



SANTYKIŲ SU KLIENTAIS VALDYMO YPATUMAI: LIETUVOS ĮMONIŲ ATVEJIS

Gintarė Bliujūtė¹, Renata Korsakienė²

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

El. paštas: ¹g.bliujute@gmail.com; ²renata.korsakiene@vgtu.lt

Santrauka. Didėjanti konkurencija tarp įmonių, nuolat griežtėjantys produktų ir paslaugų kokybės reikalavimai, sparčiai kintanti vartotojų elgsena, technologijų pažanga ir jų lemiami pokyčiai versle, sudaro sąlygas vartotojui rinktis – priimti sprendimus, kokią prekę ar paslaugą įsigyti. Šiame kontekste santykių su klientais valdymas tampa svarbia priemone, sudaranti prielaidas išlaikyti vartotojus lojalius bei pagerinti įmonės veiklos rezultatus. Analizuojami santykių su klientais valdymo ypatumai Lietuvos verslo įmonėse. Siekiant atskleisti santykių su klientais valdymo diegimo motyvus bei problemas, atliktas tyrimas – apklaustos 82 įmonės. Tyrimo rezultatai rodo, kad Lietuvos verslo įmonės supranta santykių su klientais naudą ir reikšmę, tačiau aktyvesnį santykių su klientais diegimą riboja tinkamos strategijos stoka bei darbuotojų priešiškas galimiams pokyčiams.

Reikšminiai žodžiai: santykiai su klientais, klientai, santykių su klientais sistemos diegimo motyvai, diegimo problemos, Lietuvos įmonės.

Įvadas

Didėjanti konkurencija tarp įmonių ir jų veiklos mastai, nuolat griežtėjantys produkcijos ar paslaugos kokybės reikalavimai, sparčiai kintanti vartotojų elgsena, technologijos pažanga ir dėl to vykstantys verslo pokyčiai lemia kliento laisvą pasirinkimą, kokią prekę ar paslaugą įsigyti. Klientas, kurio poreikiai nėra patenkinami, ieško ir renkasi jo poreikius bei lūkesčius atitinkantį variantą. Todėl šiandienos versle santykių su klientais valdymas ir gerinimas (angl. *Customer Relationship Management – CRM*) yra laikomas įmonių sėkmės veiksniumi. Ekonominio pakilimo laikotarpiu, kai paklausa viršijo pasiūlą, kliento pageidavimams ar santykių su klientais valdymui buvo skiriama mažiau dėmesio. Ekonominis nuosmukis iš esmės pakeitė įmonių požiūrį į klientą. Pažymėtina, kad, nesant esminių skirtumų tarp skirtingų to paties produkto pardavėjų ar paslaugų teikėjų, įmonių išlaidos klientams pritraukti ir išlaikyti labai išaugo, nes vartotojams dažnai jau nėra svarbūs nedideli tos pačios prekės ar paslaugos kainų skirtumai. Taigi klientai yra tikrasis įmonių turtas ir tam tikra prasme – jų „produktai“ (Shanks, Tay 2001).

Anot M. Wahl ir G. Prause (2013), konkurencinė verslo aplinka lemia tai, kad įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą vis sudėtingiau, tad, N. Ivanauskienės ir V. Auruškevičienės (2008) nuomone, santykiai su klientais tampa vis svarbesni. R. Vaitkienė ir V. Pilibaitytė (2008) tvirtina, kad organizacijos, siekiamos išlikti greitai kintan-

čiose ir intensyvioje konkurencijos rinkose, turėtų daugiau dėmesio skirti ne pardavimo valdymo būdams, bet ilgalaikiams santykiams su klientais palaikyti. Kitaip tariant, susikoncentruoti į nuolatinę sąveiką su klientais, o ne į vienkartinį sandorį.

Santykių su klientais valdymas, susiformavęs XX a. pabaigoje, skirtas geriems santykiams su klientais sukurti, plėtoti ir išlaikyti, stengiantis kuo daugiau sužinoti apie klientų poreikius ir pageidavimus. Pažymėtina, kad santykių su klientais užmezgimas, plėtojimas, vartotojo poreikių pažinimas ir patenkinimas gaunant pelno tapo daugelio įmonių strategijų dalimi, konkurencinio pranašumo ir pelno šaltiniu. Mokslinėje literatūroje aptinkama nuomonė, kad santykių su klientais valdymo filosofija kaip organizacijos centrą akcentuoja klientą, o ne produktus ar procesus. Tikimasi, kad glaudžių santykių su klientais palaikymas ir plėtojimas leis organizacijai nustatyti, patenkinti ar netgi nuspėti kliento poreikius bei lūkesčius, taigi užtikrins ilgalaikį organizacijos gyvavimą (Buttle, Maklan 2009).

R. Ling ir D. Yen (2001) bei E. Little ir E. Marandi (2003) santykių su klientais plėtojamą laiko pačiu efektyviausiu būdu išlaikyti klientus. Šių mokslininkų nuostata – kad klientams reikia skirti itin daug pastangų ir dėmesio. Atkreiptinas dėmesys, kad teoriniai santykių su klientais plėtojimo modeliai ne visada atitinka konkrečios organizacijos galimybes, o pats santykių su klientais plėtojimas yra

laikomas kūrybišku procesu, kurio metu kiekviena organizacija prisitaiko, modifikuoja ar susikuria tik jai labiausiai tinkančius veiksmus. Vis dėlto, jei organizacija identifikuoja, kad santykiams su klientais skiriama per mažai dėmesio, tikslinga suvokti, kokio lygmens yra organizacijos ir klientų santykiai. Kita vertus, santykių su klientais valdymui diegti būtinos tam tikros žinios bei įgūdžiai, tai kelia įvairių problemų. Santykių su klientais valdymas yra laikomas aktualia vadybos problema, kurią reikia analizuoti ir tirti.

Šio straipsnio tyrimo objektas – santykių su klientais valdymas Lietuvos verslo įmonėse. Tikslas – išanalizuoti santykių su klientais valdymo ypatumus Lietuvos verslo įmonėse.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros santykių su klientais valdymo klausimais analizė ir sintezė, anketinė apklausa, koreliacinė analizė.

