



RYŠIŲ SU KLIENTAIS VALDYMO (ANGL. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) SISTEMŲ DIEGIMO PROBLEMATIKA LIETUVOJE

Kamilė KLIMAVIČIENĖ^{1*}, Olga LINGAITIENĖ²

¹²*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Verslo technologijų ir verslininkystės katedra, Saulėtekio al. 11, 10223 Vilnius, Lietuva*

Gauta 2019 m. sausio 13 d., priimta 2019 m. vasario 1 d.

Santrauka. Auganti pasaulio ekonomika, tobulėjantys informacinių technologijų sprendimai, neleidžia organizacijoms atsilikti ir vis skatina kurti, ieškoti naujų veiklos strategijų, kurios padės uždirbti daugiau pajamų. Atėjo laikas, kai stipriai išaugusi konkurencija priverčia organizacijas kreipti didelį dėmesį į savo klientą, o ne į parduodamą prekę ar paslaugą. Norint susisteminti naująją įmonių strategiją nukreiptą į klientus, organizacijos diegia ryšius su klientais valdymo (angl. CRM) sistemas. Nors pasaulyje CRM sistemos naudojimas jau nieko nebestebina, deja Lietuvos organizacijose tai yra pakankamai nauja ir sunkiai apčiuopiama strategija, kadangi sunku nusakyti šios sistemos veiksmingumą ir atsiperkamumą įmonei. Straipsnyje analizuojamos pagrindinės iškilusios problemos diegiant ir naudojantis CRM sistema. Siekiant palyginti mokslinėje literatūroje aprašomas ir realiam gyvenime išskylančias šių sistemų diegimo ir naudojimo problemas buvo atliktas tyrimas. Buvo apklaustos trys įmonės, kurios naudoja skirtingas ryšių su klientais valdymo sistemas. Apklausoje dalyvavusios įmonės pagrindė mokslinėje literatūroje keliamas hipotezes dėl kylančių CRM sistemų diegimo ir naudojimo problemų. Akivaizdu, kad organizacijos teigiamai žiūri į šias sistemas, nori jas išbandyti ir pritaikyti savo veikloje, tačiau susiduria su problemomis, kurias įtakoja tiek išoriniai, tiek ir vidiniai veiksniai.

Reikšminiai žodžiai: ryšiai su klientais, organizacijos strategija, Lietuvos įmonės, diegimo problemos, CRM sistema, pardavimų skatinimas, konkurencija.

Įvadas

Sparčiai kylanti pasaulio ekonomika, tobulėjančios technologijos, agresyviai auganti konkurencija verčia ekonominės veiklos vykdytojus nestovėti vietoje ir vis labiau judėti į priekį. Natūralu, kad besikuriančioms jaunoms įmonėms atrasti visiškai naują verslo kūrimo sritį yra sudėtinga, tad dažnai šviežiai įkurtos organizacijos siūlo jau rinkoje esančius produktus ar paslaugas. Tokiu būdu yra kuriama vis didesnė konkurencija ir tai labai sumažina skirtumus tarp vartojimui siūlomų prekių ar paslaugų kainų. Palaipsniui atėjęs suvokimas, kad neįmanoma varžytis tik dėl patrauklesnės kainos, privertė organizacijas pakeisti požiūrį į jų produktų ar paslaugų vartotojus. Taip organizacijos pradėjo koncentruotis ne į patį pirkimo-pardavimo procesą, o į pas juos atėjusį klientą. Esant didelei pasiūlai klientas turi galimybę rinktis, todėl svarbiausias šiuolaikinės įmonės uždavinys yra pritraukti ir išlaikyti klientą, kad jis „nesusidraugautų“ su konkurentu. Norint turėti lojalų klientą, reikia išlaikyti glaudžius ryšius su juo. Palaikant pastovų ryšį su klientu vyksta lengvesnis tarpusavio bendravimas bei supratimas, tai padeda nuspėti klientų poreikius ar planus ir užtikrinti ilgalaikį bendradarbiavimą. Šiam tikslui pasiekti organizacijos pradėjo įgyvendinti į klientus orientuotą strategiją, diegdamos santykių su klientais valdymo sistemas (angl. CRM - Customer relationship management).

Remiantis R. Ling ir D. Yen (2001) bei E. Little ir E. Marandi (2003) nuostata, klientas organizacijoje turi būti pirmoje vietoje ir jam būtina skirti daug laiko ir dėmesio, tai efektyviausi būdai išlaikyti klientą lojalų. Santykio su klientu plėtojimo teoriniai modeliai retai atitinka konkrečios organizacijos galimybes, toks santykio kūrimas yra labai individualus, susikuriamas kiekvieno organizacijos darbuotojo atskirai. Organizacijai pastebėjus, kad santykis su klientu yra kuriamas tik laikinas ar apskritai darbuotojai nesistengia dėl įmonės klientų, keliamas problema ir stengiamasi atrasti sprendimus padedančius tai įgyvendinti. Santykių su klientais valdymas yra laikomas aktualia vadybos problema, kurią gali padėti išspręsti tik keičiamas visos organizacijos požiūris į klientą, o šiam požiūriui pakeisti ir palengvinti visą šį procesą, kaip pagalbinis įrankis yra diegiamos CRM sistemos (Bluijūtė ir Korsakienė, 2014).

* Autorius susirašinėti. El. paštas kamile.klimaviciene@stud.vgtu.lt

Šiandien CRM sąvoką, jau galima dažnai išgirsti verslo aplinkoje. Ekonominės veiklos vykdytojai vis labiau linkę automatizuoti savo projektus taip norėdami pasiekti aukščiausią procesų optimizavimo lygį ir užtikrinti organizacijos sėkmę. Santykių su klientais valdymo sistema - tai nėra tik patogi „užrašų knygutė“, kurioje galima užsirašyti klientų kontaktus. Ši sąvoka apima daugybę su klientų aptarnavimu ir įmonės veikla susijusių aspektų. CRM sistemą, kaip programinę įrangą, organizacijose įdiegti yra labai paprasta, tačiau ją pritaikyti įmonės poreikiams, adaptuoti ir apmokyti įmonės darbuotojus dirbti su ja, yra nelengvas ir ilgas procesas, todėl dažnai ši inovatyvi sistema nepriigia įmonės veikloje. Taip nepateisinami įmonės susikurti lūkesčiai bei investicijos. Diegimo nesėkmių priežastys nurodomos labai įvairios, nagrinėjamos įvairių autorių šaltiniuose bei remiantis praktine informacija.

