos elementų [19, p.350]. Šį M. Mandic teiginį galima pagrįsti tuo, kad, kaip nustatyta anksčiau, CRM technologija yra tik įrankis, padedantis valdyti į išorę orientuotus verslo procesus ir įgyvendinti CRM strategiją.

CRM technologijos pasirinkimas svarbus tuo atžvilgiu, kaip glaudžiai ji gali būti susieta su įmonėje vykstančiais procesais. Tinkamos technologijos parinkimas yra kritinis CRM sistemos sėkmei, dėl to ją rinktis reikia ypač atsakingai.

Galima išskirti keturis pagrindinius CRM technologijų tipus:

- CRM technologijos – standartai.
- CRM technologijos – platformos.
- CRM technologijos, specialiai suprogramuotos konkrečiai įmonei.
- Naudojamos verslo valdymo sistemos CRM moduliai.

CRM technologijos – standartai apsiriboja konkrečių funkcijų rinkiniu. Šie programiniai produktai yra arba atviro kodo, arba pigesni, palyginus su platforminiais ir unikaliais produktais. Standartinės CRM technologijos neleidžia atlikti arba labai apriboja konfigūravimo veiksmus. Tai reiškia, kad įmonėms, įsidiėjusioms šias technologijas, daugeliu atveju reikia pakoreguoti verslo procesus, kad jas atitiktų. Procesų koregavimas atsižvelgiant į technologines galimybes gali nepasiteisinti, nes kuo

didesni veiklos pokyčiai, tuo didesnis yra darbuotojų pasipriešinimas. Kitas standartinių sistemų trūkumas yra tas, kad neretais atvejais įmonės naudojasi tik tomis funkcijomis, kuriose išvelgia papildomą naudą. Šioje vietoje gali būti taip, kad dalis su klientais susijusių funkcijų lieka už CRM sistemos ribų, dėl ko problemos, buvusios prieš diegiant sistemą, tik paaštrėja (informacija necentralizuota, dubliuojama, laiko sąnaudos dirbant keliose sistemose didėja ir t.t.). Niekas nuostabaus, kad šioje situacijoje atsidūrusios įmonės patiria nusivylimą nauja sistema. Išimtimis gali būti naujos, mažos įmonės, dar neturinčios savo „know-how“ procesų valdyme ir ieškančios tam tikrų veiklos modelių, vadinamųjų „geriausių praktikų“.

CRM technologijos – platformos taip pat savyje turi standartinius CRM funkcijų rinkinius tačiau suteikia galimybę juos išplėsti konfigūruojant, programuojant sistemą. Kadangi dauguma programinių produktų kuriami atsižvelgiant į verslo poreikius, standartinės funkcijos yra paremtos žiniomis („know-how“) apie ryšių valdymą. Iš kitos pusės, sistemos konfigūravimo galimybės leidžia pritaikyti jas prie įmonės verslo procesų specifikos. Sistemos plėtros galimybės skiriasi priklausomai nuo programinio produkto. Vieni leidžia vartotojams apsibrėžti, su kokiais objektais ir laukais jie dirba, o kiti leidžia sukurti visiškai naujus objektus ir ryšius tarp jų. CRM platformos yra brangesnės nei standartiniai produktai, o kadangi dauguma atveju konfigūracijas atlieka ne pati įmonė, o platformos diegėjas, prie sistemos kainos prisideda ir šių darbų kaina. CRM platformoje atliktų modifikacijų pavyzdys ir jų palyginimas su standartine CRM sistema pateikiamas priede nr. 2 „Standartinės ir modifikuotos CRM sistemos palyginimas“.

Tam tikrais atvejais, įmonės pasirenka „nuo nulio“ suprogramuoti CRM sprendimą. Sėkmės atveju, jos nuo pat pradžių įgyja visiškai joms pritaikytą produktą. Toks sprendimas daugeliu atveju yra brangiausias, nes suprojektuoti ir suprogramuoti visą sistemą nuo pat pradžių reikalauja daugiausiai brangaus IT specialistų laiko. Kitas svarbus trūkumas kuriant sistemą nuo pradžių yra tas, jog sudėtinga įvardinti šių sistemų kūrimo galutinę kainą ir laiką (gali atsirasti naujų poreikių, pataisymų proceso eigoje, dėl ko sistemos kūrimas ištesiamas laike). Taip pat kyla tikimybė, kad CRM diegėjai ir jų klientai skirtingai interpretuos tam tikrus poreikius. Be to, siekiant sukurti sistemą nuo nulio, būtina turėti išsamius funkcinis reikalavimus, kuriuos įmonei, nesusijusiai su verslo valdymo sistemų kūrimu, gali būti labai sunku tiksliai apibrėžti. Tokiu atveju reikalavimų analizei taip pat samdomi specialistai iš šalies. Šioje vietoje kritiškai svarbus CRM diegėjo profesionalumas ir kompetencija ne tik informacinių technologijų, bet ir vadybos srityse. Kuriant unikalų sprendimą, taip pat kyla rizika, kad klientas gali likti priklausomas nuo jį sukūrusios įmonės. Įmonei pasitraukus iš rinkos, niekas negarantuos tinkamo sistemos palaikymo ir tobulinimo.

Įmonės, naudojančios platesnio funkcionalumo VVS sistemas (pvz. *Microsoft Dynamics NAV* arba *Open ERP*), gali naudotis šių sistemų moduliais, skirtais santykių su klientais valdymui.

Privalumas yra tas, kad nereikia diegti atskiros sistemos, nereikalinga integracija, o darbuotojai dirba vieningoje aplinkoje. Iš trūkumų galima paminėti tai, kad CRM moduliai turi siauresnį funkcionalumą nei specializuotos CRM sistemos. Pavyzdžiui, *Microsoft* korporacija turi dvi VVS sistemas, *Microsoft Dynamics NAV* (anksčiau buvo žinoma kaip *Navision*) ir *Microsoft Dynamics AX* (anksčiau žinoma kaip *Axapta*), kuriose yra CRM moduliai. Tačiau, atsižvelgusi į rinkos poreikius, ji vėliau sukūrė ir specializuotą CRM produktą – *Microsoft Dynamics CRM*.

W. Band atliko tyrimą, kurio metu nustatė, kad pagrindinės su technologijomis susijusios kliūtys sėkmingam CRM sistemų diegimui (pradedant nuo svarbiausios) yra: funkcionalumo trūkumas, įgūdžių stoka naudojant sistemą įmonėje (pernelyg žemas kompiuterinio raštingumo lygis), problemos, susijusios su duomenų kokybe ir bendri sistemos veikimo trūkumai [2, p.12]. Autorius siūlo renkantis technologiją išsamiai išanalizuoti jos funkcionalumą, atsižvelgiant į specifinius verslo reikalavimus, taip pat susipažinti su klientų duomenų valdymo galimybėmis sistemoje, pasidomėti integracijos su kitomis sistemomis galimybėmis ir atsižvelgti į sistemos diegėjo kompetencijas. Visos šios su technologijos pasirinkimu susijusios rizikos gali sąlygoti CRM sistemos nesėkmę.

2.2.7. Palanki organizacinė kultūra

Reiny Iriana ir Francis Buttle analizavo organizacinės kultūros įtaką CRM sistemų diegimui. Jų teigimu, sėkmingas CRM sistemos diegimas priklauso nuo įmonės sugebėjimo identifikuoti ir panaikinti kultūrinius barjerus. Atlikusios literatūros analizę, autoriai nustatė, jog sėkmingam CRM diegimui reikalinga organizacinė kultūra, kuriai būdingos šios vertybės [25, p. 137]:

- **Orientacija į klientą.** Į klientą orientuotose įmonėse jų poreikiai yra dėmesio centre. Ši savybė koreliuoja su anksčiau minėta orientacijos į klientą branda.
- **Dalijimasis informacija, susijusia su klientais.** CRM sistema yra paremta centralizuota ir visiems prieinama klientų ir su jais atliktų veiklų informacijos baze. Jei darbuotojai nenoriai dalinasi informacija, gali kilti pasipriešinimas jos diegimui.
- **Tarpfunkcinis bendradarbiavimas,** arba komandinis darbas, siekiant sukurti didesnę vertę įmonės klientams.
- **Motyvacinė sistema, paremta veiklos rezultatais.** Įsidiegus CRM sistemą, visa darbuotojų su klientais atlikta veikla ir jos rezultatai turėtų būti matomi vadovams, dėl to labai svarbu sušvelninti pasipriešinimą padidėjusiai kontrolei.
- **Lanksti reakcija į pokyčius** (inovatyvumas). Ši vertybė padėtų lengviau įsisavinti CRM sistemos suteiktas veiklos inovacijas.
- **Rizikos investuojant į inovacijas prisiėmimas.** Vadovai turi būti suinteresuoti CRM sistemos diegimu ir prisiimti atsakomybę už jos diegimo ir įsisavinimo procesus įmonėje.

Skyriaus santrauka

CRM sistemų įtaka įmonės pelnui pasireiškia dvejopai: augant įmonės pajamos ir mažėjant į klientą orientuotų verslo procesų išlaidoms. Įvertinti CRM sistemos naudą (ir investicijų atsipirkimą) įmonei yra sudėtinga, nes neįmanoma tiksliai apskaičiuoti CRM sistemos įtakos įmonės finansiniams rezultatams. Objektiviam CRM sistemos naudos įvertinimui galima remtis jai pritaikyta vertinimo rodiklių sistema. Vertinant CRM sistemų naudą, svarbu atsižvelgti į tai, jog vadovų ir darbuotojų lūkesčiai iš sistemos skiriasi: vadovams aktuali analitinė sistemų dalis, darbuotojams – operatyvinė, padedanti vykdyti kasdienes veiklas. CRM sistemos gali būti naudingos tiek kasdienėje įmonių veikloje, tiek įgyvendinant vidutinio ar ilgojo laikotarpio planus. Strateginė CRM nauda, tokia kaip įmonės įvaizdžio gerėjimas ar klientų lojalumas, pajuntama vėliausiai, kai sistema galutinai įsisavinama operatyviniame lygyje ir kai šią naudą ima pastebėti įmonių klientai. Siekiant išmatuoti CRM sistemos naudą įmonei, reikia palyginti rodiklius, buvusius prieš ir esančius po sistemos įdiegimo įmonėje. Tai reiškia, kad matavimai turėtų būti vykdomi ir prieš įsidiegiant sistemą.

Nors teigiama ryšių su klientais valdymo įtaka kiekvienos įmonės veiklos rezultatams yra visuotinai pripažinta tiek mokslininkų, tiek praktikų tarpe, tyrimų rezultatai rodo, kad daugiau nei pusė ryšių su klientais valdymo sistemų diegimų nepateisina investicijų. CRM sistemos praeina tam tikrą gyvavimo ciklą, kai iškart po technologijos atsiradimo jai būdingas staigus pakilimas dėl „išpūstų“ lūkesčių, neatitinkančių realios naudos, ir po to greitas kritimas sulaukus pirmųjų rezultatų. Vėliau, pamažu didėjant informacijos apie diegimų rezultatus skaičiui, diegėjų ir klientų patirčiai, reali nauda ir lūkesčiai pradeda eiti koja kojon, kol galiausiai pasiekiamas stabilumas.

Mokslininkai ir verslo atstovai savo darbuose siekia identifikuoti pagrindines CRM projektų nesėkmių priežastis ir pateikti rekomendacijas, t.y. kritinius veiksnius, kurių dėka jų sėkmė taptų labiau tikėtina. Apibendrinant skirtingų autorių nuomones ir tyrimų rezultatus, galima teigti, kad kritiniai CRM sėkmės veiksniai yra įmonės branda CRM sistemai, verslo poreikio buvimas ir išmatuojama sistemos nauda, vadovybės parama, realistinė projekto apimtis, darbuotojų įsitraukimas (motyvacija), tinkamos technologijos pasirinkimas bei palanki organizacinė kultūra. Siekiant atsakyti į klausimą, kurie iš CRM sistemų įsisavinimo veiksnių yra aktualiausi Lietuvos įmonėse, reikalingas papildomas tyrimas.

3. RYŠIŲ SU KLIENTAIS VALDYMO SISTEMŲ ĮSISAVINIMO LIETUVOS ĮMONĖSE TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodologija ir eiga

Tyrimo problema: CRM sistemų įsisavinimas mažose ir vidutinėse Lietuvos įmonėse nėra pakankamas, todėl reikalingas empirinis tyrimas, nustatant pagrindines CRM įsisavinimo kliūtis bei pateikiant rekomendacijas kaip jas pašalinti.

Tyrimo tikslas: išsiaiškinti smulkių ir vidutinių Lietuvos įmonių požiūrį į CRM sistemų paskirtį, naudą, trūkumus ir įsisavinimo problematiką, pateikti rekomendacijas sėkmingam šių sistemų diegimui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti apklausą apie smulkių ir vidutinių Lietuvos įmonių požiūrį apie ryšių su klientais sistemų naudojimą, jų naudą, trūkumus ir įsisavinimo problematiką.
2. Išanalizavus apklausos rezultatus, nustatyti pagrindines kliūtis CRM sistemų įsisavinimui Lietuvos įmonėse.
3. Remiantis respondentų nuomone, pateikti rekomendacijas sėkmingam CRM projektų įgyvendinimui Lietuvoje.

Tyrimo objektas: Ryšių su klientais valdymo sistemų įsisavinimas mažose ir vidutinėse Lietuvos įmonėse.

Tyrimo metodai:

Pasirinktas kiekybinis pirminių duomenų surinkimo metodas – internetinė apklausa. Kiekybinis metodas pasirinktas dėl siekio apibendrinti įvairių CRM sistemas naudojančių Lietuvos įmonių požiūrius. Apklausa internetu pasirinkta dėl to, kad nepaisant tam tikrų trūkumų, tokių kaip mažesnė imties ir duomenų surinkimo proceso kontrolė, ji suteikia daugiau lankstumo renkant duomenis iš didesnio respondentų skaičiaus, taip pat leidžia sutaupyti tiek laiką, tiek pinigus.

Respondentų atranka

Respondentai turi atitikti šiuos kriterijus:

1. Tai turi būti smulkių arba vidutinių įmonių darbuotojai.

Pagal Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo įstatymą [17], įmonės, kurias sudaro iki 9 darbuotojų, vadinamos mikroįmonėmis, smulkias įmones sudaro 10 – 49 darbuotojai, o vidutinės įmonės – 50 – 249 darbuotojai. Mikroįmonės (iki 9 darbuotojų) į

tyrimą nuspręstos neįtraukti dėl to, kad tokio dydžio įmonėse informacijos valdymo problemų, kaip taisyklė, yra mažiau, o naujų sistemų įsisavinimas (pokyčių valdymas) žymiai paprastesnis dėl nedidelio darbuotojų skaičiaus.

2. Įmonės turi naudoti CRM sistemas savo veikloje.

Objektyviai CRM sistemos nauda, trūkumus, įsisavinimo problemas ir rekomendacijas gali pateikti tik tie darbuotojai, kurie naudoja CRM sistemas savo veikloje.

Kriterijus atitinkančių įmonių nustatyti remtasi antriniais duomenimis – LR Statistikos departamento duomenų baze. Žemiau pateiktoje lentelėje pavaizduotas veikiančių ūkio subjektų skaičius pagal dydį.

4 lentelė. Veikiančių Lietuvos ūkio subjektų skaičius, 2012 m. (pagal [33])

Iš viso pagal darbuotojų skaičių	83624
0–4 darbuotojai	50627
5–9 darbuotojai	14865
10–19 darbuotojų	7821
20–49 darbuotojai	5890
50–99 darbuotojai	2727
100–149 darbuotojai	807
150–249 darbuotojai	432
250–499 darbuotojai	294
500–999 darbuotojai	106
1 000 ir daugiau darbuotojų	55

Siekiant nustatyti, kiek įmonių naudoja CRM sistemas savo veikloje, taip pat remtasi LR Statistikos departamento duomenimis. Žemiau pateiktoje lentelėje pavaizduotas CRM sistemų naudojimas Lietuvoje pagal įmonių dydį:

5 lentelė. CRM sistemas naudojančių įmonių dalis, pagal įmonės dydį, 2012 m. (pagal [12])

Įmonės dydis	Ryšių su klientais valdymo sistema (CRM)
10–49 darbuotojai	16,5
50–249 darbuotojai	21,5
250 ir daugiau darbuotojų	28,2

Remiantis šiais duomenimis, galima nustatyti tyrimo populiaciją.

Iš viso smulkių (10 – 49 darbuotojai) įmonių Lietuvoje yra $7821 + 5890 = 13711$.

CRM sistemas naudoja apie 16,5 % tokių įmonių, t.y. apie **2262** įmonės.

Iš viso vidutinių (50 – 249 darbuotojai) įmonių Lietuvoje yra $2727 + 807 + 432 = 3966$.