Santykių su klientais valdymo diegimo motyvai ir problemos

Santykių su klientais valdymo filosofija dėmesį sutelkia į klientus, o ne kuriamus produktus, teikiamas paslaugas ar verslo procesus. Glaudūs, nuolat palaikomi ir plėtojami santykiai su klientu padeda jį pažinti ir suprasti jo lūkesčius bei norus, o tai užtikrina ilgalaikį įmonės gyvavimą (Chen, Popovich 2003; Payne, Frow 2006).

Pastaruoju metu ir moksle, ir versle vis plačiau yra laikomasi rinkodaros orientacijos, t. y. veikla plėtojama ta kryptimi, kad būtų patenkinti vartotojo lūkesčiai. Dėl šios priežasties įmonės vis labiau siekia kuo geriau pažinti ir suprasti savo klientą bei palaikyti gerus ir ilgalaikius santykius su juo (Rachmawati 2013). Jei organizacija įgyvendina šiuos tikslus, tai jai užtikrina klientų lojalumą. Norint pasiekti, kad klientas taptų lojalus, labai svarbu yra parengti ir įgyvendinti santykių su klientais valdymo strategiją. Pažymėtina, kad, siekdamos sėkmingai įgyvendinti šią strategiją, daugelis organizacijų ėmėsi diegti CRM programinę įrangą, t. y. santykių su klientais valdymo sistemą.

Anot R. Tamošiūnienės ir R. Jasilionienės (2007), sėkmingos CRM sistemos įdiegimo tikslas yra teisingai integruoti su klientais susijusius įmonės procesus, pagerinti pardavimo komandų ir klientų aptarnavimo centrų efektyvumą ir, taikant duomenų analizę, tiksliau planuoti bei vykdyti rinkodaros akcijas. S. Singh ir D. Jain (2013) taip pat pažymi, kad CRM sistemos metodika pagrįsta tam tikros organizacijos veiklos, tokios, kaip klientų aptarnavimas, pardavimų valdymas, kainodara ir kt., integravimu. Todėl tikslingai taikoma CRM sistema yra galingas įrankis, galintis sukurti klientui pridėtinę vertę ir drauge padidinti įmonės ekonominę vertę. Dėl šios priežasties, teisingai

pasirinkus CRM sistemą, kaip įmonės santykių su klientais valdymo strategijos vystymo priemonę, įmonė gali tikėtis nuolatinio ir ilgalaikio augimo.

Diegti santykių su klientais valdymo sistemą įmonėse yra gana sudėtinga, nes būtina išsiaiškinti bei teisingai suformuluoti organizacijos poreikius ir lūkesčius. Teisingai suformulavus organizacijos tikslus ir siekius galimas tolesnis tinkamos sistemos kūrimas. Pažymėtina, kad, atsižvelgiant į įmonės dydį, programinę įrangą galima įdiegti per kelias savaites, tačiau įmonės poreikių aiškinimasis, tam tikrų procedūrų aprašymas, jau esamų duomenų bazių perkėlimas, instrukcijų sudarymas gali užtrukti ir metus. Taigi įmonei, kuri turi aiškią santykių su klientais valdymo strategiją, ši problema yra mažiau aktuali.

Mokslinėje literatūroje įvardijama pagrindinė priežastis, kodėl didžioji dauguma organizacijų vengia diegti CRM sistemas, – t. y. didelės pradinės investicijos į programinę įrangą, diegimą ir pritaikymą. Atkreiptinas dėmesys, kad CRM sistemos pasirinkimas priklauso nuo tokių veiksnių, kaip įmonės dydis, veiklos pobūdis, įmonės klientų skaičius, darbuotojų skaičius ir pan. Anot L. Ryals (2003), įmonės investicijos CRM sistemai turi būti skiriamos labai atsakingai, atsižvelgiant į įmonės poreikius, įvertinant, kad ši investicija nesiriboja vien programine įranga, o sietina su ateities rezultatais.

Teisingai pasirinkus CRM sistemą, pritaikytą konkrečios įmonės poreikiams ir tikslams pasiekti, galima nesibaiminti didelių kaštų ar neatsiperkančių investicijų.

R. Tamošiūnienės ir R. Jasilionienės (2007) nuomone, CRM sistemos pasirinkimas yra labai platus, todėl pritaikyti konkrečiai organizacijai nesudėtinga. Vis dėlto įmonės ne tik neranda sau tinkamo varianto, bet ir jau įdiegusios sistemą nepasiekia norimo rezultato. Kaip pagrindinė priežastis įvardijama tai, kad sistema pasirenkama netinkamai, arba neteisingai suprantama ir įgyvendinama santykių su klientais valdymo strategija. Autorės pažymi, kad lemiantis veiksnys, darantis neigiamą įtaką diegiant CRM, yra organizacijoje vykstančių vidinių procesų ignoravimas (Tamošiūnienė, Jasilionienė 2007).

Kiekviena įmonė, nors ir neturinti įdiegusi CRM programinės įrangos, savo procesus valdo naudodamasi tam tikromis programomis, pavyzdžiui, apskaitos ar kt. Tokios organizacijos vengia diegti CRM sistemą dėl kelių priežasčių: jau naudojamos ir naujos programinės įrangos integravimo problemų, duomenų pertvarkymo laiko sąnaudų ir papildomų finansinių sąnaudų (Dumitrescu, Fuciu 2009). Šie veiksniai yra laikytini svarbiausiais bei lemiančiais organizacijos apsisprendimą diegti CRM sistemą. Išskirtina, kad vienas iš CRM sistemos privalumų yra lengvas, aiškus ir greitas informacijos bei atskaitų

gavimas ir apdorojimas. Deja, praktikoje įmonėse vis dar pasitaiko papildomo darbo ar prarandama laiko perkeliant duomenis iš vienos informacinės sistemos į kitą. Naudojantis tam tikromis programomis to galima išvengti, nes daugumos sistemų bazinis paketas gali būti integruojamas su organizacijos jau naudojama programine įranga, atsižvelgiant į poreikius (Maklan *et al.* 2008). Išskirtinas svarbus CRM diegimo veiksnys – įmonės darbuotojai bei jų požiūris į sistemą. Anot mokslininkų, išskiriamos kelios su darbuotojais susijusios problemos:

- įmonės darbuotojai priešinasi bet kokioms naujovėms, o taip pat ir naujos sistemos diegimui;
- daugiau laiko reikia skirti darbuotojams apmokyti.