Straipsnio objektas – ryšių su klientais valdymo (CRM) sistemų diegimas Lietuvos įmonėse. Pagrindinės priežastys, kodėl ne visada įsitvirtina CRM sistemų naudojimas organizacijose.

Straipsnio tikslas – išanalizuoti pagrindines priežastis lemiančias nesėkmingus CRM sistemų diegimus įmonėse. Kaip šiuos veiksnius galima minimalizuoti.

Tyrimo metodas – apklausa. Tyrimui pasirinktos trys skirtingos įmonės, kurių veikla – automobilių pardavimas. Įmonės darbuotojai kasdien bendrauja su naujais ir esamais klientais.

1. CRM sistemų diegimas organizacijose

Santykių su klientais valdymo (angl. CRM - Customer relationship management) sąvoka apima - klientų aptarnavimo kokybės didinimo strategiją organizacijose. Strategijos pagalba siekiama padidinti organizacijos pelningumą. Šios strategijos tikslas yra surasti, pritraukti, užmegzti glaudų ryšį, išlaikyti bei ugdyti įmonei lojalius klientus, kitaip sakant tapti kliento „draugu“. Strategija padeda išsiaiškinti individualius kiekvieno kliento poreikius, o tai leidžia klientui pasijusti svarbiu tos organizacijos veiklos dalimi ir jis noriai bendradarbiauja. Atkreipiamas dėmesys, kad negalima kliento pamiršti vos tik jis įsigijo (sumokėjo pinigus) prekę ar paslaugą. Norint turėti ilgalaikį ryšį, reikia įdėti daug pastangų ir į po pardaviminį procesą, o teisingai vykdoma CRM strategija ir naudojama programinė sistema niekada neleidžia pamiršti savo kliento.

Tokios strategijos diegimas įmonėse yra sudėtingas procesas, pirmiausia būtina išsiaiškinti bei teisingai suformuluoti organizacijos poreikius bei lūkesčius. Teisingai suformuluoti organizacijų tikslai ir siekiai, leidžia kurti tinkamą sistemą (Foss, Stone ir Ekinci, 2008). Atsižvelgiant į įmonės dydį ir tiksliai suformuluotus bei programuotojams aiškiai išdėstytus lūkesčius, programinę įrangą galima įdiegti labai sparčiai, tai gali trukti tik kelias savaites, tačiau organizacijos poreikių aiškinimasis, tam tikrų reikalingų procedūrų aprašymas, organizacijose jau esančių duomenų bazių perkėlimas, instrukcijų sudarymas bei darbuotojų mokymų vedimas gali užtrukti ir metus.

Priežastis, dėl ko dauguma įmonių vengia diegti CRM sistemas, t.y. didelės pradinės investicijos į programinę įrangą, diegimą ir pritaikymą, o atsiperkamumas yra labai sunkiai prognozuojamas. Todėl dauguma įmonių bijo, kad sistema nepasiteisins ir bus prarasti investuoti pinigai. Kaip CRM sistemos diegimo sėkmės pavyzdį, galime laikyti vienos didžiausių JAV finansų maklerių įmonių „Charles Schwab“ įdiegta „Siebel“ CRM programinė įranga. Organizacijos investicija į šią CRM programą jiems atsipirko per mažiau nei du metus. Visos sėkmės istorijos, sparčiai besivystančios naujausios technologijos ir didėjanti konkurencija, lemia tai, kad CRM sistemas išdrįsta pabandyti vis daugiau organizacijų, nes norint išlikti patraukliu klientams turi žengti koja kojon su visu pasauliu. Sistemos pasirinkimas priklauso nuo įmonės dydžio, veiklos pobūdžio, įmonės klientų skaičiaus, darbuotojų skaičiaus. Įmonės investicijos CRM sistemos diegimui turi būti skiriamos labai atsakingai, atsižvelgiant į įmonės poreikius. Teisingas CRM sistemos pasirinkimas ir pritaikymas įmonės poreikiams ir tikslams, leidžia nesibaiminti didelių kaštų ar neatsiperkančių investicijų (Bliujūtė ir Korsakienė, 2014).

Šiai dienai CRM sistemų pasirinkimas yra labai platus – Microsoft Dynamics, Skytex, Scoro, TeamGate, Odoo, Bitrix24, Sugar, Vtiger ir t.t., šios pavadinotos CRM programinės sistemos Lietuvoje šiuo metu yra vienos dažniausiai sutinkamų CRM sistemų organizacijose, pasaulio rinkoje šiuo metu galima surasti apie 500 CRM sistemų sprendimų. Dėl plačios CRM sistemų pasiūlos iškart pasirinkti lūkesčius atitinkančią organizacijai sistemą yra sudėtinga. Ne retai pasitaiko, kad įmonės išbando ne vieną sistemą, kol randa sau tinkamą. Pagrindinė priežastis, kodėl įdiegtus sistemą ji nepasiekia norimo rezultato, įvardijama, tai kad organizacijoje diegiama sistema pasirenkama netinkamai, neteisingai suprantama ir įgyvendinama santykių su klientais valdymo strategija. Pažymima, kad lemiantis veiksnys įtakojantis sistemų diegimo klaidas yra organizacijų vidinių procesų ignoravimas, nežinojimas ar neįvertinimas (Tamošiūnienė ir Jasilionienė, 2007). Renkantis tinkamą CRM sistemą, organizacijų vadovams svarbu ne tik teisingai suformuluoti, susisteminti poreikius ir lūkesčius savo įmonės viduje, bet dar svarbiau aiškiai išdėstyti norus ir pageidavimus, „rasti bendrą kalbą“ su pačios sistemos diegėju, kuris turės suprasti ko reikalaujama iš programinės įrangos ir pritaikyti sistemą būtent tos organizacijos veiklai. Turi būti pastovus ir intensyvus organizacijų vadovų bendravimas su sistemos diegėjais, kad būtų teisingai suprantami vidiniai organizacijų procesai. Ne visi sistemų diegėjai yra lankstūs ir gali lengvai pritaikyti savo programinę įrangą

bet kuriai įmonei ir jos poreikiams tenkinti, todėl dažnai dėl šios priežasties CRM sistemos diegimas būna nutraukiamas ir ne visada įmonės ryžtasi šį procesą atnaujinti.

