

VILNIAUS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

STRATEGINIS INFORMACINIŲ SISTEMŲ VALDYMAS

Mantas Ramonas

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

CRM SISTEMOS EFEKTYVAUS PRITAIKYMO PROBLEMATIKA TAUPYMO IR INVESTAVIMO „FINTECH“ ĮMONĖSE	THE PROBLEM OF EFFECTIVE CRM SYSTEM ADAPTATION IN SAVINGS AND INVESTMENTS „FINTECH“ COMPANIES
---	--

Darbo vadovas: Jonas Lankutis

Vilnius, 2022

TURINYS

TURINYS	2
LENTELIŲ SĄRAŠAS	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
ĮVADAS	5
1. CRM SISTEMA IR JOS VAIDMUO VERSLO SUBJEKTE	8
1.1 CRM sistemos suvokimas	8
1.2 CRM sistemos charakteristikos	9
1.3 CRM sistemos teikiama nauda verslo subjektams	11
2. CRM SISTEMOS EFEKTYVUMO PROBLEMATIKA	14
2.1 Įdiegtos CRM sistemos vertinimas	14
2.2 CRM sistemų kritiniai sėkmės faktoriai ir veiksniai	16
2.3 CRM sistemos nesėkmingo realizavimo priežastys	21
2.4 CRM sistemos skirtinguose sektoriuose	24
2.5 CRM sistemų specifika „FinTech“ sektoriuje	27
3. CRM SISTEMOS EFEKTYVAUS PRITAIKYMO TAUPYMO IR INVESTAVIMO „FINTECH“ ĮMONĖSE TYRIMO METODIKA	31
4. EFEKTYVAUS CRM SISTEMOS PRITAIKYMO TAUPYMO IR INVESTAVIMO „FINTECH“ ĮMONĖSE TYRIMO ANALIZĖ	35
4.1 Payne 5 procesų CRM sistemos pritaikymo modelis	35
4.2 CRM sistemos efektyvaus pritaikymo modelio procesų išskyrimas	36
4.3 CRM sistemos efektyvaus pritaikymo modelio kritiniai sėkmės veiksniai	55
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	57
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	59
SUMMARY	65
PRIEDAI	66

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 Lentelė Informacinės sistemos vertinimo rodikliai	17
2 Lentelė CRM sistemos sėkmės veiksnių ir komponentų ryšys	21

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 Paveikslas CRM sistemos komponentai	9
2 Paveikslas CRM sistemų tipai ir jų sąveika	11
3 Paveikslas CRM rinka ir jos tendencijos JAV	13
4 Paveikslas IS poveikis verslo subjektui	15
5 Paveikslas CRM sistemų vertinimo modelis	16
6 Paveikslas Informacinių sistemų sėkmės vertinimo modelis.....	17
7 Paveikslas CRM sistemos sėkmės faktorių modelis	20
8 Paveikslas Nesėkmingo CRM sistemos integravimo priežastys.....	23
9 Paveikslas CRM viešajame sektoriuje	26
10 Paveikslas Payne 5 procesų modelis	35
11 Paveikslas Taupymo ir investavimo “FinTech” įmonių klientas.....	37
12 Paveikslas PESTEL modelis	38
13 Paveikslas KYC metodologija	39
14 Paveikslas Strategijų vystymo procesas.....	41
15 Paveikslas Konkurencinį pranašumą suteikiantys CRM sistemos aspektai.....	44
16 Paveikslas CRM sistemos rezultatų taikymo sritys	47
17 Paveikslas KPI ir rodiklių lyginimo metodų bruožai.....	49
18 Paveikslas 7 procesų CRM modelis.....	53
19 Paveikslas 4 kritiniai CRM sistemos sėkmės veiksniai taupymo ir investavimo “FinTech” įmonėse	56

ĮVADAS

Darbo temos aktualumas

Kiekvienas verslo subjektas, nepaisant savo profilio, veiklos krypties ar situacijos rinkoje, didžiausią prioritetą teikia savo produkto ar paslaugos vartotojui. Didesnis turimų klientų kiekis padeda gauti didesnes pelno pajamas, o tai sąlygoja geresnę konkurencinę poziciją kitų rinkos dalyvių atžvilgiu bei leidžia augti dar labiau. Žiūrint iš istorinės perspektyvos, šiuolaikinė visuomenė darosi vis labiau vartotojiška – individai savo asmeninius poreikius ir autentiškumą gretina su poreikiu turėti rinkoje siūlomas prekes (Griswold, 1994). Būtent todėl dabartiniai verslai, norėdami išlikti šioje dinamiškoje ir į vartotoją orientuotoje verslo aplinkoje, privalo dar geriau pažinti savo klientus, jų poreikius bei atitinkamai pritaikyti savo resursus.

Klientų pažinimo, valdymo ir veiksmų prognozavimo procesas yra labai kompleksiškas, todėl siekiant tą efektyviai išpildyti verslo subjektai naudoja ryšių su klientais valdymo, arba kitaip CRM (angl. *Customer Relationship Management*), sistemas. Be to, remiantis moksliniais tyrimais, naujo kliento suradimas gali kainuoti net iki 6 kartų daugiau nei jau esamo išlaikymas (Rosenberg, Czepiel, 1984). Šių faktorių paskatomis įmonės investuoja didelius finansinius bei žmogiškųjų išteklių resursus į CRM sistemos diegimą ir taip siekia kaip įmanoma labiau gerinti veiklos rodiklius, orientuojantis į galutinį vartotoją ir jo išsaugojimą.

Vis dėlto, nepaisant akivaizdaus reikalingumo ir potencialios naudos, situacija praktiniame lygmenyje ne visada tokia paprasta - dažnu atveju CRM sistemos įdiegimas verslo subjekte nepateisina lūkesčių, ko pasekoje patiriami dideli nuostoliai ilguoju laikotarpiu (Farhan, Abed, Ellatif, 2018). Todėl šiame darbe didelis dėmesys bus skiriamas pačiam CRM sistemos efektyvaus pritaikymo konceptui – ko įmonės turėtų tikėtis iš šios informacinės sistemos, kokie procesai yra esminiai bei kaip ją tinkamai pritaikyti pagal vykdomos veiklos pobūdį dinamiškame taupymo ir investavimo „FinTech“ sektoriuje.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis

Kadangi CRM sistemų naudojimas nuo pat jų atsiradimo pradžios sparčiai augo, mokslinėje literatūroje jos ištyrimo lygis yra sąlyginai didelis. Teorinėje darbo dalyje yra bandoma sistemiškai aptarti visus pagrindinius funkcionalumo aspektus ir apžvelgti sėkmingo ryšių su klientais valdymo

sistemų pritaikymo problematiką bendrame kontekste. Vis dėlto, kiekvienas verslo sektorius yra unikalus visų pirma dėl skirtingų kliento poreikių, vartotojo elgsenos ir produkto specifikos. Būtent šiame moksliniame darbe tiriamasis taupymo ir investavimo „FinTech“ sektorius mokslinėje literatūroje yra labai minimaliai išnagrinėtas. Darbo autoriaus teigimu, dėl savo dinamikos ir didžiulio augimo potencialo, CRM sistemos efektyvaus pritaikymo analizavimas šio verslo sektoriaus atžvilgiu yra labai aktuali ir reikalinga tyrimo kryptis ilgalaikėje perspektyvoje, o dėl savo naujumo ir labai riboto ištyrimo gali turėti apčiuopiamą naudą praktiniame lygmenyje.

Darbo naujumas

Mokslinėje literatūroje CRM sistemos atskirais aspektais jau yra aptartos skirtingų autorių. Tačiau šiame darbe bus pateikiamas susistemintas CRM sistemos veikimo konceptas, jos efektyvumo problematika, specifika skirtinguose verslo sektoriuose ir įvertinimo modeliai.

CRM sistemos efektyvaus pritaikymo problematika taupymo ir investavimo „FinTech“ sektoriaus įmonių atžvilgiu yra visiškai nauja tyrimo kryptis, nes pats verslo sektorius pradėjo formotis sąlyginai neseniai. Tačiau specialistų įžvalgomis jis turi milžinišką augimo potencialą ir ateityje užims vis didesnę rinkos dalį.

Darbo problema

Dėl riboto pritaikymo įmonės vykdomai veiklai dinamiškame taupymo ir investavimo „FinTech“ CRM sistemos efektyvumas nėra pakankamas ir ryšių su klientais valdymo srityje neatneša rezultatų, kurie buvo keliami diegiant šią informacinę sistemą.

Darbo tikslas

Remiantis moksline literatūra ir tyrimo rezultatais, pateikti efektyvaus CRM sistemos pritaikymo modelį bei kritinius sėkmės veiksnius taupymo ir investavimo „FinTech“ sektoriuje.

Darbo uždaviniai

1. Remiantis literatūros analize, apibūdinti CRM sistemos veikimo konceptą ir nusakyti jos vaidmenį skirtinguose verslo subjektuose.
2. Atlikus mokslinės literatūros analizę, išskirti pagrindinius veiksnius, lemiančius CRM sistemos efektyvų pritaikymą ir naudojimą.
3. Parinkti empirinio tyrimo metodiką, pagrįsti jos pasirinkimą bei apibrėžti organizavimo eigą.

4. Atlikti efektyvaus CRM sistemų pritaikymo tyrimą, kuris leis ištirti Lietuvoje veikiančių taupymo ir investavimo „FinTech“ įmonių patirtį klientų valdymo srityje.
5. Pagal atlikto tyrimo rezultatus, išskirti ir aprašyti pagrindinius CRM pritaikymo procesus, kurių efektyvus veikimas leis taupymo ir investavimo „FinTech“ įmonėms sėkmingai išnaudoti CRM sistemas savo veikloje.
6. Išanalizavus tyrimo rezultatus, suformuoti ir aprašyti CRM sistemos efektyvaus pritaikymo modelį taupymo ir investavimo „FinTech“ įmonėse.
7. Remiantis tyrimo rezultatais, įvardinti kritinius sėkmės veiksnius, nuo kurių priklauso efektyvus CRM sistemos pritaikymas taupymo ir investavimo „FinTech“ sektoriuje.

Darbo metodai

Keliamų uždavinių įgyvendinimui bus naudojami šie metodai: mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas, struktūrizuotas interviu bei gautų rezultatų interpretacinė analizė.

Darbo struktūra

Baigiamąjį magistro darbą sudaro įvadas, mokslinė literatūros analizė, empirinio tyrimo metodika, empirinių rezultatų analizė bei išvados ir pasiūlymai. Mokslinės literatūros analizės skyriuje bus nagrinėjami CRM sistemos veikimo principai, efektyvumo veiksniai bei funkcionalumo skirtumai skirtinguose verslo sektoriuose. Empirinio tyrimo metodikos dalyje apibrėžiama tyrimo organizavimo eiga bei pats jo pagrįstumas. Empirinių rezultatų analizėje bus atliekamas tyrimas ir gautų rezultatų apibendrinimas, o paskutinėje dalyje bus pateikiamos galutinės išvados ir rekomendacijos pasirinktos problemos sprendimui.

1. CRM SISTEMA IR JOS VAIDMUO VERSLO SUBJEKTE

Pirmieji automatizavimo mechanizmai versle pradėti taikyti XX – ojo amžiaus viduryje, kuomet Jungtinėse Amerikos Valstijose apyvartoje atsirado pirmieji komerciniai kompiuteriai. Tuo metu išmaniosios technologijos buvo pritaikomos primityviai apskaitai vykdyti – buhalteriniai įrašai, bankų duomenys, akcijų biržos įrašai ar valstybinių įstaigų darbo specifika. Sėkminga šių sistemų integracija sukūrė tinkamą pagrindą verslo subjektams ieškoti naujų pritaikymo galimybių. Dabartinių CRM sistemų užuomazgos, dėka Robert Shaw ir Bob Kestnbaum, pradėjo kurtis XX – ojo amžiaus 8-9 dešimtmetyje, kuomet informacinių sistemų pagalba buvo bandoma analizuoti klientų duomenis siekiant nustatyti, kokio tipo vartotojas reaguoja į atitinkamas marketingo kampanijas (Sanjay, 2021). Nuo šio taško informacinės sistemos klientų valdymui ėmė evoliucionuoti iki labai kompleksiškų, daug komponentų turinčių modernių CRM sistemų. Šioje darbo dalyje bus aptariama pati CRM sistemų samprata, techniniai parametrai bei kokį vaidmenį tokio tipo informacinės sistemos atlieka verslo subjektuose.

1.1 CRM sistemos suvokimas

Dėl vis stiprėjančios vartotojiškos visuomenės verslo subjektai yra priversti adaptuotis ir dar labiau orientuotis į savo klientą. Ši tendencija natūraliai didina poreikį stiprinti klientų valdymo sritį. Sparčiai besivystančios technologijos atveria vis daugiau galimybių šiam tikslui įgyvendinti, tačiau analogiškai dėl nuolatinio augimo atsiranda skirtingo interpretavimo faktorius. Tą galima pastebėti ir ryšių su klientais valdymo kontekste - išanalizavus mokslinę literatūrą matyti, jog skirtingi autoriai šią sistemą aiškina kitaip:

Scott Fletcher CRM apibūdina kaip visumą idėjų ir verslo procesų, kurie daro tiesioginę įtaką klientų prieigai bei išlaikymui marketingo, pardavimų ir aptarnavimo srityse (Kumar, Reinartz, 2006).

Anot Schneiderman, CRM sistema nėra tik technologinis ar informacinis įrankis, bet ir verslo strategija, kurios tikslas suprasti savo esamus ir būsimus klientus, analizuojant jų poreikius (Schneiderman, Yih, 2001).

Österle teigimu CRM yra alternatyva, padedanti didinti įmonės apyvartą bei pardavimo pajamas integruojant visus verslo dalyvius – tiekėjus, partnerius ir klientus (Österle, Muther, 1998).

Storbacka CRM apibrėžia kaip interaktyvų procesą, kurio tikslas yra pasiekti optimalų balansą tarp bendrovės investicijų ir klientų poreikių patenkinimo. Optimalus balansas yra pasiekiamas tuomet, kai abi šalys gauna maksimalią naudą (Storbacka, 2002).

Bene plačiausią apibūdinimą pateikia čekų autorius Dohnal. Pasak jo, CRM yra sudaryta iš darbuotojų, verslo procesų ir technologijų, kurių galutinis tikslas yra maksimizuoti klientų lojalumą, ko pasekoje būtų didinamas pelningumas. Šios sistemos pritaikymas turėtų būti strateginio lygmens dėl savo reikšmingumo (Dohnal, 2002).

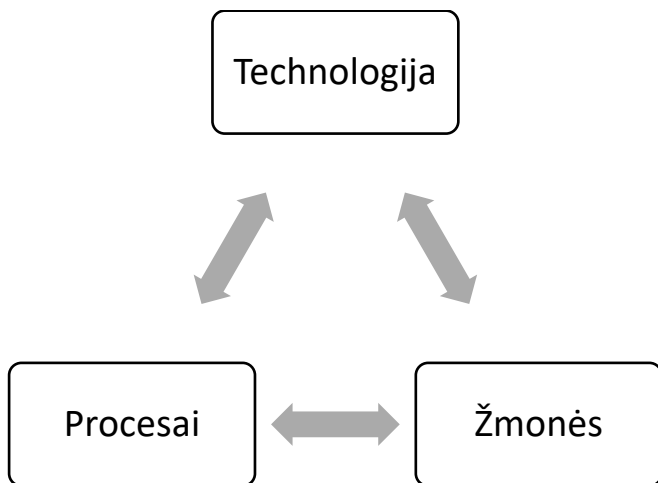
Apibendrinant visų autorių traktavimą, galima išvelgti ir tam tikrų panašumų. Pirmiausia, akivaizdu, jog visi CRM suvokia kaip sudėtingą ir daug sudedamųjų dalių turintį konceptą. Tai nėra tik informacinė sistema, padedanti tvarkyti ir valdyti klientų duomenis. CRM yra įmonės strategijos dalis, kurios paskirtis yra pažinti savo vartotoją, adaptuotis pagal jo poreikius ir užmegzti ilgalaikius santykius. Sėkmingas CRM pritaikymas atneša teigiamus rezultatus bendrovei ilgalaikėje perspektyvoje ir leidžia stiprėti rinkoje (Němeček, Vaňková, 2011).

1.2 CRM sistemos charakteristikos

Nepaisant gana įvairialypio požiūrio į CRM sistemos apibrėžimą, absoliuti dauguma ekspertų sutinka dėl CRM sistemos komponentų kategorizavimo. Tiek teoriniame, tiek praktiniame lygmenyje vyrauja požiūris, jog CRM sistemą sudaro technologija, žmonės ir procesai (Ali, Alshawi, 2003).

1 Paveikslas

CRM sistemos komponentai



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Ali, Alshawi, 2003.

Technologijos komponentas yra labai svarbi CRM sistemos dalis, nes kompiuterijos suteikiamos galimybės leidžia patogiai ir efektyviai kaupti bei klasifikuoti klientų duomenis. Šitokia technologinė integracija padeda organizacijoms gauti platesnį suvokimo spektrą apie jų vartotojų poreikius, elgsenos ypatumus ir tokiu būdu užmegzti glaudesnius, personalizuotus bendradarbiavimo santykius (Thompson, 2006). Be to, išmaniųjų technologijų dėka įmonės gali kurti efektyvius komunikacijos įrankius, kurie užtikrins, kad tikslinės auditorijos lūkesčiai bus patenkinti reikiamu metu ir reikiamomis priemonėmis (Chen, Popovich, 2003). Kitais žodžiais tariant, šiuolaikinė technologinė pažanga verslo subjektams suteikia galimybę tikslingai ieškoti naujų klientų bei rūpintis jau esamais. Tiesa, tam, kad organizacija galėtų sėkmingai integruoti IT, būtina iš anksto pasirūpinti duomenų saugyklomis, programinės įrangos pritaikymu ar skambučių centru (Mendoza, 2007).

CRM sistemos technologinis pritaikymas gali būti efektyvus tik tuomet, kai organizacijoje dirbantys žmonės kryptingai siekia užsibrėžtų tikslų ir naudoja įmonės resursus klientų poreikių tenkinimui (Almotairi, 2009). Neretais atvejais būtent žmogiškasis faktorius lemia kritinių sprendimų priėmimą, ypač ryšių su klientais valdymo srityje, todėl akivaizdu, kad įmonės darbuotojai ir valdybos palaikymas yra vienas kertinių sėkmės faktorių (Rahimi, 2017).

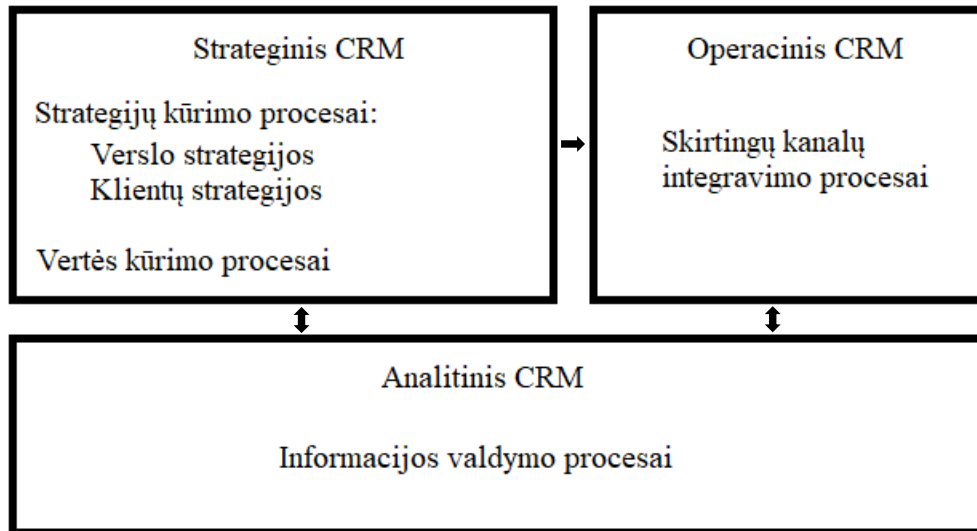
Trečiasis CRM sistemos komponentas – procesai. Kaip jau buvo aptarta ankstesniame poskyryje, CRM sistema susideda iš daugelio įvairialypių procesų, kurių tikslas yra fokusuotis į galutinį vartotoją. Vis dėlto, procesai, kurie turi tiesioginius sąlyčio taškus su pačiu klientu, turi būti prioritetizuojami. Anot autoriaus Mendoza, pagrindiniai CRM sistemos įgyvendinimo procesai turėtų būti marketingas, pardavimai ir klientų aptarnavimas (Mendoza, 2007).