Pažymėtina, kad įmonės, kuriose dirba dauguma vyresnio amžiaus darbuotojų, dažniausiai susiduria su darbuotojų pasipriešinimo informacinių technologijų naujovėms problema. Todėl itin svarbu, kad kiekviena organizacija savo strategijoje apibrėžtų informacinių sistemų pažangos būtinumą ir parengtų darbuotojus šiems pokyčiams. Neatsitiktinai kai kurie autoriai pabrėžia, jog, norint pakeisti orientaciją nuo produkto ar paslaugos kliento link, reikia keisti požiūrį visoje organizacijoje (Peppard 2000).

L. Ryals (2003) tvirtina, kad įmonės turėtų būti orientuotos į sparčią informacinių technologijų pažangą, siekdamas glaudesnių saitų su klientais. Todėl, siekiant, kad įmonė sėkmingai gyvuotų ir plėstųsi, svarbu ne tik vadovų, bet ir visapusiškas darbuotojų susitelkimas bei orientavimasis atitinkamų tikslų linkme, efektyvus vadovavimas (Vigoda-Gadot 2007; Korsakienė *et al.* 2008; Korsakienė 2009).

Nūdienos versle labai svarbus veiksnys tampa greitis. Todėl, įmonei augant, atsiranda vis daugiau informacijos, didėja klientų skaičius, daugėja kontraktų, auga apyvarta ir pan. Šie veiksniai skatina daugiau laiko skirti paprastai informacijai rasti ir kontrolei. Tinkamai organizuotas ir valdomas pardavimo procesas yra vienas svarbiausių sėkmingo verslo veiksnių, turintis įtakos konkurencinio pranašumo didėjimui (Hughes 2002). CRM sistema turi teikti galimybę įmonei lengvai kaupti duomenis apie klientus, juos stebėti ir turėti tikslią informaciją apie jų poreikius ir lūkesčius. Informacijos apie klientus rinkimas ir kaupimas yra labai svarbus įmonei vystytis ir augti. Todėl santykių su klientais valdymo sistemos diegimas, kai įmonė turi daug klientų, yra neatsiejamai sietinas su įmonės produktyvumu. Sukaupę informaciją apie esamus ir potencialius klientus būtina naudoti planuojant pardavimo apimtį – tai neatsiejama. Naudojantis visa apie klientus turima informacija, nesunkiai galima nustatyti pelningiausias ir lojaliausias klientus, pagerinti aptarnavimą – suteikti jiems priimtinausią ir geriausią. Renkant duomenis galima nuolat stebėti rinkos

tendencijas ir priimti išankstinius rinkodaros bei gamybos sprendimus. Santykių su klientais valdymas tokiu būdu yra itin orientuotas į esamus klientus (Baran *et al.* 2008). Apibendrinant teigtina, kad naudos, sėkmingai naudojant įmonėje CRM sistemą, turi rinkodaros, pardavimo, gamybos, kokybės valdymo ir administracijos padaliniai.

Santykių su klientais valdymas ir įmonės veiklos rezultatai

Visame pasaulyje įmonės investuoja į santykių su klientais sistemų kūrimą, su tuo susijusių programinės įrangos produktų įsigijimą bei diegimą. Kita vertus, R. Jasilionienė ir R. Tamošiūnienė (2008), atsižvelgdamos užsienio autorių duomenis, tvirtina, kad tik 30 proc. atvejų sistemos įdiegtos sėkmingai. Tokį prastą sėkmės rodiklį lemia tai, kad dauguma organizacijų santykių su klientais valdymo sistemas diegia neįvertindamos galimų sunkumų, neatitikties lūkesčiams bei sąnaudų.

Organizacijos, kurios tinkamai įvertina savo situaciją ir tikslingai apibrėžia naujos sistemos diegimo tikslus, gali tikėtis geresnių veiklos rezultatų. CRM sistema organizacijoms gali teikti nemažai pastebimos naudos – nuo išlaidų mažinimo iki pajamų didinimo. Pagrindinė sistemos nauda yra santykių su klientais gerinimas. Beje, sėkmingas ir efektyvus santykių su klientais sistemos diegimas reikšmingas ne tik įmonės klientams, bet ir darbuotojams, taip pat pačiai įmonei, t. y. naudą turi visi šie subjektai.

Anot L. Ryals (2006), įdiegus ir tikslingai naudojant CRM sistemą įmonėje, klientus galima skirstyti pagal pasirinktus kriterijus ir, atsižvelgiant į tai, teikti kiekvienai vartotojų grupei tik jiems pritaikytų pasiūlymų. Kita vertus, galima stebėti įmonės pardavimo darbuotojų atliktą darbą, užimtumą ir rezultatus. Organizacijos vadovas, tikslingai įvertinęs šiuos duomenis, gali priimti sprendimus dėl darbuotojų motyvavimo ir skatinimo.

Mokslininkai vieningai sutaria, kad santykių su klientais valdymo sistemos diegimas prisideda prie įmonės pardavimo apimtį didinimo (Ryals 2005; Shanks *et al.* 2009). Įdiegus sistemą, pardavimo rezultatus galima suskirstyti pagal svarbą ir tinkamai pasirinktą laiką. Tinkamam pardavimo laikui pasirinkti daug lemia turimos žinios apie klientų poreikius bei lūkesčius. B. McKim ir A. Hughes (2001) nuomone, pardavimo apimtims didelę įtaką turi klientų grupių suskirstymas. Skirstant įmonės klientus nustatomos tikslinės vartotojų auditorijos, ir organizacija gali pasiūlyti būtent tai, ko jiems reikia. Išanalizavus šią informaciją, žymiai pagerėja įmonės pardavimo rezultatai, lengviau nustatyti, kuriuo metu, kiek ir kam reikia pasiūlyti produktus, užsitikrinant didelę tikimybę juos parduoti.