2. Organizacijų iliuzija apie CRM sistemas

Scoro ir TeamGate CRM sistemų diegėjai pastebi, kad dažnai organizacijai ir jos vadovams yra sunku atsakyti į elementarius klausimus susijusius su klientu, apibūdinti pardavimų situaciją realiu laiku ar atsakyti, kokie numatomi pardavimų „laimėjimai“, kiek planuojama pasirašyti kontraktų ir pan. (Kaminskas, 2016). Todėl pirmas tokios organizacijos vadovų lūkestis būna, kad įdiegta programa be didelių organizacijos darbuotojų pastangų, greitai sutvarkys, „sudėlios į lentynėles“, visą jų nesistemiškai valdomą informaciją (Karazijiene ir Saboniene, 2013). Taip pat įmonės suplanavusios įsidiegti šią sistemą, galvoja, kad veiklai pagerinti ir išspręsti visas įsisenėjusias problemas, reikalinga tik pati brangiausia ir daugiausiai funkcijų turinti CRM sistema (Bukhari ir Kazi, 2016). Dažnai to visai nereikia, o reikalingos yra tik pagrindinės funkcijos, kurios darbuotojams pagerina ir pagreitina darbą su jų klientais. Toks perteklinis sistemos diegimas iš įmonės pareikalauja daug lėšų, o naudos dažniausiai būna labai mažai arba apskritai nebūna, nes naudoti daug nereikalingų funkcijų turinčią sistemą organizacijos darbuotojams būna sudėtinga ir galiausiai tokios sistemos apskritai atsisakoma. „PwC Consulting“ partneris A. Levinsonas pabrėžė: „Apie CRM dažnai kalbama kaip apie programinę įrangą. Neretai manoma, jog klientų aptarnavimo programinė įranga arba duomenų saugykla ir yra CRM. Tačiau CRM – tai kompanijos verslo strategija, kurios tikslas įsigyti, išlaikyti ir ugdyti pelningus klientus. Tam reikia suprasti, numatyti ir valdyti jų poreikius“ (Levinsonas, 2001).

Visos išsakytos autorių nuomonės pabrėžia esminį dalyką – tiek įmonės vadovai, tiek ir darbuotojai turi suprasti, jog tik įdiegta sistema nepadidins organizacijos apyvartos, pardavimų, nepritrauks masės naujų klientų ar neišlaikys esamų. CRM sistema yra įrankis, pagalba organizacijos darbuotojams, kuri palengvina kasdienį darbą su klientais, jų poreikiais, taip yra išlaikomas maksimalus dėmesys į klientą ir visa informacija sisteminama vienoje vietoje. Tokiu būdu visa organizacija eina bendro tikslo link – išlaikyti kuo daugiau lojalių klientų ir tuo pačiu pagerinti produkto pardavimus.

3. CRM sistemų diegimo problemos

Kiekviena organizacija, nors ir neturinti CRM programinės įrangos, savo procesus valdo naudodamasi kitomis programomis, apskaitos sistemomis ar panašiomis. Keista, tačiau šiais sparčiai gausėjančių inovacijų laikais, sutinkama daug įmonių, kurios savo ryšius su klientais koordinuoja naudodamasi primityviomis priemonėmis, tokiomis kaip microsoft excel programa ar tiesiog pardavėjai visą informaciją apie klientą, jo pageidavimus, klausimus rašosi į darbo kalendorius. Tokios organizacijos vengia diegti CRM sistemą dėl jau naudojamos ir naujos programinės įrangos integravimo problemų, duomenų pertvarkymo laiko ir papildomų finansinių sąnaudų (Dumitrescu ir Fuciu, 2009). Šie veiksniai yra lemiantys organizacijos apsisprendimą diegti CRM sistemą. CRM sistemos pagrindinis privalumas laikomas lengvas, aiškus ir greitas informacijos bei ataskaitų gavimas ir apdorojimas. Deja, vertinant praktinius procesus, organizacijose pasitaiko daug papildomo darbo ir sunaudojama nemažai laiko perkeliant duomenis iš vienos informacinės sistemos į kitą. Kas sukuria neigiamą požiūrį į CRM sistemos diegimą, kiekvienam darbuotojui laikas yra labai svarbus ir jo taupymas yra pirminis pageidavimas. Diegiant bet kokias naujas sistemas organizacijose, vadovai tikisi kuo mažiau trikdyti savo komandų darbą bei švaistyti jų darbo laiką.

Dažnai šio proceso galima išvengti arba jį kiek įmanoma labiau susisteminti ir sumažinti laiko sąnaudas, naudojantis tam tikromis programomis, nes daugumos sistemų bazinis paketas gali būti integruojamas su organizacijos jau naudojama programine įranga (Bliujūtė ir Korsakienė, 2014). Taip pat organizacijos nebūna „paruošusios namų darbų“, tai yra nesukonkretinusios, neapgalvojusios kokius duomenis norės rinkti apie savo klientą ir vesti į CRM sistemą. Organizacijos neturi vizijos kokie konkretūs duomenys, jiems padės ateityje bendraujant su klientu parduodant prekes ar paslaugas (Foss, Stone ir Ekinci, 2008). Tik jau pradėjus sistemos diegimo procesą ir pasinaudojus sistemos funkcijomis, ekonominės veiklos vykdytojai supranta ir pastebi, kokie duomenys yra reikšmingi ir aktualūs kuriant ir palaikant teigiamą santykį su įmonės klientu, o kurie neturi jokios reikšmės ir yra tik perteklinė informacija. Tokiu atveju programuotojai turi iš naujo koreguoti programinę įrangą papildant CRM sistemos modulį tam tikromis reikalingomis funkcijomis. Šie procesai dažnai sukelia tam tikrą nepasitenkinimą CRM sistemos diegimo procese, pritrūksta strateginio planavimo, kadangi įprastai organizacijos nori sklandaus ir greito sistemos diegimo, tačiau įmonėse esant kitoms procesų valdymo programoms ar diegimo metu besikeičiantiems vadovų pageidavimams bei atsiradusiems poreikiams, programuotojai užtrunka ilgesnį laiką tarpą integruojant naują programinę įrangą į įmonės veiklą.