Kalbant apie CRM sistemų kategorizavimą, teorijoje yra išskiriami trys CRM sistemų tipai pagal tai, kuriame organizacijos lygmenyje ji yra pritaikoma – strateginis, operacinis bei analitinis (Iriana, Buttle, 2006). Strateginiame lygyje CRM paskirtis yra sukurti į vartotoją fokusuotą organizacijos kultūrą, kurios tikslas skirti įmonės resursus konkurenciniam pranašumui sukurti per geresnį klientų pažinimą. Tai pasireiškia visuose bendrovės veiklos procesuose – tiek marketingo, tiek pardavimų, tiek ir klientų aptarnavimo. Operaciniame lygmenyje CRM sistema atlieka daugiau „pagalbininko“ vaidmenį. Automatizavimo pagalba siekiama kaip įmanoma labiau optimizuoti darbo eigą duomenų kaupime, sandorių apdorojime bei kitų procesų vykdyme (Rababah, Mohd, Ibrahim, 2011). Analitiniu požiūriu CRM sistema nagrinėja turimus duomenis apie vartotoją (dažniausiai iš operacinio lygmens) ir pagal tai didina vertę vartotojui bei pačiai organizacijai. Be to, pasitelkiant

statistinės analizės metodus, tokius kaip duomenų gavyba (angl. *Data Mining*), pateikia informaciją apie vartotojų segmentus ar elgsenos ypatumus (Lun, Jinlin, Yingying, 2008).

2 Paveikslas

CRM sistemų tipai ir jų sąveika



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Rababah, Mohd, Ibrahim, 2011.

1.3 CRM sistemos teikiama nauda verslo subjektams

CRM sistemų teikiama nauda ir potencialas, ekspertų nuomone, yra neabejotinas. Todėl siekiant geriau suprasti, kokios yra realios šios informacinės sistemos galimybės, toliau bus apžvelgiami pagrindiniai CRM sistemos pranašumai dviem pjūviais – iš organizacijos perspektyvos bei iš vartotojo.

Organizacijai teikiama nauda. CRM sistemos suteikia galimybę organizacijoms efektyviai rinkti informaciją apie vartotojus, jų elgsenos ypatumus ir galimus lūkesčius. Kadangi visa informacija yra nuolat atnaujinama, sistemos naudotojas matys pačius naujausius bei aktualiausius duomenis, kas leidžia priimti geresnius sprendimus (Rushforth, 2007). Pastovus informacijos rinkimas turi tiesioginę įtaką įmonės finansiniams rodikliams – CRM sistemų pagalba organizacija geba nuspėti, ko ateityje norės vartotojas, o tai sąlygos jo lojalumą tam pačiam produktui ar paslaugai (Greenberg, 2004). CRM sistema yra labai naudinga ne tik esamų klientų išlaikymui, bet ir naujų paieškai. Ši informacinė sistema leidžia efektyviau identifikuoti tikslią auditoriją, kuri potencialiai galėtų susidomėti įmonės siūlomu produktu ar paslauga (Richards, Jones, 2008).

Vartotojui teikiama nauda. Žvelgiant iš kitos perspektyvos, efektyvus CRM sistemos pritaikymas turi didžiulę įtaką ir produkto vartotojui. Visų pirma, labiau personalizuota produktų bei paslaugų pasiūla (Jones, 2005). Kitas svarbus aspektas – ženkliai sklandesnė komunikacija skirtinguose pardavimų kanaluose. Dėka pagrįsto segmentavimo reikiama informacija pasieks atitinkamą vartotojų grupę jiems patogiausiais komunikacijos šaltiniais (Tanner, 2005). Tiek klientui, tiek pačiai organizacijai yra labai svarbus grįžtamasis ryšys. CRM sistema atveria galimybes atrasti efektyviausius kanalus, kuriais vartotojas gali pasidalinti savo patirtimi (Pan, 2005).

Autorės Girchenko, Ovsiannikova, Girchenko (2017) susistemino visus CRM sistemos naudos šaltinius verslo procesams ir išskyrė pagrindinius aspektus: CRM sistema sumažina kliento pritraukimo savikainą, automatizuoja veiklos procesus, padidina klientų išlaikymo efektyvumą, leidžia tiksliau atlikti pardavimų prognozes, pagerina klientų aptarnavimą, daro teigiamą įtaką klientų pasitenkinimui, supaprastina įmonės valdymą, daro pozityvią įtaką naudotojų tarpusavio santykiams, stiprina santykius su vartotojais, palengvina patį klientų valdymo procesą.

Taip pat autorės pateikė statistinius duomenis, kurie parodo CRM sistemos daromą įtaką verslo subjektams:

- 74% naudotojų tikina, kad CRM sistema pagerino prieigą prie kliento duomenų;
- CRM sistema didina pardavimus 29%;
- CRM sistema 27% pagerina klientų išlaikymą;
- CRM sistema padeda sumažinti pardavimų ir marketingo išlaidas 23%;
- CRM sistema didina prognozių tikslumą 42%;
- CRM sistema gali pakelti pelno rodiklius vienam pardavėjui iki 41%;
- 75% įmonių neužsiima potencialių klientų auginimu, jiems tai atlieka CRM sistema.

Turbūt geriausiai CRM sistemų teikiamą naudą apibendrina praktinė situacija rinkoje - 91% organizacijų, turinčių 10 daugiau darbuotojų, naudoja CRM sistemas. Be to, prognozuojama, kad CRM sistemų metinis augimo koeficientas (*angl.* Compound annual growth rate - CAGR) sieks 10.6% 2021-2028 – ujų metų periode (Grand View Research, 2021).

3 Paveikslas

CRM rinka ir jos tendencijos JAV



Šaltinis: Grand View Research, 2021

Skyriaus apibendrinimas

Apibendrinant galima teigti, kad CRM sistema nėra vien tik įrankis valdyti susistemizuotus klientų duomenis. Tai visuma technologijų, organizacijoje dirbančių žmonių ir įmonėje įdiegtų procesų, kurie kartu sąveikaudami sudaro į klientą orientuotą organizacijos kultūrą.

Šios informacinės sistemos pritaikymas leidžia verslo subjektui efektyviai valdyti klientų duomenis, naudoti juos esamų klientų išlaikymui bei naujų paieškai. Kadangi CRM sistema daro tiesioginę įtaką strateginio lygmens įmonės sprendimams, tinkamas jos naudojimas leidžia bendrovei gerinti finansinius veiklos rodiklius ir tokiu būdu didinti savo konkurencinį pranašumą. Žvelgiant iš kitos pusės, vartotojas dėka teigiamo CRM sistemos poveikio gauna labiau personalizuotą pasiūlą, geresnę komunikaciją bei aptarnavimą.

2. CRM SISTEMOS EFEKTYVUMO PROBLEMATIKA

Teoriniame lygmenyje CRM sistemų potencialas yra neabejotinas – šiuolaikinė verslo aplinka yra labai stipriai orientuota į vartotoją, todėl informacinių sistemų pagalba ryšių su klientais valdymo kontekste atveria naujas galimybes. Vis dėlto, praktikoje galima pastebėti, jog neretai CRM sistemų diegimo projektai baigiasi nesėkmingai arba neatneša numatytų rezultatų. Šioje darbo dalyje bus aptariami pagrindiniai CRM sistemų sėkmę lemiantys veiksniai, kokios yra dažniausios klaidos bei kaip reiktų įvertinti jau įmonėje esamą ryšių su klientais valdymo sistemą, siekiant ją patobulinti.

2.1 Įdiegtos CRM sistemos vertinimas

Verslo subjektai, kurie jau taiko į vartotoją orientuotą strategiją ir naudoja ryšių su klientais valdymo sistemas, gali bet kada įsivertinti šios informacinės sistemos teikiamą poveikį organizacijai ir atitinkamai stebėti pokyčius. Žvelgiant į mokslinę literatūrą, šios srities autoriai pateikė kelis skirtingus būdus, kaip galima įvertinti bendrovės vykdomą CRM ir taip pasverti jos teikiamą naudą (arba nepateisintus lūkesčius).

CRM sistemos, kaip ir bet kurios kitos informacinės sistemos, vienas iš pagrindinių tikslų yra įmonės veiklos procesų optimizavimas. Venkatraman (1991, 1994) pasiūlytame modelyje skaičiuojamas informacinių sistemų poveikis verslo subjektui pagal veiklos procesų optimizavimo lygį.

Nežinojimas. Organizacija neturi aiškios kryptingos strategijos, informacinė sistema yra naudojama padrikai, nėra vykdoma atitinkama priežiūra. Šiame lygyje informacinė sistema visiškai neišnaudojama ir nepatenkina lūkesčių.

Automatizavimas. Įmonėje mechaninis ir pasikartojantis darbas pakeistas į automatizuotus mechanizmus, tačiau tik operaciniame lygmenyje. Tai reiškia, kad veiklos procesai yra iš dalies optimizuoti, bet jie nėra strateginio lygmens ir neturi reikšmingos įtakos organizacijos lygmeniu.

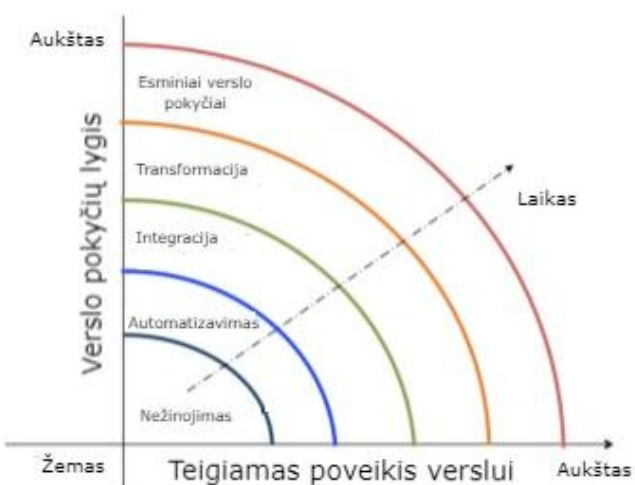
Integracija. Šiame lygmenyje galima išvelgti skirtingų procesų integracijos požymius, bendros IT sistemos užuomazgas tarp skirtingų departamentų. Rutininiai mechanizmai pakeisti į automatizuotus, atsiranda poveikis sprendimų priėmimui.

Transformacija. Optimizuojami ne tik veiklos mechanizmai, bet ir patys verslo procesai, keičiasi visos bendrovės sąveika. Pagrindinis tikslas tampa ne veiklos pagreitinimas, o maksimalaus efektyvumo užtikrinimas. Pastebimi kaštų pokyčiai visos organizacijos mastu.

Esminiai verslo pokyčiai. Pokyčiai organizacijos strateginiuose sprendimuose, organizacijos kultūros transformacija, kuriami nauji verslo procesai integruojant skirtingas dimensijas. Kitais žodžiais tariant, maksimalus informacinės sistemos išpildymas.

4 Paveikslas

IS poveikis verslo subjektui



Šaltinis: Venkatraman Informacinių sistemų poveikis verslo procesams, 1991, 1994.

Kitas būdas įvertinti CRM sistemos efektyvų pritaikymą yra taikyti CRM rezultatų lentelės (*angl.* CRM scorecard) metodą. Tai matavimo sistema, kurios tikslas įvertinti CRM strategijos ir klientų pelningumo tikslus žvelgiant iš 5 perspektyvų – klientų segmentacija, klientų vertė, klientų pasitenkinimas, sąveika su klientais ir žinios apie klientą (Syafitri, Ibrahim, 2020).

Autoriai Kim, Suh, Hwang (2003) rezultatų lentelės pagrindu pasiūlė modelį, kuris leidžia įvertinti įmonės CRM sistemą 4 perspektyvomis:

- Klientų vertė – CRM sistemos pagrindu sukurta apčiuopiama arba netiesioginė klientų vertė. Siekiama ilgalaikių kliento įsipareigojimų ir lojalumo.
- Klientų pasitenkinimas – organizacijos transformacija ir resursų paskirstymas taip, kad pagrindinis tikslas būtų galutinio vartotojo poreikių tenkinimas.

- Sąveika su klientais – glaudaus bendradarbiavimo su vartotojais užtikrinimas per efektyvius ir patogius komunikacijos šaltinius bei aptarnavimą.
- Žinios apie klientą – duomenų apie vartotoją, jo poreikius ir lūkesčius efektyvus valdymas. Geras klientų pažinimas leidžia kurti technologinius įrankius orientuotus į tikslinės auditorijos nustatymą bei jų poreikių tenkinimą.

5 Paveikslas

CRM sistemų vertinimo modelis



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Kim, Sun, Hwang, 2003.

Kaip matyti iš šio modelio, vertinant CRM sistemą visų pirma svarbu išryškinti kertinius CRM sistemai keliamus tikslus ir pasirinktą strategiją. Tik tuomet galima pereiti prie priežasčių ir pasekmių ryšio analizės, kurios tikslas palyginti, kaip CRM vykdomi procesai su įmonės verslo tikslais (įprastai pelno augimu ir konkurencinio pranašumo didinimu). Galiausiai pasitelkiant 4 dimensijų į vartotoją orientuotą vertinimo skalę gaunami duomenys, kurie vėliau bus panaudojami darant išvadas efektyvumo analizės žingsnyje.

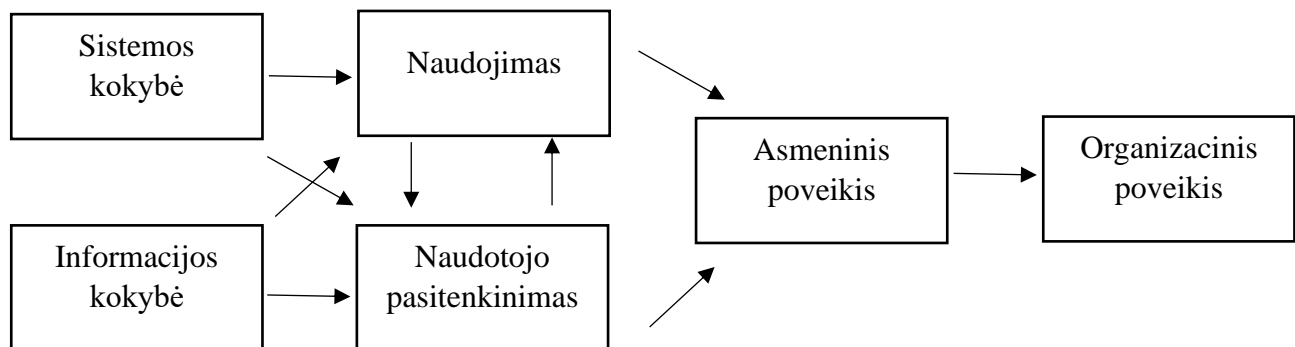
2.2 CRM sistemų kritiniai sėkmės faktoriai ir veiksniai

Kadangi CRM sistemos savo komponentais yra labai kompleksiškos ir įvairialypės, šios srities mokslininkai pateikia skirtingus požiūrius į tai, kokiais kriterijais ar rodikliais turėtų būti matuojama sistemos sėkmė.

Istoriniu žvilgsniu CRM sistemos vertinimo pradininkais galima laikyti autorius DeLone ir McLean. Nors jų pateiktame modelyje yra kalbama apie informacines sistemas bendrąja prasme, ryšių su klientais valdymo sistema patenka į šią kategoriją, todėl modelio taikymas yra galimas.

6 Paveikslas

Informacinių sistemų sėkmės vertinimo modelis



Šaltinis: DeLone, McLean, 1992

Šiame modelyje yra du pagrindiniai faktoriai – sistemos kokybė ir informacijos kokybė. Jie abu daro tiesioginę įtaką tiek pačiam sistemos naudojimui, tiek ir jos naudotojui. Sėkmingas pritaikymas galiausiai pasireiškia individualiu poveikiu įmonėje esantiems darbuotojams bei organizaciniu poveikiu strateginiame lygmenyje.

DeLone ir McLean modelio pagrindu autoriai Sedera ir Gable pateikė konkrečius rodiklius kiekvienai kategorijai įvertinti (Sedera, Gable, 2004):

1 Lentelė

Informacinės sistemos vertinimo rodikliai

Sistemos kokybė	Informacijos kokybė	Asmeninis poveikis	Organizacinis poveikis
Lengva naudoti	Prieinamumas	Mokymasis	Įmonės išlaidos
Lengva išmokti	Panaudojimo galimybės	Situacijos suvokimas	Kolektyvo poreikiai
Reikalavimai naudotojui	Supratimas	Sprendimų efektyvumas	Sąnaudų mažinimas
Sistemos funkcijos	Aktualumas	Produktyvumas	Bendras produktyvumas

Sistemos tikslumas	Formatas		Kylantys rezultatai
Lankstumas	Glaustumas		Padidėjęs pajėgumas
Išmanumas			E-valdžia
Integracija			Pokyčiai verslo procesuose
Pritaikymas			

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Sedera, Gable, 2004.

Autorių Payne ir Frow teigimu, CRM sistemos sėkmė priklauso nuo 4 kertinių veiksnių (Payne, Frow, 2006):

1. CRM parengties įvertinimas – audito forma atliekamas patikrinimas, kurio tikslas įmonės vadovams įvertinti pasirengimą CRM sistemos diegimui bei tuo pačiu peržvelgti bendrovės situaciją kitų įmonių kontekste.
2. CRM pokyčių valdymas – tinkamas sistemos pritaikymas bendrovėje daro tiesioginę įtaką įmonės organizacinei kultūrai ir strateginiam požiūriui, todėl labai svarbu efektyvus pokyčių valdymas vykdant integracijos procesą.
3. CRM projekto valdymas – sėkmingi CRM sistemos diegimo projektai tenkina tikslus, kylančius iš bendrų įmonės tikslų. Todėl siekiant užtikrinti bendrą verslo strategiją būtina turėti komandą, suburtą iš skirtingų sričių specialistų, kurie prižiūrės visą projekto vykdymo eigą.
4. Darbuotojų skatinimas – darbuotojų svarba įmonės veiklos procesuose yra neabejotina. Sėkminga CRM sistemos integracija bei jos valdymas nėra įmanomi be maksimalaus kolektyvo indėlio ir jų kompetencijų.

Autoriai Khlif ir Jallouli, savo ruožtu, CRM sistemos sėkmės veiksnius suskirstė į tris lygius – pirmasis (CRM sistemos sėkmės faktoriai), antrasis (vidinė sėkmė) ir trečiasis (išorinė sėkmė) (Khlif, Jallouli, 2014).