CRM sistemas naudoja 21,5 % tokių įmonių, t.y. apie **853** įmonės.

Tyrimo populiacija, t.y. mažų ir vidutinių Lietuvos įmonių, naudojančių CRM sistemas savo veikloje, yra apytiksliai: $2262 + 853 = 3155$.

Tyrimo imtis

Žinant populiacijos dydį (3155), imties dydis apskaičiuojamas pagal formulę:

$$n = \frac{N \cdot 1,96^2 \cdot p \cdot q}{\varepsilon^2 \cdot (N-1) + 1,96^2 \cdot p \cdot q}; \quad (1)$$

kur:

n – imties tūris;

ε - atrankos paklaida (pasirinkta didesnė, 10 %, paklaida)

N – populiacijos dydis

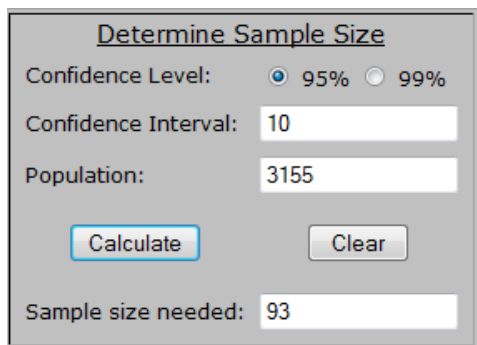
p – tikimybė, kad nagrinėjamas požymis pasireikš tiriamojoje populiacijoje (50% arba 0,5)

q- tai tikimybė, kad nagrinėjamas požymis nepasireikš tiriamojoje populiacijoje ($q=1-p=0,5$)

Taigi, reikiamas apklausti respondentų skaičius (n) yra:

$$n = \frac{3155 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,1^2 \cdot (3155-1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 93 \quad (2)$$

Tokį patį imties dydį (93) siūlo ir skaičiuoklė internete:



11 pav. **Imties dydžio apskaičiavimas** (šaltinis: [11])

Klausimynas

Respondentų apklausai sudaryta 14 klausimų anketa (pateikta priede).

Klausimyno struktūra

- Įvadinė dalis:
 - Pristatymas ir apklausos paskirtis
- Pagrindinė dalis:
 - Demografiniai klausimai apie respondentų įmones (įmonės dydį ir veiklos rūšį) ir jų darbinės veiklos pobūdį.

- Klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti, kokios CRM technologijos naudojamos įmonėse, kiek laiko su jomis dirbama ir kas buvo įtrauktas į CRM diegimo projektus (4 – 7 klausimai). Jei respondentai niekada nenaudojo CRM sistemos, jų neprašoma atsakyti į toliau einančius klausimus.
- Klausimai apie CRM sistemų paskirtį ir jų naudojimo įmonėse tikslus. Respondentų prašoma įvardinti konkrečias veiklas, kurioms valdyti naudojama CRM sistema.
- Turimos CRM sistemos naudos ir trūkumų vertinimas. Apklaustųjų prašoma įvardinti naudojamos CRM sistemos teikiamas naudas, trūkumus ir siūloma įvertinti CRM sistemos naudingumą savo veiklai (10 – 12 klausimai).
- CRM sistemų įsisavinimo problemų įvertinimas ir jų sprendimo rekomendacijos. Ši klausimyno dalis yra sudėtingiausia. Respondento prašoma pasirinkti, su kokiais teiginiais jis sutinka ir taip pat siūloma įrašyti savo pasiūlymus (13 – 14 klausimai).
- Baigiamoji dalis:
 - Padėka už dalyvavimą, autorės kontaktai.

Klausimų tipai:

- Uždari (pateikiami konkretūs atsakymo variantai).
- Kombinuoti (konkretūs atsakymų variantai ir tuščias laukas papildomam atsakymui ar komentarui įrašyti).

Klausimų skalės:

- Nominalinė skalė.
- Ranginė (suminė, *Likert*) skalė (5 atsakymų variantai: „*Visiškai sutinku*“, „*Sutinku*“, „*Iš dalies sutinku*“, „*Nesutinku*“, „*Visiškai nesutinku*“).

Tyrimo eiga

2012 m. spalio 15 d. anketa buvo patalpinta internetinėje svetainėje www.publika.lt. Respondentams kvietimai į apklausą buvo išsiųsti elektroniniu paštu, pasinaudojant autorės darbovietėje įdiegtos CRM sistemos funkcionalumu. Šis funkcionalumas leido sukurti elektroninio laiško šabloną ir į adresatą kreiptis asmeniškai (naudojant „To:“ langelį bei personalizuotą kreipinį el. laiško pradžioje). Tokiu būdu tikėtasi padidinti respondentų atsakomumą. Elektroninio laiško turinyje taip pat nurodyta, kad apklausa susijusi su CRM sistemos įsisavinimu ir naudojimu respondento įmonėje: tai savotiškas filtras, numatytas tuo atveju, jei per klaidą į tikslinį sąrašą būtų įtraukta įmonė, nesinaudojanti CRM sistema.

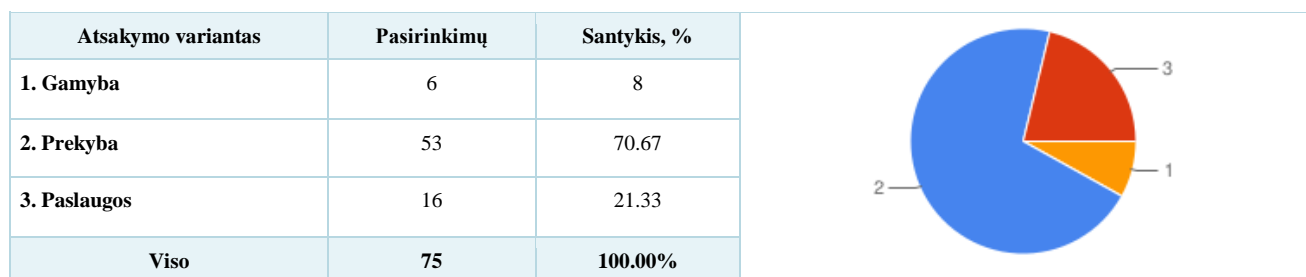
Respondentai buvo atrinkti iš autorės asmeninių pažinčių, autorės darbovietės (kurios veikla – CRM sistemų diegimas) duomenų bazės, kurioje saugoma informacija apie įmones,

naudojančias CRM sistemas, bei aktualią informaciją apie įmones suradus internete (CRM diegėjų klientų sąrašai, skelbiami jų internetinėse svetainėse). Iš viso buvo išsiųsti 213 kvietimų užpildyti apklausą (44 asmeniškai pažįstamiems respondentams ir 169 – atsitiktiniams respondentams), iš jų gautos 75 užpildytos anketos: 43 iš pažįstamų respondentų ir 32 iš atsitiktinių įmonių.

- Atsakomumas iš atsitiktinai pasirinktų įmonių: $32 \cdot 100 / 169 = 18,9 \%$.
- Vidutinė apklausos trukmė – **9 min** (542 s.).

3.2. CRM sistemų naudojimo Lietuvos smulkiuose ir vidutinėse įmonėse statistika

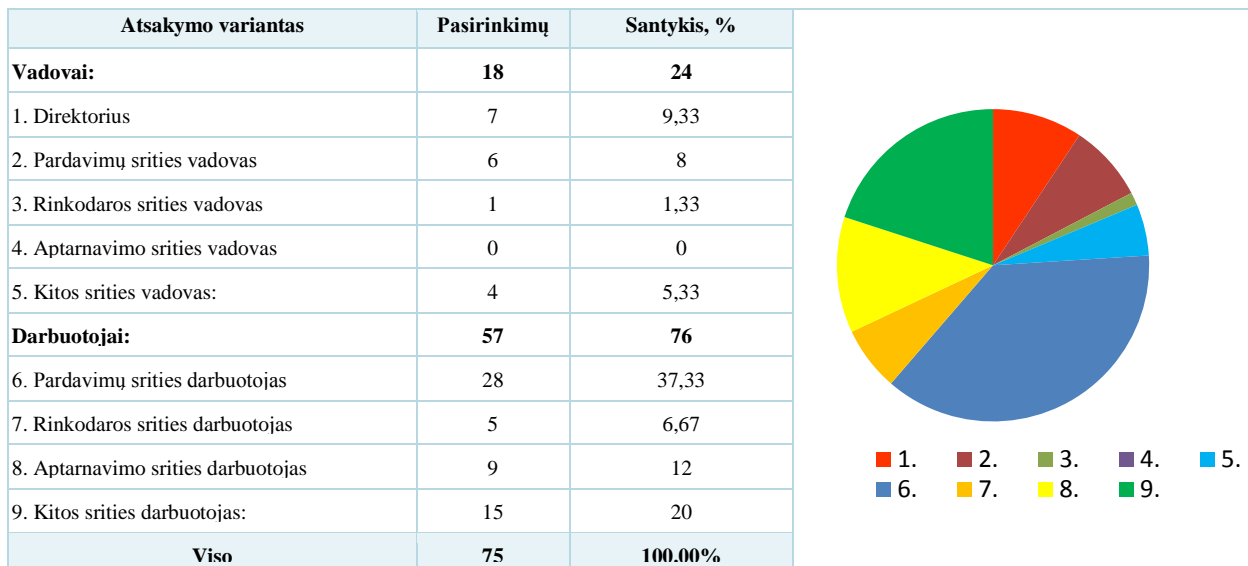
Klausimyną užpildė 75 skirtingų Lietuvos įmonių, savo veikloje naudojančių CRM sistemas, darbuotojai. Dauguma iš atsakiusių į anketą respondentų dirba prekybinėse įmonėse, užsiimančiose tiek didmenine, tiek mažmenine prekyba (70,67 %). Kita pagal dydį respondentų dalis – paslaugų įmonės (21,33%). Mažiausia apklaustųjų dalis pagrindine savo veiklos sritimi įvardija gamybą (8%).



12 pav. CRM naudojančios įmonės pagal pagrindinę veiklos rūšį (šaltinis: anketos duomenys)

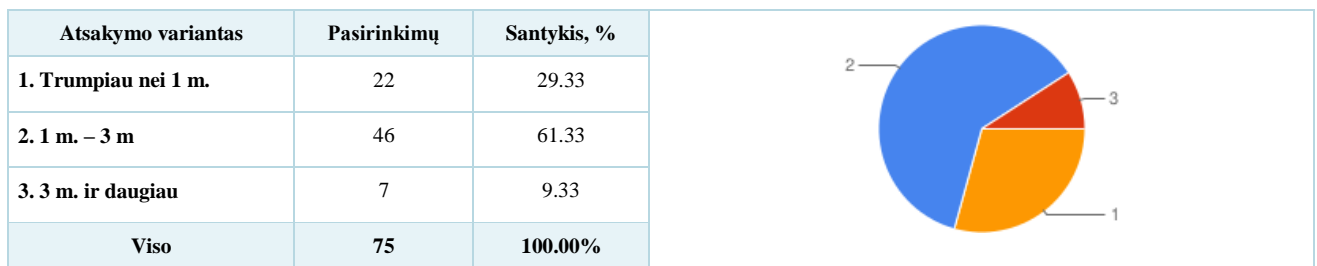
Pagal darbuotojų skaičių, dauguma (60 %) respondentų priklauso smulkių įmonių segmentui (10 – 49 darbuotojai). Kita dalis respondentų (37 %) priklauso vidutinių įmonių segmentui (50 – 249 darbuotojai). Nors atrenkant respondentus buvo nuspręsta nesirinkti mikroįmonių (iki 10 darbuotojų), 2 iš 75 respondentų teigė priklausantys šiam segmentui. Tai galėjo nutikti dėl pasikeitusio darbuotojų skaičiaus (pasenusių duomenų respondentų atrankos metu).

Tyrime dalyvavusių respondentų pareigybės taip pat pakankamai įvairios. Iš viso į anketą atsakė 18 vadovujančias pozicijas užimančių asmenų (7 įmonių direktoriai, 6 pardavimų srities vadovai, 1 rinkodaros vadovas ir 4 kitos srities vadovai: personalo, administracijos, finansų). Vadovai sudaro pakankamai didelę dalį, t.y. 24% respondentų. Anketą užpildė ir 57 darbuotojai, kurių daugumos (28 asmenų) veikla yra tiesiogiai susijusi su pardavimais. Dalis apklaustų respondentų nurodė esantys rinkodaros ir aptarnavimo srities darbuotojai (atitinkamai 5 ir 9 asmenys). Kitose srityse (pvz. IT administracija, administracija, pirkimai, finansai) dirba 15 respondentų. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigbes įmonėse pavaizduotas 13 pav.



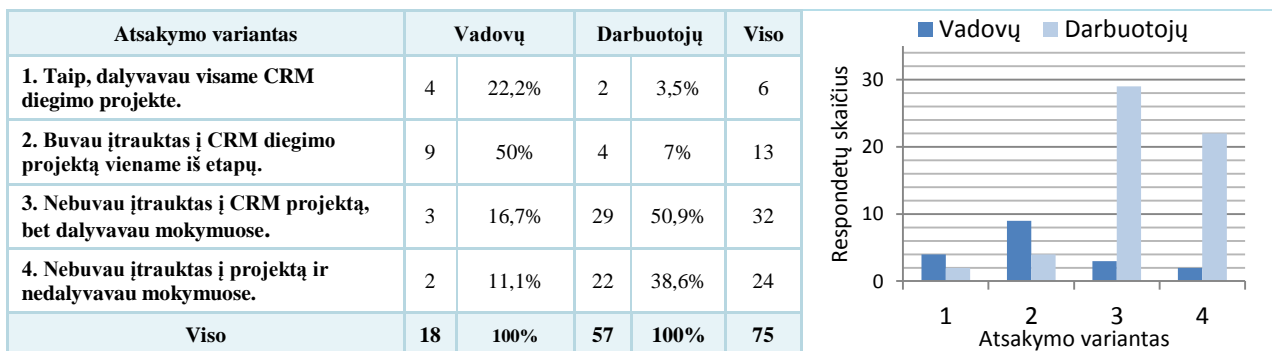
13 pav. CRM naudojimas pagal pareigybes (šaltinis: anketos duomenys)

Dauguma (61 %) apklaustųjų CRM sistema savo veikloje naudojosi pakankamai trumpai, 1 – 3 metus. Pakankamai ženkli respondentų dalis CRM sistema naudojosi trumpiau nei vienerius metus (29 %). Ilgiau nei trejus metus CRM sistema naudojosi vos 9 % respondentų. Kadangi didelė dalis apklaustųjų CRM sistema naudojosi neilgą laiką, gali būti, jog nespėjo šios sistemos iki galo įsisavinti ir pajauti jos naudos, ypač tiek, kiek ji susijusi su klientų lojalumu.



14 pav. CRM sistemos naudojimo laikas (šaltinis: anketos duomenys)

Iš respondentų, naudojančių CRM sistemas savo veikloje, 19 asmenų (arba 25,3%) dalyvavo bent viename CRM sistemos diegimo projekto etape. Iš vadovų CRM projekte dalyvavo net 72,2%, tuo tarpu, darbuotojų CRM diegimo projekte dalyvavo 10,5% (žr. 15 pav.). Absoliuti dauguma CRM projekte dalyvavusių asmenų yra strateginio ir taktinio lygio vadovai (68,4%).