Įmonei padidinus pardavimo apimtis neišvengiamai didėja ir įmonės gaunamos pajamos. Šį teiginį pažymi didžioji dalis mokslininkų. Mokslinėje literatūroje aptinkama, kad svarbiausias rezultatas, kurį pasiekia įmonė, įdiegusi santykių su klientais valdymo sistemos programinę įrangą, – yra organizacijos veiklos pelningumo padidėjimas (McKim, Hughes 2001; Ryals 2006). Naudodamasi CRM sistema įmonė gali lengvai nustatyti didžiausią pelną jai užtikrinančius klientus ir pasirūpinti tinkamu jų aptarnavimu bei išsiaiškinti tolesnius poreikius.

Pažymėtina, kad kiekvienai organizacijai sėkminga CRM sistema sudaro prielaidas užtikrinti visapusišką klientų poreikių patenkinimą. Organizacijai taikant CRM sistemą, klientas gauna tik pagal jo poreikius pritaikytus pasiūlymus, ir būtent tada, kai jam jų reikia, ir tik jam priimtinausia forma.

L. Ryals (2005) pabrėžia, kad, parengus santykių su klientais valdymo strategiją, tikslingai naudodamos įdiegtą CRM sistemą įmonės žymiai sumažina klientų valdymo sąnaudas. Tinkamas ir efektyvus sistemos naudojimas ne tik pagerina pardavimo rezultatus, bet ir pačią aptarnavimo kokybę, o kokybiškas aptarnavimas yra labiau orientuotas į tam tikrą klientą ar jų grupę. Tai leidžia sukurti segmentuoto pardavimo ir svarbiausių klientų valdymo programas.

Santykių su klientais valdymo sistema užtikrina efektyvesnę informacijos šratų valdymą. Esant geresnei bei palankesnei duomenų kokybei įmonės darbuotojai atsakingiau tvarko turimus duomenis. Pažymėtina, kad daug lengviau parengti tam tikras reikiamas ataskaitas ir analizuoti surinktus duomenis, nes visa reikalinga informacija apie klientus ir pardavimo rezultatai yra kaupiami vienoje duomenų bazėje, lengvai pasiekiami ir apdorojami. Užtikrinamas turimos informacijos konfidencialumas, sutrumpėja tam tikros informacijos paieškos trukmė. Darbuotojams keičiantis informacija tarpusavyje, nėra prarandami svarbūs duomenys, o, automatizavus dalį verslo procesų, gerokai sumažėja klaidų tikimybė. Toks sėkmingas CRM sistemos panaudojimas prisideda prie visos įmonės išlaidų mažinimo ir pajamų didinimo.

Tyrimo metodologija ir rezultatai

Mokslinės literatūros analizė sudaro prielaidas tvirtinti, jog itin svarbu atskleisti santykių su klientais valdymo diegimo motyvus bei problemas. Tuo tikslu atliktas tyrimas. Siekta atsakyti į šiuos klausimus: 1) kokie motyvai skatina Lietuvos verslo įmones diegti santykių su klientais valdymo sistemas, 2) su kokiomis problemomis susiduria Lietuvos įmonės, diegiančios santykių su klientais valdymo sistemas, 3) kaip santykių su klientais valdymas lemia rezultatus. Šio

tyrimo metodologija – apklausa. Tyrimui atlikti Lietuvos įmonės pasirinktos atsitiktinai. Tyrimo priemonė – anкета. Anketa išsiųsta elektroniniu paštu 300 įmonių, anketas užpildė 82 įmonės. Tyrimas vyko 2013 m. spalio–lapkričio mėnesiais.

Tyrimo dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal lytį: 42,7 % vyrų ir 57,3 % moterų. Daugiausia respondentų (37,8 %) priklauso iki 30 metų amžiaus grupei. Mažiausiai respondentų, tik 8,6 %, – vyriausiųjų darbuotojų kategorijai, t. y. 50 metų ir vyresni. Didžioji dauguma apklausoje dalyvavusių įmonių atstovų eina vidurinės grandies vadovų (30,5 %) ir specialistų (29,3 %) pareigas. Įmonių vadovų buvo 18,2 %. Net 86,5 % apklaustųjų turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą, tarp jų net 58,5 % – magistro laipsnį. Tik 3,7 % respondentų išsilavinimas profesinis ir kiek daugiau respondentų (9,8 %) – aukštasis neuniversitetinis. Daugiausia (30,5 %) apklausoje dalyvavo respondentai iš įmonių, kuriose dirba 1–10 darbuotojų.

Daugiau nei pusė (52,4 %) respondentų, dalyvavusių tyrimo, atstovauja paslaugas teikiančioms įmonėms. Beveik dvigubai mažiau (24,4 %) – priklauso gamybos įmonėms. Gerokai mažesnę dalį (17,1 %) sudaro respondentai, atstovaujantys prekybos įmonėms. Pažymėtina, kad 6,1 % respondentų pasirinko atsakymą „kita veikla“. Tai reiškia, kad šie respondentai atstovauja mišrioms įmonėms arba toms, kurios yra kito pobūdžio nei suformuluota galimuose atsakymuose.