Pirmasis lygmuo (technologiniai faktoriai – sistemos kokybė). Tam, kad sistemos naudotojas galėtų išgauti maksimalius rezultatus, CRM sistema visų pirma turi būti technologiškai aukštos kokybės. Kai kurių mokslininkų teigimu, sklandus sistemos veikimas, plačios panaudojimo galimybės bei lengvas naudotojo prisitaikymas yra pamatas sėkmingam šios informacinės sistemos integravimui (Grover, 1996). Technologiškai gerai išvystyta CRM sistema yra patogi naudoti su ja dirbantiems organizacijos darbuotojams, o tai sąlygoja geresnį jų įsitraukimą į įmonės vykdomą

veiklą bei savo darbinių funkcijų atlikimą. Tokiu būdu organizacijoje vyrauja efektyvus darbo paskirstymas, aukštesnis produktyvumas, kuris galutiniame rezultate atneša geresnius veiklos rodiklius (Roh, 2005).

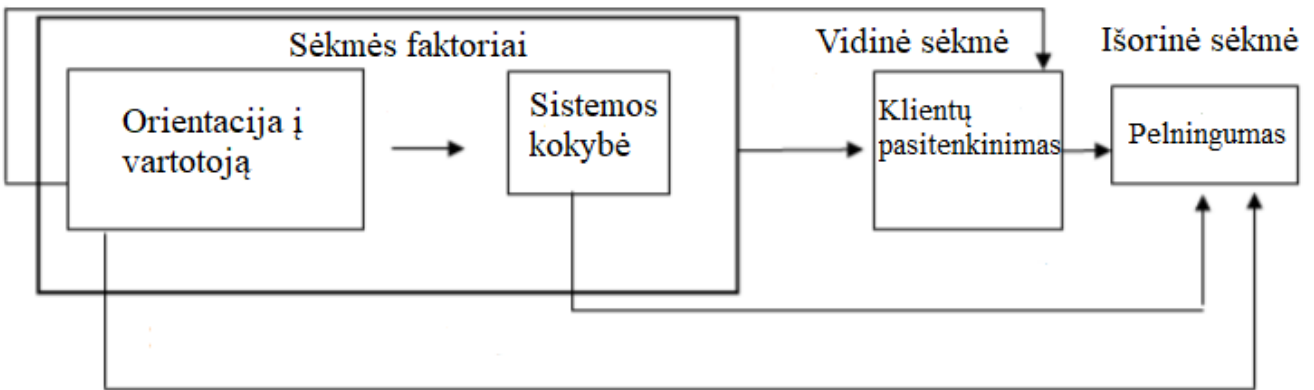
Pirmasis lygmuo (žmogiškieji faktoriai – orientaciją į vartotoją). Kalbant apie ryšių su klientais valdymą, į klientą orientuota organizacijos kultūra yra būtina sąlyga. Tai reiškia, kad visa bendrovės vykdoma veikla turi sukurti aplink vartotoją, jo poreikius ir santykių stiprinimą (Van Benthem, Stone, 2005). Kitais žodžiais tariant, pagrindinis įmonės tikslas yra nustatyti savo tikslinę auditoriją (potencialų vartotoją), atpažinti jo poreikius, prisitaikyti prie jų ir taip įgyti konkurencinį pranašumą prieš kitus rinkoje esančius dalyvius (Saxe, Weitz, 1982). Panašaus požiūrio laikosi ir autoriai Sin, Tse, Yim (2005) – anot jų, svarbiausių klientų prioritizavimas yra bene svarbiausia sąlyga visame ryšių su klientais valdymo koncepte.

Antrasis lygmuo (klientų pasitenkinimas). Sėkminga CRM sistemos integracija užtikrina geresnę klientų duomenų sklaidą visos organizacijos mastu, o tai daro tiesioginę įtaką geresniam sprendimų priėmimo procesui (Ryals, 2005). Kadangi organizacijos kultūra yra orientuota būtent į vartotoją, atitinkamai geresnis sprendimų priėmimas pasireiškia didėjančiu klientų pasitenkinimu. Autoriaus Fornell teigimu, klientų pasitenkinimą reikėtų suprasti kaip visumą tų salygojančių veiksnių – kliento išvelgimas, tinkamas jo įvertinimas ir galiausiai paties vartotojo reakcija į produkto ar paslaugos panaudojimo patirtį (Roh, 2005).

Trečiasis lygmuo (pelningumas). Įprastai bet kokio tipo organizacijos investicijų sėkmė yra matuojama lyginant finansinių rezultatų rodiklius prieš pokyčius ir po jų. Kalbant apie CRM sistemas, vertinami ne pelno rodikliai, o pats įmonės gebėjimas generuoti disponuojamas pajamas. Praktikoje tai reiškia nuolat augantis naujų klientų skaičius bei dėl ankstesniame lygmenyje aptarto klientų pasitenkinimo didėjantys vartotojų lojalumo rodikliai (Roh, 2005). Kita vertus, esamų klientų išlaikymas bei pastovus naujų augimas tiesiogiai atsispindi įmonės finansinių rezultatų rodikliuose, todėl galima teigti, kad CRM sistemos sėkmę galima pamatuoti žvelgiant į skaičius ataskaitose prieš ir po sistemos diegimo.

7 Paveikslas

CRM sistemos sėkmės faktorių modelis



Šaltinis: Khlif, Jallouli, 2014.

Žvelgiant į modelį galima pastebėti, kad visi jame esantys elementai yra susiję tarpusavio ryšiais ir yra priklausomi vienas nuo kito. Visos organizacijos orientacija į vartotoją daro tiesioginę įtaką tiek sistemos kokybei, tiek klientų pasitenkinimui, tiek ir pelningumui. Be to, egzistuoja ir netiesioginis ryšys – susidarius grandinei vienas kitą įtakojančių veiksnių, orientacija į vartotoją daro netiesioginę įtaką pelningumui (per tiesioginę klientų pasitenkinimo įtaką pelningumui). Sistemos kokybė tiesiogiai veikia klientų pasitenkinimą, o pelningumą tiesiogiai ir netiesiogiai. Klientų pasitenkinimas taip pat daro tiesioginę įtaką pelningumui.

Almotairi (2009) atlikto mokslinio tyrimo metu susistemizavo visų autorių pateikiamus CRM sistemos integracijos sėkmės veiksnius ir išskyrė pagrindinius 10 faktorių pagal tai, kaip dažnai jie minimi skirtinguose literatūros šaltiniuose ir ar siejasi su pagrindinėmis nesėkmių priežastimis.

Pagrindiniai CRM sistemos sėkmės veiksniai – (1) valdžios parama ir įsitraukimas, (2) tinkamas CRM strategijos nustatymas, (3) efektyvus duomenų valdymas, (4) organizacijos kultūriniai pokyčiai, (5) organizacijos struktūriniai ir procesų pokyčiai, (6) IT sistemų kokybė, (7) motyvuotas ir kompetingas darbuotojų kolektyvas, (8) klientų įsitraukimas ir komunikacija, (9) stebėjimas, matavimas ir grįžtamojo ryšio užtikrinimas dirbant su sistema, (10) skirtingų bendrovės departamentų integracija.

Visi CRM sistemos sėkmės faktoriai savo prigimtimi tiesiogiai ar netiesiogiai yra susiję su šios informacinės sistemos komponentais – technologija, žmonės ir procesai (Mendoza, 2007). Būtent todėl anksčiau išskirtus sėkmės veiksnius galima suskirstyti į šias 3 kategorijas:

2 Lentelė

CRM sistemos sėkmės veiksnių ir komponentų ryšys

	Žmonės	Technologija	Procesai
Valdžios parama ir įsitraukimas	+		
Tinkamas CRM strategijos nustatymas	+		+
Efektyvus duomenų valdymas		+	+
Organizacijos kultūriniai pokyčiai	+		+
Organizacijos struktūriniai ir procesų pokyčiai			+
IT sistemų kokybė		+	
Motyvuotas ir kompetentingas darbuotojų kolektyvas	+		
Klientų įsitraukimas ir komunikacija	+	+	+
Stebėjimas, matavimas ir grįžtamojo ryšio užtikrinimas dirbant su sistema			+
Skirtingų bendrovės departamentų integracija	+		+

Šaltinis: Almotairi, 2009.

Apibendrinant apžvelgtą literatūrą galima teigti, kad CRM sistemos sėkminga integracija priklauso nuo daugelio veiksnių, kuriuos galima grupuoti pagal jų koreliaciją su pačios sistemos komponentais. Siekiant efektyvaus sistemos pritaikymo, pati technologija turi būti patogi naudoti, pateikiami rezultatai nesunkiai suprantami bei pritaikomi. Žmogiškasis faktorius taip pat be galo svarbus – valdžios parama, maksimalus kolektyvo įsitraukimas bei klientų pasitenkinimo užtikrinimas yra būtini siekiant užtikrinti sėkmingą ryšių su klientais valdymą. Galiausiai pokyčiai organizaciniu lygmeniu (kultūriniai pokyčiai, skirtingų departamentų integracija) suformuoja strateginę kryptį, orientuotą į galutinį vartotoją ir jo poreikių tenkinimą.

2.3 CRM sistemos nesėkmingo realizavimo priežastys

Remiantis statistikos duomenimis, net 65 procentai CRM sistemos integravimo projektų baigiasi nesėkme (Kim, Pan, 2006). Nepaisant to, kad CRM sistemos kritinių sėkmės faktorių metodologija yra sąlyginai gerai išvystyta teoriniu lygmeniu, praktikoje organizacijos susiduria su tam tikrais iššūkiais, kurie galutiniame rezultate nulemia ribotą ryšių su klientais valdymo sistemos pritaikymą. Žvelgiant į mokslinę literatūrą, galima pamatyti, kad autoriai pagrindines nesėkmių priežastis įžvelgia integracijos pirminiuose etapuose, tačiau jų pasitaiko ir kitose stadijose.

Autoriaus Day teigimu, pagrindinė CRM sistemos diegimo klaida yra pernelyg siauras ir paviršutiniškas strateginis planavimas dar iki sistemos integravimo pradžios (Day, 2000). Panašios pozicijos laikosi ir autoriai Jain, Jain, Dhar (2007) – organizacijos nenustato aiškių sistemai keliamų tikslų, dėl to pasirenkami ne patys tinkamiausi technologiniai įrankiai, dirbama ne su tiksliniais klientų duomenimis. Be to, autoriai pabrėžia, kad bendrovės nesugebėjimas tinkamai suderinti žmogiškųjų išteklių su vykdomais procesais užkerta kelią sėkmingam CRM sistemos integracijos rezultatui.

Ankstesniame skyriuje buvo paminėta, kad vienas iš ryšių su klientais valdymo sėkmę lemiančių veiksnių yra įmonės gebėjimas transformuoti veiklos resursus ir sukurti į klientą orientuotą organizacinę kultūrą. Autorius Maselli (2001) bendrovės nesugebėjimą sukurti į klientą orientuotą politiką vadina vienu pagrindiniu faktoriu, lemiančiu nesėkmingą CRM sistemos diegimo procesą.

Kai kurie autoriai pastebi, kad darbuotojų nenoras arba ribota kompetencija dirbant su pačiomis naujausiomis technologinėmis priemonėmis taip pat daro stiprią įtaką CRM sistemos sėkmingam integravimui (Crosby, 2002; Kavanagh, 2003). Kitų mokslininkų teigimu, psichologinis žmogiškųjų išteklių faktorius yra kertinis – jei darbuotojų kolektyvas nėra maksimaliai įsitraukęs į sistemos naudojimą, jos pritaikymą esamų ir naujų klientų poreikių tenkinimui, tuomet galutiniame rezultate bus matomas nepatenkinamas poveikis (Mack, Mayo, Khare, 2005).

Forsyth (2001) atliktame tyrime buvo apklausta 700 bendrovių dėl nesėkmingos CRM sistemos diegimo problematikos ir atlikus duomenų analizę buvo išskirtos šios pagrindinės priežastys: 29% dėl organizacinių pokyčių, 22% dėl įmonės organizacinės kultūros negebėjimo prisitaikyti, 20% dėl riboto suvokimo apie pačią CRM ir 6% dėl prastų įgūdžių vykdant ryšių su klientais valdymo procesus.

Nguyen (2007) pastebėjo, kad neretai CRM sistema nepateisina lūkesčių dėl to, kad organizacijos dalyviai tikisi greitų rezultatų dar pačioje integravimo pradžioje. Taip pat autorius pažymi, kad nesėkmę gali lemti nesuderinta CRM strategija su bendromis įmonės strategijomis bei per didelis dėmesys investicijų atsiperkamumui.

Autorius Kale (2004), kalbėdamas apie pagrindines nesėkmingo CRM diegimo priežastis, išskyrė 7 esminius faktorius, kuriuos prilygino krikščionių pasaulyje naudojamam terminui „7 mirtinos nuodėmės“ (*angl.* 7 deadly sins).

8 Paveikslas

Nesėkmingo CRM sistemos integravimo priežastys

7 nesėkmingo CRM sistemos integravimo priežastys	CRM suvokiamas tik kaip technologinis įrankis
	Nepakankama orientacija į vartotoją
	Netinkamas kliento vertės nustatymas
	Per mažas palaikymas iš vadovybės
	Pokyčių valdymo svarbos nesuvokimas
	Nesugebėjimas tinkamai performuoti verslo procesus
	Duomenų gavybos ir duomenų integravimo sunkumų nuvertinimas

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Kale, 2004.

CRM suvokiamas tik kaip technologinis įrankis. Kaip ir buvo paminėta ankstesnėse darbo dalyse, CRM sistemą sudaro ne vien programinės įrangos diegimas – tai visuma procesų, kurių tikslas naudojant žmogiškuosius išteklius ir technologinius įrankius sukurti į klientą orientuotą organizacijos kultūrą ir kryptingą veiklos resursų paskirstymą.

Nepakankama orientacija į vartotoją. Kadangi viso ryšių su klientais valdymo tikslas yra atpažinti vartotoją, jo poreikius ir atitinkamai prie jų prisitaikyti, tik dalinis resursų fokusavimas į savo klientus yra nepakankamas.

Netinkamas kliento vertės nustatymas. CRM sistema iš esmės yra orientuota ne į trumpalaikį klientų pritraukimą, bet į ilgalaikius strateginius rezultatus. Todėl netinkamas ilgalaikės kliento vertės nustatymas lemia nesėkmingą sistemos integraciją.

Per mažas palaikymas iš vadovybės. Kryptingas organizacijos veikimas prasideda nuo viršutinių hierarchijos sluoksnių – minimalus vadovybės palaikymas ar įsitraukimas sąlygoja ir pačių sistemos naudotojų ribotą indėlį.

Pokyčių valdymo svarbos nesuvokimas. Pokyčių valdymas yra be galo svarbi CRM sistemos integracijos dalis. Ne visada diegimo procesas vyksta sklandžiai pagal numatytą planą, todėl atsainus požiūris į pokyčių valdymą gali sugriauti visą sistemos integraciją.

Nesugebėjimas tinkamai performuoti verslo procesus. CRM sistemos diegimas reikalauja pokyčių ir kituose organizacijos aspektuose. Tai reiškia, kad nesugebėjimas tinkamai visko suderinti daro neigiamą įtaką CRM išpildymui.

Duomenų gavybos ir duomenų integravimo sunkumų nuvertinimas. Nepaisant sparčiai pažengusių technologijų, įmonės vis dar turi skirti didelį dėmesį duomenų kokybei ir jų išgavimo problematikai. Atmestinas požiūris sąlygoja duomenų netikslumus bei ribotą jų pritaikymą.

2.4 CRM sistemos skirtinguose sektoriuose

CRM sistema dėl savo universalumo yra naudojama iš esmės visuose verslo sektoriuose, kurie gamina tam tikrą produktą ar teikia paslaugas ir turi savo vartotojus. Kiekvienas verslo sektorius turi savo specifiką, kas lemia skirtingus lūkesčius ir akcentus diegiant ryšių su klientais valdymo sistemą. CRM sistema gali būti sėkminga tik tuomet, kai ji yra tinkamai pritaikyta prie vykdomos veiklos. Todėl toliau bus apžvelgiami skirtingi verslo sektoriai ir tai, kokį vaidmenį juose atlieka ryšių su klientais valdymo sistemos.

Automobilių industrija. Tiek naujų automobilių prekyboje, tiek panaudotų, prekybininkų tikslas yra pažinti tikslinę auditoriją kiekvienam modeliui ir stengtis nukreipti savo resursus būtent į juos. Kadangi automobiliai yra daug finansinių išteklių reikalaujantis pirkinys, vartotojai neretai naudojami banko paskolomis. CRM sistemų pagalba automobilių prekiautojai per bankus gali kaupti duomenis apie klientų finansinius pajėgumus ir pagal tai juos segmentuoti. Galutiniame rezultate kiekvienas vartotojas gaus labiau į jį orientuotus pasiūlymus (Hansenmark, Albinson, 2004).

Kitas pritaikymo aspektas – automobilių aptarnavimas ir remontas. CRM sistemose yra kaupiama informacija apie kiekvieno kliento automobilį, jo būklę po kiekvieno aptarnavimo. Todėl savalaikiai priminimai apie būtinybę atlikti periodinį aptarnavimą ar reikiamų dalių greitas pristatymas didina klientų pasitenkinimą (Cacioppo, 2000).

Plataus vartojimo prekės. Kadangi plataus vartojimo prekių rinka yra viena dinamiškiausių, kova dėl konkurencinio pranašumo yra ženkliai didesnė lyginant su kitais sektoriais. Žvelgiant iš strateginės perspektyvos, duomenys apie vartotojų elgsenos ypatumus padeda priimant sprendimus

dėl naujos parduotuvės lokacijos, naujų klientų pritraukimo ar esamų išlaikymo teikiant specialius pasiūlymų rinkinius (DeMarzio, Donofrio, O'Neill, 2011).

CRM sistemos šio sektoriaus verslo subjektams taip pat padeda geriau suprasti savo vartotoją, identifikuoti jo poreikius ir atitinkamai greitai į juos reaguoti – kokios produkto savybės nulemia kliento sprendimą pirkti ar nepirkti, kurioje parduotuvės vietoje yra geriausia padėti atitinkamus produktus, kaip kainos veikia jų pasirinkimą (Rubin, 2001). Tai reiškia, kad šiame sektoriuje ryšių su klientais valdymo sistemos tikslas yra kaip įmanoma greičiau nuspėti vartotojo veiksmus ir pagal juos prisitaikyti.

Pramonė. Pramonės sektoriuje dažnu atveju prekyba vyksta B2B (verslas-verslui) formatu, todėl galutinis vartotojas yra ne individas, bet kita organizacija. Tokiame verslo modelyje santykiai su klientais įprastai užmezgami ilgam periodui, todėl CRM sistemos tikslas yra ne vien padėti surasti klientą bei jį išlaikyti, bet ir palaikyti ryšius po pirkimo vykdant papildymus, nuolatinį aptarnavimą ar profilaktines patikras (Zeng, Wen, Yen, 2003).

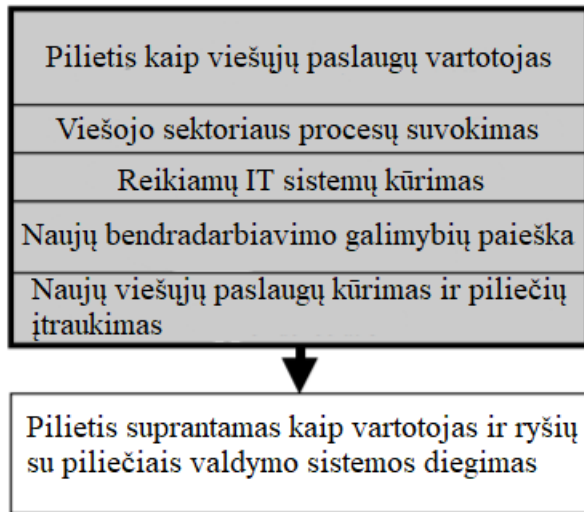
Taip pat pramonės sektoriuje CRM sistema užtikrina sklandų ir nenutrūkstantį tiekimo grandinės procesą. Šios sistemos dėka verslo subjektai gali sujungti gamintojus, tiekėjus ar kitus gamybos ciklo tarpininkus ir taip valdyti visą gamybinę eigą (Makatsoris, Chang, 2008).