4. Organizacijų darbuotojai – svarbus CRM diegimo veiksnys

Kitas svarbus CRM diegimo veiksnys – darbuotojai ir jų požiūris į darbo pobūdžio pasikeitimus. Sistemos diegimas organizacijoje paliečia nemažą dalį ten dirbančių žmonių, kurie turi prisitaikyti prie besikeičiančių darbo procesų. Visi vykstantys pokyčiai įmonėje, jos darbuotojams kelia stresą ir iššaukia neigiamą reakciją, todėl organizacija rinkdamasi bet kokią automatizavimo sistemą, turi įvertinti šiuos aspektus ir iškart apgalvoti, kaip sušvelninti savo darbuotojų reakciją. Išskiriamos dvi pagrindines su darbuotojais susijusias problemas:

1. Organizacijos darbuotojai bijo ir priešinasi bet kokioms naujovėms, kurios įtakos jų įprastą darbo procesą.
2. Organizacija turi skirti daugiau laiko apmokyti darbuotojus efektyviai dirbti su naująja sistema.

Atkreipiamas dėmesys, kad įmonėse, kuriose didžioji dalis darbuotojų yra vyresnio amžiaus dažniausiai susiduria su stipriu pasipriešinimu inovatyvioms naujovėms. Todėl labai svarbu, kad įmonės vadovai šios sistemos strategijoje apibrėžtų informacinių sistemų pažangos būtinumą ir iš anksto paruoštų darbuotojus šiems pokyčiams (Bliujūtė ir Korsakienė, 2014).

Vadovai šioje situacijoje turi būti kantrūs ir atrasti būdų kaip savo komandas motyvuoti pereiti prie naujos sistemos, nurodyti sistemos teigiamus aspektus bei kaip ji palengvins darbuotojo kasdienį darbą. Tam pasiekti turi būti vykdomi nuoseklūs mokymai, sudaromos instrukcijos ir siekiama palaipsniško perėjimo prie sistemos bei vykdomos pastovios konsultacijos iš sistemos diegėjų. Kartais vadovai šioje dalyje pamiršta savo darbuotojus ir sistemos diegimą atlieka „tyliai“, tai sukelia dar didesnę žmonių priešišumą naujienoms, ko pasekoje įdiegta nauja CRM sistema nebūna pilnai išnaudojama ir laikui bėgant įmonės jos atsisako.

Analizuotoje mokslinėje literatūroje išskiriamos tos pačios pagrindinės CRM sistemų diegimo nesėkmių priežastys:

- nesuplanuoti ir/arba neteisingai įvardinti įmonės vadovybės lūkesčiai sistemai,
- klaidingas vadovų suvokimas kas yra CRM, kad tai tik įrankis, o ne sprendimas,
- nesusikalbėjimas su programos diegėjais ir programinės įrangos diegimo nesklaidumai,
- darbuotojų priešiškas nusiteikimas naujovėms.

Šie aspektai tikrai dažnai pasitaiko praktikoje, kas lemia CRM sistemų diegimo nesėkmes ir sąlyginai lėtą sistemos naudojimo augimą.

Esminis dalykas, tai kad įmonė gali tik tinkamai pasirinkti programinės įrangos tiekėją, tačiau tikslinga strategija, kurioje svarbiausias yra klientas, turi būti diegiama įmonės viduje. Darbuotojai turi persiorientuoti ir suprasti, kad dabar jų pardavimus įtakoja ne pats produktas ar jo kaina, o būtent pastovus ryšių palaikymas su klientu, kad tokių ryšių išlaikyti turi keistis jų kasdieniniai darbo procesai. Visi organizacijos darbuotojai turi teigiamai priimti ir palaikyti šią idėją. Turi būti iš esmės keičiamas požiūris visoje organizacijoje, kad dabar svarbiausia yra ne produktas ar paslauga, o visas dėmesys turi būti sutelktas į patį klientą, jo poreikius. Sėkmingas bet kokios įmonės vystymasis bus tik tada, jei ji bus atidi savo lojaliems klientams ir patraukli naujiems.

5. CRM sistemų diegimo tyrimas Lietuvos įmonėse

Ryšių su klientais valdymo sistema, kaip verslo strategija arba įrankis – skirtas padėti įmonėms sklandžiau ir efektyviau dirbti. Diegiant šią sistemą, pagrindinis visų organizacijų tikslas yra pasiekti didesnę pelną pasitelkiant artimą ryšį su klientu. Išnagrinėtos CRM sistemų diegimo problemos, parodo, kad organizacijos dar sunkiai priima šią naują strategiją savo darbo organizavime.