Pirmuoju ir vienu iš svarbiausių tyrimo klausimų siekta išsiaiškinti, kaip respondentai supranta santykių su klientais valdymą. Tuo tikslu, remiantis išanalizuota mokslinė literatūra, buvo suformuluoti keturi galimi atsakymų variantai, respondentams reikėjo pasirinkti vieną, – jų nuomone, teisingiausią. Atsakymų variantai suformuluoti labai skirtingi – nuo siauros santykių su klientais valdymo sampratos iki plačiausios. Didžioji dauguma respondentų iš pateiktų galimų atsakymų pasirinko pirmąjį – plačiausią, t. y. santykių su klientais valdymas apima informacijos rinkimą apie klientą, pelningumo didinimą, verslo strategiją ir ilgalaikių santykių su klientais palaikymą. Prekybos įmonių atstovai pasirinko tik du iš pateiktų keturių atsakymų variantų. Trečdalis respondentų sutiko, kad santykių su klientais valdymą galima apibrėžti kaip informacijos rinkimą ir efektyvų jos panaudojimą ateities pardavimų apimtims numatyti. Tik 2,3 % paslaugų įmonių atstovų pažymėjo, kad santykių su klientais valdymas yra įmonės strategija, ir šiek tiek daugiau (4,7 %) respondentų sutiko, kad santykių su klientais valdymas yra susijęs su būsimais pardavimo rezultatais, tačiau didžioji dauguma (93 %) manė, kad santykių su klientais valdymas apima informacijos rinkimą apie klientą, pelningumo didinimą, verslo strategiją

ir ilgalaikių santykių su klientais palaikymą. Nors didžioji dauguma gamybos įmonių atstovų atsakymų buvo panašūs į kitų sektorių respondentų atsakymus, tačiau šio sektoriaus respondentai rinkosi ir kitus pateiktus galimus atsakymus. Nagrinėjant visų respondentų atsakymus bendrai, daroma išvada, kad didžioji dauguma (83,1 %) apklaustųjų pritaria nuomonei, kad santykių su klientais valdymas apima informacijos rinkimą apie klientą, pelningumo didinimą, verslo strategiją ir ilgalaikių santykių su klientais palaikymą.

Kitu klausimu siekta išsiaiškinti, ar įmonės naudoja CRM sistemą savo veikloje. Gauti rezultatai rodo, kad santykių su klientais valdymo sistema dažniausiai naudojasi prekybos įmonės (64,3 %). Toks rezultatas neatsitiktinis. Prekybos įmonės dažniausiai turi nemažai klientų, todėl joms kyla poreikis valdyti informacijos srautus bei naudotis santykių su klientais valdymo sistemomis. 45 % gamybos įmonių atstovų teigė, kad naudojami sistema, o 55 % – kad ne. Pažymėtina, jog santykių su klientais valdymas šiame sektoriuje priklauso nuo daugelio veiksnių: įmonės dydžio, klientų skaičiaus, gamybos apimtys, paties gaminio ir pan. Įmonės, atstovaujančios paslaugų sektoriui, bei įmonės, kurios rinkosi atsakymą „kita veikla“, CRM sistemos nenaudoja. Galima daryti prielaidas, kad tokį atsakymą lėmė tai, kad tyrime dalyvavo mažos įmonės, kurių klientų skaičius nedidelis.

Išsiaiškinus, ar įmonės savo veikloje naudoja santykių su klientais valdymo sistemą, svarbu žinoti esamą CRM sistemos diegimo etapą, ar įmonė planuoja ją diegti ateityje. 11 % paslaugų ir 10 % gamybos įmonių atstovų nurodė, kad santykių su klientais valdymo sistema kol kas dar tik pradeda diegti. Labai panašus skaičius įmonių (atitinkamai 14 % – paslaugų ir 20 % – gamybos) planuoja santykių su klientais valdymo sistemą diegti ateityje. Šią sistemą ateityje ketina diegti ir įmonės, kurios nurodė „kita veikla“ (20 %). Priešingai, tyrime dalyvavusių prekybos įmonių atstovai nenurodė, kad diegia ar planuoja CRM sistemą diegti ateityje. Didžioji dalis paslaugų įmonių (44,2 %), prekybos įmonių (36 %) ir įmonių, kurios rinkosi „kita veikla“ (60 %), respondentų pažymėjo, kad ateityje neketina diegti šios sistemos. Mažiausiai respondentų (25 %), pažymėjusių, jog neplanuoja diegti santykių su klientais valdymo sistemos, buvo tarp gamybos įmonių. Galima teigti, jog įmonės, ketinančios ateityje diegti santykių su klientais valdymo sistemą, numačiusios plėtros tikslus bei ketina optimizuoti įmonėje vykstančius procesus.

Ne mažiau svarbu buvo išsiaiškinti, kiek laiko įmonės naudojami santykių su klientais valdymo sistema. Rezultatai rodo, kad didžiausią santykių su klientais valdymo patirtį turi prekybos įmonės (25 %) ir įmonės, kurios rinkosi „kita veikla“ (20 %), t. y. šios įmonės CRM sistema naudojasi daugiau nei penkerius metus. Taip pat nemažai

respondentų, kurie priklauso prekybos įmonėms (33 %) ir gamybos įmonėms (25 %), nurodė, kad CRM sistema naudojasi 1–5-erius metus. Įmonių, kurios sistema naudojasi iki vienerių metų, nėra labai daug.

Atliekant tyrimą taip pat siekta sužinoti apie per pastaruosius trejus metus pasikeitusią įmonės rinkos dalį. Remiantis rezultatais galima teigti, kad įmonių, kurios turi įdiegusios CRM sistemą jau daugiau nei metus, rinkos dalis per pastaruosius trejus metus padidėjo. 30 % įmonių rinkos dalis per pastaruosius metus nepakito. Net apie 15 % respondentų nurodė, jog įmonės rinkos dalis didėjo daugiau nei 11 %.

Vienas iš anketos klausimų, kurio atsakymai pateikti pagal 5 balų Likerto skalę (kai 1 – „visiškai nesutinku“, o 5 – „visiškai sutinku“), formuluotas taip, kad respondentai įvertintų CRM sistemos diegimo motyvus. Kiekvienos įmonės pagrindinis tikslas yra siekti kuo didesnio pelno, todėl bandyta išsiaiškinti, koks ryšys yra tarp motyvų, skatinančių įmones diegti CRM sistemą, bei problemų, trukdančių ją diegti, ir įmonės pelno. Tuo tikslu apskaičiuota koreliacija. Koreliacija – nuolatinis dviejų matmenų ar kintamųjų aiški tarpusavio ryšys, kuris dažnai išreiškiamas statistiškai. Egzistuoja teigiamoji ir neigiamoji koreliacijos. Teigiamoji koreliacija tarp dviejų kintamųjų yra tada, kai didelė vieno kintamojo vertė tolygiai susijusi su didele kito kintamojo verte. Neigiamoji koreliacija yra tada, kai didelė vieno kintamojo vertė tolygiai susijusi su maža kito kintamojo verte. Šiame tyrime nagrinėjami Pirsono tiesinės koreliacijos koeficientai. Koreliacijos koeficientas rodo koreliacijos stiprumą. Šiame tyrime koreliacijos koeficientai apskaičiuoti naudojantis SPSS programa.