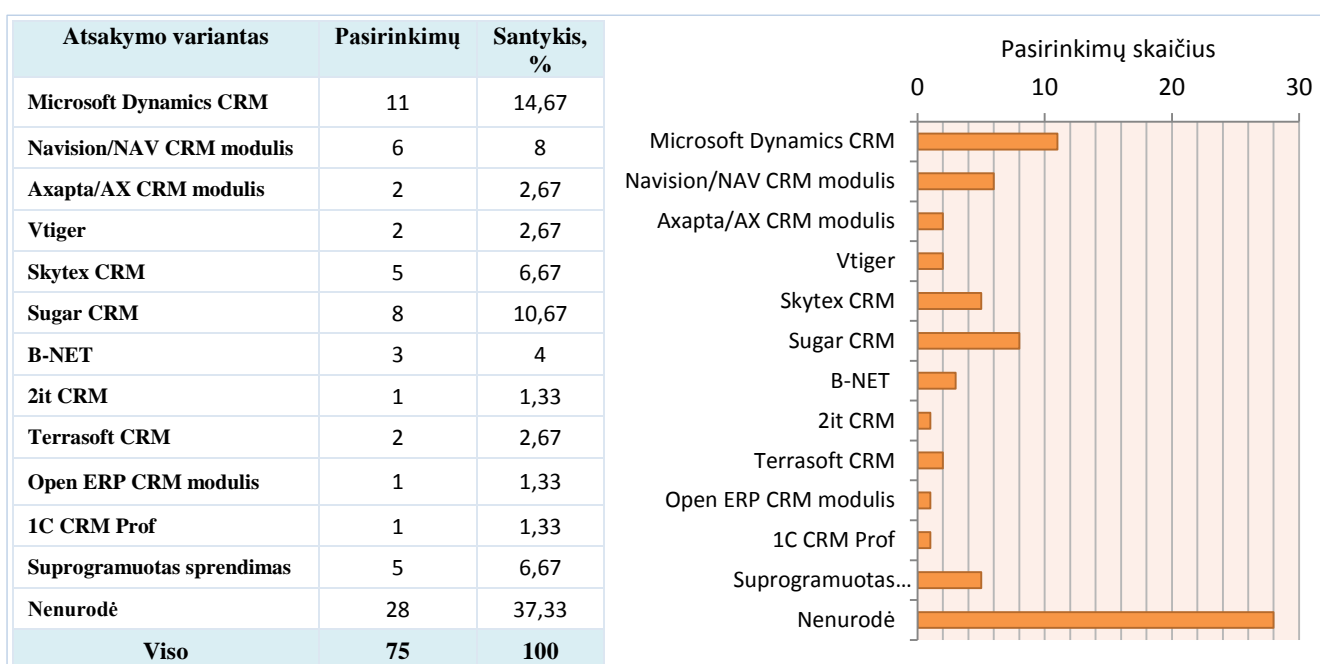


15 pav. Respondentų įsitraukimas į CRM sistemos diegimo projektą (šaltinis: anketos duomenys)

Kadangi dauguma projekte dalyvavusių asmenų yra vadovai, tai gali lemti problemas CRM sistemų įsisavinimo įmonėse metu, nes vadovai ne visada gali tinkamai iškomunikuoti savo pavaldinių lūkesčius iš sistemos. Tam, kad CRM sistema tenkintų tiek vadovų, tiek darbuotojų lūkesčius, projekto metu reikėtų įtraukti ir darbuotojus, kurių mažiausias santykis, lyginant su vadovais, būtų 50%, o gal ir daugiau (atsižvelgiant į tai, kad dauguma sistemos vartotojų yra darbuotojai, o ne jų vadovai).

Naudojamos CRM technologijos

Dalis respondentų nurodė, kokio gamintojo CRM technologiją jie naudoja savo veikloje. Apklaustųjų naudojamų CRM technologijų pateikiamos lentelėje ir grafike žemiau (16 pav.).

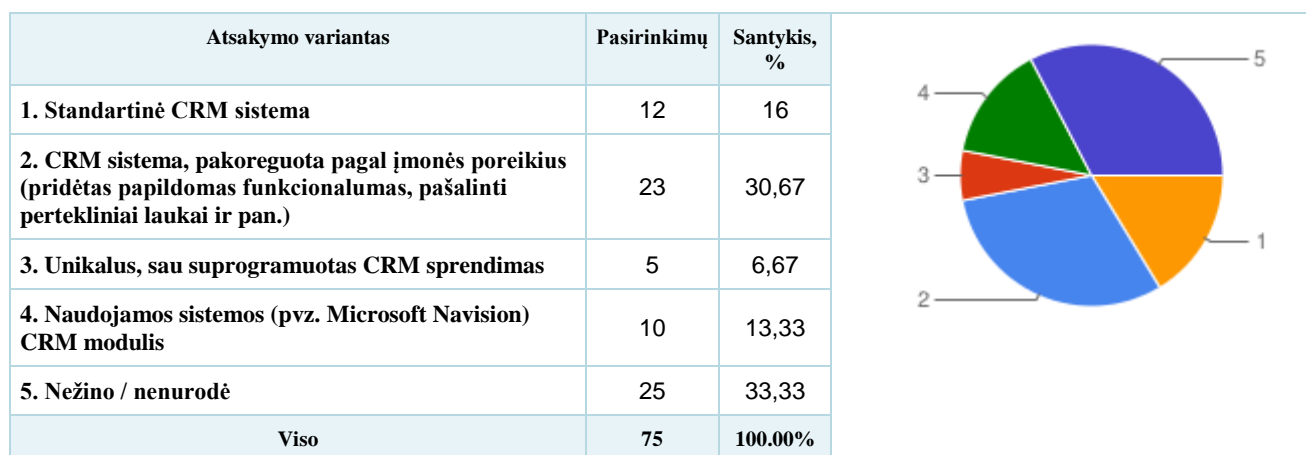


16 pav. Konkrečių CRM technologijų naudojimo paplitimas įmonėse (šaltinis: anketos duomenys)

Pagal respondentų nurodytų technologijų pavadinimus galima spręsti, jog Lietuvos smulkiose ir vidutinėse įmonėse naudojamos tiek mokamos (*Microsoft CRM, Terrasoft CRM*), tiek atviro kodo CRM technologijos (pvz. *vTiger CRM, Sugar CRM* nemokama versija). Taip pat galima atkreipti dėmesį, kad naudojami ne tik užsieniniai, bet ir lietuviški produktai (*B-Net CRM, Skytex CRM*). Pakankamai įdomus faktas yra tai, kad net 13% respondentų nurodė naudojančius esamos įmonėje verslo valdymo sistemos *Microsoft Navision/NAV*, *Axapta/AX* arba *Open ERP CRM* modulį. Populiariausias yra *Navision/NAV CRM* modulis, jį naudoja 8% apklaustųjų. Tai tikriausiai sąlygoja *Microsoft Dynamics Navision/NAV* populiarumas Lietuvoje.

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad dėl mažo į klausimą atsakiusio respondentų kiekio, remiantis šiais duomenimis, negalima nustatyti konkrečių CRM technologijų naudojimo paplitimo Lietuvoje, tam reikalingas papildomas tyrimas.

Kalbant apie respondentų naudojamų CRM technologijų tipus, vertėtų paminėti, kad savo suprogramuotą CRM sprendimą naudoja 6,7% respondentų. 30,7% respondentų naudoja CRM sistemą, pakoreguotą pagal įmonės specifinius poreikius. CRM sistemos koregavimas, kaip minėta anksčiau, apima laukų, funkcijų pridėjimą ar išėmimą, formų dizaino korekcijas, ataskaitų kūrimą ir kt. Šiek tiek mažesnė respondentų dalis naudoja standartinę CRM sistemą arba naudojamos verslo valdymo sistemos CRM modulį (atitinkamai 16 % ir 13,3 % respondentų). Pakankamai didelė respondentų dalis (33,3 %) nežinojo, kaip atsakyti į šį klausimą. Tai gali būti dėl to, kad vartotojai nebuvo įtraukti į CRM diegimą ir nėra susipažinę su šia sritimi tiek, kad žinotų, ar naudojama sistema yra standartinė, ar koreguota, ar kurta nuo pradžių.

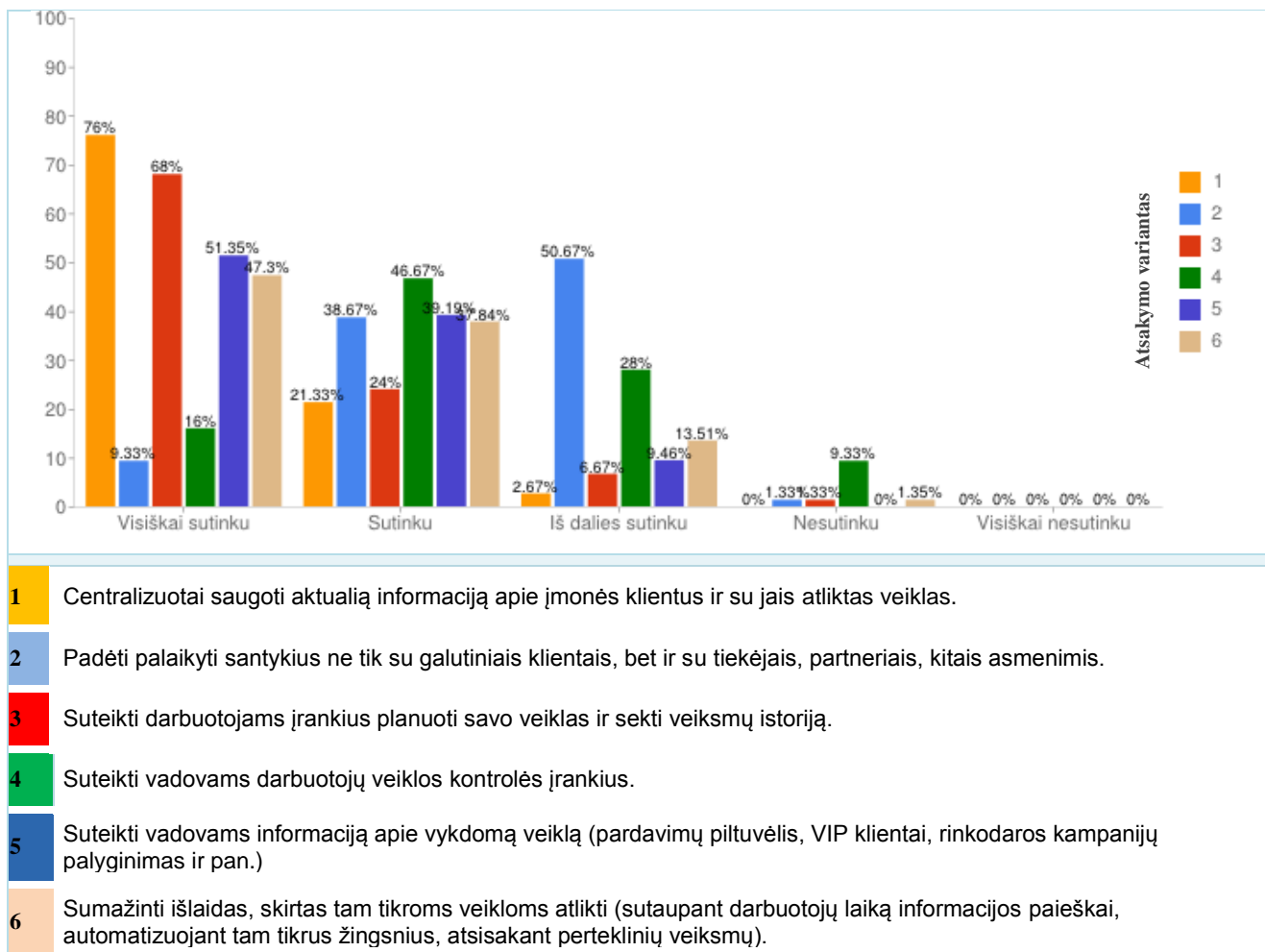


17 pav. Respondentų naudojamų CRM sistemų tipai (šaltinis: anketos duomenys)

Kaip jau minėta teorinėje dalyje, standartinių CRM sistemų bei CRM modulio naudojimas gali būti susijęs su tokiomis potencialiomis problemomis, kaip funkcionalumo stoka, vartotojo sąsajos nepatogumas, perteklinių laukų, formų, funkcijų (neaktualių įmonei) buvimas, sąlygojantis ilgesnį operacijų atlikimo laiką (dėl perteklinių paspaudimų, sudėtingesnės navigacijos formose ir pan.). Tolimesnėje tyrimo dalyje bus siekiama identifikuoti, ar šios problemos yra aktualios tarp Lietuvos smulkių ir vidutinių įmonių.

3.3. CRM sistemų paskirtis ir jų vieta kitų veiklos valdymo įrankių kontekste

Siekiant įvertinti Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo lūkesčius iš CRM sistemų, tyrimo dalyvių buvo paklausta, kokia, jų nuomone, yra CRM sistemų paskirtis. Remiantis teorinėje dalyje minėtomis CRM sistemos sąvokomis ir išvardintomis naudomis, parinkti ir pateikti keletas teiginių apie CRM sistemų paskirtį. Apklaustųjų buvo prašoma sutikti arba nesutikti su šiais teiginiais (panaudojant *Likert* skalę). Apklaustos rezultatai pateikiami grafike (18 pav.).



18 pav. CRM sistemų paskirties ir poreikio nustatymas įmonėse (šaltinis: anketos duomenys)

Pagal gautus tyrimo duomenis sudėtinga tarpusavyje palyginti teiginius apie CRM sistemų paskirtį remiantis respondentų įvertinimais. Tam, kad įvertinti respondentų atsakymus pagal jų populiarumą, juos derėtų sureitinguoti. Šiuo tikslu pradiniai duomenys buvo pertvarkyti kiekvienam iš penkių atsakymo variantų suteikiant koeficientą („Visiškai sutinku“: 2 ; „Sutinku“: 1; „Iš dalies sutinku“: 0; „Nesutinku“: -1; „Visiškai nesutinku“ : -2) ir padauginant jį iš atsakymų kiekio.

Atsakymo reitingui apskaičiuoti buvo panaudota ši formulė:

$$\sum_{i=1}^5 k_i a_i \quad (3)$$

Kur:

- i – atsakymo varianto numeris;
- k – atsakymo svorio koeficientas, $k = [2,1,0,-1,-2]$;
- a – atsakymų kiekis.

Skaičiavimų rezultatai pateikti 6 lentelėje.

6 lentelė. CRM sistemų paskirties ir poreikio nustatymas įmonėse (sudaryta autorės)

Teiginys apie CRM sistemos paskirtį	Atsakymo var.	Pasirinkimų	Santykis %	Koeficientas	Reitingas
Centralizuotai saugoti aktualią informaciją apie įmonės klientus ir su jais atliktas veiklas.	Visiškai sutinku	57	76,00	2	130
	Sutinku	16	21,33	1	
	Iš dalies sutinku	2	2,67	0	
	Nesutinku	0	0,00	-1	
	Visiškai nesutinku	0	0,00	-2	
		75	100,00		
Suteikti darbuotojams įrankius planuoti savo veiklas ir sekti veiksmų istoriją.	Visiškai sutinku	51	68,00	2	119
	Sutinku	18	24,00	1	
	Iš dalies sutinku	5	6,67	0	
	Nesutinku	1	1,33	-1	
	Visiškai nesutinku	0	0,00	-2	
		75	100,00		
Suteikti vadovams informaciją apie vykdomą veiklą (pardavimų piltuvėlis, VIP klientai, rinkodaros kampanijų efektyvumo palyginimas ir pan.)	Visiškai sutinku	38	51,35	2	105
	Sutinku	29	39,19	1	
	Iš dalies sutinku	7	9,46	0	
	Nesutinku	0	0,00	-1	
	Visiškai nesutinku	0	0,00	-2	
		74	100,00		
Sumažinti išlaidas, skirtas tam tikroms veikloms atlikti (sutaupant darbuotojų laiką informacijos paieškai, automatizuojant tam tikrus žingsnius, atsisakant perteklinių veiksmų).	Visiškai sutinku	35	47,30	2	97
	Sutinku	28	37,84	1	
	Iš dalies sutinku	10	13,51	0	
	Nesutinku	1	1,35	-1	
	Visiškai nesutinku	0	0,00	-2	
		74	100,00		
Suteikti vadovams darbuotojų veiklos kontrolės įrankius.	Visiškai sutinku	12	16,00	2	52
	Sutinku	35	46,67	1	
	Iš dalies sutinku	21	28,00	0	
	Nesutinku	7	9,33	-1	
	Visiškai nesutinku	0	0,00	-2	
		75	100,00		
Padėti palaikyti santykius ne tik su galutiniais klientais, bet ir su tiekėjais, partneriais, kitais aktualiais asmenimis.	Visiškai sutinku	7	9,33	2	42
	Sutinku	29	38,67	1	
	Iš dalies sutinku	38	50,67	0	
	Nesutinku	1	1,33	-1	
	Visiškai nesutinku	0	0,00	-2	

Remiantis tyrimo duomenimis, galima daryti išvadą, kad pagrindine CRM sistemos paskirtimi vartotojai įvardina centralizuotą aktualios informacijos apie įmonės klientus ir su jais atliktas veiklas saugojimą. Šiek tiek mažiau respondentų CRM paskirtimi taip pat įvardina įrankių, padedančių planuoti savo veiklas ir sekti veiksmų istoriją, suteikimą. Trečiasis pagal populiarumą teiginys yra kad CRM paskirtis yra suteikti vadovams informaciją apie vykdomą veiklą. Išlaidų, skirtų operatyvinėms su klientais susijusioms veikloms atlikti, sumažėjimą, taip pat akcentuoja pakankamai didelė respondentų dalis. Darbuotojų veiklos kontrolės ir bendros veiklos analizės įrankių suteikimą kaip CRM sistemų paskirtį nurodė mažesnė dalis respondentų. Ši CRM sistemų galimybė yra išvestinė, nes saugant informaciją apie su klientais suplanuotas ir įvykdytas veiklas, galima stebėti skirtingų darbuotojų indėlį į santykių su klientais valdymą, t.y. kontroliuoti jų veiklą. Mažiausia respondentų dalis sutinka, kad CRM gali padėti palaikyti santykius ne tik su galutiniais klientais, bet ir su tiekėjais, partneriais, kitais aktualiais asmenimis. Tai reiškia, kad tarp įmonių

tebėra nusistovėjęs tradicinis supratimas apie CRM sistemas, kaip ryšių su klientais (klientas traktuojamas tiesiogine prasme, kaip pirkėjas) valdymo sistemas.