Viešasis sektorius. Kalbant apie valdžios įstaigas, tam tikra prasme galima teigti, kad jos rinkėjai (piliečiai) gali būti suprantami kaip vartotojai, kurių poreikius reikia tenkinti. Tai sudaro pagrindą diegti ryšių su klientais (piliečiais) valdymo sistemą. Tiesa, priešingai nei verslo sektoriuje, čia pagrindinis tikslas ne atpažinti potencialiai pelningiausius klientus, bet suprasti piliečių lūkesčius ir vykdyti į tai orientuotą politinę strategiją (Rocheleau, 2002). Be to, kadangi valstybės tarnautojai turi prieigą prie žmonių asmeninių duomenų, jie gali pasiūlyti konkrečiam asmeniui personalizuotą informaciją ar nustatyti potencialiai kilsiančias problemas (O'Looney, 2002).

Autorius Schellong (2005) savo moksliniame darbe pateikė modelį, kuris apibūdina ryšių su klientais valdymo sistemos konceptą viešajame sektoriuje.

9 Paveikslas

CRM viešajame sektoriuje



Šaltinis: Schellong, 2005.

Aukštųjų technologijų sektorius. Panašiai kaip ir plataus vartojimo prekių sektoriuje, aukštosios technologijos taip pat pasižymi aukštu dinamikos lygiu. Kalbant bendraja prasme technologijos yra kuriamos atsižvelgiant į žmonių poreikius, todėl CRM sistemų pagalba identifikuojant vartotojų keliamus lūkesčius, teikiant jiems personalizuotus pasiūlymus yra neabejotina.

Žvelgiant iš komunikacijos perspektyvos, aukštųjų technologijų įmonės nuolat ieško kanalų, kaip efektyviai pristatyti savo naujus produktus, jų funkcijas, pritaikymo galimybes kasdieninio naudojimo kontekste. CRM sistema atpažista efektyviausius komunikacijos šaltinius, kad kiekvienas tikslinės auditorijos vartotojas gautų reikiamą informaciją jam patogiausiu būdu ir taip stiprins konkurencinį pranašumą.

Kelionių industrija. Turizmo verslo sektoriuje vyraujantis globalizacijos reiškinys verčia verslo subjektus atlikti išsamią analizę apie kiekvienos šalies kultūrinius skirtumus bei tradicinius ypatumus. Be to, dažnu atveju pasiūlymai vartotojams būna su visomis išlaidomis (kelionė, apgyvendinimas, maitinimas, pramogos, draudimas bei kiti elementai), todėl reikalingas labai personalizuotas vartotojo pažinimas (Rani, Babu, 2015).

Autoriai taip pat išskyrė esminius turizmo sektoriaus CRM sistemos reikalavimus:

- Suprasti vartotojo kokybės prioritetus;

- Tvarkyti klientų duomenis vienoje duomenų bazėje ir sekti jų tendencijas;
- Sukurti savitarnos galimybes;
- Užtikrinti aptarnavimą 24/7;
- Suteikti galimybę pateikti grįžtamąjį ryšį ar nusiskundimus.

Sveikatos įstaigos. Sveikatos apsaugos sektorius yra vienas jautriausių dėl to, kad vartotojas naudoja paslaugas, tiesiogiai susijusias su jo sveikata. Būtent todėl šios srities vartotojai yra ypatingai linkę rinktis paslaugos teikėją pagal savo anksčiau turėtą patirtį (Elleuch, 2008). Teigiama patirtis medicinos įstaigose priklauso nuo daug faktorių – dėmesys pacientui, aptarnavimas, pati įstaigos infrastruktūra, dirbantis personalas. CRM sistemos vaidmuo yra užtikrinti, kad gydytojais turėtų visą reikalingiausią informaciją apie pacientą ir galėtų suteikti atitinkamą pagalbą. Be to, sveikatos klausimais individas tikisi gauti paslaugas kaip įmanoma greičiau, todėl CRM sistemos pagalba sparčiau vykstantys procesai leidžia sveikatos organizacijoms tą užtikrinti (Chhangani, 2013).

2.5 CRM sistemų specifika „FinTech“ sektoriuje

Šiame moksliniame darbe tyrimo objektas yra „FinTech“ sektorius bei jame veikiančios taupymo ir investavimo įmonės. Būtent todėl labai svarbu apibrėžti pačią „FinTech“ sąvoką, apžvelgti dabartines tendencijas išorinių veiksnių kontekste, įvertinti galimų pokyčių prognozes ir apibūdinti taupymo ir investavimo įmonių specifiką, ypatingai iš klientų valdymo srities perspektyvos.

Istoriškai, naujausios technologijos visuomet turėjo didelę įtaką finansų sektoriui, tačiau pastarųjų 10 – ies metų pažanga įgavo neįtikėtiną pagreitį. Tai suteikė pagrindą susiformuoti naujam ekonominiam „fenomeniui“ – „FinTech“ (Goldstein, Jiang, Karolyi, 2019). Milžinišką „FinTech“ sektoriaus potencialą puikiai pavaizduoja „The Brainy Insights“ atlikto tyrimo (2021) rezultatai – prognozuojama, kad 2022-2030 – ūjų metų periode „FinTech“ sektorius išaugs daugiau nei 8 kartus (26,2 procentų augimas kasmet). Situacija Lietuvoje taip pat rodo pozityvius ženklus. „Findexable“ sudaryto „FinTech“ reitingo (2021) dešimtuose Lietuva ir toliau išlaiko savo aukštą poziciją, o tai įrodo apie vis labiau augančią sektoriaus brandą, kuri nulėmė tinkamas palaikymas iš valdžios institucijų ir geras prisitaikymas prie išorinių veiksnių, tokių kaip pasaulinė pandemija. Asociacijos „Fintech Hub LT“ vadovės Vaivos Amulės teigimu, 2021 – iais metais šio sektoriaus įmonės fiksavo rekordines paslaugų eksporto apimtis, todėl galima drąsiai teigti apie „FinTech“ įmonių sugebėjimą lanksčiai prisitaikyti teikiant finansines paslaugas pandemijos laikotarpiu.

Supaprastintai galima teigti, kad „FinTech“ sąvoka yra naudojama apibūdinti bet kokias naujoves, susijusias su tuo, kaip įmonės siekia pagerinti finansinių paslaugų teikimo procesą ir patį jų naudojimą (Mention, 2019). Iš pradžių tos naujovės buvo taikomos įvesties/išvesties operacijų spartinimui. Viena iš tokių pagrindinių „FinTech“ varomųjų jėgų – skaitmenizacijos procesas. Anot autoriaus Gobble (2018), sparčiai augantys informacijos srautai, poreikis valdyti didelius duomenų kiekius ir apdoroti įvairaus pobūdžio operacijas lėmė šio sektoriaus „sprogimą“. Tačiau pastaruoju metu pastebimas pokytis – akcentuojama technologijų svarba į vartotoją orientuotos strategijos įgyvendinimui (Alt, Beck, Smits, 2018). Ši tendencija tampa vis ryškesnė dėl pačio „FinTech“ sektoriaus iššūkių – ankstyvame veiklos etape įmonės susiduria su sunkumais parodyti aiškų verslo modelį investuotojams, ieškoma tikslinės rinkos ir vyksta potencialių klientų, kuriančių pridėtinę vertę, nustatymas (Lee, Shin, 2018). Visi šie veiksniai sąlygoja apie CRM sistemų svarbą įmonėms, siekiančioms įsitvirtinti „FinTech“ verslo aplinkoje.

Kaip ir buvo aptarta ankstesnėse dalyse, CRM sistemos efektyvus veikimas iš esmės priklauso nuo šių pagrindinių faktorių – į vartotoją orientuotos strategijos suformavimas, darbuotojų įsitraukimas, vadovybės įsitraukimas bei geras programinės įrangos pasirinkimas. Tačiau norint įgyti konkurencinį pranašumą konkrečioje srityje, būtina nuolat tobulinti ryšių su klientais valdymo procesus konkrečiomis priemonėmis, ypač pasitelkiant technologinius įrankius. Ernst ir Young (2014) atlikto tyrimo metu buvo nustatyta, kad tradiciniai bankai dėl savo konservatyvaus požiūrio ir lėtų pokyčių nesugeba atlikti reikiamų CRM pokyčių. Tai atveria galimybes modernioms „FinTech“ įmonėms žengti į rinką pasitelkiant novatoriškus verslo modelius bei technologinius įrankius, kurie padeda geriau pažinti savo vartotoją sparčiai besikeičiančioje aplinkoje. Kotarba (2016) teigimu, technologinė pažanga lėmė tai, kad organizacijos (finansinės institucijos) nebeturi tokios reikšmingos įtakos vartotojo sprendimams. Informacijos prieinamumas bei konkurentų gausa suformavo situaciją, kuomet klientas ar klientų grupė turi didesnę galią nei paslaugos teikėjas. Autorius išskyrė pagrindinius požymius, kurie parodo, kaip tai pasireiškia praktiniame kontekste:

- Vartotojai patys tampa produkto ar paslaugos kūrėjais – domisi ir renkasi iš plataus gamintojų pasirinkimo, teikia personalizuotas užklausas, naudojami palyginimo įrankiais.
- Klientai buriasi į grupes, kuriose dalinasi geriausiais pasiūlymais, savo patirtimi bei nuomonėmis apie produktą.
- Vartotojai patys kelia reikalavimus dėl nuolaidų, bonusų, tikisi sulaukti grįžtamojo ryšio už savo lojalumą. Priešingu atveju renkasi konkurento teikiamą produktą ar paslaugą.

- Klientai tikisi aukščiausios kokybės aptarnavimo bei žinių iš tiekėjo, nes patys yra pakankamai pasidomėję apie perkamą produktą. Taip pat pastebima ženkliai sumažėjusi tolerancija klaidoms.
- Vartotojas yra linkęs statyti į pirmą vietą socialinius tiekėjo faktorius (ekologija, žmogaus teisės), todėl verslai yra priversti kelti savo standartus atitinkamose srityse.

Tokia vartotojų elgsena tampa pernelyg kompleksiška konservatyviems ryšių su klientais valdymo modeliams ir strategijoms, todėl atsiranda poreikis turėti tokią CRM sistemą, kuri galėtų realiu laiku nustatyti kliento poreikius, gebėti prisitaikyti prie jų ir taip suteikti konkurencinį pranašumą dinamiškoje verslo aplinkoje.

Taupymo ir investavimo kategorija, savo ruožtu, „FinTech“ sektoriuje yra sąlyginai naujas ir dar ne iki galo susiformavęs darinys. Pats finansų sektorius bendrąja prasme atlieka itin svarbų vaidmenį taupymo ir investavimo srityje, nes dabartinėje rinkoje iš esmės bet kuris fizinis asmuo, galintis patvirtinti savo asmens tapatybę ir turintis lėšų, turi galimybę tiesiogiai arba per trečiuosius asmenis investuoti į akcijas, obligacijas bei išvestines finansines priemones ir taip uždirbti savo dabartiniams poreikiams ar kaupti santaupas ateičiai (Hikida, Perry, 2019). Žvelgiant į dabartines taupymo ir investavimo ilgalaikėje perspektyvoje tendencijas, pastebima, jog vidutinio JAV gyventojų didžiąją dalį santaupų sudaro ne pinigai, bet tam tikros rūšies vertybiniai popieriai ar kitokio tipo turtas (Beshears et al., 2018). Tokia vyraujanti praktika rodo augančią žmonių finansinę brandą ir atveria naujos rinkos galimybes tokio tipo „FinTech“ įmonėms teikti savo paslaugas, pritaikant aukštasias technologijas. Dar viena taupymo ir investavimo sektoriaus augimo priežastis – nukritęs pasitikėjimas tradicinių bankų siūlomomis paslaugomis (Hikida, Perry, 2019). „FinTech“ tipo įmonės geba pateikti lankstesnius pasiūlymus, greitą aptarnavimo laiką ir įprastai paslaugų mokesčiai/tarifai yra ženkliai mažesni lyginant su dauguma bankų ar kitų tradicinių finansinių institucijų.

Skyriaus apibendrinimas

Apibendrinus visą apžvelgtą mokslinę literatūrą, galima teigti, kad CRM sistemos efektyvus pritaikymas priklauso nuo daugelio veiksnių. Visus faktorius iš esmės galima suskirstyti į 3 grupes pagal CRM sistemų komponentus – technologija, žmonės ir procesai. Technologiškai patogus naudojimas, platus funkcionalumas ir lengvas pritaikymas derinant skirtingus procesus leidžia įmonei geriau pasiekti norimus rezultatus diegiant CRM. Žmogiškieji išteklių taip pat atlieka svarbų vaidmenį – atitinkamas valdybos palaikymas skatina darbuotojų įsitraukimą dirbant su skirtingais

sistemos komponentais. Efektyvus CRM procesų veikimas sukuria darniai veikiančią sistemą skirtinguose lygmenyse ir leidžia pasiekti sėkmingus integracijos rezultatus.

Tiesa, praktikoje galima pastebėti, kad CRM projektai neretai baigiasi nesėkme. Pagrindinės to priežastys yra CRM sistemos suvokimas tik kaip technologinio įrankio procesams pagreitinti, nepakankamas dėmesys resursų perskirstymui orientuojantis į klientą, ribotas vadovybės palaikymas arba netinkamas pokyčių valdymas.

Įmonėms, kurios jau yra įsidiegusios CRM sistemą, taip pat naudinga atlikti efektyvumo nustatymo analizes. Siekiant efektyviai tą įgyvendinti praktikoje yra naudojami Venkatraman arba rezultatų lentelės modeliai, kurių tikslas įvertinti CRM sistemos poveikį verslo subjektui per atitinkamų rodiklių ar procesų pokyčius.

3. CRM SISTEMOS EFEKTYVAUS PRITAIKymo TAUPYMO IR INVESTAVIMO „FINTECH“ ĮMONĖSE TYRIMO METODIKA

Tyrimo modelis

2018 –iais UAB „Informacinės konsultacijos“ atlikto tyrimo (2018) metu buvo nustatyta, kad Lietuvoje CRM sistemų naudojimas nėra plačiai naudojamas – vos 4 procentai įmonių teigė, jog savo veikloje naudoja klientų valdymo sistemas. Remiantis ekspertų įžvalgomis, šiuo metu tendencijos išlieka tos pačios, todėl tikėtina, kad šis tyrimas yra naudingas tiek moksliskai, tiek ir verslo atstovams, ypač „FinTech“ sektoriuje, kuris pastaruoju metu Lietuvoje sparčiai auga ir pritraukia vis daugiau investicijų.

Pats „FinTech“ sektorius taupymo ir investavimo srityje spartų augimo pagreitį įgavo XXI – ojo amžiaus antrajame dešimtmetyje, todėl mokslinėje literatūroje nėra daug išsamių tyrimų, kurie visą dėmesį fokusuoja į CRM sistemų efektyvų pritaikymą tokio tipo įmonėse. Tačiau pažvelgus į „FinTech“ sektorių iš finansų ir startuolių perspektyvų, metodologijoje galima pastebėti tam tikrą kryptį. Tiek vienu, tiek kitu atveju mokslinėje literatūroje išskiriama ekspertinės nuomonės ir įžvalgų svarba. Būtent todėl vykdant panašaus pobūdžio tyrimus yra naudojami struktūrizuotos apklausos, pusiau struktūrizuotos apklausos bei struktūrinio interviu metodai.

Kadangi vienas iš tyrimo siekių yra apibendrinti taupymo ir investavimo Lietuvos „FinTech“ įmonių gerąją praktiką bei įžvalgas CRM srityje, šiame darbe bus taikomi kokybinio tyrimo principai. Patogumo sumetimais tyrimas vykdomas struktūrizuoto interviu būdu. Būtent šis metodas pasirinktas dėl to, kad tyrimo metu bus siekiama gauti ekspertinę respondentų nuomonę konkrečiais CRM sistemų veikimo ir taikymo aspektais praktiniame lygmenyje. Tai padės efektyviau išnagrinėti tiriamą sritį ir pasiekti tyrimo tikslą. Dar viena šio tyrimo modelio pasirinkimo priežastis – įgyvendinimo kaštai. Iš anksto pateikti klausimai padės gauti koncentruotą informaciją atitinkamais klausimais, todėl gautų rezultatų apibendrinimas bus spartesnis ir efektyvesnis.

Tyrimo tikslas

Ištirti Lietuvoje veikiančių taupymo ir investavimo „FinTech“ įmonių CRM sistemų naudojimo specifiką ir praktinį pritaikymą dinamiškoje verslo aplinkoje.

Tyrimo uždaviniai

1. Išskirti unikalius taupymo ir investavimo „FinTech“ sektoriaus požymius ir potencialias grėsmes tokio tipo verslo aplinkoje.
2. Išanalizuoti respondentų CRM sistemų taikymo procesus, užduodant klausimus remiantis Payne 5 procesų modeliu (Payne, Frow, 2006).
3. Nustatyti, kokie CRM sistemos funkcionalumo elementai, respondentų nuomone, sukuria konkurencinį pranašumą taupymo ir investavimo „FinTech“ klientui.

Tyrimo rezultatai

Kokybinio tyrimo galutinis rezultatas yra sukurtas CRM sistemos rekomendacinio pobūdžio „sėkmės“ modelis taupymo ir investavimo „FinTech“ įmonėse. Jis bus formuojamas pasitelkiant Payne 5 procesų modelį kaip atspirties tašką pagrindinių procesų įvardinimui. Pats modelis kuriamas remiantis ekspertine respondentų nuomone bei įžvalgomis apie kritinius CRM sistemos efektyvaus pritaikymo faktorius ir išnaudojimo potencialą. Kadangi struktūrizuoto interviu metu bus užduodami klausimai ne tik apie ryšių su klientais valdymo sistemas, bet ir apie „FinTech“ sektoriaus specifiką, analizuojant duomenis bus galima ieškoti sąlyčio taškų tarp išskiriamų CRM sistemos pranašumų ir unikalios verslo aplinkos bruožų. Šio modelio praktinis pritaikymas konkrečioje veikloje leis įmonėms sėkmingiau įgyvendinti CRM sistemos diegimo ir naudojimo procesus, atsižvelgiant į taupymo ir investavimo paslaugų sektoriaus požymius ir ypatingai dinamišką klientų segmentą.

Tyrimo hipotezės

Kaip ir buvo aptarta ankstesnėje darbo dalyje, „FinTech“ sektorius pasižymi ypatinga dinamika ir sparčiai besivystančiais pokyčiais. Dėl šios priežasties pagrindinis taupymo ir investavimo „FinTech“ įmonių iššūkis yra laiku ir tinkamai reaguoti į klientų poreikių pasikeitimus bei efektyviai pritaikyti tobulėjančius technologinius įrankius. Remiantis šiais argumentais, buvo iškeltos 3 hipotezės:

1. H1 – ribotą CRM sistemos lankstumą savo vykdomoje veikloje ekspertai įžvelgia kaip didžiausią trūkumą.
2. H2 – geras CRM sistemos pritaikymas labiausiai priklauso nuo tinkamo ir efektyvaus pokyčių valdymo visuose procesuose.
3. H3 – lyginant su Payne 5 procesų modeliu, CRM sistemų naudojimas taupymo ir investavimo „FinTech“ sektoriuje reikalauja dar vieno proceso – aplinkos analizės.