Įmonė UAB „Informacinės konsultacijos“ atliko pirmą nepriklausomą tyrimą, kad išsiaiškinti kokios Lietuvoje naudojamos ryšių su klientais valdymo (CRM) sistemos. Tyrimas parodė, kad Lietuvoje veikiančiose įmonėse CRM sistema yra dar ganėtinai šviežas dalykas ir įmonės bei jų darbuotojai kol kas dar nedrąsiai pasiduoda šios sistemos įtakai. Tyrimo metu buvo apklaustos 4222 įmonės, rezultatai parodė, kad iš apklaustųjų tik su 156 respondentais buvo galima pilnai užbaigti pildyti klausimyną. Tai yra iš 4222 įmonių, vienokią ar kitokią santykių su klientais valdymo sistemą naudoja tik 156 organizacijos, o tai sudaro 4% apklaustųjų. Dauguma sistemų naudojančių įmonių jas diegti pradėjo dar visai neseniai, prieš 1-5 metus. Organizacijų buvo teirautasi, kokią CRM sistemą naudoja, siekta išsiaiškinti kas yra CRM sistemos lyderė Lietuvoje, tačiau tyrimas parodė, kad Lietuvos CRM rinka yra jauna ir kol kas aiškaus lyderio nėra. Vienos iš populiariausių Lietuvoje CRM sistemų yra „Scoro“, „Skytex“, „Teamgate“, „SalesForce“, „Vtiger“ ir kt.

“Nors nėra daug įmonių, kurios turi CRM sistemas, bet tos, kurios turi, jas planuoja ir toliau naudoti ir taikyti plačiau. Tai tikrai puiki žinia Lietuvos verslui, kadangi šios sistemos yra labai svarbios įmonių veikloje – padeda efektyviau organizuoti darbus, sumažinti informacijos praradimo riziką, padidinti kontrolę, pagerinti klientų aptarnavimą bei turi daugelį kitų naudingų funkcijų.”, - teigia UAB “Informacinės konsultacijos” direktorius R. Venčkauskas.

Siekiant išsiaiškinti kas organizacijose lemia CRM sistemos pasirinkimą, kokie keliami lūkesčiai sistemoms bei kokios kliūtys iškyla diegimo procese buvo palygintos trys skirtingos CRM sistemos – “Scoro”, “Sugar” ir “Teamgate”. Šis kokybinis tyrimas buvo atliktas naudojantis apklausa. Vykdamas tyrimą buvo apklaustos trys

Lietuvoje veikiančios didelės organizacijos, užsiimančios automobilių pardavimu ir turinčios tikslą kasmet didinti savo pardavimus. Pardavimų skyrių vadovai yra suinteresuoti, kad jų komandos pasiektų kuo geresnius rezultatus, todėl jie organizacijose yra tie iniciatoriai, kad jų vadybininkai turėtų visus įrankius planų įvykdymui. Pardavimų skyrių vadovams, interviu metu, buvo užduoti keturi klausimai, apie naujos ir klientą orientuotos strategijos diegimą:

1. Kas paskatino įsidiesti CRM sistemą;
2. Kiek laiko Jūsų organizacija jau naudoja CRM sistemą;
3. Ko tikimasi iš CRM sistemos;
4. Kokios problemos kilo diegiant ir naudojantis CRM sistema.

Dažnai susiduriama su problema, kad įmonės darbuotojai priešinasi bet kokiems kasdienio darbo pokyčiams, todėl norint sužinoti ir pardavimų komandos nuomonę, buvo užduoti klausimai vadybininkams, kasdien dirbantiems su CRM programomis:

1. Kaip priėmėte naujos sistemos atsiradimą Jūsų kasdieninėje veikloje;
2. Su kokiomis programinėmis problemomis susidūrėte ir ar tai buvo ištaisyta;
3. Ar atsiradus įdirbiui su CRM sistema, palengvėjo kasdinių užduočių vykdymas.

Visos apklaustos įmonės yra priskiriamos prie didžiųjų Lietuvos įmonių, vykdo intensyvius pardavimus ir yra suinteresuotos pritraukti naujus ir išlaikyti senus klientus. Interviu metu, per visas tris organizacijas, buvo pasikalbėta su 3 – mis pardavimų skyrių vadovais ir su 10 vadybininkų besinaudojančių CRM.

Pirmoji apklausta organizacija naudoja „Teamgate“ pardavimų valdymo sistemą. „Teamgate“ yra 2012 m. Lietuvoje gimęs produktas. Šį produktą diegianti įmonė priklauso vienai didžiausių Lietuvos IT įmonių grupių „Blue Bridge“. 2017 m. atliktas tyrimas, kuris ieškojo tinkamiausios verslui CRM sistemos, šį tyrimą atliko kompanija „Capterra“, kuri priklauso informacinių technologijų tyrimų ir konsultacijų milžinei „Gartner“. Tyrimo rezultatai – pirmoje vietoje yra ši Lietuvių sukurta „Teamgate“ CRM sistema. Laimėjimą prieš kitas pasaulyje naudojamas CRM sistemas lėmė maža kaina ir paprastas sistemos valdymas. „Teamgate“ sistema pripažinta ir kaip intuityviausio, patogiausio valdymo CRM sistema.

Antrojo respondento naudojama CRM sistema „Scoro“, save pristatantys kaip išsamiausiu darbo valdymo sprendimu profesionalioms ir kurybiškoms paslaugoms. Šiuo metu populiarėjanti 2013 m. estų sukurta ryšių su klientais valdymo sistema. Pagal atliktą UAB „Informacinės konsultacijos“ tyrimą „Scoro“ yra tarp geriausiai įvertintų CRM produktų Lietuvoje.

Trečiosios palyginimui pasirinktos organizacijos naudojama CRM sistema yra „Sugar“. „Sugar“ CRM sistema - tai programinė įranga, kuri buvo sukurta Kalifornijoje. Nuo 2004 m., kuomet buvo įsteigta kompanija, programa buvo pradėta leisti atviro kodo, t.y. viešai ir nemokamai prieinama. Vėliau atsirado komercinis programos palaikymas. Tai buvo viena iš pirmųjų CRM sistemų, kuri nuo 2010 metų savo klientams suteikė galimybę prie sistemos prisijungti per mobiliuosius įrenginius (telefonai, planšetiniai kompiuteriai).

Kas paskatino įsidiesti CRM sistemą?