CRM sistemų naudojimas įmonių veikloje ir jų vieta tarp kitų veiklos valdymo įrankių

Visas įmonių veikloje naudojamas sistemas galima susiskirstyti į kelias stambias grupes:

- ERP/SCM – sistemos, skirtos išteklių valdymui ir tiekimo grandinės valdymui. Jose vykdomi tokie procesai, kaip pirkimų užsakymai, logistika, sandėliavimas, apskaita.
- CRM – sistemos, skirtos į klientą orientuotiems veiklos procesams valdyti.
- EC – elektroninė komercija, jei įmonė prekes ir paslaugas teikia internetu.
- BI – verslo analitika, informaciją iš skirtingų šaltinių konsoliduojanti dominančiais pjūviais.
- Kitos sistemos – tai sistemos, skirtos kitiems, specifiniams procesams valdyti, pvz. projektų valdymo, personalo valdymo, dokumentų valdymo, grupinio darbo sistemos.

Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti į klientą (plačiąją prasme) orientuotų veiklų vykdymo skirtingose sistemose ribas, t.y. kokios konkrečios veiklos yra vykdomos CRM sistemoje, kokios kitose sistemose.

Ištyrus CRM naudojimą kitų veiklos įrankių kontekste, tyrimo rezultatai pateikiami 7 lentelėje ir koncepcinėje schemoje (19 pav.)

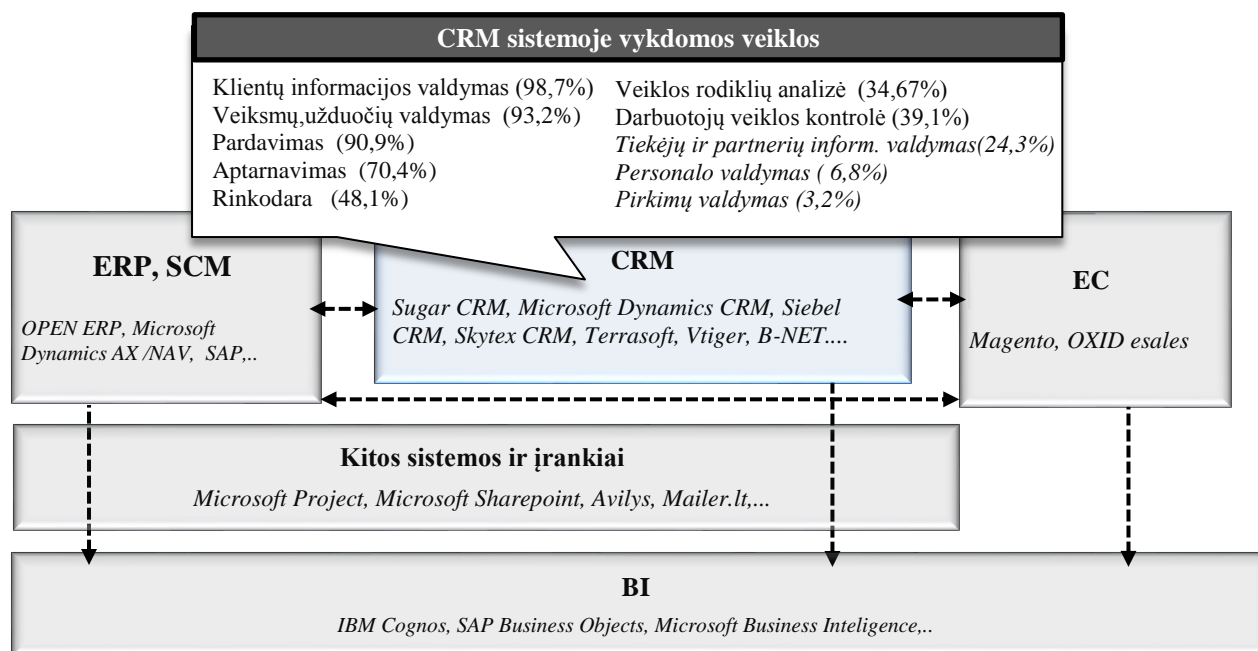
7 lentelė. CRM sistemose valdomos veiklos (šaltinis: anketos duomenys)

Veikla	Veiklai naudojamos sistemos ir įrankiai				Tokia veikla nevykdoma	Vykdo veiklą
	CRM sistema		Kita sistema / įrankis			
	Viso	%	Viso	%		
Pardavimas	60	90,91	58	87,88	9	66
Rinkodara	25	48,08	41	78,85	23	52
Aptarnavimas	19	70,37	21	77,78	48	27
Veiklų, užduočių valdymas	69	93,24	39	52,7	1	74
Klientų informacijos valdymas	73	98,65	61	82,43	1	74
Tiekėjų ir partnerių informacijos valdymas	17	24,29	68	97,14	5	70
Veiklos rodiklių analizė	26	34,67	66	88	0	75
Darbuotojų veiklos kontrolė	27	39,13	52	75,36	6	69
Personalo valdymas	4	6,78	55	93,22	16	59
Pirkimų valdymas	2	3,17	61	96,83	12	63

Ištyrus CRM sistemų naudojimą smulkiuose ir vidutinėse Lietuvos įmonėse, paaiškėjo, jog absoliuti dauguma apklaustųjų CRM sistemas naudoja klientų informacijos valdymui (98,7%), veiklų ir užduočių valdymui (93,2%), be kurių negalėtų vykti kiti, į klientą orientuoti, verslo procesai. Kalbant apie standartines CRM valdomas veiklas, t.y. pardavimą, rinkodarą bei aptarnavimą, didžioji dalis respondentų CRM sistemą naudoja pardavimo procesui valdyti (90,9%). Pakankamai

didelė dalis respondentų CRM sistemą naudoja aptarnavimo procesui (70,4%). Įdomu tai, kad rinkodaros procese CRM sistemos naudojimas yra pakankamai nedidelis (48,1%). Veiklos rodiklių analizei CRM sistemą naudoja 34,7% respondentų, o darbuotojų veiklos kontrolei CRM sistemą naudoja 39,1% apklaustųjų įmonių.

Svarbu paminėti, kad be tradicinių CRM veiklų, kitoms („XRM“) veikloms, kaip tiekėjų ir partnerių informacijos valdymui, pirkimų valdymui ir personalo valdymui CRM sistemos taip pat yra naudojamos, tačiau žymiai mažesniu mastu (atitinkamai 24%, 3% ir 7%).



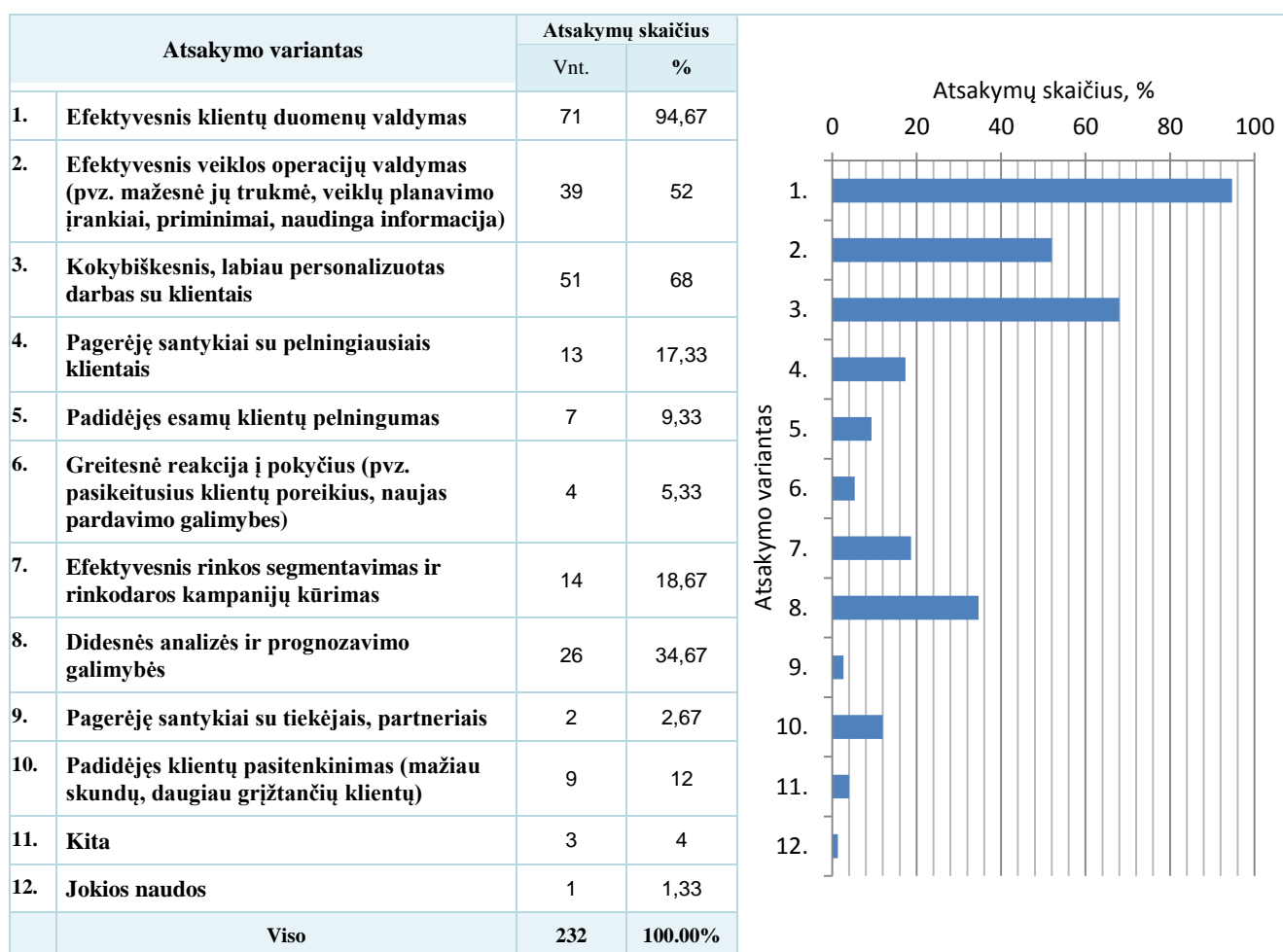
19 pav. CRM sistemų vieta tarp kitų veikloje naudojamų įrankių (sudaryta autorės)

Savaime suprantama, likusi procentinė dalis aptartų veiklų yra atliekama kitose sistemose. Dalis CRM sistemoje vykdomų veiklų taip pat atliekamos ir kitose įmonių veikloje naudojamose sistemose ir įrankiuose. Iš šių veiklų labiausiai minėtinos yra klientų informacijos valdymas, pardavimų ir rinkodaros valdymas, veiksmų ir užduočių valdymas. Klientų informacijos dubliavimas skirtingose sistemose yra savaime suprantamas, nes klientų informacija reikalinga tiek pardavimo metu, tiek įvykus pardavimui, kai klientui išrašyta sąskaita faktūra patenka į apskaitos programas. Rinkodaros procesas taip pat gali būti vykdomas keliose sistemose, jei pavyzdžiui, kampanijų planavimas vykdomas CRM sistemoje, o tam tikros veiklos, kaip naujienlaiškių siuntimas, vykdomas naudojantis kitomis išorinėmis sistemomis (pavyzdžiui, *Mailer.lt*).

Jeigu tam tikros veiklos yra vykdomos keliose sistemose, šios sistemos turėtų būti susietos tarpusavyje, t.y. tarp jų turėtų būti vykdomi duomenų mainai (19 pav. pavaizduoti punktyrine linija) per sistemų integraciją, arba duomenų eksporto bei importo šablonus. Jei tarp veikloje susietų sistemų nevyksta duomenų mainai, darbuotojai yra priversti dirbti keliose skirtingose aplinkose, dėl ko gali kilti jų pasipriešinimas naujai CRM sistemai.

3.4. CRM sistemų naudos ir trūkumų įvertinimas

CRM sistemų nauda. Absoliuti dauguma respondentų (94,7%) CRM sistemos naudą išvelgia efektyvesniame klientų informacijos valdyme (žr. 20 pav.). Kokybiška klientų informacijos bazė yra kertinė CRM sistemų ašis, nuo kurios priklauso visos kitos šių sistemų teikiamos naudos. Dauguma apklaustųjų (68%), įvardindami savo įmonėje naudojamą CRM sistemos naudą, pabrėžė kokybiškesnį, labiau personalizuotą darbą su klientais. Santykių su klientais personalizaciją sąlygoja padidėjęs aktualios ir kokybiškos klientų informacijos kiekis bei darbuotojų sugebėjimas šią informaciją panaudoti bendraujant su klientu. Trečia pagal populiarumą įvardinta CRM sistemų nauda yra efektyvesnis veiklos operacijų valdymas, susijęs su sumažėjusiomis laiko sąnaudomis rutiniams procesams vykdyti, įvairiais darbuotojų veiklų planavimo įrankiais, priminimų galimybėmis ir padidėjusiu naudingos informacijos kiekiu (šią naudą įvardino 52% respondentų). Pakankamai didelė dalis apklaustųjų (34,7%) paminėjo didesnes veiklos analizės ir prognozavimo galimybes. CRM sistemose saugomi duomenys ir įrankiai suteikia galimybes atlikti veiklos analizę įvairiais pjūviais (analitinė CRM dalis), ką įvertina daugiau nei trečdalis jų vartotojų.

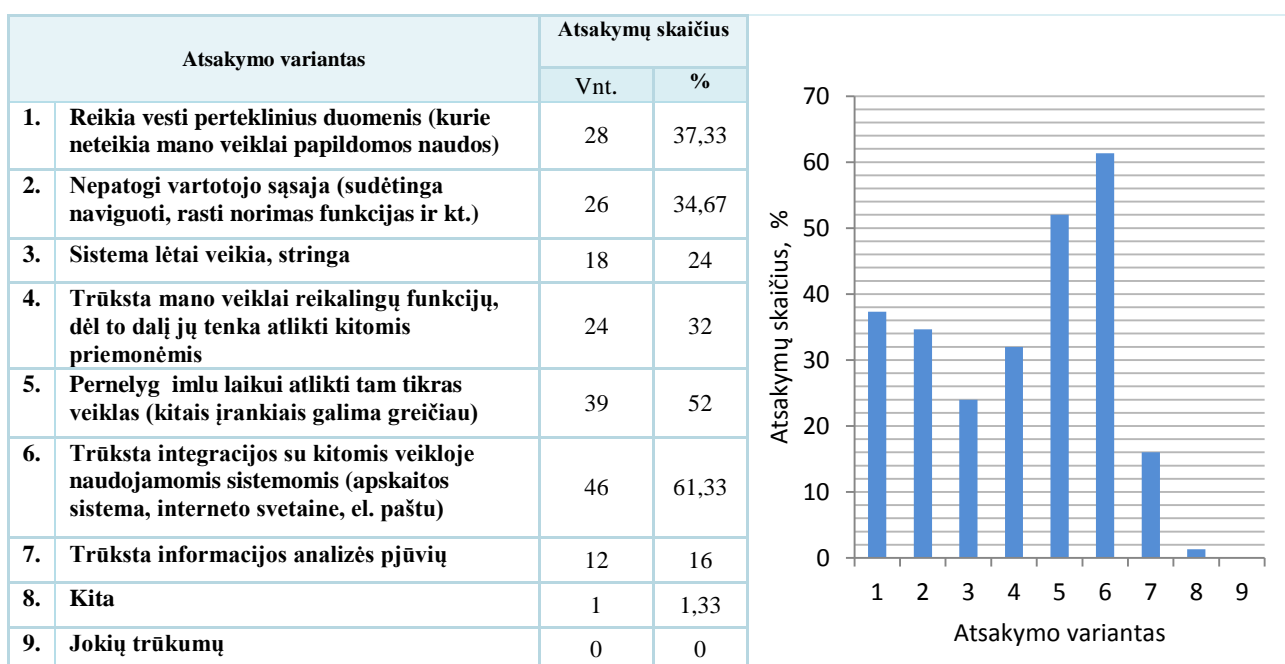


20 pav. CRM sistemų nauda Lietuvos smulkioms ir vidutinėms įmonėms (šaltinis: anketos duomenys)

Nors darbo su klientais kokybės pagerėjimą paminėjo dauguma respondentų, santykinai nedidelė jų dalis CRM nauda įvardino pagerėjusius santykius su pelningiausiais klientais (17,3%), padidėjusį klientų pasitenkinimą (12%), pelningumą (9,3%). Tai gali būti paaiškinta keliomis priežastimis. Visų pirma, įmonės gali nematuoti klientų pasitenkinimo ir jų pelningumo, arba pradėjo matuoti tik įsidiegusios CRM sistemą, dėl to įvertinti jų pokyčius yra pakankamai sudėtinga. Antra, apklausos metu buvo nustatyta, kad nemaža dalis respondentų CRM sistemą naudoja pakankamai neilgai. Tai reiškia, kad per šį laiką jie galėjo nepajausiti CRM naudos, kiek ji yra susijusi su klientų pasitenkinimu ir lojalumu.