Respondentai

Siekiant tinkamai įvykdyti tyrimą ir išpildyti keliamus tikslus, buvo išskelti 2 kriterijai, kuriuos respondentai turėjo atitikti:

1. Įmonė, kurios atstovas atliks apklausą, privalo savo veikloje naudoti CRM sistemą.
2. Įmonė, kurios atstovas atliks apklausą, savo veiklos pobūdžiu bei specifika patenka į taupymo ir investavimo „FinTech“ sektoriaus kategoriją.

Šiems kriterijams įgyvendinti buvo naudojamas antrinis duomenų šaltinis – „Investuok Lietuvoje“ kasmetinė sektoriaus apžvalga „FinTech landscape in Lithuania“.

Informacijos patikimumas ir kokybė

Norint užtikrinti struktūrizuoto interviu kokybę ir objektyvumą, klausimai buvo formuluojami remiantis ankstesnėje darbo dalyje įvykdyta mokslinės literatūros apžvalga bei gerąja panašaus pobūdžio tyrimų praktika ir Payne 5 procesų CRM pritaikymo modeliu.

Tam, kad respondentas būtų motyvuotas atsakyti į anketos klausimus ir būtų išvengta atmestinių atsakymų, apie klausimyno siuntimo faktą iš anksto buvo derinama su įmonės atstovais. Sulaukus teigiamo atsakymo, buvo sutarta dėl patogaus laiko ir kitų aplinkybių.

Kokybinio interviu auditorija

Žvelgiant į „Investuok Lietuvoje“ kasmetinę sektoriaus apžvalgą „FinTech landscape in Lithuania“ (2021), praėjusių metų pabaigoje Lietuvoje veikė 256 „FinTech“ bendrovės, kurias galima skirstyti į šias kategorijas: taupymo ir investavimo, draudimo („Insurtech“), mokėjimų, skaitmeninės bankininkystės, didžiųjų duomenų ir duomenų analitikos, atitikties valdymo ir kibernetinio saugumo, skolinimo, finansinės programinės įrangos, „blockchain“ ir kriptovaliutų bei kitos įmonės, nepatenkančios į minėtas kategorijas. Tyrimo tikslas yra tirti būtent „FinTech“ sektoriaus įmonių patirtį bei išvalgas klientų valdymo sistemų klausimu, populiacija susiaurėja iki šioje apžvalgoje nurodyto skaičiaus.

Kadangi pasirinkta tyrimo metodika yra kokybinė (struktūrinio interviu metodu) ir skirta tik taupymo ir investavimo srityje veikiančioms „FinTech“ įmonėms, tyrimo imtis nėra skaičiuojama pagal kiekybinio tyrimo imties formulę. Remiantis „FinTech landscape in Lithuania“ duomenimis, Lietuvoje yra 28 taupymo ir investavimo „FinTech“ įmonės. Atsižvelgiant į gerąją tokio tipo tyrimų praktiką, struktūrinio interviu metodo patikimumas bei efektyvumas pasiekiamas apklausus 5-6

respondentus. Todėl interviu auditorija yra atsitiktinai parinkti 5 respondentai iš 28 galimų įmonių, atitinkančių anksčiau įvardintus tyrimo reikalavimus. Siekiant užtikrinti respondentų anonimiškumą, toliau įmonės bus vadinamos įmonė A, įmonė B, įmonė C, įmonė D ir įmonė E.

Klausimyno sandara

- Įvadinė dalis, kurioje yra pristatomas pats klausimynas, jo paskirtis ir anonimiškumas.
- Pagrindinė dalis, kurioje yra pateikiami klausimai. Struktūrizuoto interviu klausimai yra atvirojo tipo dėl siekio gauti kaip įmanoma gilesnę respondentų nuomonę apie CRM sistemų sėkmingo/nesėkmingo pritaikymo aspektus, lūkesčius konkrečioje veiklos srityje bei efektyvumo problematiką dinamiškame taupymo ir investavimo „FinTech“ veiklos sektoriuje.
- Struktūrizuoto interviu klausimai yra skirti konkrečiai taupymo ir investavimo srityje veiklą vykdančioms „FinTech“ įmonėms.
- Baigiamoji dalis, kurioje padėkojama respondentui už pateiktus atsakymus, nurodomi apklausos autoriaus kontaktai.

Klausimynas pateiktas priede.

4. EFEKTYVAUS CRM SISTEMOS PRITAIKymo TAUPYMO IR INVESTAVIMO „FINTECH“ ĮMONĖSE TYRIMO ANALIZĖ

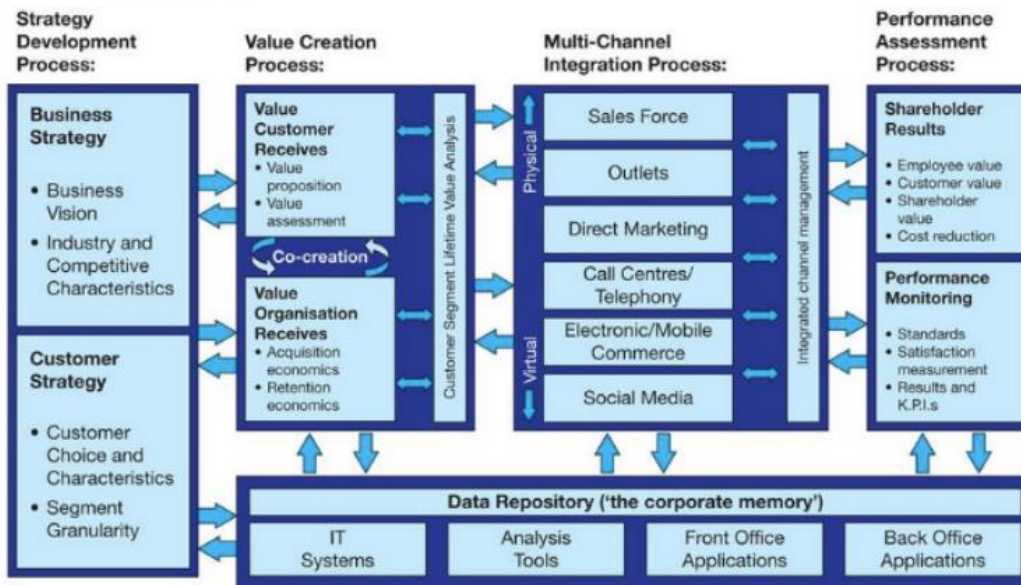
4.1 Payne 5 procesų CRM sistemos pritaikymo modelis

Ankstesnėje darbo dalyje (2.2 poskyryje) buvo aptariami kertiniai veiksniai, lemiantys sėkmingą CRM sistemos pritaikymą įmonės veikloje. Vienas iš aprašytų požiūrių – autorių Payne ir Frow (2005) pasiūlytas 4 faktorių CRM taikymas. Anot minėtų mokslininkų, naudojant CRM sistemą organizacija privalo tinkamai įvertinti pačios įmonės parengtį prieš pradėdant diegti CRM sistemą, užtikrinti efektyvų pokyčių valdymą bei patį CRM sistemos projekto valdymą ir nuolat skatinti darbuotojų įsitraukimą tobulinant CRM sistemos išnaudojimo galimybes.

Payne ir Frow, analizuodami CRM sistemos taikymo problematiką, suformavo 5 procesų modelį, kuriame galima įžvelgti visą CRM sistemos veikimo principą organizacijoje.

10 Paveikslas

Payne 5 procesų modelis



Šaltinis: Payne ir Frow, 2006

Kaip matyti 10 paveiksle, modelio autoriai išskyrė 5 procesus – strategijų vystymo, vertės kūrimo, skirtingų kanalų integravimo, rezultatų vertinimo ir su visais minėtais procesais sąveikaujantis duomenų valdymo procesas.

Būtent šis modelis buvo pasirinktas kaip tyrimo atspirties taškas dėl savo universalumo. Modelio taikymas, anot autorių, yra galimas iš esmės bet kuriame verslo sektoriuje, nepriklausomai nuo jo veiklos ypatumų. Tačiau teorinėje darbo dalyje buvo pastebėta, kad dabartinės rinkos tendencijos, ypač „FinTech“ sektoriuje, sparčiai kinta ir dinamiškai juda pirmyn. Šie teiginiai buvo patvirtinti ir tyrimo respondentų. Įmonės A atstovas pastebi, kad kiekvienas šio sektoriaus verslo subjektas turi bent jau minimalias klientų valdymo sistemas, todėl didžiausias iššūkis yra ne pats CRM sistemos įsidiegimo faktas, bet sistemos pritaikymas jų konkrečiai vykdomai veiklai. D verslo subjekto teigimu pagrindinis įmonės veikloje naudojamos CRM sistemos trūkumas yra ribotas pritaikymas jų vykdomai veiklai ir keliamiems verslo tikslams. Panašios pozicijos laikosi ir C organizacijos respondentas – anot jo, šiame sektoriuje verslo subjektai susiduria su iššūkiais dėl riboto sistemos pritaikymo. Specialisto teigimu, tenka daug bendradarbiauti su sistemos tiekėjais/administratoriais dėl nuolatinio funkcionalumo tobulinimo ir efektyvesnio išnaudojimo, neretai netgi specialios programinės įrangos diegimo, o tai reikalauja sąlyginai nemažai išteklių. Natūralu, kad esant tokioms aplinkybėms kyla poreikis tobulinti atitinkamus modelius ar plėsti jų pritaikymo kriterijus. Šiame moksliniame tyrime, remiantis ekspertinėmis respondentų įžvalgomis bei gerąja Lietuvos taupymo ir investavimo „FinTech“ įmonių praktika, Payne 5 procesų CRM sistemos modelis bus modifikuojamas atsižvelgiant į konkrečiai taupymo ir investavimo „FinTech“ sektoriaus poreikius ir rinkos aktualijas. Kai kurie baziniai modelio aspektai, tokie kaip verslo vizijos apibrėžimas ar kaštų mažinimas bus paliekami iš originalaus autorių modelio, nes jie galioja bet kuriam verslo subjektui. Taip pat Payne ir Frow metodikos pagrindu bus išskirti 4 kritiniai sėkmės veiksniai, nuo kurių priklauso efektyvus CRM sistemos modelio taikymas.

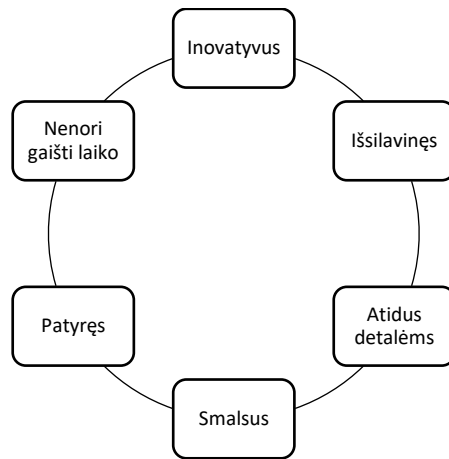
4.2 CRM sistemos efektyvaus pritaikymo modelio procesų išskyrimas

Verslo aplinkos analizės procesas

Analizuojant kokybinio tyrimo respondentų atsakymus, buvo pastebėta, kad trečioji hipotezė (H3) pasitvirtino. Visi apklausos dalyviai savo atsakymuose paminėjo faktą, jog taupymo ir investavimo rinkos vartotojas yra inovatyvus, išsilavinęs, labai atidus detalėms, smalsiai domisi naujais dalykais bei nenori gaišti savo brangaus laiko, kitu atveju renkasi konkurento teikiamas paslaugas.

11 Paveikslas

Taupymo ir investavimo „FinTech“ įmonių klientas



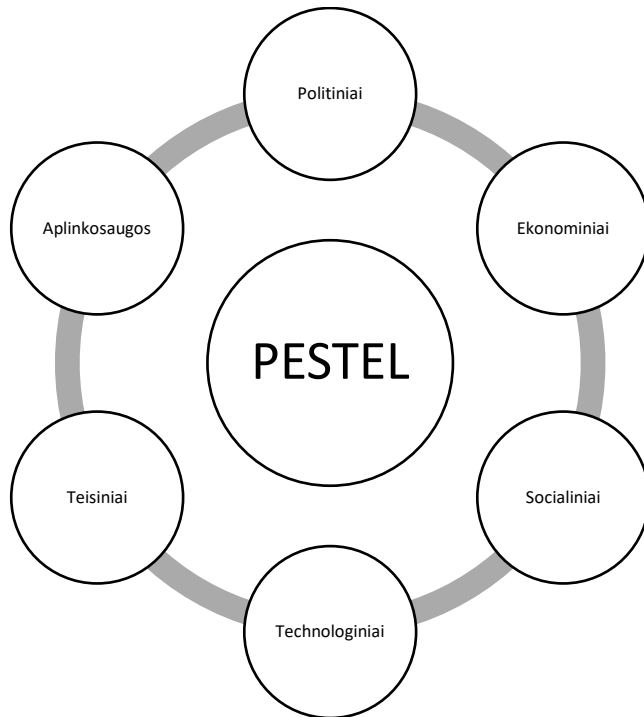
Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis tyrimo rezultatais

Siekiant patenkinti tokio vartotojo lūkesčius, organizacija privalo užtikrinti nuolatinį, nenutrūkstamą procesą, kurio metu būtų analizuojamos rinkos tendencijos, konkurentų judėjimai bei pati kliento elgsena – kitais žodžiais tariant, verslo aplinkos analizės procesas. Šį procesą galima būtų padalinti į 2 dalis:

Sektoriaus analizė – norint išanalizuoti taupymo ir investavimo verslo aplinką, labai svarbu laiku reaguoti į politinius bei teisinius pasikeitimus makro lygyje, akylai stebėti ekonominius judėjimus/naujas galimybes ir kaip įmanoma greičiau prisitaikyti prie technologinių pokyčių, kitu atveju verslo subjektas taps „nebeaktualus“ „FinTech“ rinkoje. Darbo autoriaus nuomone, geriausias strateginis įrankis šiam tikslui įgyvendinti yra PESTEL analizė (išplėstas PEST analizės modelis). Šis metodas yra dažnai sutinkamas finansų verslo srityje, nes jo naudojimas leidžia prognozuoti tam tikrus finansų rinkos judėjimus pagal 6 faktorių grupes – politiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai, teisiniai ir aplinkosaugos aspektai. Turint omenyje, kad tiriamos taupymo ir investavimo „FinTech“ įmonės dirba sutelktinio finansavimo (nekilnojamojo turto projektai, skolinimas), akcijų, kriptovaliutų ir kitų vertybinių prekių pirkimo/pardavimo bei investicinių portfelių administravimo srityse, PESTEL analizės pritaikymas CRM sistemos naudojimo kontekste (pradiniuose diegimo etapuose bei siekiant užtikrinti tęstiną sistemos tobulinimą reaguojant į verslo aplinkos pokyčius) padės organizacijoms tinkamai įvertinti visą veiklos sektorių.

12 Paveikslas

PESTEL modelis



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis PESTEL modelio metodologija

Vartotojo elgsenos analizė – įmonės B atstovo teigimu, šio sektoriaus klientas yra ypatingas tuo, kad kiekvienas vartotojas yra unikalus, o tai reikalauja gebėjimo pritraukti klientą skirtingomis priemonėmis. Respondento manymu, tradiciniai komunikacijos kanalai, tokie kaip telefoniniai skambučiai, tampa vis retesni dėl savo neefektyvumo ir riboto įsitraukimo. Kadangi dirbama tiesiogiai su kliento itin jautriais duomenimis (investuojamos santaupos), siekiama sukurti kaip įmanoma labiau asmenišką ryšį ir taip užtikrinti pasitikėjimą. Būtent todėl naudojami skambučiai su vaizdu arba gyvi susitikimai. Kitas įdomus aspektas, atliekant tyrimą buvo pastebėta, kad nauji vartotojai yra pasiekiami per tokius šaltinius kaip LinkedIn, nišinės konferencijos ar „tinklaveika“ (angliškai *networking*). Šie bruožai dar kartą įrodo faktą, kad taupymo ir investavimo veiklos srityje vartotojas yra itin išsilavinęs ir inovatyvus, vertina profesionalumą, todėl kiekviena organizacija turi numatyti galimybę naudoti skirtingus pritraukimo šaltinius bei reaguoti į pasikeitimus atliekant atitinkamus pokyčius kituose procesuose.

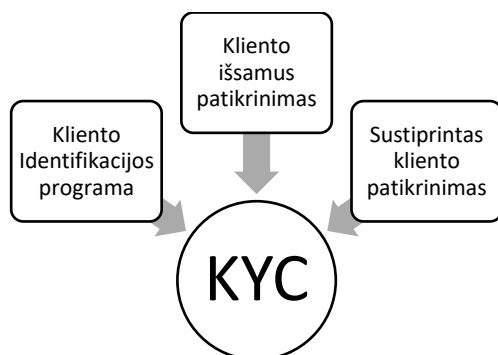
Taupymo ir investavimo sektorius turi išskirtinį bruožą, kad tiesiogiai dirbama su itin jautriais ir asmeniniais kliento duomenimis. Būtent todėl tokio tipo organizacijose yra taikomas vartotojo

įvertinimo standartas KYC (angliškai *Know Your Customer/Client*), užtikrinantis, kad įmonės darbuotojai gali patikrinti kliento tapatybę ir žinoti savo kliento investicijų žinias bei finansinį profilį (tai yra įprasta praktika absoliučioje dauguma pasaulio bankų). D įmonės respondento teigimu, KYC metodologijos taikymas ir integravimas į CRM sistemą yra vienas kertinių aspektų, išskiriantis šio sektoriaus verslo specifiką. Tokia didelė svarba vartotojo analizei yra akcentuojama todėl, kad šio metodo tikslas yra leisti organizacijai įsitikinti, jog klientas yra realus asmuo, turintis tapatybę patvirtinančius dokumentus. Šitokiu būdu yra užkertamas kelias pinigų plovimui, terorizmo finansavimo galimybėms ir kitokioms įstatymams prieštaraujančioms pinigų korupcijos schemoms. Šiuo metu rinkoje nėra visiškai vienos centralizuotos KYC taikymo metodologijos, tačiau kiekviena šio sektoriaus įmonė (dėl savo specifikos dirbanti su investicijomis) turėtų integruoti kertinius KYC principus:

- Kliento identifikacijos programa (angliškai *Customer Identification Program - CIP*). Šis principas reikalauja, kad finansų įmonės gautų keturių pagrindinių kategorijų identifikavimo informaciją apie klientą – vardą ir pavardę, gimimo datą, adresą bei identifikavimo numerį (asmens tapatybės kodas).
- Kliento išsamus patikrinimas (angliškai *Customer Due Diligence – CDD*). Tai yra procesas, kurio metu renkami visi kliento kredencialai, siekiant patikrinti jo tapatybę ir įvertinti jų rizikos profilį dėl įtartinės finansinės veiklos.
- Sustiprintas kliento patikrinimas (angliškai *Enhanced Due Diligence – EDD*). Šis procesas yra naudojamas klientams, kuriems kyla didesnė infiltracijos, terorizmo finansavimo ar pinigų plovimo rizika, todėl dažnai reikia rinkti papildomą informaciją.

13 Paveikslas

KYC metodologija



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis KYC metodologija

Taip pat vartotojo profilio analizės kriterijai turėtų reaguoti į PESTEL aplinkos analizės pasikeitimus. E verslo subjekto pastebėjimu, dabartiniame politiniame/ekonominiame kontekste yra draudžiamas bet koks bendradarbiavimas su Rusijos bei Baltarusijos fiziniiais bei juridiniais asmenimis arba apskritai su šiomis valstybėmis ryšių turinčiais asmenimis. Šių nuostatų nepaisymas turėtų itin neigiamą reakciją ne tik socialiniame lygmenyje, tačiau apskritai gali užkirsti kelią tolimesniam veiklos vykdymui. Būtent todėl bet koks kitas ateityje įvyksiantis pokytis, tiesiogiai reguliuojantis taupymo ir investavimo sektoriaus arba visų verslų dalyvių santykius, turi būti lanksčiai integruojamas į CRM sistemos funkcionalumą.