Apskaičiuojant koreliacijos koeficientus, nustatyta priklausomybė tarp CRM sistemos diegimo motyvų ir pelno per pastaruosius trejus metus (1 lentelė).

Gauti rezultatai rodo, kad tarp nagrinėjamų dviejų kintamųjų yra teigiamoji koreliacija, t. y. tiesioginis ryšys – abu reiškiniai ir didėja, ir mažėja kartu. Šiuo atveju stipriausias ryšys su pirmuoju suformuluotu motyvu, t. y. diegti CRM sistemą įmones skatina noras lengviau valdyti verslo procesus ($r = 0,786$). Nustačius tokį ryšį, galima teigti, kad kuo lengviau įmonėje yra valdomi verslo procesai, tuo didesnio pelno gali tikėtis įmonė. Remiantis atliktu tyrimu, iš visų motyvų šis motyvas yra svarbiausias, nes yra stiprus ryšys su pelnu. Egzistuoja teigiamasis vidutinis ryšys tarp pelno ir glaudesnių ryšių su klientais palaikymo ($r = 0,474$); procesų optimizavimo ($r = 0,626$) ir įmonės darbuotojų darbo efektyvumo didinimo ($r = 0,462$). Šie trys motyvai taip pat lemia didesnę įmonės pelną. Visų kitų motyvų ryšys su pelnu silpnas arba labai silpnas. Todėl galima teigti, jog kiti motyvai tiesioginio ryšio su pelnu neturi.

1 lentelė. Pirsono koreliacijos koeficientai ir ryšiai tarp CRM diegimo motyvų ir pelno

Table 1. Pearson correlation coefficients and relationships between motives of CRM implementation and profit

CRM sistemos diegimo motyvai		Pirsono koreliacijos koeficientai	Ryšys
Lengviau valdyti verslo procesus	Pirsono koreliacija	0,786	stiprus
Palaikyti glaudesnius ryšius su klientais	Pirsono koreliacija	0,474	vidutinis
Geresni verslo rezultatai	Pirsono koreliacija	0,381	silpnas
Turėti konkurencinį pranašumą	Pirsono koreliacija	0,297	silpnas
Pažinti savo klientą, jo poreikius ir pan.	Pirsono koreliacija	0,325	silpnas
Modifikuoti kliento aptarnavimo procesus ir darbo metodus	Pirsono koreliacija	0,118	labai silpnas
Ugdyti įmonės kultūrą	Pirsono koreliacija	0,016	labai silpnas
Mažinti įmonės kaštus	Pirsono koreliacija	0,174	labai silpnas
Optimizuoti procesus	Pirsono koreliacija	0,626	vidutinis
Didinti įmonės darbuotojų darbo efektyvumą	Pirsono koreliacija	0,462	vidutinis
Didinti pelną	Pirsono koreliacija	0,127	labai silpnas
Stebėti prekių/produktų likučius	Pirsono koreliacija	0,206	silpnas

Taip pat šis klausimas buvo nagrinėtas taikant aprašomąją statistiką. Rezultatai leidžia teigti, kad svarbiausi sistemos diegimo motyvai yra geresnių verslo rezultatų siekimas ($M = 4,378$) ir kliento aptarnavimo procesų bei darbo metodų modifikavimas ($M = 4,366$). Šie rezultatai gauti apskaičiuavus aritmetinį vidurkį. Taip pat galima teigti, kad pirmasis motyvas įvertintas palankiausiai, nes standartinio nuokrypio reikšmė yra mažiausia ($SD = 0,951$), tai reiškia, kad respondentų atsakymai nėra labai nutolę nuo bendro vidurkio. Standartinio nuokrypio reikšmė gana didelė vertinant visus kriterijus, tai reiškia, kad yra labai didelė respondentų nuomonių sklaida.

Kitas anketos klausimas buvo suformuluotas taip, kad palengvintų įvertinti problemas, trukdančias diegti CRM sistemą. Šiuo atveju taip pat apskaičiuotas Pirsono koreliacijos koeficientas ir bandyta nustatyti ryšius tarp problemų ir pelno per pastaruosius trejus metus. Skaičiavimų rezultatai pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė. Pirsono koreliacijos koeficientai ir ryšiai tarp CRM diegimo problemų ir pelno

Table 2. Pearson correlation coefficients and relationships between problems of CRM implementation and profit

CRM sistemos diegimo problemos		Pirsono koreliacijos koeficientai	Ryšys
Būtinai didelės investicijos	Pirsono koreliacija	-0,567	vidutinis
Neaiškūs ir mažai apibrėžti galimi teigiami rezultatai CRM įdiegus	Pirsono koreliacija	-0,023	labai silpnas
Būtinai papildomas personalo apmokymas	Pirsono koreliacija	-0,381	silpnas
Darbuotojų pasipriešinimas naujai sistemai	Pirsono koreliacija	-0,768	stiprus
Ilgas diegimo procesas	Pirsono koreliacija	-0,624	vidutinis
Sistemos sudėtingumas	Pirsono koreliacija	-0,755	stiprus
Mažai ir nepakanka žinių apie sistemą	Pirsono koreliacija	-0,661	vidutinis
Nėra santykių su klientais strategijos	Pirsono koreliacija	-0,717	stiprus

Išanalizavus rezultatus teigtina, kad gauta koreliacija yra neigiamoji, t. y. pastebėtas atvirkštinis ryšys tarp kintamųjų. Kai vienas reiškinys didėja, kitas reiškinys mažėja. Atlikus tyrimą, galima daryti prielaidas, kad, esant didesniai darbuotojų pasipriešinimui naujai sistemai ($r = -0,768$) ir esant sudėtingai sistemai ($r = -0,755$), pelno rodiklis yra mažesnis. Taip pat įmonių, nenumačiusių santykių su klientais strategijos ($r = -0,717$), pelnas mažas, arba jo visai nėra. Egzistuoja neigiamasis vidutinis ryšys tarp pelno ir ilgo diegimo proceso ($r = -0,624$), reikiamų didelių investicijų ($r = -0,567$) ir nepakankamų žinių apie sistemą ($r = -0,661$). Visų kitų problemų ryšys silpnas arba labai silpnas, tad galima teigti, jog šie ryšiai yra statistiškai nenagrinėjami.