CRM sistemų trūkumai. Pagrindiniai CRM sistemų trūkumai, su kuriais susiduria jų vartotojai Lietuvos smulkiose ir vidutinėse įmonėse, yra šie (21 pav.):

- Trūksta integracijos su kitomis veikloje naudojamomis sistemomis (61,3 %)
- Pernelyg imlu laikui atlikti tam tikras veiklas (52 %).
- Perteklinių duomenų įvedimas (37,3%).



21 pav. CRM sistemų trūkumai Lietuvos smulkios ir vidutinės įmonės (šaltinis: anketos duomenys)

Svarbiausias CRM sistemų trūkumas, respondentų nuomone, yra integracijos su kitomis veikloje naudojamomis sistemomis nebuvimas. Jei diegiama CRM sistema nėra suintegruota su kitais jos vartotojo naudojamais įrankiais (arba jų nepakeičia), vartotojas yra priverstas dirbti keliose aplinkose ir neretai dubliuoti tam tikrą informaciją. Nesant duomenų mainų tarp skirtingų sistemų, informacijos tenka ieškoti keliose vietose, dėl ko taip pat gaištamas laikas.

Kiti svarbūs trūkumai yra susiję su technologijos neatitikimu darbuotojo veiklai. Su šiomis problemomis dažnai gali susidurti įmonės, naudojančios standartines CRM sistemas arba VVS sistemų modulius ryšiams su klientais valdyti. Standartinės sistemos, kaip taisyklė, reikalauja prisiderinti, o tai reiškia, kad gali reikalauti duomenų, nebūtinų darbuotojo veiklai, įvedimo, o perteklinių laukų, funkcijų buvimas gali sąlygoti ir ilgesnį operacijų atlikimo laiką (dėl papildomų paspaudimų, sudėtingesnės navigacijos formose ir pan.). Dėl šių priežasčių vartotojo sąsaja taip pat gali būti nepatogi, nes nebuvo derinta prie kliento poreikių (vartotojo sąsajos nepatogumą akcentavo 34,7% respondentų). Nuosavo CRM įrankio programavimas nuo nulio arba profesionalus CRM platformos pritaikymas prie kliento poreikių šiuos trūkumus gali sumažinti. Svarbu akcentuoti tai, kad taikant CRM technologiją prie vartotojų poreikių, būtina atsižvelgti tiek į vadovų, tiek į darbuotojų lūkesčius. Vadovai, kaip taisyklė, pageidauja darbuotojų įvesti kuo didesnę kiekį duomenų, tačiau nuo tam tikros ribos toks duomenų įvedimo laikas (t.y. kaina) viršija gaunamą naudą ir netenka prasmės. Savaiame suprantama, tai tampa ženkliai CRM sistemos trūkumu. Iš kitos pusės, sistemos programavimas ar konfigūravimas susijęs su rizika, jog projektas išsities laike bei viršys biudžetą, taip pat toks sprendimas, kaip taisyklė, reikalauja daugiau lėšų nei standartinės CRM sistemos arba modulio diegimas. Dėl šių priežasčių pasirinkimą lemia konkrečios įmonės specifika (patirtis, dydis, biudžetas ir kt.).

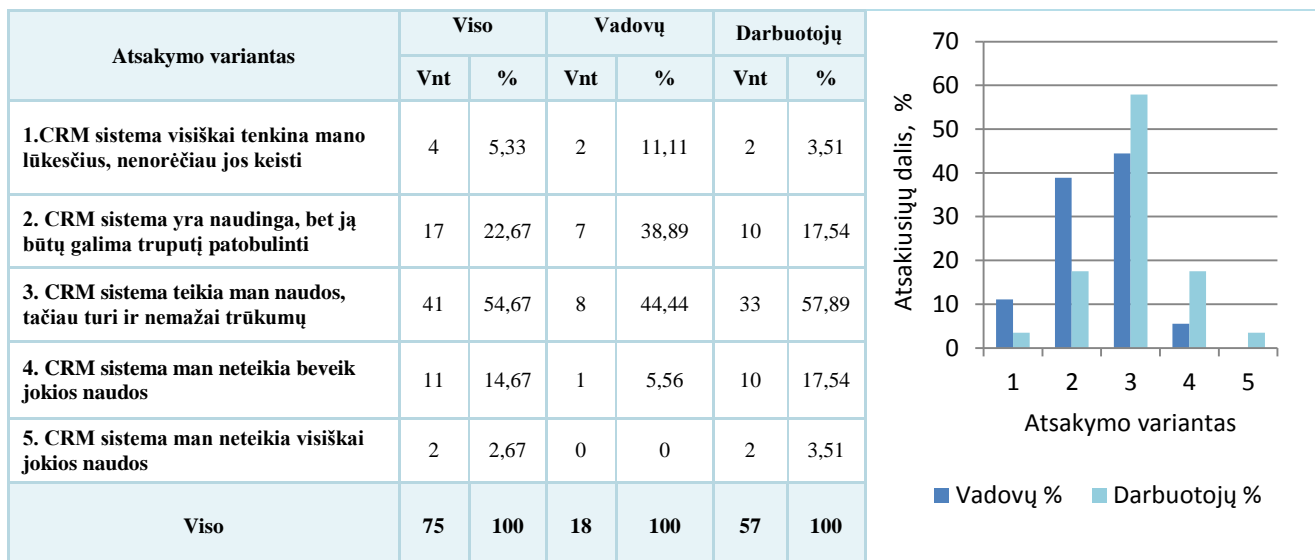
Be anksčiau minėtos, gali būti dar viena priežastis, labiau psichologinio pobūdžio, dėl ko pakankamai didelė vartotojų dalis (37,3%) skundžiasi perteklinių duomenų įvedimu. Darbuotojai tokiu būdu priešinasi padidėjusiai savo darbo kontrolei, nes įvedant duomenis į CRM sistemą, gali būti matomas jų užimtumas ir matuojama jų veikla.

Nepakankama naudojamos sistemos greitimeika taip pat yra pakankamai svarbus trūkumas. Šį trūkumą pabrėžė 24% respondentų. Sistemos greitimeika priklauso nuo įvairių veiksnių: vartotojų kiekio, serverių kiekio ir jų parametrų (CPU, RAM, HDD) ir tinklo pralaidumo. Diegiant CRM sistemą, vertėtų pasirūpinti, jog įmonės naudojama IT infrastruktūra (serverių, tinklo parametrai) atitiktų sistemos greitimeikos reikalavimus.

Informacijos analizės pjūvių trūkumą paminėjo mažiausiai (16%) respondentų, tačiau tai gali būti susiję su tuo, jog informacijos analizė yra vadovams būdinga veikla, kurių respondentų tarpe yra mažuma.

CRM sistemų naudingumas. Vertindami savo įmonėje naudojamos CRM sistemos naudingumą, respondantai prisilaiko nuosaikios pozicijos. Visiškai patenkintų, kaip ir visiškai nepatenkintų naudojama CRM sistema yra mažuma. Dauguma respondentų teigia, jog nors CRM sistema teikia jiems naudos, ji turi nemažai trūkumų. Vis dėl to, dauguma apklaustųjų yra labiau patenkinti nei nepatenkinti turima CRM sistema (28% lyginant su 17%). Analizuojant vartotojų pasitenkinimą

naudojama CRM sistema pagal jų užimamas pozicijas darbovietėje, pastebima, kad vadovai yra labiau patenkinti turima CRM sistema nei darbuotojai (žr. 22 pav.).

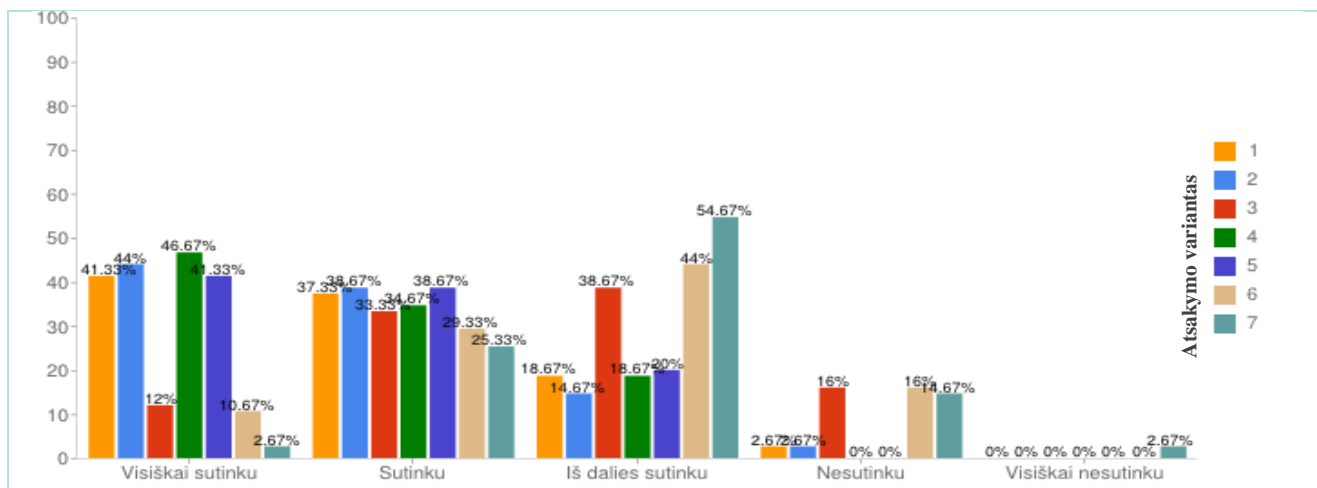


22 pav. CRM sistemų naudingumo įvertinimas (šaltinis: anketos duomenys)

11,1% vadovų teigia, jog sistema visiškai tenkina jų lūkesčius, tuo tarpu darbuotojų tarpe šį variantą pasirinko tik 3,5%. Net 38,9% vadovų sutinka, kad CRM sistema yra naudinga, nors ją galima truputį patobulinti. Darbuotojų tarpe ši dalis sudaro tik 17,2%. Dauguma darbuotojų teigia, jog CRM sistema teikia jiems naudos, nors turi nemažai trūkumų. 17,4% darbuotojų teigia, jog CRM sistema neteikia beveik jokios naudos, kai tuo tarpu, vadovų tarpe ši dalis sudaro tik 5,6%. 3,5% darbuotojų teigia, jog CRM sistema visiškai jiems nenaudinga. Nė vienas vadovas šio varianto nepasirinko. Visa tai gali būti susiję su nepakankamu atsižvelgimu į darbuotojų lūkesčius CRM sistemos diegimo metu.

3.5. CRM sistemų įsisavinimo kliūtys Lietuvos smulkiuose ir vidutinėse įmonėse

Siekiant nustatyti, su kokiomis pagrindinėmis CRM sistemų įsisavinimo kliūtimis susiduria Lietuvos smulkių ir vidutinių įmonių darbuotojai, respondentams buvo pateikti teiginiai apie CRM sistemų įsisavinimo barjerus įmonėse. Šie teiginiai buvo suformuoti remiantis teorine darbo dalimi. Apklaustųjų prašyta pažymėti, koku laipsniu jie sutinka ar nesutinka su pateiktais teiginiais. Tyrimo rezultatai pateikiami 23 pav.



- 1 Atsainus vadovų požiūris į CRM sistemos diegimą demotyvuoja jiems pavaldžius darbuotojus.
- 2 Darbuotojai nenori priimti CRM sistemos, nes tai yra papildomas jų kontrolės įrankis.
- 3 Darbuotojai nenori priimti CRM sistemos, nes ji skatina dalintis vertinga klientų informacija (darbuotojas tokiu atveju tampa pakeičiamas).
- 4 Darbuotojai nenoriai priima CRM sistemą, kai ji neatitinka jų kasdienės veiklos: reikalauja įvesti perteklinius duomenis, joje trūksta tam tikrų funkcijų, formų, laukų.
- 5 Darbuotojai nenoriai priima CRM sistemą, kai ji nepakeičia kitų jų veikloje naudojamų sistemų. Darbuotojas tokiu atveju priverstas dirbti keliose aplinkose.
- 6 Darbuotojai nenori priimti CRM sistemos, nes paprasčiausiai nemato jos naudos.
- 7 Darbuotojai nenori priimti CRM sistemos dėl kompiuterinių įgūdžių stokos

23 pav. CRM sistemų įsisavinimo kliūtys (šaltinis: anketos duomenys)

Siekiant išskirti pagrindines CRM įsisavinimo kliūtis, pagal anksčiau pateiktą 3 formulę atsakymų variantai buvo sureitinguoti (8 lentelė).

8 lentelė. CRM sistemų įsisavinimo Lietuvos įmonėse kliūtys (sudaryta autorės)

Teiginys	Reitingas
Darbuotojai nenoriai priima CRM sistemą, kai ji neatitinka jų kasdienės veiklos: reikalauja įvesti perteklinius duomenis, joje trūksta tam tikrų funkcijų, formų, laukų.	96
Darbuotojai nenori priimti CRM sistemos, nes tai yra papildomas jų kontrolės įrankis.	93
Darbuotojai nenoriai priima CRM sistemą, kai ji nepakeičia kitų jų veikloje naudojamų sistemų. Darbuotojas tokiu atveju priverstas dirbti keliose aplinkose.	91
Atsainus vadovų požiūris į CRM sistemos diegimą demotyvuoja jiems pavaldžius darbuotojus.	88
Darbuotojai nenori priimti CRM sistemos, nes ji skatina dalintis vertinga klientų informacija (darbuotojas tampa pakeičiamas)	31
Darbuotojai nenori priimti CRM sistemos dėl kompiuterinių įgūdžių stokos	8

Kaip matome 8 lentelėje, yra trys pagrindinės priežastys, dėl ko darbuotojai nenori priimti CRM sistemos:

- CRM sistema neatitinka darbuotojų kasdienei veiklai (kai reikia įvesti pernelyg daug duomenų, joje trūksta tam tikrų funkcijų ir laukų).

- Padidėja darbuotojų veiklos kontrolė.
- CRM sistema nepakeičia kitų veikloje naudojamų sistemų, dėl ko darbuotojas turi dirbti keliuose aplinkose.

CRM neatitikimas kasdienei darbuotojo veiklai gali reikšti, kad CRM sistema darbuotojams nesuteikia jokios papildomos, reikšmingos naudos vykdant savo kasdienes funkcijas, o tik prideda papildomo darbo ir atsakomybių. Ši problema susijusi su standartinių CRM sistemų naudojimu (kurių negalima labiau pritaikyti vartotojo poreikiams) arba per mažų darbuotojų įtraukimu į CRM sistemos diegimo projektą.

Dar viena reikšminga problema yra CRM ir kitų veikloje naudojamų sistemų integracijos (arba duomenų mainų) trūkumas. Jei diegiama CRM sistema nepakeičia kitų naudojamų sistemų, vartotojas gauna papildomą įrankį ir turi dirbti keliuose aplinkose, neretai dubliuodamas tam tikrą informaciją. Persijungiant nuo vieno įrankio prie kito, dubliuojant informaciją ir ieškant jos keliuose šaltiniuose yra gaišamas laikas, dėl to nenuostabu, kad kyla darbuotojų nepasitenkinimas.

Padidėjusią darbo kontrolę sąlygoja tai, kad darbuotojai į CRM sistemą turi įvesti planuojamas ir įvykdytas veiklas su klientais. Kadangi dauguma respondentų dirba pardavimų srityje, jų darbo prigimtis yra pakankamai chaotiška, skirtingai, nei pavyzdžiui, aptarnavimo ar apskaitos skyrių darbuotojų. Dauguma veiksmų yra derinama telefonu ir ne darbo vietoje, dėl to nesant sistemos, ne visi jų žingsniai yra pastebimi vadovams. Savaimė suprantama, padidėjusi kontrolė sukelia tokiems darbuotojams nepasitenkinimą.

Kita labai svarbi CRM sistemos atmetimo priežastis yra atsainus vadovų požiūris į CRM sistemos diegimą. Vadovų vaidmuo yra suvaldyti pokyčius, kilusius po CRM sistemos diegimo. Vadovų palaikymo ir įsigilinimo į CRM sistemos įsisavinimo įmonėje problemas trūkumas skatina darbuotojus mąstyti apie CRM sistemą kaip nepakankamai svarbų pokytį, kurio anksčiau ar vėliau pavyks atsisakyti.