Payne 5 procesų modelyje verslo makro aplinkos bei tikslinio vartotojo analizė yra integruota į strategijų vystymo procesą. Tačiau remiantis atlikto tyrimo rezultatais ir aptartais pastebėjimais, buvo padaryta išvada, kad vykdant veiklą tokioje dinamiškoje taupymo ir investavimo verslo aplinkoje, kur klientas yra ypatingai išsilavinęs, inovatyvus ir atidus detalėms, o pati organizacija privalo tinkamai įvertinti visą kliento profilį, šiuos du procesus reikia išskirti į atskiras grupes dėl savo apimties ir specifikos.

Strategijų vystymo procesas

Strategijų vystymo procesas, savo ruožtu, turėtų užtikrinti, kad ryšių su klientais valdymo strategijos ir sprendimai atitiktų su visos organizacijos vizija bei keliamais verslo tikslais. Įmonės A atstovas, kalbėdamas apie savo organizacijoje taikomą praktiką, pabrėžė, kad verslo strategijų ir ryšių su klientais valdymo strategijų planavimas/pokyčiai turi vykti vienu metu, įtraukiant visas susijusias šalis. Šio proceso efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo sklandžios tarpusavio komunikacijos, pastovaus/nenutrūkstamo įdirbio ir aiškios lyderystės. B verslo subjekto respondentas, kalbėdamas apie verslo ir ryšių su klientais valdymo sistemų strategijų derinimą, paminėjo, kad savo veikloje naudoja KPI (angliškai *Key Performance Indicator*), kurie padeda stebėti iš anksto numatytus tikslus. Darbo komanda iš anksto numatytam periodui nusimato verslo strateginius tikslus, kurių siekimą klientų valdymo klausimais CRM sistema padeda sekti. Žvelgiant į dabartines rinkos tendencijas, KPI yra naudojamas labai didelėje dalyje verslų dėl savo patogumo, lengvo pritaikymo ir aiškiai apibrėžto veikimo principo. Apie šį įrankį plačiau bus aptarta kiek vėliau, nes buvo pastebėta, kad jo naudojimas yra itin platus kitame CRM sistemos procese – rezultatų vertinime.

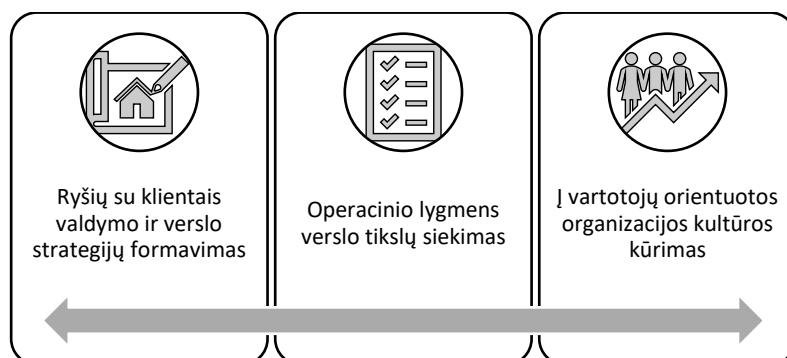
Kalbant apie šį procesą, svarbu paminėti ir CRM sistemų sąryšį su operacinio lygmens verslo strategijomis. C verslo subjekto atstovo teigimu, vienas pagrindinių tikslų naudojant ir tobulinant ryšių su klientais valdymo sistemas yra automatizavimo didinimas. Žiūrint iš organizacijos

perspektyvos, toks poveikis visų pirma lemia kaštų mažinimą ir efektyvesnį darbo eigos procesą. Be to, „sutaupytas“ specialistų, dirbančių su šiais procesais, laikas gali būti išnaudojamas didinant kompetencijos lygį – naujų sistemos funkcijų įsisavinimas, naujų išnaudojimo būdų paieškos ar patobulinimų siūlymų rengimas. Todėl akivaizdu, kad sėkmingas CRM sistemų ir verslo subjekto strategijų derinimas yra abipusiu tarpusavio ryšiu susijęs procesas, kurio geras pritaikymas tiesiogiai veikia įmonės veiklos rezultatus.

Kitas labai svarbus aspektas, kalbant apie verslo strategijų derinimą su CRM sistemos veikimu – teorinėje dalyje dažnai minėtas organizacijos kultūros faktorius. Įmonės B respondentas pastebėjo, kad jų organizacijoje darbuotojai savo kasdieninėje veikloje vis dar naudoja šalutinius įrankius (Microsoft Excel arba paprastos užrašinės) informacijai žymėti, o patį CRM pasitelkia tik esant konkrečiam poreikiui. Toks kolektyvo požiūris į visą ryšių su klientais valdymo sistemos taikymą rodo nepakankamai brandų organizacijos kultūros lygį į klientą orientuotos strategijos kontekste. Ilgalaikėje perspektyvoje tai kertasi su verslo strategijų derinimo procesu, nes, remiantis teorinėje dalyje aptartais kritiniais sėkmės veiksniais, nuoseklumas organizacijos kultūroje yra raktinis bruožas kuriant sėkmingą į vartotoją orientuotos organizacijos paveikslą. Vertinant kiek anksčiau aptartas taupymo ir investavimo sektoriaus vartotojo charakteristikas, maksimalus kiekvieno darbuotojo įsitraukimas naudojant CRM sistemą savo veikloje yra būtinas norint tinkamai identifikuoti kliento poreikius ir reikiamai į juos reaguoti.

Apibendrinant galima pastebėti, kad strategijų vystymo procesą galima suvokti 3 pjūviais – ryšių su klientais valdymo ir verslo strategijų formavimas naudojant strateginius planavimo įrankius (pvz. KPI), operacinio lygmens verslo tikslų siekimas naudojant CRM sistemas ir į vartotoją orientuotos organizacijos kultūros kūrimas.

14 Paveikslas *Strategijų vystymo procesas*



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis tyrimo rezultatais

Norint užtikrinti sklandesnį šio proceso funkcionavimą, verslo subjektas turėtų tinkamai apsiprašyti visus verslo strategijos aspektus, ryšių su klientais valdymo sistemų strateginius elementus ir jų tarpusavio sąveiką. Įmonės E atstovo teigimu, įmonė praktinėje veikloje patiria reikšmingų kliūčių kuomet bent vienas iš departamentų pradeda nesilaikyti apsibrėžtų strateginių nuostatų. Labai dažnu atveju strategijų dokumentavimas organizacijoje yra suprantamas kaip biurokratinis formalumas, kuris neturi praktinės vertės vykdomoje veikloje. Tačiau remiantis minėto respondento praktinėmis išvalgomis ir darbo autoriaus interpretacija, siekiant įtvirtinti tęstinumą ir kryptingą įmonės augimą, organizacija privalo skirti atitinkamą dėmesį CRM ir verslo strategijų dokumentavimui, konkrečių taisyklių aprašymui ir jų taikymo tvarkai. Šitokiu būdu bus užtikrinamas sklandus strategijų vystymo proceso vykdymas.

Vertės kūrimo procesas

Payne 5 procesų modelyje vertės kūrimo procesas yra pateikiamas 3 aspektais – procesai, kurie teikia naudą vartotojui, vertę pridedančių klientų identifikavimas ir galiausiai išskyrimas pagrindinių veiklų, kurios galėtų maksimizuoti abipusius vertės „mainus“ su tiksliausia vartotojų segmentu.

Šiame moksliniame tyrime vartotojo elgsenos analizė ir pati tikslinio vartotojo identifikacija buvo priskirta pačiame pirminiame CRM sistemos taikymo procese – aplinkos analizės. Būtent todėl vertės kūrimo procesas yra analizuojamas kiek kitokiu pjūviu, lyginant su Payne modelyje taikomu vertinimu. Analizuojant visų taupymo ir investavimo „FinTech“ įmonių respondentų atsakymus, buvo pastebėta, kad organizacijos akcentuoja tam tikrus procesus, kurie suteikia konkurencinį pranašumą rinkoje. Remiantis šiuo pagrindu, darbo autoriaus požiūriu vertės kūrimo procesas tokiam sektoriuje turėtų analizuoti tuos aspektus, kurie kuria vertę verslo subjektui ir padeda įgyti pranašumą prieš konkurentus. Įvertinus tyrimo duomenis, buvo išskirti šie dalykai:

- Sistemos paprastumas (patogumas naudoti)

Įmonės A atstovo teigimu, vienas esminių konkurencinių pranašumų tokio tipo veikloje yra aiški ir patogi ryšių su klientais valdymo sistema. Kadangi ji yra naudojama kiekvieną dieną, viena iš funkcijų yra planuoti darbo eigą tiek dienos lygmeniu, tiek ir ilgesniu laiko tarpu. Būtent todėl natūraliai kyla poreikis turėti sistemą, kuria yra lengva ir patogiu techniška naudoti, nesudėtinga išsitraukti reikalingas ataskaitas ar pasiimti atitinkamus duomenis kitų tikslų įgyvendinimui.

Vienas iš sprendimų būdų, anot C verslo subjekto, pagalbiniai mygtukai. Dėl žmogiškojo faktoriaus praktiniame lygmenyje dažnai pasitaiko atvejų, kuomet su sistema dirbantis specialistas nežino tam tikrų funkcijų, jų reikšmės ar negali rasti konkretaus lauko. To priežastys yra įvairios - vienu metu dirbant su keliomis sistemomis pasimiršta funkcionalumas, įvyksta sistemos atnaujinimui, su kuriais nebuvo galimybės susipažinti, naujas organizacijos darbuotojas neturėjo pakankamai laiko įsisavinti įmonės naudojamos programinės įrangos. Nors ir daugelyje organizacijų vyksta reguliarūs mokymai ar kitokie kompetencijos ugdymo užsiėmimai, norint užtikrinti tinkamą specialistų įsitraukimą naudojant CRM sistemas, svarbu atsižvelgti į patogumo kriterijus. Dinamiškame taupymo ir investavimo verslo sektoriuje reikalingas gebėjimas greitai reaguoti į kliento poreikius, o tą įmanoma pasiekti tik naudojant patogią ryšių su klientais valdymo sistemą, nešvaistant laiko kompleksinio funkcionalumo įsisavinimui.

- Išskirtinis funkcionalumas

Kalbant apie išskirtinį funkcionalumą, labai svarbu atskirti du dalykus – išskirtinis savo kompleksiskumu ir išskirtinis dėl savo unikalumo lyginant su kitais dalyviais rinkoje. Šiuo atveju yra kalbama būtent apie pastarąjį. Tiek A įmonės atstovo, tiek C organizacijos respondento teigimu, ryšių su klientais valdymo sistema šiame sektoriuje turi turėti kažką išskirtinio konkurentų kontekste. Norint tą išpildyti, organizacija privalo užtikrinti sėkmingą pirmųjų dviejų procesų veikimą – verslo aplinkos analizės ir strategijų vystymo. Taip yra todėl, kad išskirtinis funkcionalumas turi labai tiksliai atitikti verslo sektoriaus specifiką, atitikti vartotojo poreikius bei atnešti apčiuopiamą naudą pačiai organizacijai kaip verslo vienetui.

Žinoma, unikalus funkcionalumas negali neigiamai kirstis su anksčiau aptartu CRM sistemos „user-friendly“ principu. Jei specifinio funkcionalumo programinės įrangos diegimas bei darbuotojų mokymų kaštai viršys nešamą naudą, organizacijai tai konkurencinio pranašumo nesuteiks ir netgi gali atnešti nuostolių.

- Patirties taikymas

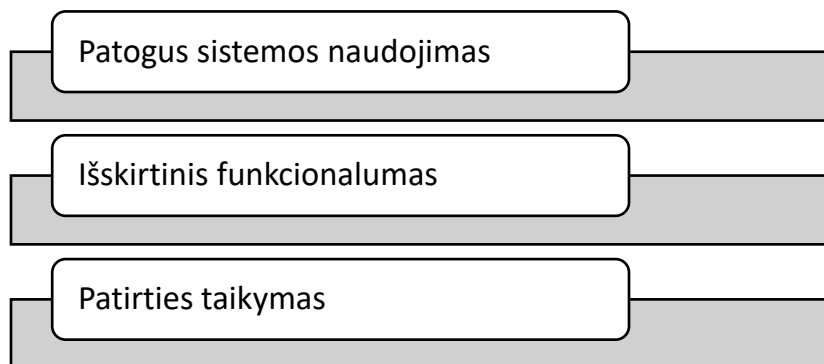
Pagrindinis, darbo autoriaus nuomone, konkurencinį pranašumą suteikiantis veiksnys – savosios patirties taikymas tobulinant ryšių su klientais valdymo sistemų funkcionalumą ir praktinį pritaikymą. Remiantis įmonės C respondento išsakytomis išvalgomis, dinamiškame veiklos sektoriuje viena esminių CRM sistemos pokyčių varomųjų jėgų yra specialistų, dirbančių su sistema, patirtis. Vertinant iš praktinės perspektyvos, ankčiau minėtieji faktoriai (sistemos

paprastumas/patogumas naudoti bei išskirtinis funkcionalumas) yra pasiekiami tik tokiu atveju, jei tiesiogiai atsižvelgiama į dirbančiųjų su sistema poreikius – organizacijos viduje esančių specialistų patirtis formuoja unikalų vidinį poreikį sistemos tobulinimui ir tikslinio funkcionalumo išskyrimui, ko pas konkurentus nėra. Būtent jie geba matyti funkcinis operacinio lygmens trūkumus pačioje sistemoje arba strateginio lygmens sąsajų nebuvimą verslo tikslų kontekste, todėl šios patirties taikymas lemia kartu ir strategijų vystymo proceso efektyvumą.

Norint užtikrinti kryptingą praktikos taikymą CRM sistemos tobulinimo procese, svarbu įtraukti visus dalyvaujančius specialistus (sistemos administratoriai ir kiti IT specialistai, klientų valdymo specialistai, marketingo ir komunikacijos specialistai bei įvairaus lygio vadovai). Šis aspektas yra būtinas, siekiant susisteminti įvairių sričių patirtį, kad pokyčiai, kylantys iš darbuotojų patirties, verslo subjektui teiktų konkurencinį pranašumą.

15 Paveikslas

Konkurencinį pranašumą suteikiantys CRM sistemos aspektai



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis tyrimo rezultatais

Rezultatų pritaikymo procesas

Šio proceso tikslas yra išskirti pagrindines sritis, kuriose CRM sistemos teikiama nauda bei gauti rezultatai turėtų būti taikomi atitinkamai pagal įmonės vykdomą veiklą ir sektoriaus specifiką. Dažnu atveju dėl savo universalumo ryšių su klientais valdymo sistema naudojama ne vien kliento statuso bei profilio formavimui, bet ir kitoms veiklos sritims, kurios buvo pastebėtos atliekant taupymo ir investavimo įmonių tyrimą.

Kategorizavimas

Bet kokio tipo verslo veikloje vyrauja įprasta praktika segmentuoti atitinkamus aspektus. Šiame moksliniame darbe tiriamajame taupymo ir investavimo „FinTech“ sektoriuje buvo pastebėta, jog pagrindinės dvi sritys, kurias organizacijos segmentuoja, yra pats klientas (jo profilis, elgsenos ypatumai, regioninis išsidėstymas bei kiti elementai) ir produktas. E verslo subjektas, kalbėdamas apie savo įmonės CRM sistemos taikymą, paminėjo, kad gautos ataskaitos padeda skirstyti vartotojus į grupes pagal tai, kaip jie investuoja, kada investuoja, kiek investuoja ir kur investuoja. Tokia informacija leidžia geriau pažinti naujus klientus – priskyrimas tam tikrai kategorijai padeda lengviau nuspėti jo poreikius, elgsenos ypatumus ir lūkesčius, nes per ilgą duomenų kaupimo istoriją išryškėja kiekvienos grupės unikalūs požymiai. Žvelgiant iš žmogiškųjų išteklių perspektyvos, vartotojų profilio segmentavimas suteikia organizacijai galimybę priskirti konkrečias specialistų komandas kiekvienai klientų grupei ir taip fokusuotis ties ta grupe. Tokia darbo metodika padeda efektyviau išnaudoti specialistų kompetencijas, o vartotojai gauna labiau personalizuotą patirtį.

CRM sistema taip pat leidžia organizacijai kategorizuoti savo kuriamą produktą atitinkamai pagal kliento profilį. Remiantis C respondento įmonėje taikoma gerąja praktika, ryšių su klientais valdymo sistema suteikia galimybę atpažinti kliento poreikius ir pagal jų požymius siūlyti labiausiai jiems tinkantį produktą. Toks produkto/paslaugos segmentavimas leidžia organizacijai geriau atpažinti kiekvienos grupės skirtumus ir atlikti reikiamus patobulinimus, siekiant kaip įmanoma tiksliau atitikti potencialius lūkesčius.

Personalizuotas produktas

Kaip ir buvo pastebėta ankstesnėje dalyje, taupymo ir investavimo sektoriaus klientas yra ypatingai inovatyvus, išsilavinęs ir atidus detalėms. Būtent tokios savybės sąlygoja keliamus aukštus lūkesčius produkto/paslaugos kokybei ir patirčiai. D įmonės respondentas, remdamasis savo patirtimi, teigia, kad tinkamu metu pateikti ir atitinkamai personalizuoti pagal kliento profilį pasiūlymai yra tai, ko tikisi tikslinis vartotojas. E organizacijos atstovo teigimu, tinkamas CRM sistemos funkcijų išnaudojimas leidžia susidaryti detalų vartotojo paveikslą, o tai suteikia galimybę kurti personalizuotus pasiūlymus ir sprendimus. Tiek naujas, tiek jau esamas verslo subjekto klientas tokią patirtį labai vertina ir dėl to yra linkęs toliau tęsti tarpusavio bendradarbiavimą. Be to, buvo pastebėta, kad šiame sektoriuje vartotojas yra itin imlus naujovėms, nebijo rizikuoti, todėl žiūrint iš organizacijos pusės tai atveria galimybes eiti nestandartiniu keliu ir kurti inovatyvius personalizuotus sprendimus be baimės dėl vartotojų nesugebėjimo prisitaikyti.

Komunikacija

Vartotojo analizės procese buvo pamatyta, jog taupymo ir investavimo „FinTech“ įmonių klientas dėl savo patirties ir smalsumo yra atidus detalėms bei nenori gaišti savo laiko, todėl reikalauja atitinkamo profesionalumo, ypač komunikacijos srityje. Būtent todėl verta pabrėžti, kad tinkamu laiku ir tinkama forma inicijuotas kontaktas su vartotoju yra vienas labiausiai naudą teikiančių veiksmų. Labai panašios pozicijos laikosi ir B įmonės atstovas – jo teigimu, dėka informacijos apie paskutinį kontaktą su klientu, nesudėtinga atitinkamai pagal poreikius išsifiltruoti visą sąrašą ir realiu laiku stebėti, kuriems vartotojams būtina inicijuoti kontaktą. Tiesa, verta pabrėžti, kad tinkamos komunikacijos pasirinkimas labai stipriai priklauso nuo ankstesnių CRM sistemos procesų – aplinkos analizės (teisinių rėmų nustatymas, rinkos tendencijų stebėjimas, technologinės pažangos diegimas ir paties tikslinio vartotojo profilio apibrėžimas) bei tinkamo vartotojų grupių segmentavimo. Vieni vartotojai vertina komunikacijos kanalus, kurie yra artimiausi gyvam kontaktui, tačiau kitiems svarbiau, jog žinutė būtų perduota kaip įmanoma greičiau per jiems patogų įrankį. Tai lemia poreikį verslo subjektui nusimatyti įvairių komunikacijos kanalų integravimo galimybes ir lankstų pritaikymą vykdomai veiklai.