Visos apklaustos įmonės į pirmąjį klausimą atsakė vienodai – CRM sistemą įsidiesti paskatino noras padidinti lojalių klientų skaičių ir tuo pačiu padidinti produkto pardavimus, tai yra noras uždirbti daugiau pinigų. Atliekant interviu įmonėse paaiškėjo, kad visos stengiasi neatsilikti nuo naujų technologijų ir nori žengti koja kojon su augančia rinka ir klientų poreikiais. Organizacijos įsidięsios šias CRM sistemas jau yra pakeitusios savo darbo strategiją ir orientuojasi labiau ne į parduodamą prekę, bet į patį klientą ir jo poreikius, su savo klientais pažindinasi, bendrauja ir elgiasi kaip su draugais. Stengiasi nuspėti kiekvieną kliento pageidavimą ir lūkestį keliamą organizacijai. Planuojamos šventės, produktų pristatymai, kiti renginiai, kuriais siekiama pradžiuginti klientus ir palikti jiems kuo geresnį išpūdį. Įmonės puikiai supranta, kad be naujų ir lojalių klientų, jos negalėtų dirbti pelningai, o nepamiršti nei vieno savo kliento padeda būtent įdiegta ryšių su klientais valdymo sistema.

Kiek laiko Jūsų organizacija jau naudoja CRM sistemą?

Respondentų negalima įvardinti kaip ilgalaikių CRM sistemos naudotojų. Tiek „Teamgate“, tiek ir „Scoro“ sistemas įmonės naudoja apie metus, todėl dar galima sakyti jog vyksta diegimo procesas, kadangi vis dar atsiranda poreikis tam tikriems programiniams pakeitimams, kad programa pilnai išpildytų naudotojų lūkesčius. Organizacija naudojanti „Sugar“ sistemą, jau yra užbaigusi diegimo procesą ir pilnai prisitaikiusi programą savo reikmėms. Šią sistemą naudoja jau trečius metus.

Ko tikimasi iš CRM sistemos?

Be pagrindinio siekio – pardavimų padidinimo, kiti organizacijų pardavimų skyrių vadovų lūkesčiai buvo susisteminti savo komandų darbą. Noras visą informaciją apie klientą turėti vienoje vietoje. Kaip teigė „Teamgate“ CRM sistemos naudotojas „Norim turėti pilną informaciją vienoje vietoje kas vyksta su vienu ar kitu klientu metai iš metų, o ne kasmet paėmus naujų metų darbo kalendorių pradėti dirbti iš naujo“. „Scoro“ CRM sistemą naudojančios organizacijos pardavimų skyriaus vadovas atkreipė dėmesį, kad naudojant šią sistemą tikisi labiau suvaldyti savo darbuotojų veiklą. Vadovas nori matyti, kada su koku klientu bendravo pardavėjas, apie ką kalbėjo, kokie susitikimai suplanuoti ir panašiai. Pabrėžė, kad tai ne tik kontroliavimas, bet puikus sprendimas, kai už klientą

atsakingas vadybininkas susergera ar išeina iš darbo, nepamesti informacijos, kas buvo vykdoma su klientu ir toliau tęsti vadybininko pradėtą darbą. Taip pat puiki priemonė prisijungus naujam nariui į komandą įsilieti į darbus ir perimti klientus.

Kokios problemos kilo diegiant ir naudojantis CRM sistema?

Apie kilusias diegimo ir naudojimo problemas organizacijos galėjo plačiausiai papasakoti. Visų pirma nei viena iš apklaustų organizacijų nepaminėjo sklandaus sistemos diegimo. "Teamgate" jau beveik metus naudojanti organizacija, atkreipė dėmesį, kad iš pradžių bandė įsidiesti kitą CRM sistemą, bet tiesiog niekaip nepavyko jos programiškai pritaikyti organizacijos veiklai. Jų šiuo metu naudojama "Teamgate" sistema buvo "lankstesnė" ir lengviau sekėsi komunikuoti su programuotojais bei atrasti tam tikrų sprendimų taikant sistemą organizacijos veiklai. "Teamgate" naudojančios organizacijos pardavimų skyriaus vadovas džiaugiasi, kad ši sistema yra nesunkiai perprantama ir darbuotojai nebuvo nusiteikę labai priešiški.

"Sugar" sistemą naudojanti organizacija, pripažino, kad iš pradžių nemokėjo konkrečiai išsakyti ko nori iš sistemos, negalėjo programuotojams pateikti aiškiai suformuluotų lūkesčių, todėl pradžia buvo labai sunki. Po truputį naudojant sistemą išryškėjo pagrindiniai poreikiai ir palaipsniui sistema buvo įdiegta tokia, kokios reikia organizacijai, kad patenkintų jos poreikius. Organizacijos vadovas pamini, jog kaštai sistemos diegimui buvo dideli, todėl labai tikisi, kad sistema atsiperks per dar kelerius metus. Organizacija CRM sistemą naudoja jau beveik 3 metus. Darbuotojai taip pat jau priėmė naują darbo strategiją ir stengiasi ją palaikyti. Pagrindinį pokytį tarp darbo be CRM sistemos ir su CRM sistema vadovas galėjo išskirti kaip atsiradusį sistemingą darbą su klientais ir lengvesnę darbuotojų kontrolę.

Organizacija beveik 1,5 metų naudojanti "Scoro" CRM sistemą, kaip pagrindinę problemą iškart paminėjo darbuotojų priešišumą. Vadovas savo pardavimo komandoje turi daug ilgametę patirtį šioje įmonėje turinčių darbuotojų, kurie yra pripratę prie įprastos savo susikurtos darbo tvarkos ir naujos strategijos kūrimas sukėlė labai didelį nepasitenkinimą skyriuje. Didžiosios dalies darbuotojų amžius taip pat jau yra brandus, tad naujosios technologijos jiems kelia šiokią tokią diskomfortą ir pačių darbuotojų manymu "tai tik laiko gaišimas". Vadovas organizavo daug mokymų ir stengėsi visai įtraukti ir parodyti savo komandai CRM sistemos pranašumus, deja kai kurie kolegos dar dabar sunkiai pasiduoda šiai sistemai.

Toliau buvo atlikta pardavimų komandos apklausa kiekvienoje įmonėje. Buvo apklausta 10 respondentų dirbančių su "Scoro", "Teamgate" ir "Sugar" CRM sistemomis.