Pakankamai kontraversišku nuomonių sulaukė teiginys, jog darbuotojai nenori priimti CRM sistemos, nes ji skatina dalintis vertinga klientų informacija. Sutinkančių arba visiškai sutinkančių su šiuo teiginiu respondentų dalis buvo 45%, tuo tarpu nesutinkančių – net 16% respondentų. Tai gal reikšti, kad nemaža atsakiusiųjų dalis mano, kad darbuotojo pakeičiamumą lemia ne jo turimos informacijos apie klientus kiekis, o tokie aspektai, kaip darbuotojo profesionalumas, asmeniniai ryšiai, sugebėjimas sumaniai pasinaudoti turima informacija ar kiti veiksniai.

Taip pat pakankamai maža dalis respondentų sutinka su teiginiu, jog darbuotojai nenori priimti CRM sistemos, nes paprasčiausiai nemato jos naudos. Tai yra pakankamai geras ženklas, reiškiantis, kad CRM sistemų nauda yra pakankamai gerai iškomunikuota Lietuvoje, o jų diegimo kliūtys slypi kituose dalykuose.

Mažiausiai respondentų sutinka, kad CRM sistemų įsisavinimo kliūtis yra kompiuterinio raštingumo stoka. Tą galima paaiškinti tuo, jog biurų darbuotojai jau turi išugdytą pakankamą kompiuterinio raštingumo lygį, nes naudojami įvairiomis verslo valdymo sistemomis.

3.6. CRM sistemų įsisavinimo rekomendacijos

Siekiant užtikrinti geresnę CRM sistemų įsisavinimą Lietuvos smulkiuose ir vidutinėse įmonėse, remiantis tyrimo duomenimis, pateikiamos šios rekomendacijos:

- **Įtraukti darbuotojus į CRM diegimo įmonėje projektą.** Tyrimo metu paaiškėjo, kad darbuotojų, lyginant su vadovais, pasitenkinimas įmonėje naudojama CRM sistema yra mažesnis. Dauguma CRM sistemų trūkumų yra susiję su jų neatitikimu kasdienei darbuotojų veiklai. Respondentai pripažįsta, kad technologinių galimybių, reikalingų jų kasdienei veiklai, trūkumas, kaip ir pernelyg didelis jų darbui neaktualių funkcijų ir reikalaujamų įvesti duomenų kiekis, yra didžiausia CRM sistemos įsisavinimo kliūtis. Antra pagal dydį darbuotojų pasipriešinimo CRM sistemai priežastis yra padidėjusi jų veiklos kontrolė. Dėl šių priežasčių diegiant CRM sistemą labai svarbu suderinti tiek vadovų, tiek darbuotojų lūkesčius: vadovams reikalinga analizė ir kontrolė, o darbuotojams CRM sistema turi padėti vykdyti kasdienes veiklas. Jeigu CRM sistema taps tik darbuotojų kontrolės ir analizės įrankiu, o darbuotojai negaus iš jos jokios reikšmingos naudos kasdienės veiklos metu (o bus apsinkinti ataskaitoms reikalingų duomenų įvedimu), labai tikėtina, kad sistema nepasiteisins. Šios rekomendacijos svarbą taip pat pagrindžia atliktas tyrimas, leidęs nustatyti, jog net 68,4% į sistemos diegimo projektą bent viename etape įtrauktų dalyvių yra vadovai. Kadangi dauguma CRM vartotojų yra darbuotojai, vertėtų užtikrinti, jog darbuotojų dalis CRM sistemos diegimo (arba technologijos pasirinkimo, jei kalbame apie standartinę CRM sistemą) projekto komandoje būtų kuo didesnė. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, galima kelti prielaidą, jog darbuotojai tikriausiai sutiks įsisavinti naują sistemą, jei ji bus glaudžiai susijusi su jų atliekamomis funkcijomis ir jų įvedami duomenys visų pirma bus naudingi jų pačių kasdienės veiklos efektyvumui pagerinti, o ne jų veiklos kontrolei vykdyti. Darbuotojų įtraukimui į projektą pritaria absoliuti dauguma apklaustųjų.
- **Užtikrinti vadovų įsitraukimą tiek CRM diegimo projekto, tiek CRM sistemos įsisavinimo įmonėje metu.** CRM diegimo projekte dalyvaujantys vadovai padeda suformuoti projekto viziją ir pateikia pagrindinius matuojamus veiklos rodiklius, kuriuos turėtų pateikti CRM sistema. Net 72 % iš tyrimo metu apklaustųjų vadovų dalyvavo bent viename iš CRM diegimo projekto etapų. Tačiau be vadovų įtraukimo į projektą, labai svarbus yra jų

įsitraukimas pirmaisiais CRM sistemos gyvavimo mėnesiais, kai iš esmės sprendžiasi sistemos likimas. Darbuotojai, nematydami savo vadovų palaikymo naujai CRM sistemai, taip pat gali nedėti pakankamai pastangų, reikalingų jos sėkmei užtikrinti. Su teiginiu, jog vadovų palaikymo stoka demotyvuoja jiems pavaldžius darbuotojus, visiškai sutinka arba sutinka net 79% apklaustųjų. Vadovų palaikymo ir įsigilinimo į CRM sistemos įsisavinimo įmonėje problemas trūkumas skatina darbuotojus mąstyti apie CRM sistemą kaip nepakankamai svarbų pokytį, kurio anksčiau ar vėliau pavyks atsisakyti.

- **Pasirinkti tinkamą technologiją ir užtikrinti optimalų jos veikimą.** Tinkamos technologijos pasirinkimas yra aktualus dviem aspektais:
 - Diegiant CRM sistemą, būtina įvertinti, kokio tipo sistema gali patenkinti daugumą poreikių. Kaip minėta, yra keturios pagrindinės CRM technologijų alternatyvos: standartiniai CRM sprendimai, konfigūruojamos platformos, unikalūs suprogramuoti CRM sprendimai bei naudojamų VVS moduliai. Tyrimo metu paaiškėjo, jog dalis CRM trūkumų yra susiję su nepakankamai veiklai pritaikytų sistemų diegimu, dėl to prieš renkantis pigesnę standartinę sprendimą ar VVS modulį, vertėtų dar sykį pamąstyti, ar tikrai jis patenkins įmonės lūkesčius.
 - CRM technologija turi pakeisti kitus darbuotojų veikloje naudojamus įrankius ar reikšmingai sumažinti jų skaičių. Ši idėja susijusi ir su naudojamų sistemų eliminavimu, ir su integracija. Pavyzdžiui, integracija su apskaitos programa pardavėjui leidžia užsakymus vesti CRM sistemoje, kurioje jis planuoja veiklas, veda klientų informaciją, generuoja pasiūlymus. Patogūs veiklų planavimo įrankiai leidžia atsisakyti, pavyzdžiui, *Excel* ar užrašų knygelių. Net 61,3% respondentų pripažįsta, kad integracijos su kitomis veikloje naudojamomis sistemomis nebuvimas yra jų turimos CRM sistemos trūkumas. Jei CRM nepajėgi pakeisti kitų darbuotojo veikloje naudojamų įrankių arba integruotis su aktualiomis sistemomis, darbuotojui tenka gaišti laiką persijungiant nuo vienos aplinkos prie kitos ir ieškant informacijos keliuose šaltiniuose, nekalbant apie tai, kad tam tikrą informaciją tenka dubliuoti.

Optimalaus technologijos veikimo užtikrinimas susijęs su dar vienu trūkumu, kurį akcentavo 24% respondentų: lėtu, nepastoviu CRM sistemos veikimu. Sistemos greitimeika priklauso nuo įvairių veiksnių: vartotojų kiekio, serverių kiekio ir jų parametrų (CPU, RAM, HDD) ir tinklo pralaidumo. Diegiant CRM sistemą, vertėtų pasirūpinti, jog įmonės naudojama IT infrastruktūra (serverių, tinklo parametrai) atitiktų sistemos greitimeikos reikalavimus.

- **Prieš diegiant CRM sistemą, atlikti procesų analizę, išskiriant pagrindines problemas, kurias sistema padėtų išspręsti, ir rodiklius (KPI), kuriuos padėtų matuoti.** Teorinėje dalyje minėta, kad siekiant įvertinti CRM sistemų naudą įmonei, reikia nustatyti joje valdomų procesų matavimo rodiklius. Neįmanoma matuoti to, kas yra neapibrėžta, dėl to prieš diegiant CRM sistemą vertėtų atlikti procesų analizę, išskiriant konkrečias procedūras, laukiamus rezultatus ir aktualius šių procesų matavimo rodiklius. Šių rodiklių gerėjimas atspindi CRM sistemos naudą. Procesų apibrėžimas įmonei padeda pasiekti teorinėje dalyje minėtą procesų brandą, kas yra vienas iš kritinių CRM sėkmės veiksnių. Su teiginiu, jog prieš diegiant CRM sistemą, vertėtų atlikti procesų analizę, visiškai sutinka arba sutinka net 74,7% apklaustųjų.
- **CRM sistemą diegti keliais etapais.** Ši rekomendacija galioja nestandartinių CRM sistemų diegimui. Siekiant pagerinti CRM sistemos įsisavinimą ir sumažinti diegimo riziką, CRM sistemas vertėtų diegti keliais etapais (iteracijomis). Pirmojo etapo metu rekomenduojama pradėti nuo aktualiausių verslo problemų sprendimo, nes tokiu būdu padidėja tikimybė, jog sistema bus sėkmingai priimta. CRM sistemos vystymas etapais gali būti naudingas dėl to, kad dažnai neįmanoma iš anksto apibrėžti visų vartotojų poreikių, dėl ko pradėjus naudoti sistemą pradeda kilti nepasitenkinimas dėl trūkstamų funkcijų, laukų ir nepatogios vartotojo sąsajos (šias problemas tyrimo metu akcentavo atitinkamai 32% ir 35% respondentų). Diegiant CRM sistemas iteracijomis arba etapais (pvz. sukūrus prototipą ar siauresnį modulį ir toliau jį vystant), naujai kilusius poreikius galima įgyvendinti sistemoje, tokiu būdu vis labiau didinant vartotojų pasitenkinimą naudojama technologija.
- **Formuoti organizacinę kultūrą, pagrįstą bendradarbiavimu ir dalijimusi informacija.** Beveik pusė respondentų sutinka su teiginiu, jog darbuotojai nenori priimti naujos CRM sistemos dėl to, jog ji skatina dalintis aktualia klientų informacija (dėl ko darbuotojas tampa pakeičiamasis). Iš kitos pusės, pats didžiausias respondentų įvardintas CRM privalumas yra efektyvesnis klientų informacijos valdymas, kas apima ir informacijos apie klientą kokybę, pilnumą. Daugumoje įmonių su konkrečiu klientu dirba daugiau nei vienas darbuotojas, dėl to siekiant susidaryti „360 laipsnių“ vaizdą apie klientą, dalijimasis informacija yra kritinis. Dėl to galima teigti, jog CRM sistemų nauda priklauso nuo įmonės kultūros: darbuotojų noro dalintis klientų informacija ir požiūrio į klientą (orientacijos į klientą brandą). Daugiau nei pusė respondentų (57%) pripažįsta, kad šiomis vertybėmis pagrįsta organizacinė kultūra yra vienas iš kritinių CRM sėkmės veiksnių.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Apibendrinant skirtingų autorių nuomones, nustatyta, kad CRM iš vienos pusės yra verslo strategija, kurios esmė yra konkurencinio pranašumo įgyjimas per ilgalaikius santykius su klientais, iš kitos pusės – tai sistema, susidedanti iš technologijų, procesų ir žmonių, kurių tikslas – įgyvendinti ryšių su klientais valdymo strategiją. CRM sistemos gali apimti ne tik ryšių su klientais valdymą, bet ir padėti valdyti ryšius su tiekėjais, partneriais ar darbuotojais. Šios sistemos kituose šaltiniuose dar vadinamos „XRM sistemomis“.
2. Išanalizavus ryšių su klientais valdymo sistemų galimybes, nustatyta, kad jos gali būti naudingos tiek operatyvinėje įmonių veikloje, tiek įgyvendinant strateginius planus. Strateginė CRM nauda pajuntama vėliausiai, kai sistema galutinai įsisavinama operatyviniame lygyje ir kai jos naudą ima pastebėti įmonių klientai. Kadangi įmonių vadovų ir darbuotojų lūkesčiai skiriasi, CRM sistemų naudos vertinimui prasminga remtis matavimo rodiklių sistema, adaptuota visiems įmonės valdymo lygiams.
3. Remiantis ankstesnių mokslinių tyrimų rezultatais, išskirti šie CRM projektų sėkmės veiksniai: įmonės branda CRM sistemai (orientacija į klientą, procesų apibrėžtumas, naudojamų sistemų integralumas, darbuotojų motyvacija), apibrėžti ir išmatuojami sistemos diegimo tikslai, didesnių projektų išskaidymas etapais, vadovybės parama projekto vykdymui, darbuotojų įsitraukimas, tinkamai pasirinkta programinė įranga bei palanki organizacinė kultūra.
4. Atlikus tyrimą, nustatyta, kad Lietuvos smulkios ir vidutinės įmonės CRM sistemų paskirtimi įvardina centralizuotą informacijos apie klientus ir su jais vykdomas veiklas saugojimą, veiklų planavimo ir analizės įrankių suteikimą. Pagrindinės vartotojų išskirtos naudos yra efektyvesnis klientų duomenų valdymas, kokybiškesnis, labiau personalizuotas darbas su klientais bei didesnės kasdienių veiklos operacijų valdymo galimybės.
5. Pagrindinės kliūtys įsisavinant CRM sistemas Lietuvos smulkiose ir vidutinėse įmonėse yra:
 - CRM sistemų integracijos su naudojamomis sistemomis nebuvimas ir (arba) jų nesugebėjimas pakeisti kitų veikloje naudojamų įrankių, dėl ko vartotojai yra priversti dirbti keliose aplinkose;
 - pasirinktos technologijos neatitikimas darbuotojų kasdienei veiklai, kai trūksta tam tikrų funkcijų ir laukų arba reikia įvesti perteklinius duomenis;
 - darbuotojų pasipriešinimas, susijęs su padidėjusia jų veiklos kontrole ir nenoru dalintis informacija;
 - nepakankamas vadovų palaikymas CRM sistemos įsisavinimo įmonėje metu.

6. Tam, kad įveikti CRM įsisavinimo kliūtis Lietuvos smulkiuose ir vidutinėse įmonėse, rekomenduojama:

- į CRM projektą įtraukti operatyvinio lygio darbuotojus, siekiant išsiaiškinti jų lūkesčius iš naujos sistemos;
- užtikrinti vadovų paramą tiek diegiant sistemą, tiek vykstant jos įsisavinimui įmonėje;
- prieš diegiant CRM sistemą, atlikti verslo procesų analizę, nustatant problemas, kurias CRM sistema turėtų išspręsti, ir rodiklius, kuriuos padėtų matuoti;
- pasirinkti tinkamą technologiją ir užtikrinti optimalų jos veikimą. Renkantis technologiją, įvertinti jos atitikimą įmonės veiklai ir integracijos su kitomis sistemomis galimybes;
- išskaidyti sudėtingesnę CRM sistemos diegimą etapais (iteracijomis);
- formuoti organizacinę kultūrą, kurioje darbuotojai būtų skatinami bendradarbiauti bei dalintis informacija.

LITERATŪRA

1. **Aberdeen group.** „*What Works: Ten Significant CRM Implementations (2003)*“. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 m. spalio 11 d.] . Prieiga per internetą: <www.avecon.gr/photos/research/aberdeen_tensignificantcrminplementations2003.pdf>
2. **Band, W.** „Risk-Proofing Your CRM Initiative“, *CRM Magazine*, 2009, Vol. 13, Issue 3, pp. 1-12.
3. **Bennett, R.** „The Secrets of Their Success“, *American*, 2008, Vol. 2, issue 4, p. 18.
4. **Bohling, T. et al.** „CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights“, *Journal Of Service Research*, Vol. 9, Issue 2, pp. 184-194, 2006.
5. **Brohman, M. et al.** „Data completeness: a key to effective net-based customer service systems“, *Communications Of The ACM*, 2003, Vol. 46, Issue 6, pp. 47-51.
6. **Bull, C.** „Strategic Issues in Customer Relationship Management (CRM) Implementation“, *Business Process Management Journal*, 2003, Vol. 9, No 5, pp. 592–602.
7. **Buttle, F.** „*Is it worth it? ROI on CRM*“. *Academy of Marketing conference*, 2002.
8. **Chen, I. J., Popovich C.** „Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology“, *Business Process Management Journal*, 2003, Vol. 9, No 5, pp. 672–688.
9. **Gentle, M.** „CRM Project Management Handbook: Building Realistic Expectations and Managing Risk“, *Kogan Page*, 2002.
10. **Goasduff , L., Pettey, C.** „Gartner Survey Shows CRM Software Spending Is Expected to See the Largest Increase of all Application Software Markets“, 2011 m. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 m. balandžio 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1556714>>.
11. **Imties dydžio skaičiuoklė internete.** [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 m. spalio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.researchinfo.com/docs/calculators/samplesize.cfm>>.