Darbu planavimas

Atliekant taupymo ir investavimo „FinTech“ įmonių tyrimą, buvo pastebėta, kad organizacijos CRM sistemas naudoja planuojant kiekvienos darbą. Tai ypač aktualu strateginiame kontekste, nes verslai gali efektyviau išnaudoti savo žmogiškuosius išteklius ir planuoti jų poreikį reaguojant į veiklos apimtį. B įmonės respondento įžvalgomis, geras CRM sistemos išnaudojimas padeda organizacijai planuoti darbo valandas ir specialistų etatus atitinkamai pagal vartotojų apimtį ir specifiką tiek projekto lygmenyje, tiek apskritai visos veiklos tęstinumo kontekste. Komandos vadovas, matydamas, jog tam tikra grupė pritraukė sąlyginai didesnę naujų klientų skaičių arba sugebėjo padidinti esamų įsitraukimą, gali realiu laiku reaguoti į žmogiškųjų išteklių perskirstymo poreikį ir taip užtikrinti tolygų produkto/paslaugos kokybės tobulinimą visose srityse. Taip pat tai leidžia vadovybei lyginti skirtingų komandų/specialistų tarpusavio rezultatus ryšių su klientais valdymo kontekste ir daryti atitinkamus sprendimus.

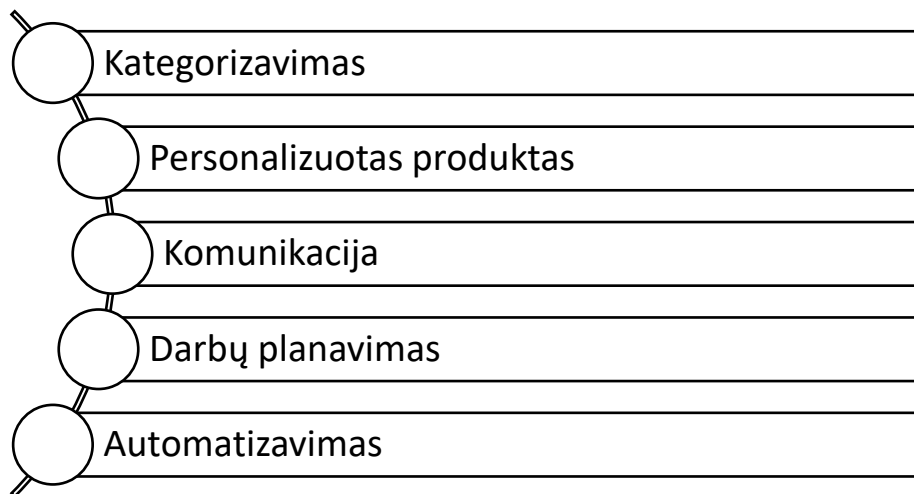
Automatizavimas

Kiekvienas verslo subjektas, veikiantis paslaugų sektoriuje, kelia tikslus didinti efektyvumą kaip įmanoma labiau eliminuojant rankinį darbą ir optimizuojant tam tikrus veiklos procesus. Ne

išimtis yra ir šiame moksliniame darbe tiriamas taupymo ir investavimo „FinTech“ sektorius. Tačiau vertinant dabartines rinkoje esančias technologines galimybes ir specialistų kompetenciją, galima pastebėti, kad nebeužtenka automatizavimo tik reaguojant į veiksmus. E įmonės atstovo teigimu, konkurencinis pranašumas yra gaunamas tuomet, kai CRM sistemos pagalba automatizuojami ne vien reaktyvūs veiksmai, bet kuriami veiksmą inicijuojantys automatizuoti įrankiai. Kaip praktinį pavyzdį respondentas pateikė elektroninių laiškų kampaniją. Toks įrankis realiu laiku reaguoja į tam tikrą vartotojo veiksmą ir pagal jį sugeneruoja atitinkamą elektroninį laišką, kuris pateikia pagrindinę reikiamą informaciją klientui. Tai ypač patogu dažnai pasikartojančių veiksmų kontekste, kuomet realus ir asmenišką specialisto įsitraukimas nėra būtinas dėl pačio veiksmo nesudėtingumo. Žinoma, pilnoje vartotojo kelionės perspektyvoje, norint suteikti personalizuotą patirtį, darbuotojo įsitraukimas yra privalomas, tačiau smulkių operacinio lygmens veiksmų eliminavimas, juos automatizuojant CRM sistemos pagalba, turi svarią įtaką konkurenciniame kontekste.

16 Paveikslas

CRM sistemos rezultatų taikymo sritys



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Rezultatų vertinimo procesas

Veiklos vertinimas yra labai svarbus elementas verslo praktikoje, norint suprasti, ar kuriama vertė tenkina tikslinių vartotojų lūkesčius ir ar kliento reakcija į organizacijos sprendimus atneša geresnius verslo rezultatus.

Žvelgiant į atlikto tyrimo rezultatus, buvo pastebėta, kad taupymo ir investavimo sektoriaus įmonės įprastai CRM sistemos rezultatus vertina lygindami pagrindinius finansinius rodiklius. E organizacijos respondentas, kalbėdamas apie savo įmonėje taikomus metodus, paminėjo, kad yra dedamos pastangos rezultatų vertinime aprėpti kaip įmanoma daugiau rodiklių – darbų našumas/efektyvumas, kaštų taupymas bei pelno ir apyvartos skaičių palyginimai. Toks vertinimo būdas leidžia organizacijai objektyviai pažiūrėti į tai, koks finansinis pokytis pastebimas nuo pasirinkto laikotarpio pradžios iki jo pabaigos. Lyginant finansinius veiklos rodiklius galima pasirinkti skirtingus pjūvius:

- Visos organizacijos finansinių rodiklių palyginimas;
- Skirtingų produktų finansinių rodiklių palyginimas;
- Skirtingų vartotojų grupių finansinių rodiklių palyginimas;
- Skirtingų darbo komandų finansinių rodiklių palyginimas.

Žinoma, norint turėti galimybę lyginti finansinius rodiklius skirtingais pjūviais, organizacija privalo iš anksto nusimatyti šiuos CRM sistemos filtravimo funkcionalumus.

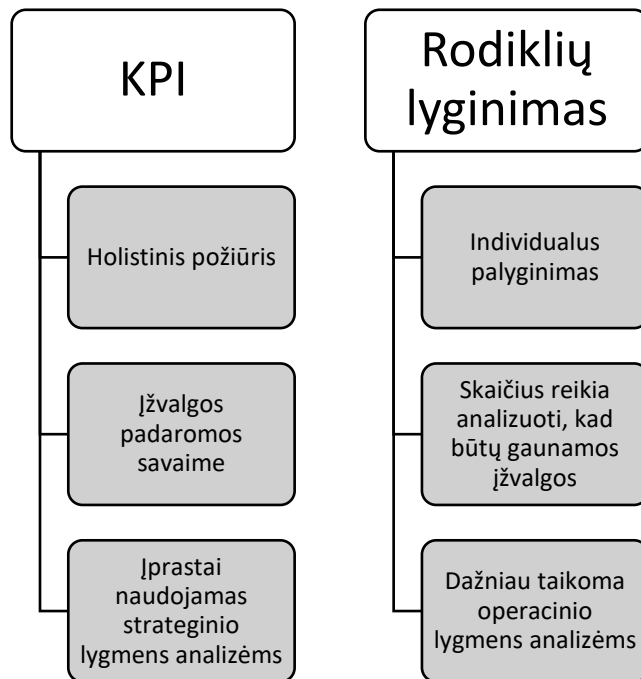
Kitas rezultatų vertinimo būdas – strategijų vystymo proceso aprašyme paminėtas KPI metodas. B įmonės atstovo manymu, šis įrankis padeda efektyviai formuoti ryšių su klientais valdymo ir viso verslo strategijas, todėl atitinkamas stebėjimas, kaip pavyksta siekti tų tikslų ir leidžia objektyviai pamatuoti rezultatų sėkmę. Bendrąja prasme KPI yra pačios organizacijos apsibrėžtas rodiklis, kuris leidžia stebėti iškeltų tikslų progresą. Tačiau tam, kad jis neštų realią naudą ir būtų efektyviai pritaikytas CRM kontekste, būtina laikytis tam tikrų KPI sudarymo taisyklių:

1. KPI turi tiesiogiai atitikti verslo strategiją ir tikslus.
2. KPI turi skatinti inicijuoti veiksmo atlikimą.
3. KPI privalo būti realistiškas ir atitikti bendrą logiką.
4. KPI turi būti pamatuojamas, kitu atveju bus neįmanoma stebėti progreso.

Lyginant šiuos du vertinimo metodus (KPI ir rodiklių skaičiavimo), svarbu išskirti pagrindinius skirtumus, kad organizacija galėtų pasirinkti, kuris būdas yra labiau tinkamas jų vykdomoje veikloje.

17 Paveikslas

KPI ir rodiklių lyginimo metodų bruožai



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis KPI ir rodiklių lyginimo metodologija

Darbo autoriaus nuomone, norint turėti įvairialypų ryšių su klientais valdymo sistemų rezultatų vertinimą tiek operaciniame lygmenyje, tiek strateginiame, taupymo ir investavimo sektoriaus įmonės turėtų taikyti abudu metodus. Tai leis organizacijai stebėti finansinių rodiklių pokyčius ir atlikti reikiamus pokyčius tinkamai į juos reaguojant bei tuo pat metu sekti strateginį progresą.

Šį požiūrį labai panašiai apibendrina C įmonės respondento išsakyta pozicija – jo teigimu, rezultatų matavimui reikalinga naudoti įvairias metrikas, o jų pasirinkimas yra nustatomas individualiu atveju (pagal projektą, produktą, klientą). Taip pat, tyrimo dalyvio manymu, būtina rezultato progreso statusą atnaujinti kaip įmanoma dažniau, geriausia kasdien, nes tokiu atveju yra sumažinama neatitikčių tikimybė. Taip pat progreso stebėjimas realiu laiku leidžia organizacijai greičiau reaguoti į pokyčius, kurie yra itin dažni dinamiškame taupymo ir investavimo veiklos sektoriuje.

Duomenų valdymo procesas

Payne 5 procesų CRM taikymo modelyje duomenų valdymo procesas yra suprantamas kaip analitinis visos sistemos elementas, kuriame organizacija į duomenų saugyklą patekusius duomenis analizuoja savo veiklai pritaikytais duomenų analizės įrankiais. Gauti rezultatai leidžia atlikti reikiamus strateginius sprendimus tiek konkurenciniame kontekste, tiek organizacijos viduje. Šiame moksliniame darbe yra laikomasi panašaus požiūrio – kadangi finansų sektoriaus įmonės dėl savo veiklos specifikos įprastai dirba su dideliais kiekiais duomenų, kiekviena organizacija privalo turėti tinkamą duomenų saugyklą bei pasirinkti efektyviausius duomenų apdorojimo įrankius, kurie padės siekti užsibrėžtų verslo tikslų. Tačiau vykdant taupymo ir investavimo „FinTech“ įmonių tyrimą darbo autorius siekė išsiaiškinti, kurios duomenų valdymo sritys reikalauja didžiausio dėmesio ir kur praktiniame lygmenyje šis procesas privalo būti tobulinamas.

Pagrindinė problema, kuri buvo išryškinta atliekant tyrimą – nėra CRM sistemos sąsajų (arba jos labai ribotos) su kitomis įmonės naudojamomis informacinėmis sistemomis. Skirtingų sistemų nesuderinamumas ženkliai sulėtina duomenų judėjimą, o tai daro neigiamą įtaką visiems kitiems CRM sistemos taikymo procesams, su kuriais duomenų valdymo procesas tiesiogiai sąveikauja. Absoliučiai visi tyrimo respondentai atkreipė dėmesį į šį trūkumą, kuris neleidžia maksimaliai išnaudoti ryšių su klientais valdymo sistemų potencialo ir todėl gaunamų rezultatų pritaikymas bei duomenų valdymas praktiniame lygmenyje tampa ribotas tam tikrose srityse.

A organizacijos atstovas, kalbėdamas apie savo veikloje naudojamų informacinių sistemų tarpusavio sąveiką, išskyrė egzistuojančią žmogiškojo faktoriaus riziką įrašant tą pačią informaciją skirtingose sistemose. Anot respondento, kuomet nėra CRM ir kitų IS integracijos, atsiranda dvigubai didesnė klaidos tikimybė dėl būtinybės vesti duomenis į du skirtingus šaltinius. Tam, kad būtų galima išvengti potencialių nesklandumų, specialistas turi skirti nemažą dalį savo brangaus laiko ir atidumo, priešingu atveju klaidos pasekmės gali turėti neigiamą įtaką. Labai panašios pozicijos laikosi ir įmonės E tyrimo dalyvis. Jo teigimu, integracijos nebuvimas (respondentas panaudojo skambučių centrą kaip pavyzdį) priverčia darbuotoją ranka žymėti skambučių centro surinktą informaciją ir ją užpildyti CRM sistemoje. Verslo kontekste tai užima daug laiko, didina klaidų tikimybę ir mažina efektyvumą. Šiame sektoriuje, kur vartotojas yra atidus detalėms ir kokybei, kiekviena nepažymėta ir bei praleista smulkmena gali nusverti konkurencines svarstyklės.

B verslo subjekto pastebėjimu, įmonė susiduria su suderinamumo sunkumais, kuomet CRM programinė įranga ir naudojami komunikacijos kanalai yra skirtingų, tarpusavyje nesutariančių

gamintojų, pavyzdžiui Google ir Microsoft. Tokiu atveju techninis dviejų įrankių „surišimas“ yra sunkiai įmanomas ir rezultatų pritaikymo procesas tampa labiau kompleksiškas.

Organizacijos C respondento išvalgomis, darbas su skirtingomis informacinėmis sistemomis vienoje įmonėje yra įprasta praktika, tačiau neretai funkcionalumo ir suderinamumo klausimo sprendimas atsiremia į finansinius barjerus. Norint visiškai optimizuoti ryšių su klientais valdymo sistemos veikimą, integruojant ją į kitas informacines sistemas, įprastai kainuoja sąlyginai dideles investicijas ne vien pačiam diegimui, tačiau ir jų priežiūrai bei nuolatiniam tobulinimui. Šis faktorius praktiniame lygmenyje tampa kertiniu ir verslai renkasi pigesnę variantą, prisiimdami atitinkamas rizikas.

D verslo subjektas savo veikloje yra visiškai atskyręs CRM sistemą nuo kitų organizacijoje naudojamų IS įrankių, todėl remiantis kitų respondentų praktika ir darbo autoriaus išvalgomis, rezultatų pritaikymas tokiam veiklos modelyje yra itin ribotas.

Rizikų valdymo procesas

Atliekant taupymo ir investavimo įmonių tyrimą, buvo pastebėta, kad didžioji dalis respondentų akcentuoja duomenų saugumo klausimą, griežtus sektoriaus reguliavimus bei kintančią verslo aplinką. C organizacijos atstovo pastebėjimu šioje verslo aplinkoje yra itin dideli ir išskirtiniai reikalavimai tiek kliento duomenų saugai, tiek pačiam verslo subjektui. E įmonės tyrimo dalyvis pažymėjo, kad dėl rinkos naujumo ir dinamikos vyksta labai dažni reguliaciniai pokyčiai tiek ekonominiame lygmenyje, tiek teisiniame, todėl kiekvienas pokytis turi būti sparčiai implementuotas CRM sistemoje. Natūralu, kad esant tokioms aplinkybėms pokyčių poreikių kontekste, kiekviena šio sektoriaus organizacija privalo įsivertinti rizikos faktorių, kuris yra neišvengiama pokyčių dalis.

Visų pirma, kalbant apie rizikų valdymą, verslo subjektas turi turėti tam tikras atsargines sistemas (angliškai *back up systems*), kuriose būtų saugoma visa CRM sistemos informacija. Vertinant tyrimo dalyvių taikomą praktiką, ši sritis reikalauja žymiai didesnio dėmesio. E organizacijos atstovas pastebėjo, kad jei staigiai nustotų veikti CRM sistema, įmonė teoriškai dar galėtų operuoti, tačiau patirtų milžiniškų nuostolių, nes tam tikras kiekis procesų veiktų dalinai, o kai kurie visiškai sustotų. C organizacijos praktikoje rizikos valdomos prioritetizuojant užduotis pagal jų svarbą. Siekiant išvengti galimų netikslumų kitose srityse, stabdomos operacijos visose srityse, kas neigiamai veikia visą darbo apimtį, tačiau pašalinus problemą visi neatlikti darbai yra daromi pagal iš anksto numatytą tvarką nuo labiausiai kritinių iki nekritinių. Šitokios praktikos taikymas taupymo

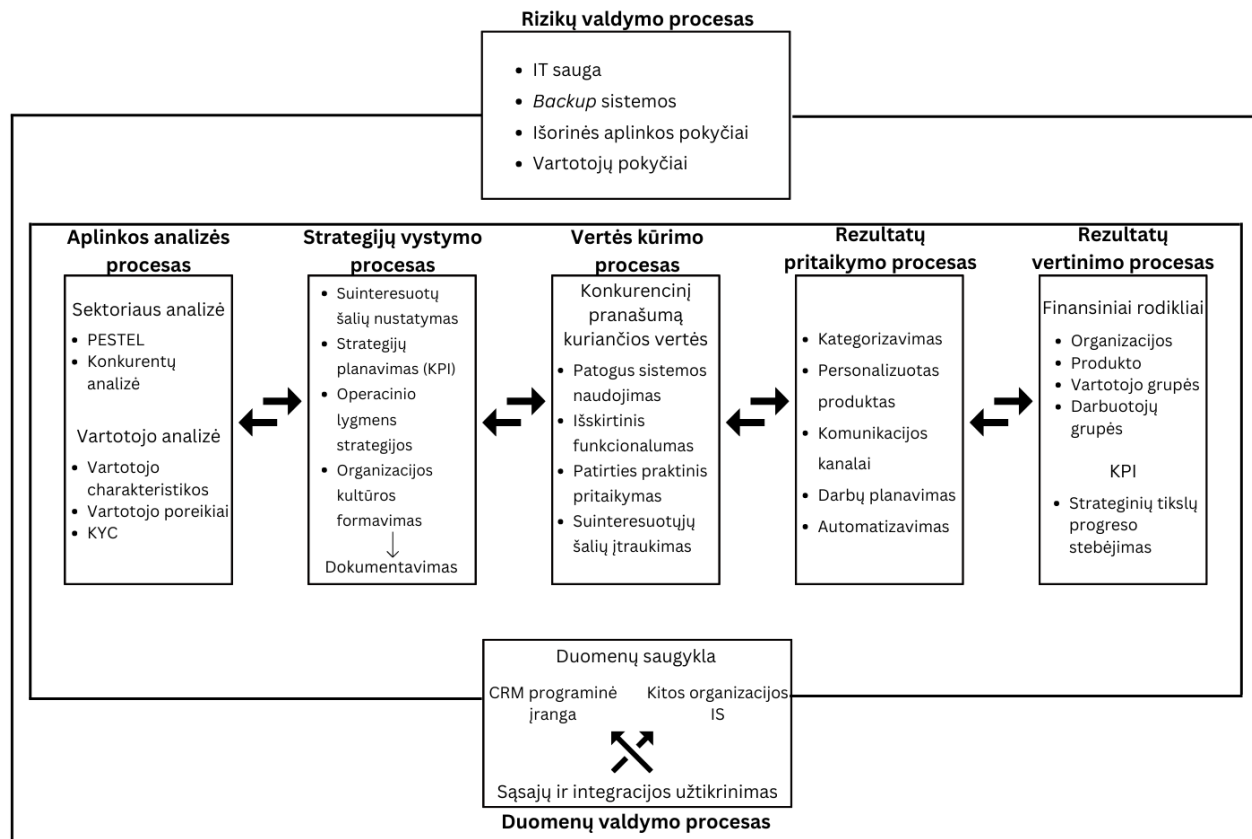
ir investavimo įmonių kontekste yra labai patogus, nes visos veiklos yra skirstomos pagal jų svarbą, o tai yra aktualu ne vien incidentų atveju, bet ir stebint rezultatų progresą – aukštesnio svarbos lygio tikslai įprastai turi kritinę svarbą ir jiems yra skiriamas padidintas dėmesys tiek žmogiškųjų išteklių prasme, tiek finansinių resursų. Kitas būdas, kuris leidžia apsaugoti nuo potencialiai didelių nuostolių CRM sistemos lūžio atveju – kitų informacinių sistemų, tiesiogiai nesąveikaujančių su CRM, išnaudojimas. B įmonės respondento teigimu, įmonėje naudojama praktika yra kiekvieną dieną visą sukauptą informaciją išsaugoti MS Excel formatu vidiniuose serveriuose ir taip sukurti *backup* kopiją, kuri taps naudinga bet kokio incidento atveju.