Šis klausimas nagrinėtas remiantis aprašomąją statistika. Iš rezultatų matyti, kad šiuo atveju yra trys pagrindinės problemos, kurios, respondentų nuomone, trukdo įmonėms įdiegti santykių su klientais valdymo sistemą: būtinai papildomas personalo apmokymas ($M = 3,756$), mažai ir nepakanka žinių apie sistemą ($M = 3,682$) ir nėra santykių su klientais valdymo strategijos ($M = 3,743$). Šios problemos išskirtos atsižvelgiant į aritmetinį vidurkį. Svarbiausią iš jų galima išskirti pirmą, t. y. labiausiai sistemos diegimą trukdo tai, jog, diegiant CRM sistemą, būtinai papildomas personalo apmokymas. Ši problema, anot respondentų, yra svarbiausia, nes standartinio nuokrypio reikšmė ($SD = 0,882$) yra mažiausia.

Vienu pagrindiniu atliekamo tyrimo klausimu siekta išsiaiškinti, kokią įtaką įmonės rezultatams turi CRM sistemos diegimas. Į šį klausimą atsakinėjo tik tų įmonių atstovai, kuriose yra įdiegta santykių su klientais valdymo sistema, – 33 respondentai. Šiam tikslui pasiekti buvo sudarytas klausimas, kurio atsakymus respondentui reikėjo įvertinti pagal 5 balų Likerto skalę (kai 1 – „visiškai nesutinku“, o 5 – „visiškai sutinku“). Šis klausimas nagrinėtas pasitelkiant aprašomąją statistiką. Remiantis atlikta analize galima teigti, kad, respondentų nuomone, didžiausią naudą po sistemos įdiegimo įmonei teikia šie veiksniai: sutaupomas laikas informacijai apie klientą rasti ($M = 4,424$), sumažėjusios sąnaudos ($M = 4,060$) ir padidėjusi klientų aptarnavimo kokybė ($M = 3,939$).

Išvados

1. Santykių su klientais valdymas yra plačiai nagrinėjamas įvairių sričių teoretikų ir praktikų, todėl mokslinėje literatūroje vyrauja skirtingi požiūriai. Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad įvairių autorių nuomonės papildo viena kitą. Vieni autoriai santykių su klientais valdymą laiko paprastos programinės įrangos naudojimu, kiti vertina kaip tam tikrą verslo strategiją, kuri turi abipusę naudą tiek įmonei, tiek klientui. Todėl galima teigti, kad svarbiausias veiksnys santykių su klientais valdyme yra komunikacija tarp žmonių, t. y. tarp įmonės personalo ir kliento. Įmonės personalas plėtoja glaudžius santykius ir visapusiškai rūpinasi klientais naudodamas tam tikrą programinę įrangą, rinkdamas ir analizuodamas duomenis apie klientus ir tikslingai panaudodamas sukauptą informaciją. Klientas pasirenka labiausiai jo lūkesčius atitinkančią įmonę, bendradarbiauja su įmonės personalu. Šis atsižvelgia į kliento norus bei lūkesčius, ir taip abi pusės kuria pridėtinę vertę, kurią jaučia ir klientas, ir įmonė.
2. Atlikus Lietuvos verslo įmonių tyrimą paaiškėjo, kad didžioji dauguma apklaustųjų įmonių atstovų santykių su klientais valdymą supranta plačiai, t. y. kaip informacijos rinkimą apie klientą, pelningumo didinimą, verslo strategiją bei ilgalaikių santykių su klientais palaikymą. Galima teigti, kad įmonės santykių su klientais valdymą priskiria ilgalaikiam procesui, o ne vienkartiniam veiksmams. Informacijos rinkimas padeda įmonei pažinti klientą, o jį pažinus ir išsiaiškinus lūkesčius – siekti išlaikyti ir taip užsitikrinti geresnius veiklos rezultatus.
3. Atlikta apklausa atskleidė, kad santykių su klientais valdymo sistemos diegimą lemia: geresnių verslo rezultatų siekimas, kliento aptarnavimo procesų ir darbo metodų modifikavimas ir noras lengviau valdyti verslo

procesus. Šie motyvai, siekiant sėkmingai valdyti įmonę, yra labai svarbūs, nes kiekvienos įmonės pagrindinis tikslas yra pelnas, o, norint užsitikrinti aukštesnį rezultatą, reikia modifikuoti ir optimizuoti verslo procesus. Tai padeda įgyvendinti santykių su klientais sistemos diegimas. Taip pat nustatytos sistemos diegimo problemos, kaip antai: būtinas papildomas personalo apmokymas, mažai ir nepakanka žinių apie sistemą, nėra santykių su klientais valdymo strategijos, darbuotojų pasipriešinimas naujai sistemai ir sudėtinga sistema. Šios problemos lemia tai, kad įmonės nesiryžta diegti santykių su klientais valdymo sistemų.

4. Kiekviena įmonė, kuri planuoja diegti santykių su klientais valdymo sistemą, turėtų aiškiai apibrėžti, kokių rezultatų tikisi iš šios sistemos. Atsižvelgiant į rezultatus, gautus tiriant santykių su klientais valdymo sistemos naudą įmonėms, paaiškėjo, kad įmonės, įdiegusios šią sistemą, sumažina savo sąnaudas, padidėja įmonės pelnas, ir yra sutaupomas laikas, skirtas informacijai apie klientą gauti. Šie rezultatai sutampa su mokslinėje literatūroje minimais kitų autorių rezultatais.