Kaip priėmėte naujos sistemos atsiradimą Jūsų kasdieninėje veikloje?

Į šį klausimą visi respondentai atsakė labai greitai ir vienodai - jie visi buvo priešiški nusiteikę prieš CRM programą. Bandant išplėtoti šį atsakymą, vadybininkai išskyrė kelias savo neigiamos reakcijos priežastis. Pirmiausia jie pastebėjo, kad bus išnaudojama daugiau laiko, pildant informaciją programoje, taip pat suprato, kad bus stebimas kiekvienas jų žingsnis, nes vadovas matys, kokie veiksmai atliekami su klientais ir galės tai kontroliuoti ir žinoma, juos gąsdino pačios programos sudėtingumas, nemokėjimas panaudoti kai kurių funkcijų.

Su kokiomis programinėmis problemomis susidūrėte ir ar tai buvo ištaisyta?

Dirbantiems su "Scoro" CRM sistema vadybininkams, sistemos naudojimo pradžioje pasirodė sudėtingas sistemos funkcijų valdymas. Dažnai susidubliuodavo vedami klientai, įmonės pavadinimai ir kita informacija, kurią vadybininkai suvedinėdavo patys. Ištaisyti šiems nesusipratimams buvo vykdomi mokymai, kurių metu buvo bendrai sutartos tam tikros sistemos naudojimo taisyklės, kurios išsprendė visus iškilusius nesusipratimus.

"Teamgate" CRM programinės įrangos naudotojai, pastebėjo, kad ne visi pardavimai gali būti tik laimėti arba pralaimėti, jie gali būti ir tiesiog atidėti kuriam laikui, su kuo dažnai susiduria savo darbe. Todėl sistemos diegėjų buvo paprašyta patobulinti programą įvedant papildomas funkcijas, kada neįvykusį pardavimą būtų galima pažymėti kaip atidėtą ir suvesti ypač svarbią vadybininkui informaciją, kada pirkimas gali būti atnaujintas ir jam jau reikia susisiekti su savo klientu.

Vadybininkai naudojantys "Sugar" CRM sistemą turėjo nesklaidumų dėl komentarų apie susitikimus, užduotis rašymu ir perdavimu kitiems savo kolegoms, tačiau tai buvo nesunkiai ištaisyta. Taip pat buvo pgeidavimas, kad paruošus kainos pasiūlymą, jį būtų galima lengvai ir greitai susieti su klientu, kas taip pat buvo labai operatyviai įvykdyta.

Ar atsiradus įdirbiui su CRM sistema, palengvėjo kasdienių užduočių vykdymas?

"Sugar" sistemos naudotojai prisipažino, kad jiems patinka sistema ir ji tikrai palengvina jų darbą. Jų darbas su sistema jau trunka tris metus ir jie turi išsiugdę įpročius viską suvedinėti į sistemą, o ne užrašinėti ant lapelių ar kitų priemonių. Jie pastebėjo, kad yra labai patogiu, kai prie sistemos gali prisijungti esant bet kur, kur yra internetas ir nepriklausomai iš kokio įrenginio. Tai tapo jų kasdienybe ir jie tikrai tuo džiaugiasi.

"Teamgate" ir "Scoro" sistemų naudotojai dar nebuvo tokie optimistiški. Kolkas jie tiesiog bando išmokti naudotis šiomis sistemomis, kaip patys sakė „verčia“ save suvedinėti informaciją ir stengiasi atrasti nuo savo įprastinių darbo procesų.

Išvados

Straipsnyje CRM sistemų diegimo problematikai išsiaiškinti buvo atlikta mokslinės literatūros analizė bei apklaustos įmonės, įdiegusios bei naudojančios CRM sistemas. Buvo nustatyta, kad CRM sistemų diegimo problemos Lietuvos įmonėse yra analogiškos. Priėmus sprendimą diegti CRM, užsakovai neturi tinkamai suformuotos nuomonės dėl reikalavimų sistemai, todėl negeba aiškiai formuluoti ir išsakyti diegėjams savo lūkesčius CRM sistemai. Užsakovų neturėjimas galutinės vizijos, kokią naudą atneš santykių su klientais valdymo sistemos diegimas, nekalbėjimas ir nesusikalbėjimas su sistemos programuotojais, blogai paruošta pardavimų komanda, kuri naudosis CRM sistema - visa tai priežastys, kurios sąlygoja problemas diegiant CRM sistemas. Tai nauja pardavimų strategija Lietuvoje, todėl organizacijos po truputį formuoja CRM sistemų diegimo ir naudojimo kultūrą.

Prieš diegiant CRM sistemą, užsakovai turi padaryti „namų darbus“: aiškiai suformuluoti įmonės tikslus bei pagrindines veiklos kryptis, paskirti atsakingus už sistemos diegimą asmenis, suformuluoti lūkesčius CRM sistemai, stengtis kuo tiksliau aptarti kiekvieną įmonės procesą, derinant jį su lūkesčiais diegiamai sistemai, parengti programinės įrangos techninę specifikaciją. CRM sistema turi būti teisingai pritaikyta konkrečios organizacijos tikslams įgyvendinti, kitu atveju ji nebus veiksminga.

Didelės investicijos į programinę įrangą, sunkiai prognozuojamas CRM sistemos atsiperkamumas, negebėjimas aiškiai išreikšti savo poreikius ir reikalavimus sistemai, gąsdina užsakovus ir tai gali užprogramuoti CRM strategijos diegimo nesėkmę. Apgalvojus pačios įmonės strategiją bei nuosekliai ir atsakingai išgryninant įmonės poreikius bei siektinus rezultatus pasitelkinat CRM sistemos pagalbą, galima bus nesibaiminti dėl didelių kaštų ar neatsiperkančių investicijų.

Sėkmingas ir sklandus CRM sistemos diegimas, reikalauja nuolatinio kontakto su sistemos diegėjais, nuosekliai aptariant ir derinant kiekvieną sistemos diegimo proceso žingsnį. Susikalbėjimas tarp užsakovų ir sistemos diegėjų yra ypatingai svarbus ir reikšmingas. Jei nesikalbama, nediskutuojama, sistema neatitiks organizacijos poreikių ir jos bus atsisakyta.