12. **Įmonių naudojamos IT sistemos e. verslui** . Požymiai: įmonių dydžio grupė, informacinių technologijų sistema ir metai. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 m. spalio 12 d.]. Prieiga per internetą: < <http://db1.stat.gov.lt/statbank/default.asp?w=1603>>.
13. **Kotler, P. , Keller, K.** „Marketing Management“ (13th Edition) , Toronto: Prentice Hall, 2008.
14. **Laney, D.** „The Great Enterprise Balancing Act: Extended Relationship Management (XRM)“ , *META Group publication*, December 10, 2001
15. **Lang, A. et al.** „From Customer Relationship Management (CRM) to Supplier Relationship Management (SRM)“, HEC Lausanne, 2002.
16. **Lawfer, M.** „Why Customers Come Back : How To Create Lasting Customer Loyalty“, *Career Press*, 2004.
17. **Lietuvos Respublikos Smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas**. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 m. spalio 9 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www3.lrs.lt> >.
18. **Linden, A., Fenn, J** „,Understanding Gartner’s Hype Cycles” Strategic Analysis Report, Stamford, CT: Gartner, Inc., May 30, 2003.
19. **Mandic, M.** „Important Elements in Customer Relationship Management“, *International Journal of Management Cases*, 2011, Vol. 13, No 3, pp. 347–351
20. **Payne, A., Frow, P.** „Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation“, *Journal of Marketing Management*, 2006, Vol 22, 1/2, pp. 135–168.
21. **Pedron, C., Saccol, A.** „What Lies behind the Concept of Customer Relationship Management? Discussing the Essence of CRM through a Phenomenological Approach“, *Brazilian Administration Review (BAR)*, 2009, Vol. 6, No 1, pp. 34–49.
22. **Praktinio informacinių technologijų taikymo ir elektroninio verslo sprendimų įmonėse metodinis vadovas: Projektų valdymo sistemos**. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 m. balandžio 16 d.] . Prieiga per internetą: <<http://www.softconsulting.lt/win/printArticle.php?article=59>>
23. **Quality Management Forum**. A Peer-Reviewed Publication of the Quality Management Division of the American Society for Quality. Vol. 31, Num. 1, 2005.

24. **Quiring, K.** „Use CRM technology to provide better customer service to students“, *Student Aid News*, 2009, Vol. 36, Issue 1, pp. 1-8.
25. **Reiny, I., Francis B.** „Customer Relationship Management (CRM) System Implementations: An Assessment of Organisational Culture“. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 2006, Vol.6, Issue 2, pp.137–148.
26. **Rigby, D.K. et al.** „Avoid the four perils of CRM“, *Harvard Business Review*, 2002.
27. **Sanders, T., Gillenson, M.** „Employee Relationship Management: Applying the Concept of Personalization to U.S. Navy Sailors“, *Information Systems Management*, Vol. 22, Num. 1, pp. 45-50, 2005.
28. **Scriosteanu, A., Popescu, D.** „Customer loyalty – the major goal of customer relationship management“, *Annals of University of Craiova – Economic Sciences Series*, 2010, Vol. 338, pp. 137–147.
29. **Shanks, G. et al.** „A Framework for Understanding Customer Relationship Management Systems Benefits“, *Communications of Association for Information Systems*, 2009 Vol. 25.
30. **Thompson, B.** „Customer Experience Management: The Value of Moments of Truth“, 2006.
31. **Todman, Ch.** „Designing a Data Warehouse Supporting Customer Relationship Management“, *Prentice Hall*, 2001.
32. **Turauskas, L.** „Imties tūrio nustatymo formulės“. Vilnius: ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas, Intelektinio kapitalo ir verslo kompetencijų katedra, 2007.
33. **Veikiančių ūkio subjektų skaičius, 2012 m.** Požymiai: administracinė teritorija, metai ir įmonių dydžio grupė. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 m. spalio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://db1.stat.gov.lt/statbank/default.asp?w=1603>>.
34. **XRM Group, Inc.** „The evolution of XRM“ [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 m. gegužės 26 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.xrm.com/xrm/evolutionofxRM.aspx>>.
35. **Winer, R.S.** „A Framework for Customer Relationship Management“, *California Management Review*, Vol. 43, Issue 4, pp. 89–106, 2001.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe analizuojama ryšių su klientais valdymo (CRM) koncepcija, įvardijant į klientą orientuotos įmonės verslo strategijos esmę, bei nagrinėjant CRM sistemos, padedančios įgyvendinti šią strategiją, elementus: žmones, procesus ir technologijas. Darbe taip pat pristatoma CRM sistemų nauda, atsižvelgiant į skirtingus vadovų ir darbuotojų lūkesčius, ir pateikiama rodiklių sistema, leidžianti ją išmatuoti. Teorinėje darbo dalyje taip pat nagrinėjama CRM sistemų diegimo problematika ir išskiriami pagrindiniai šio proceso sėkmės veiksniai. Praktinėje darbo dalyje atliekama Lietuvos smulkių ir vidutinių įmonių, įsidiegusių CRM sistemas, apklausa. Tyrimo metu analizuojamas įmonių požiūris į CRM sistemų paskirtį, naudą ir trūkumus ir vertinama jų patirtis įsisavinant CRM sistemas savo kasdienėje veikloje. Remiantis tyrimo rezultatais, išskiriamos pagrindinės CRM sistemų įsisavinimo kliūtys Lietuvos įmonėse ir pateikiamos rekomendacijos, kaip jas įveikti.

Pagrindiniai žodžiai: ryšių su klientais valdymas, CRM strategija, CRM sistemų diegimo rekomendacijos.

ANNOTATION

Keywords: Customer relationship management, CRM strategy, CRM implementation recommendations.

Master's work analyzes the Customer relationship management (CRM) concept approaching to customer relationship management as a customer-oriented business strategy and as a system that supports this strategy by combining three basic elements: people, processes and technology. The paper also justifies the benefits of CRM systems for different levels of company management and presents the framework of measurable CRM system performance indicators. The theoretical part of this thesis also examines CRM strategy implementation issues and identifies the key success factors in this process. The empirical part of study aims to examine the experience of Lithuanian SME's (small and medium-sized enterprises) while implementing their CRM strategy. The study analyzes the users' point of view of CRM system benefits and drawbacks. According to the survey results, key issues of CRM implementation in Lithuanian enterprises are highlighted and recommendations where provided to overcome them.

SANTRAUKA

Karosaitė E. Ryšių su klientais valdymo strategijos realizavimo lūkesčiai ir realybė / Elektroninio verslo vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė prof. D. Dzemydienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Socialinės informatikos fakultetas, 2012. – 78 p.

Darbo aktualumą sąlygoja šių dienų konkurencinėje aplinkoje išaugęs CRM sistemų, padedančių palaikyti ilgalaikius ryšius su klientais, poreikis. LR Statistikos departamento duomenimis, 16,5% Lietuvos smulkių ir 21,5% vidutinių įmonių savo veikloje naudoja CRM sistemas [12]. Lietuvoje, kaip ir visame pasaulyje, CRM sistemas naudojančių įmonių skaičius nuolat auga. Nors šių sistemų nauda konkurencinėje aplinkoje atrodytų akivaizdi, mokslinių tyrimų rezultatai rodo, kad 55–77 % ryšių su klientais valdymo sistemų diegimų nepasiteisina [19, p. 347].

Darbo tikslas: išanalizavus literatūrą apie ryšių su klientais valdymo sistemas ir jų diegimo problematiką, ištirti Lietuvos smulkių ir vidutinių įmonių patirtį įsisavinant šias sistemas savo veikloje ir pateikti rekomendacijas sėkmingesniai CRM projektų įgyvendinimui.

Tiksliui pasiekti išskirti šie uždaviniai: išsiaiškinti ryšių su klientais valdymo (CRM) sistemų sampratą, apibūdinti ryšių su klientais valdymo sistemų naudą bei kritinius sėkmės veiksnius, atlikus empirinį tyrimą, išsiaiškinti smulkių ir vidutinių Lietuvos įmonių požiūrį į CRM sistemų paskirtį, naudą, trūkumus, įsisavinimo problematiką bei pasiūlyti rekomendacijas, kaip įveikti CRM įsisavinimo Lietuvos įmonėse barjerus.

Darbo uždaviniams atlikti naudojami šie tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas, anketinė įmonių, naudojančių CRM sistemas, apklausa ir statistinė surinktų duomenų analizė.

Teorinėje dalyje apibrėžiama ryšių su klientais valdymo koncepcija ir jos vaidmuo konkurencingoje verslo aplinkoje, nustatomi pagrindiniai CRM sistemų komponentai. Darbe pristatoma CRM sistemų nauda, atsižvelgiant į skirtingus vadovų ir darbuotojų lūkesčius, ir pateikiama jos matavimo rodiklių sistema. Teorinėje dalyje taip pat nagrinėjama CRM sistemų diegimo problematika išskiriant pagrindinius jo sėkmės veiksnius. Praktinėje darbo dalyje atliekama Lietuvos smulkių ir vidutinių įmonių, įsidedusių CRM sistemas, apklausa. Tyrimo metu analizuojamas įmonių požiūris į CRM sistemų paskirtį, naudą ir trūkumus ir vertinama jų patirtis įsisavinant CRM sistemas kasdienėje veikloje. Remiantis tyrimo rezultatais, išskiriamos pagrindinės CRM sistemų įsisavinimo kliūtys Lietuvoje ir pateikiamos rekomendacijos, kaip jas įveikti.

Darbo rezultatai pratęs MRU Socialinės informatikos fakulteto vystomų tyrimų kryptį. Lietuvos įmonėms, diegiančioms CRM sistemas, tyrimo rezultatai taip pat turėtų būti aktualūs, nes jie apibendrina kitų Lietuvos įmonių patirtimi grįstas žinias apie CRM sistemų naudą, trūkumus ir diegimo realybę bei leidžia nustatyti prioritetus įgyvendinant į klientą orientuotą verslo strategiją.

SUMMARY

Karosaitė E. Expectations and Reality of Customer Relationship Strategy Implementation/ Master's Work in Electronic Business Management. Supervisor prof. D. Dzemydienė. – Vilnius: Faculty of Social Informatics, Mykolas Romeris University, 2012. – 78 p.

The importance of the work is led by the popularity of CRM systems that help maintain long-term relationships with clients in today's competitive environment. According to Lithuanian Department of Statistics, 16.5% of Lithuanian small and 21.5% of medium-sized enterprises are using CRM systems [12]. In Lithuania, like in the rest of the world, the number of companies using CRM systems is increasing. Although the benefits of these systems would seem obvious, research shows that 55-77% of customer relationship management systems implementations fail [19, p. 347].

The aim of this work is to examine the experience of Lithuanian small and medium-sized enterprises while implementing their CRM strategy and to provide recommendations for more successful CRM implementation projects.

In order to achieve this aim the following tasks must be completed: provide the customer relationship management (CRM) systems concept, define customer relationship management systems benefits and critical success factors of their implementation, investigate Lithuanian small and medium-sized enterprises' approach to CRM systems benefits and problems associated with their implementation and to provide recommendations on how to overcome them.

The following research methods were applied: review and generalization of related literature, a survey of Lithuanian small and medium-sized companies using CRM systems and statistical analysis of the data collected.

The theoretical part analyses customer relationship management (CRM) concept as a customer-oriented business strategy and as a system that supports this strategy by combining three basic elements: people, processes and technology. The paper also justifies the benefits of CRM systems for different levels of company management and presents the framework of measurable CRM system performance indicators. The theoretical part of this thesis also examines CRM strategy implementation issues and identifies the key success factors of this process. The empirical part of this work aims to examine the experience of Lithuanian SME's while implementing their CRM strategy. According to the survey results, key issues of CRM implementation in Lithuanian enterprises are highlighted and recommendations where provided to overcome them.

The results of this work contribute to the direction of research done by MRU Social Informatics Faculty. The results should also be relevant to Lithuanian companies planning to implement CRM systems, because they summarize the experience of CRM systems implementation in Lithuania and allows to set priorities for the realization of customer-focused business strategy.

PRIEDAI

Priedas nr. 1. Klausimynas

Gerb. Respondente,

Esu MRU Elektroninio Verslo Vadybos magistrantūros studentė. Vykdu tyrimą, kuriuo siekiu išsiaiškinti Lietuvos įmonių požiūrį į CRM sistemų paskirtį, naudą, trūkumus ir jų patirtį įsisavinant šias sistemas savo veikloje.

Apklausa yra anonimiška.

Ačiū už Jūsų laiką.

1. Kokia jūsų įmonės pagrindinė veiklos rūšis?

- Gamyba
- Prekyba
- Paslaugos

2. Kiek darbuotojų dirba jūsų įmonėje?

- Mažiau nei 10
- 10 - 49 darbuotojai
- 50 - 249 darbuotojai
- 250 ir daugiau darbuotojų
- Nežinau

3. Kokia jūsų pozicija darbovietėje?

(Jei CRM naudojote anksčiau, kokio ji buvo metu, kai ją naudojote).

Vadovas:

- Direktorius
- Pardavimų srities vadovas
- Rinkodaros srities vadovas
- Aptarnavimo srities vadovas
- Kitos srities vadovas:

Darbuotojas:

- Pardavimų srities darbuotojas
- Rinkodaros srities darbuotojas
- Aptarnavimo srities darbuotojas
- Kitos srities darbuotojas:

4. Ar jūs savo veikloje naudojate (naudojote) CRM sistemą?

- Taip
 - Anksčiau naudojau, šiuo metu ne
 - Ne
- jei Ne, baigiama apklausa

5. Kiek laiko jūs naudojate (naudojote) CRM sistemą savo veikloje?

(toje pačioje įmonėje)

- Trumpiau nei 1 m.
- 1 m. – 3 m.
- 3 m. ir daugiau

6. Ar jūs buvote įtrauktas į CRM sistemos diegimą savo įmonėje?

- Taip dalyvavau visame CRM diegimo projekte.
- Buvau įtrauktas į CRM diegimo projektą viename iš etapų.
- Nebuvau įtrauktas į CRM projektą, bet dalyvavau mokymuose.
- Nebuvau įtrauktas į CRM projektą ir nedalyvavau mokymuose.

7. Kokią sistemą naudojate?

(arba naudojote anksčiau)

- Standartinę CRM sistemą
- CRM sistemą, pakoreguotą pagal įmonės poreikius (pridėtas papildomas funkcionalumas, pašalinti pertekliniai laukai ir pan.)
- Unikali, įmonei suprogramuotą CRM sprendimą
- Naudojamos sistemos (pvz. *Microsoft Navision*) CRM modulį
- Nežinau

Jei žinote, įrašykite naudojamos sistemos pavadinimą:

(pvz. *Microsoft Dynamics CRM, Sugar CRM*)

8. Ar sutiktumėte su šiais teiginiais?

CRM sistemų paskirtis yra:	Visiškai sutinku	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Centralizuotai saugoti aktualią informaciją apie įmonės klientus ir su jais atliktas veiklas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Padėti palaikyti santykius ne tik su galutiniais klientais, bet ir su tiekėjais, partneriais, kitais aktualiais asmenimis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suteikti darbuotojams įrankius planuoti savo veiklas ir sekti veiksmų istoriją.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suteikti vadovams darbuotojų veiklos kontrolės įrankius.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suteikti vadovams informaciją apie vykdomą veiklą (pardavimų piltuvėlis, VIP klientai, rinkodaros kampanijų efektyvumo palyginimas ir pan.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sumažinti išlaidas, skirtas tam tikroms veikloms atlikti (sutaupant darbuotojų laiką informacijos paieškai, automatizuojant tam tikrus žingsnius, atsisakant perteklinių veiksmų).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Kokioms veikloms jūsų įmonėje naudojama CRM sistema?

	CRM sistema	Kita sistema / įrankis	Tokia veikla nevykdoma
Pardavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rinkodara	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptarnavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veiklų/užduočių valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klientų informacijos valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiekėjų ir partnerių informacijos valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veiklos rodiklių analizė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų veiklos kontrolė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalo valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pirkimų valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Kokius naudojamą (naudotas) CRM sistemos naudas galėtumėte įvardinti?