Literatūra

- Baran, R. J.; Galka, R. J.; Stunk, D. P. 2008. *Principles of customer relationship management*. Cengage Learning. 511 p.
- Buttle, F.; Maklan, S. 2009. *Customer relationship management: concepts and technologies*. Oxford: Routledge. 528 p.
- Chen, J. J.; Popovich, K. 2003. Understanding customer relationship management (CRM): people, process and technology, *Business Process Management Journal* 9(5): 672–688. <http://dx.doi.org/10.1108/14637150310496758>
- Dumitrescu, L.; Fuciu, M. 2009. Customer relationship management – a new method of targeting the 21st century consumers, *Annals of the University of Petrosani Economics* 9(3): 255–260.
- Hughes, A. 2002. Editorial: the mirage of CRM, *Journal of Database Marketing* 9(2): 102–105. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jdm.3240064>
- Ivanauskienė, N.; Auruškevičienė, V. 2008. Klientų lojalumo programos: tendencijos mažmeninės bankininkystės rinkoje, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 12(3): 116–123.
- Jasilionienė, R.; Tamošiūnienė, R. 2008. Ryšių su klientais valdymo sistemų investicijų efektyvumo vertinimas: investicijų gražos metodo taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai, *Business: Theory and Practice* 9(3): 221–228.
- Korsakienė, R.; Tvaronavičius, V.; Mačiulis, A. 2008. Ryšių su klientais valdymas nekilnojamo turto sektoriaus įmone: privalumų ir ribojančių veiksnių tyrimas, *Business: Theory and Practice* 9(3): 190–198. <http://dx.doi.org/10.3846/1611-1699.2009.10.53-60>
- Korsakienė, R. 2009. The innovative approach to relationships with customers, *Journal of Business Economics and Management* 10(1): 53–60.

- Ling, R.; Yen, D. C. 2001. Customer relationship management: an analysis framework and implementation strategies, *Journal of Computer Information Systems* 41(3): 82–98.
- Little, E.; Marandi, E. 2003. *Relationship marketing management*. London: Thomson learning. 241 p.
- Maklan, S.; Knox, S.; Ryals, L. 2008. New trends in innovation and customer relationship management, *International Journal of Market Research* 50(2): 221–240.
- McKim, B.; Hughes, A. 2001. How to measure customer relationship management success, *Journal of Database Marketing* 8(3): 224–232.
<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jdm.3240038>
- Payne, A.; Frow, P. 2006. Customer relationship management: from strategy to implementation, *Journal of Marketing Management* 22(1/2): 135–168.
<http://dx.doi.org/10.1362/026725706776022272>
- Peppard, J. 2000. CRM in financial services, *European Management Journal* 18(3): 312–327.
[http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(00\)00013-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(00)00013-X)
- Rachmawati, M. 2013. The performance of retailing mix and customer relationship management for increasing customer value and corporate image of Pertamina gasoline station for public use, *Journal of Global Management* 6(1): 77–88.
- Ryals, L. 2006. Profitable relationships with key customers: how suppliers manage pricing and customer risk, *Journal of Strategic Marketing* 14(2): 101–113.
<http://dx.doi.org/10.1080/09652540600659608>
- Ryals, L. 2005. Making customer relationship management work: the measurement and profitable management of customer relationships, *Journal of Marketing* 69(4): 252–261.
<http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.252>
- Ryals, L. 2003. Making customers pay: measuring and managing customer risk and returns, *Journal of Strategic Marketing* 11(3): 165–175.
<http://dx.doi.org/10.1080/0965254032000133476>
- Shanks, G.; Tay, E. 2001. The role of knowledge management in moving to a customer focused organization, in *The 9th European Conference on Information Systems*, 721–729.
- Shanks, G.; Jagielska, I.; Jayaganesh, M. 2009. A framework for understanding customer relationship management systems benefits, *Communications of the Association for Information Systems* 25(4): 263–287.
- Singh, S.; Jain, D. 2013. Evaluating customer relationships: current and future challenges, *INSEAD Working Papers Collection* 26: 1–32.
- Tamošiūnienė, R.; Jasilionienė, R. 2007. Customer relationship management as business strategy appliance: theoretical and practical dimensions, *Journal of Business Economics and Management* 8(1): 69–78.
- Vaitkienė, R.; Pilibaitytė, V. 2008. Vertės vartotojui kūrimo ir santykių su vartotojais vystymo procesus integruojantis modelis, *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai* 2(2): 45–57.
- Vigoda-Gadot, E. 2007. Leadership style, organizational politics, and employees' performance, *Personnel Review* 36(5): 661–683. <http://dx.doi.org/10.1108/00483480710773981>
- Wahl, M.; Prause, G. 2013. Toward understanding resources, competencies and capabilities: business model generation approach, *Entrepreneurship and Sustainability Issues* 1(2): 67–80. [http://dx.doi.org/10.9770/jesi.2013.1.2\(1\)](http://dx.doi.org/10.9770/jesi.2013.1.2(1))

PECULIARITIES OF CUSTOMER RELATIONSHIPS MANAGEMENT: A CASE OF LITHUANIAN COMPANIES

G. Bliujūtė, R. Korsakienė

Abstract

Increasing competition among companies, constantly growing product and service quality requirements, rapidly changing consumer behavior, technology advancements and changes enables customer to make decisions which product or service to buy. In this context, customer relationship management is becoming an important tool creating preconditions to maintain loyal customers and improve company's performance. The paper analyzes peculiarities of customer relationship management in Lithuanian companies. In order to reveal motives and problems of customer relationship management implementation the survey was carried out. 82 companies participated in the survey. At the end of the paper conclusions are presented.

Keywords: relationships with customers, customers, motives for implementation, problems of implementation, Lithuanian companies.