Klaidingas organizacijos vadovų įsitikinimas, kad įdiegta nauja sistema pati išspręs visas įmonėje įsisenėjusias problemas, sukelia didelį nusivylimą pačia programa. Kad sistema veiktų, būtinas stiprus pasiruošimas ir darbas su ja, CRM sistema yra tik pagalbinis įrankis organizacijoms, jų problemoms spręsti. LEAN filosofija teigia, kad pirmiausia turi būti vadovų apsisprendimas diegti sistemą ir jų teisingas sistemos funkcijų ir naudos suvokimas.

Diegiant bet kurią naują sistemą, vadovai turi aiškiai išdėstyti sistemos privalumus ir kiekvieno darbuotojo atsakomybės sritį, kad kuo greičiau suvaldytų darbuotojų pasipriešinimą naujovėms ir užtikrintų darbuotojų naujos sistemos priėmimą. Darbuotojai turi būti apmokyti, tiksliai instruktuoti dėl darbo su CRM sistema. Jie turi būti įtraukiami į procesą, mokyvuojami bei esant poreikiui, darbuotojams turi būti suteikiama visokeriopa pagalba dėl darbo su nauja sistema. Naujai diegiama CRM sistema turi būti funkcionali, pakankamai paprasta bei nesudėtingai valdoma. Sistemos funkcionalumas ir diegimo kainos santykis turi būti optimalus, t.y. brangiausia sistema nebūtinai atitiks ir užtikrins konkrečios įmonės poreikius. Todėl investicijos į CRM sistemos diegimą turi būti pasvertos, kad sistemai skirtu laiku, lėšų bei pastangų santykis atitiktų galutinį rezultatą, būtų pateisinamas ir nenuviltų.

Literatūra

- Anderson, K. (2017). 5 Easy and Affordable CRMs for Small Business. Prieiga per internetą: <https://blog.capterra.com/easy-and-affordable-crms-for-small-business/>
- Bliujūtė, G. ir Korsakienė, R. (2014). Santykių su klientais valdymo ypatumai: Lietuvos įmonių atvejis. *20-oji Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencija „Mokslas – Lietuvos ateitis. Verslas XXI amžiuje“*, 9-16
- Bukhari, A. N. ir Kazi, R. (2016). CRM triggers effectiveness through Customer Selection Orientation, Business Cycle Orientation, Cross-Functional Integration and Dual Value Creation: Myth or Reality. *Journal of Marketing Management*, 163-171
- Foss, B., Stone, M. ir Ekinici, Y. (2008). What makes for CRM system success — Or failure? *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 68–78
- Jasilionienė, R. ir Tamošiūnienė, R. (2008). Ryšių su klientais valdymo sistemų investicijų efektyvumo vertinimas: Investicijų gražos metodo taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai. *Business: Theory & Practice*, 221-228
- Kaminskas, G. (2016). Nuo ko pradėti ieškant CRM sprendimo? Prieiga per internetą: <https://www.vz.lt/ismani-lietuva/2016/08/16/nuo-ko-pradeti-ieskant-crm-sprendimo>
- Karazijiene, Z. ir Saboniene, A. (2013). Customer relationship Management systems' prevalence in Lithuania business. *Economics & Management*, 49-57
- Krigsman, M. (2009). CRM Failure.. Prieiga per internetą: <http://www.zdnet.com/blog/projectfailures/crm-failure-rates-2001-2009/4967>.
- Ko smulkusis verslas gali tikėtis iš CRM?* (2017). Prieiga per internetą: <https://www.bluebridge.lt/it-ziniu-centras/ko-smulkusis-verslas-gali-tiketis-is-crm/>

- Ling, R. ir Yen, D. C. (2001). Customer relationship management: an analysis framework and implementation strategies. *Journal of Computer Information Systems* 41(3): 82–98
- Little, E. ir Marandi, E. (2003). Relationship marketing management. *London: Thomson learning*. 241 p.
- Mačiulis, E. (2006). Nuomonė: CRM mirė. Tegyvuoja CRM! Prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/mokslas/technologijos/nuomone-crm-mire-tegyvuoja-crm.d?id=10719496>
- Nguyen, B., Simkin, L. ir Routledge, A. I. C. (2016). The dark side of CRM — Customers, relationships and management. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 211 – 213
- Tik 4 proc. Lietuvos įmonių naudoja ryšių su klientais valdymo sistemas (2018). Prieiga per internetą: <http://www.elektronika.lt/naujienos/verslas/63799/tik-4-proc-lietuvos-imoniu-naudoja-rysiu-su-klientais-valdymo-crm-sistemas/>
- Trainor, K. J., Andzulis, J., Rapp, A. ir Agnihotri, R. (2013). Social media technology usage and customer relationship performance: Acapabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*.

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT SYSTEMS DEVELOPMENT PROBLEMS IN LITHUANIA

Kamilė KLIMAVIČIENĖ, Olga LINGAITIENĖ

Abstract. Growing global economy, evolving information technology solutions, preventing organizations from lagging behind and still encouraging development, finding new business strategies that will help you earn more revenue. The time has come when strong competition forces organizations to pay close attention to their customer rather than to the product or service being sold. In order to systematize the new corporate strategy towards customers, organizations are implementing customer relationship management (CRM) systems. Although the use of the CRM system in the world is not surprising, unfortunately, in Lithuanian organizations it is a rather new and hardly tangible strategy, because it is difficult to describe the efficiency and payback of this system to the company. The article analyzes the main problems encountered when installing and using the CRM system. In order to compare the problems of the implementation and use of these systems described in the scientific literature and in real life, a study was carried out. Were interviewed three companies who using different customer relationship management systems. All three companies confirmed hypotheses on scientific. Obviously organizations are positive in to these systems, trying to used them and adapting them to their activities, but they encounter with problems that are influenced by external and internal factors.

Keywords: customer relations, organization strategy, Lithuanian companies, implementation problems, CRM system, sales promotion, competition.