- Efektyvesnis klientų duomenų valdymas
- Efektyvesnis veiklos operacijų valdymas (pvz. mažesnė operacijų trukmė, patogūs veiklų planavimo įrankiai, įvairūs priminimai, daugiau naudingos informacijos)
- Kokybiškesnis, labiau personalizuotas darbas su klientais
- Pagerėję santykiai su pelningiausiais klientais
- Padidėjęs esamų klientų pelningumas
- Greitesnė reakcija į pokyčius (pvz. pasikeitusius klientų poreikius, naujas pardavimo galimybes)
- Efektyvesnis rinkos segmentavimas ir rinkodaros kampanijų kūrimas
- Didesnės analizės ir prognozavimo galimybės
- Pagerėję santykiai su tiekėjais, partneriais
- Padidėjęs klientų pasitenkinimas (mažiau skundų, daugiau grįžtančių klientų)
- Kita
- Jokios naudos

11. Kokius naudojamą (naudotas) CRM sistemos trūkumus galėtumėte įvardinti?

- Reikia vesti perteklinius duomenis (kurie neteikia mano veiklai papildomos naudos)
- Nepatogi vartotojo sąsaja (sudėtinga naviguoti, rasti norimas funkcijas ir kt.)
- Sistema lėtai veikia, stringa
- Trūksta mano veiklai reikalingų funkcijų, dėl to dalį jų tenka atlikti kitomis priemonėmis
- Pernelyg imlu laikui atlikti tam tikras veiklas (kitais įrankiais jas atlikti galima greičiau)
- Trūksta integracijos su kitomis veikloje naudojamomis sistemomis (pvz. apskaitos sistema, interneto svetaine, el. pašto sistema)
- Trūksta informacijos analizės pjūvių
- Kita
- Jokių trūkumų

12. Kaip bendrai vertinate CRM sistemos naudingumą savo veikloje?

- CRM sistema visiškai tenkina mano lūkesčius, nenorėčiau jos keisti.
- CRM sistema yra naudinga, bet ją būtų galima truputį patobulinti.
- CRM sistema teikia man naudos, tačiau turi ir nemažai trūkumų.
- CRM sistema man neteikia beveik jokios naudos.
- CRM sistema man neteikia visiškai jokios naudos.

13. Ar sutiktumėte su šiais teiginiais?

Pagrindinės kliūtys sėkmingam CRM įdiegimui:	Visiškai sutinku	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Atsainus vadovų požiūris į CRM sistemos diegimą demotyvuoja jiems pavaldžius darbuotojus.	○	○	○	○	○
Darbuotojai nenori priimti CRM sistemos, nes tai yra papildomas jų kontrolės įrankis.	○	○	○	○	○
Darbuotojai nenori priimti CRM sistemos, nes ji skatina dalintis vertinga klientų informacija (darbuotojas tokiu atveju tampa pakeičiamas).	○	○	○	○	○
Darbuotojai nenoriai priima CRM sistemą, kai ji neatitinka jų kasdienės veiklos: reikalauja įvesti perteklinius duomenis, joje trūksta tam tikrų funkcijų, formų, laukų.	○	○	○	○	○

Pagrindinės kliūtys sėkmingam CRM įdiegimui:	Visiškai sutinku	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Darbuotojai nenoriai priima CRM sistemą, kai ji nepakeičia kitų jų veikloje naudojamų sistemų. Darbuotojas tokiu atveju priverstas dirbti keliose aplinkose.	○	○	○	○	○
Darbuotojai nenori priimti CRM sistemos, nes paprasčiausiai nemato jos naudos.	○	○	○	○	○
Darbuotojai nenori priimti CRM sistemos dėl kompiuterinių įgūdžių stokos.	○	○	○	○	○

Kas dar, jūsų nuomone, be anksčiau minėtų teiginių, yra kliūtys CRM sistemų sėkmei?

14. Ar sutinkate su šioms CRM sistemų diegimo rekomendacijomis?

Galimos rekomendacijos sėkmingam CRM sistemų įsisavinimui:	Visiškai sutinku	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Diegiant CRM sistemą, būtina derinti tiek vadovų, tiek darbuotojų lūkesčius: vadovams reikalinga analizė ir kontrolė, o darbuotojams CRM sistema turi padėti vykdyti kasdienes veiklas, o ne apkrauti pertekliniu duomenų įvedimu.	○	○	○	○	○
Diegiant CRM sistemą, reikėtų atlikti joje realizuotinių veiklos procesų analizę, išskiriant problemas, kurias CRM sistema turėtų spresti, ir procesų rodiklius (KPI), padedančius išmatuoti CRM naudą.	○	○	○	○	○
Diegiant CRM sistemą, ji turi pakeisti kitus darbuotojų veikloje naudojamus įrankius (ar bent jau reikšmingai sumažinti jų skaičių).	○	○	○	○	○
Sukūrus darbuotojų motyvacinę sistemą, susietą su CRM sistemos duomenimis (klientų informacijos kokybe, užregistruotų veiklų kiekiu, pan.), sistemos priėmimo įmonėje procesas turėtų palengvėti.	○	○	○	○	○
CRM sistemų sėkmė priklauso nuo įmonės kultūros: darbuotojų noro dalintis klientų informacija, požiūrio į naujoves, požiūrio į klientą. Tinkamos organizacinės kultūros formavimas yra kritinis veiksnys.	○	○	○	○	○
Siekiant pagerinti CRM sistemos įsisavinimą ir sumažinti diegimo riziką, CRM sistemas vertėtų diegti keliais etapais.	○	○	○	○	○

Kokias dar rekomendacijas galėtumėte pateikti?

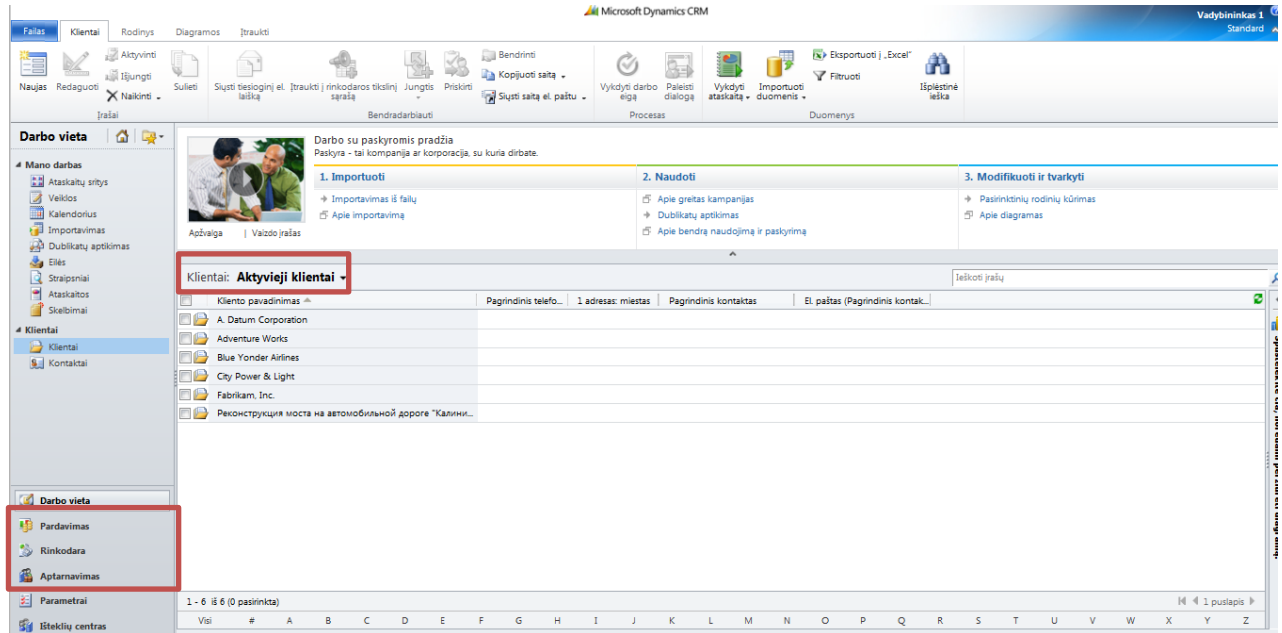
Dėkoju už Jūsų laiką.

Anketos autorė: Eglė Karosaitė

Kontaktai: egkarosait@stud.mruni.eu

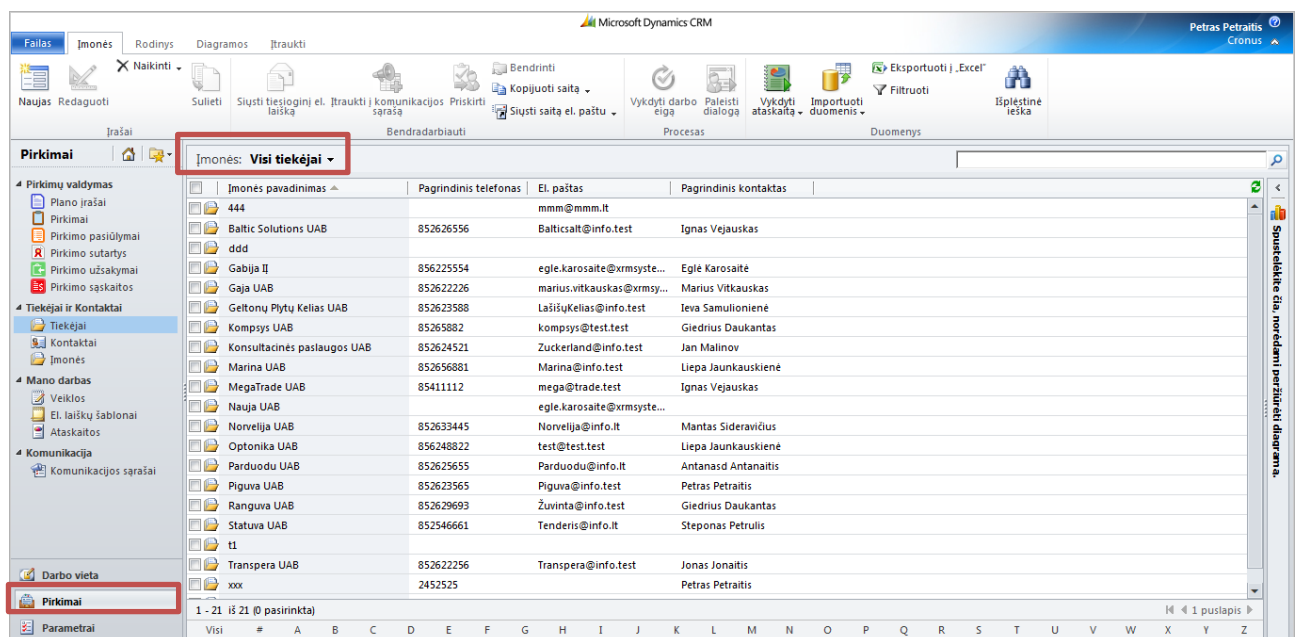
Priedas nr. 2. Standartinės ir modifikuotos CRM sistemos palyginimas

Standartinės ir modifikuotos sistemos palyginimui pateikiamas CRM technologijos-platformos *Microsoft Dynamics CRM* pavyzdys. Standartinėje *Microsoft Dynamics CRM* sistemoje realizuotos pagrindinės ryšių su klientais valdymo veiklos sritys: pardavimai, rinkodara, aptarnavimas.



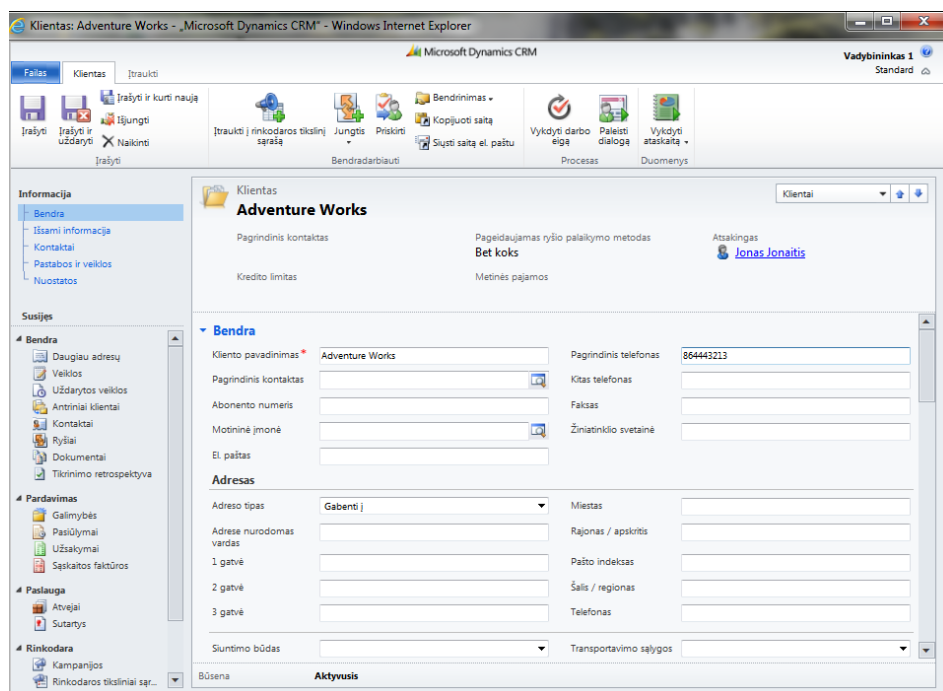
1 pav. Standartinės *Microsoft Dynamics CRM* sistemos pagrindinis meniu (sudaryta autorės)

Modifikuotoje sistemoje sukurtas pirkimų valdymo modulis ir pašalintos sistemos užsakovui neaktualios veiklos sritys. Ši sistema savo funkcionalumu netelpa į tradicinius CRM sistemų rėmus (joje valdomi pirkimai ir ryšiai su tiekėjais), dėl to ją prasminga vadinti „XRM“ sistema.



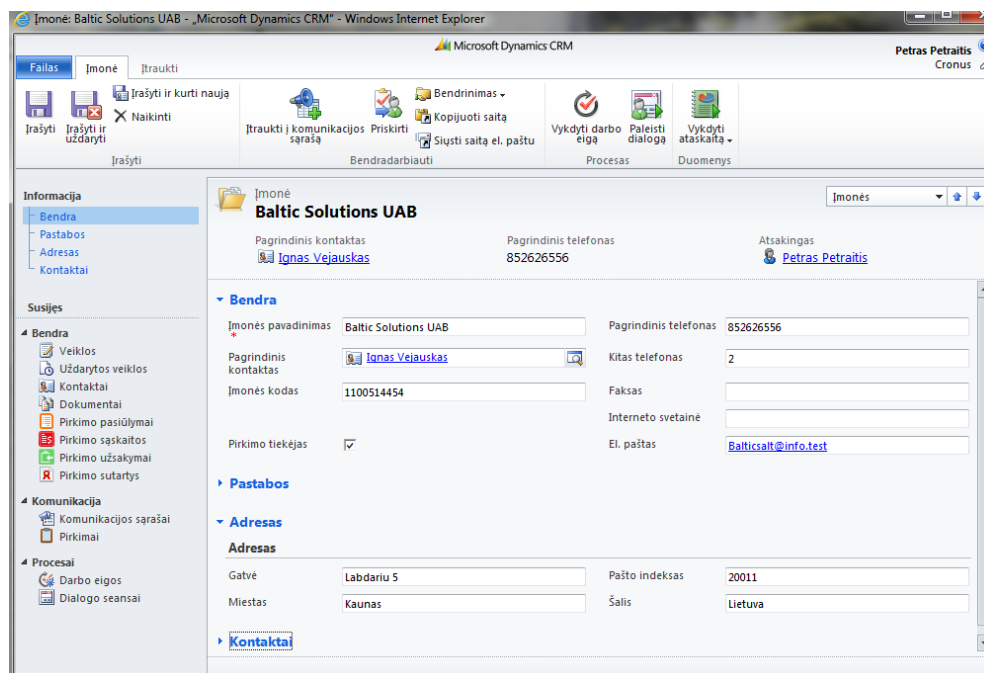
2 pav. Modifikuotos *Microsoft Dynamics CRM* - XRM sistemos pagrindinis meniu (sudaryta autorės)

Standartinėje *Microsoft Dynamics CRM* sistemos kliento kortelėje (pav.) yra daugiau nei 30 įvairių tipų laukų, kurie gali būti aktualūs skirtingoms įmonėms, diegiančioms šią sistemą. Šoniniame meniu kairėje yra atvaizduoti visi su klientu susiję objektai (veiklos, pasiūlymai, sutartys ir kt.).



3 pav. Standartinės *Microsoft Dynamics CRM* sistemos kliento kortelė (sudaryta autorės)

Modifikuotoje kliento (tiekėjo) kortelėje palikti tik tie laukai, kurie aktualūs sistemos užsakovui, taip pat įdėti papildomi laukai, kurių nebuvo standartinėje sistemoje. Šoniniame meniu matomi visi su tiekėju susiję sistemos objektai (pirkimo pasiūlymai, sutartys ir kt.), daugumos jų nebuvo standartinėje sistemoje.



4 pav. Modifikuotos *Microsoft Dynamics CRM - XRM* sistemos kliento kortelė (sudaryta autorės)