Kitas svarbus aspektas, kurį organizacija privalo įsivertinti – vartotojo duomenų saugumas. C ir E įmonių respondentai pastebi, kad taupymo ir investavimo „FinTech“ sektoriaus teisiniai reikalavimai yra itin griežti šiuo klausimu, todėl verslai yra priversti skirti didelį dėmesį tiek išlaidų prasme, tiek žmogiškųjų išteklių. Žvelgiant į šių dienų aktualijas, pastarųjų kelerių metų laikotarpyje (2020 – 2022 m.) Lietuvoje buvo užfiksuoti keli asmeninių kliento duomenų nutekėjimo atvejai. Šie incidentai sukėlė milžinišką visuomenės susirūpinimą apie tai, jog verslo subjektai, valdydami didelius kiekius jautrių asmeninių duomenų, neskiria pakankamai dėmesio IT saugumui ir taip rizikuoja vartotojų interesų pažeidimais. Vertinant faktą, jog šiame moksliniame darbe tiriamajame taupymo ir investavimo sektoriuje yra tiesiogiai dirbama su didelėmis apimtimis itin jautrių kliento duomenų, kurie yra reikalingi asmens tapatybės identifikacijai, bei jo finansiniais resursais, organizacijos šiame sektoriuje privalo numatyti dideles investicijas duomenų saugumui. Todėl rizikų vertinimo proceso funkcija yra užtikrinti, kad būtų nuolatinė ir reguliari IT saugos kontrolė visų anksčiau aptartų CRM procesų vykdymo eigoje.

Kaip ir buvo aptarta anksčiau, taupymo ir investavimo sektoriuje yra dažnai pastebimi pokyčiai, kurie ateina iš išorinės aplinkos – reguliaciniai verslo aplinkos pasikeitimai, technologinė pažanga, ekonominis judėjimas, vartotojų poreikių ir elgsenos dinamika. Siekiant išlaikyti konkurencingumą, organizacija privalo kaip įmanoma greičiau reaguoti į tokius pokyčius ir savo naudojamose CRM sistemoje įsidiesti atitinkamus patobulinimus. Kiekvienas pokytis reikalauja lankstumo, todėl šiuo aspektu verslo subjektas turi būti nusimatęs pokyčių valdymo praktikas, kurių kryptingas laikymasis padės efektyviau prisitaikyti prie naujų elementų.

18 Paveikslas

7 procesų CRM modelis



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Kaip matyti 18 paveiksle, darbo autorius, remdamasis gautais tyrimo rezultatais, išskyrė 7 pagrindinius procesus, nuo kurių priklauso sėkmingas CRM sistemos implementavimas dinamiškame taupymo ir investavimo „FinTech“ sektoriuje. Lyginant su Payne 5 procesų modeliu, darbo autoriaus sudarytame modelyje strategijų vystymo procesas buvo padalintas į du atskirus procesus, aplinkos analizės ir strategijų vystymo. Tokia logika buvo pasirinkta dėl pastebėtos sektoriaus specifikos – sparčiai kintanti aplinka (reguliaciniai pokyčiai, teisiniai reglamentai, ekonominės jėgos, technologinė pažanga) ir išskirtinis vartotojo profilis (keliami aukšti reikalavimai vartotojo identifikacijai, kintantys poreikiai). Strategijų vystymo procesas, savo ruožtu, yra suprantamas kaip ryšių su klientais valdymo ir viso verslo strategijų derinimas tiek operaciniame lygmenyje, tiek strateginiame. Taip pat buvo pastebėta, kad šio proceso sėkmė labai priklauso nuo visos organizacijos kultūros ir dokumentavimo, kad būtų užtikrintas tęstinumas bei vienodas visų komandų tvarkos suvokimas. Sekantis procesų grandinės elementas – vertės kūrimo procesas. Darbo autoriaus

pastebėjimu, šio proceso metu organizacija turėtų fokusuotis į kritines, konkurencinį pranašumą teikiančias sritis, nes paprastas, universalus CRM sistemos naudojimas pats savaime nėra išskirtinis bruožas konkurencijos kontekste. Todėl verslai turi ieškoti išskirtinių funkcionalumo aspektų, kurie būtų patogūs naudoti ir kiltų iš pačių naudotojų poreikių bei patirties. Payne 5 procesų modelyje sekantis procesas yra įvardinamas kaip „skirtingų kanalų integracija“, tačiau šio darbo autoriaus suformuotame modelyje jis buvo transformuotas į rezultatų pritaikymo procesą. Toks sprendimo pagrindinis motyvas yra tas, kad atliekant tyrimą buvo pastebėta labai platus spektras sričių, kuriose taupymo ir investavimo įmonės geba pritaikyti CRM sistemą. Būtent todėl verslo subjektas neturėtų apriboti ryšių su klientais valdymo sistemų išnaudojimo tik skirtingų komunikacijos kanalų tarpusavio sąveikai, o integruoti ją į kitas veiklas, kurios padeda siekti užsibrėžtų verslo tikslų. Paskutinis šios grandinės elementas – rezultatų vertinimo procesas. Naudojant bet kokio tipo informacinę sistemą, vertinimas yra būtinas, kad būtų užtikrintas progreso stebėjimas ir kryptingas strategijų vykdymas. Darbo autoriaus kurtame modelyje buvo siekiama atvaizduoti pagrindinius pjūvius, kuriais tokio sektoriaus verslo subjektas turėtų/galėtų vertinti ryšių su klientais valdymo sistemos rezultatus. Visi šie paminėti procesai susideda į 5 procesų vientisą grandinę, kurios elementai tarpusavyje sąveikauja abipusiu ryšiu su ankstesniu ir sekančiu grandinės procesu.

Tiek Payne 5 procesų modelyje, tiek darbo autoriaus sudarytame modelyje duomenų valdymo procesas yra vaizduojamas kaip išskirtinis procesas, sąveikaujantis su visais anksčiau aptartais procesais. Taip yra todėl, kad šiame procese „sandėliuojami“ visi surinkti duomenys ir analizuojami naudojant CRM programinę įrangą bei kitus įmonėje įdiegtus IS įrankius. Pagrindinis pastebėtas akcentas yra skirtingų IS integracija – visi tyrimo dalyviai pažymėjo, kad šiuo metu CRM ir kitų naudojamų IS integracija yra arba labai ribota, arba visai neegzistuoja, todėl norint užtikrinti efektyvų ryšių su klientais valdymo sistemos veikimą ir maksimalų išnaudojimą, būtina investuoti į suderinamumą tiek finansinių investicijų prasme, tiek žmogiškųjų išteklių.

Darbo autoriaus sukurtame modelyje paskutinis procesas, apjungiantis visus CRM sistemos elementus, yra rizikų valdymo procesas. Šis procesas Payne 5 procesų modelyje nėra paminimas, tačiau vertinant tyrimo respondentų įžvalgas, taupymo ir investavimo „FinTech“ sektoriaus dinamiką, pokyčių gausą, padidėjusius reikalavimus asmens duomenų saugai (tai ypač aktualu, nes tiesiogiai dirbama su jautriais klientų duomenimis), rizikas ir jų sprendimo būdus organizacija privalo įsivertinti visų procesų eigoje bei juos nuolat atnaujinti. Tai padės verslo subjektui lanksčiau prisitaikyti prie reguliacinių pokyčių, o incidentų atveju bus užtikrinamas saugumas tiek organizacijai, tiek pačiam vartotojui.

4.3 CRM sistemos efektyvaus pritaikymo modelio kritiniai sėkmės veiksniai

Teorinėje darbo dalyje buvo aptarta, jog Payne (2006) išskyrė 4 pagrindinius faktorius, nuo kurių priklauso sėkmingas CRM sistemos pritaikymas – CRM parengties įvertinimas, CRM projekto valdymas, CRM pokyčių valdymas ir darbuotojų skatinimas. Atliekant taupymo ir investavimo „FinTech“ įmonių tyrimą, darbo autorius išskyrė kiek kitokius veiksnius, kurie yra kritiniai, atsižvelgiant į tiriamojo sektoriaus specifiką ir tyrimo dalyvių įžvalgas.

Saugumas

Daugelio tyrimo respondentų buvo pastebėta, kad taupymo ir investavimo „FinTech“ sektoriuje yra keliami aukšti reikalavimai asmens duomenų apsaugai. Toks požiūris yra taikomas dėl pastaruoju laikotarpiu padažnėjusių duomenų nutekėjimo ir kibernetinio įsilaužimo atvejų. Kadangi tokio tipo veikloje verslo subjektai renka itin jautrią asmeninę informaciją (identifikaciją patvirtintais duomenys bei finansinė informacija), saugumas vartotojo atžvilgiu turi būti užtikrinamas aukščiausiam lygįje. Tai padės išvengti galimų CRM sistemos incidentų ir apsaugos organizaciją nuo potencialių nuostolių finansine prasme bei vartotojo interesų pažeidimų.

Saugumas turi būti užtikrinamas ir pačios organizacijos interesų aspektu. Tyrimo metu buvo pastebėta, jog dėl teisinių reguliavimų (kliento profilio identifikacija, siekiant apsisaugoti nuo galimų teroristinio finansavimo ar pinigų plovimų atvejų) nesilaikymų ir politinių/ekonominių nutarimų (bendradarbiavimas su Rusijos bei Baltarusijos fiziniams ar juridiniams asmenims) pažeidimų verslo subjektas gali būti priverstas stabdyti savo veiklą. Šie saugumo aspektai privalo būti implementuoti CRM sistemoje, kitu atveju yra rizikuojama viso verslo egzistavimo klausimu.

Pokyčių valdymas

Pokyčiai dinamiškame taupymo ir investavimo „FinTech“ sektoriuje yra itin dažnas reiškinys, todėl kiekviena tokio tipo organizacija, siekdama išlikti konkurencinga, turi reaguoti į rinkos pokyčius ir juos pritaikyti savo naudojamose CRM sistemoje. Kadangi aprašant ryšių su klientais valdymo sistemų veikimą buvo nustatyta, jog ji sąveikauja su kitomis įmonės IS bei veiklomis, kiekvienas pokytis daro tiesioginę įtaką visam verslui. Būtent todėl organizacijos privalo užtikrinti sklandų pokyčių valdymą kiekvieno proceso metu, taip išvengiant potencialaus našumo kritimo ar neatitikčių praktiniame lygmenyje.

Lankstumas

Remiantis tyrimo dalyvių pateiktomis išvalgomis, taupymo ir investavimo įmonių klientas yra išskirtinai inovatyvus, neretai turi specifinius poreikius ir geba greitai prisitaikyti prie pokyčių. Natūralu, kad esant tokioms aplinkybėms organizacija privalo gebėti prisitaikyti prie nuolat kintančių poreikių, atliekant reikiant modifikacijas CRM sistemoje.

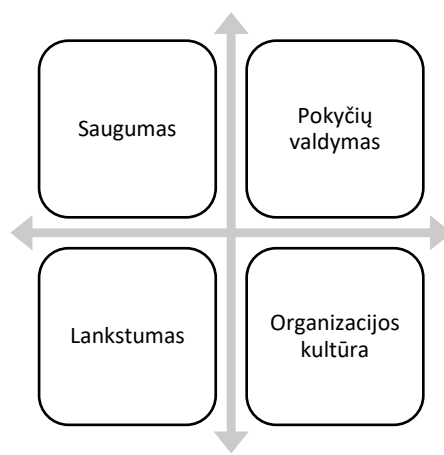
Kitas lankstumo aspektas – sąveika su kitomis įmonės naudojamomis IS. Šiame moksliniame darbe buvo pastebėta, kad praktiniame lygmenyje taupymo ir investavimo organizacijos susiduria su dideliais iššūkiais derinant CRM ir kitus įrankius. Galutiniame rezultate tai didina klaidų riziką, reikalauja didesnio žmogiškųjų išteklių indėlio ir silpnina efektyvumą. Todėl CRM sistemos lankstumas kitų IS kontekste gali suteikti konkurencinį pranašumą ir ženkliai pagerinti veiklos efektyvumą.

Organizacijos kultūra

Payne požiūriu, CRM sistema gali būti sėkmingai taikoma tik tokiu atveju, jei yra jaučiamas stiprus darbuotojų įsitraukimas. Darbo autoriaus pastebėjimu, apskritai visos organizacijos kultūra turėtų būti orientuota į vartotoją, pradedant nuo vadovybės įsitraukimo, iki pat specialistų, tiesiogiai komunikuojančių su galutiniu klientu. Kryptingas ir motyvuotas visos komandos strategijų sekimas tiek ryšių su klientais valdymo kontekste, tiek viso verslo tikslų atžvilgiu leidžia organizacijai efektyviai išnaudoti turimus išteklius bei juos nuolat tobulinti.

19 Paveikslas

4 kritiniai CRM sistemos sėkmės veiksniai taupymo ir investavimo “FinTech” įmonėse



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išvados

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą, galima daryti išvadą, kad CRM sistema nėra vien tik programinė įranga, skirta paspartinti procesus ryšių su klientais valdymo srityje. Tai strateginio lygmens procesų visuma, kurios tikslas suformuoti į klientą orientuotą organizacinę kultūrą, apjungiant pažangias technologijas, bendrovėje esančius žmogiškuosius išteklius ir patį vartotoją.
2. Remiantis literatūrine analize, praktiniame lygmenyje pastebima, kad CRM sistemų diegimų projektai dažnai baigiasi nesėkme arba nepateisina visų iš anksto numatytų lūkesčių. Viena iš pagrindinių to priežasčių – nepakankamas pasiruošimas ir visos organizacijos įdirbis, kad CRM sistema būtų tinkamai pritaikyta konkrečios įmonės vykdomai veiklai.
3. Atlikus efektyvaus CRM sistemos pritaikymo tyrimą, buvo padaryta išvada, kad taupymo ir investavimo „FinTech“ sektorius pasižymi dažniais reguliaciniais pokyčiais, rinkos dinamika bei nuolat kintančiais inovatyvaus vartotojo poreikiais. Esant tokioms aplinkybėms, šio verslo sektoriaus organizacijos privalo užtikrinti efektyvų išorinės aplinkos analizės procesą, nuo kurio priklauso sėkmingas ryšių su klientais valdymo sistemų veikimas konkurenciniame kontekste.
4. Vertinant tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad taupymo ir investavimo „FinTech“ sektoriaus įmonės dėl savo darbo specifikos (itin jautrių kliento asmeninių ir finansinių duomenų prieigos, dažnų pokyčių įvairiuose procesuose bei saugumo reikalavimų) turi skirti didelį dėmesį rizikų valdymui visuose CRM sistemos procesuose. Tokiu atveju bus minimizuojamas saugos incidentų skaičius, o bet kokio sisteminio sutrikimo atveju yra užtikrinama efektyvi sprendimo eiga.
5. Sudėjus visus tyrimo metu išskirtus efektyvaus CRM sistemos pritaikymo taupymo ir investavimo „FinTech“ sektoriuje procesus į vieną 7 tarpusavyje sąveikaujančių procesų modelį, buvo nustatyta, kad pagrindinę grandinę sudaro aplinkos analizės, strategijų vystymo, vertės kūrimo, rezultatų pritaikymo ir rezultatų vertinimo procesai, kiekvienas iš jų sąveikauja su duomenų valdymo procesu, o visus šiuos procesus aprėpia rizikų valdymo procesas.
6. Išanalizavus tyrimo rezultatus buvo padaryta išvada, kad taupymo ir investavimo „FinTech“ sektoriuje efektyvus CRM sistemos pritaikymas ir veikimas priklauso nuo šių 4 kritinių sėkmės veiksnių – saugumas (tiek organizacijos, tiek kliento aspektais), pokyčių valdymas (dėl dažnų pokyčių išorinėje aplinkoje ir vidinėje), lankstumas (gebėjimas integruoti skirtingas informacines sistemas su CRM bei efektyviai prisitaikyti prie naujų elementų) ir organizacijos kultūra (visų įmonės darbuotojų

ir vadovybės įsitraukimas į procesų gerinimą, tinkamą programinės įrangos išnaudojimą bei į vartotoją orientuoto požiūrio formavimą).

Pasiūlymai

1. Taupymo ir investavimo „FinTech“ sektoriuje veikiančios įmonės, siekdamos efektyviai išnaudoti ryšių su klientais valdymo sistemų potencialą, privalo užtikrinti CRM programinės įrangos suderinamumą su kitomis organizacijoje naudojamomis informacinėmis sistemomis. Panaikinus būtinybę tą pačią informaciją įvesti kelis kartus į skirtingas IS, klaidos tikimybė yra ženkliai sumažinama, taip pat rezultatų pritaikymo eiga nereikalaus papildomo žmogiškųjų išteklių indėlio.
2. Dinamiškame taupymo ir investavimo „FinTech“ sektoriuje yra dažni išorinės aplinkos pokyčiai, todėl tokio tipo organizacijos turi užtikrinti nenutrūkstamą aplinkos analizės (tiek kliento, tiek išorinių veiksnių) procesą. Visi reguliaciniai, socialiniai ar kliento elgsenos pokyčiai kaip įmanoma greičiau turi būti atitinkamai įkomponuojami į CRM sistemą, kad nebūtų prarandamos konkurencinės pozicijos rinkoje bei būtų išlaikomas patrauklumas klientams.
3. Taupymo ir investavimo „FinTech“ sektoriuje keliami aukšti duomenų valdymo ir kliento identifikacijos reikalavimai CRM kontekste sąlygoja, kad šio tipo verslo subjektai privalo skirti daug finansinių, žmogiškųjų ir technologinių išteklių visam rizikų valdymo procesui, kuris tiesiogiai sąveika su visais kitais CRM procesais. Tokiu būdu organizacijos galės sumažinti incidentų skaičių ir taip nebus patiriami dideli nuostoliai tiek iš organizacijos perspektyvos, tiek iš vartotojo interesų pusės.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- Ali, Maged & Alshawi, Sarmad. (2005). Cultural universality versus particularity within e-CRM systems: a special case of information systems.
- Almotairi, Mohammad. "A framework for successful CRM implementation." *European and Mediterranean conference on information systems*. 2009.
- Alt, R., Beck, R., & Smits, M. T. (2018). FinTech and the transformation of the financial industry. *Electronic markets*, 28(3), 235-243.
- Anne-Laure Mention (2019) The Future of Fintech, *Research-Technology Management*, 62:4, 59-63, DOI: 10.1080/08956308.2019.1613123
- Beshears, J., Choi, J. J., Laibson, D., & Madrian, B. C. (2018). Behavioral household finance. In *Handbook of Behavioral Economics: Applications and Foundations 1* (Vol. 1, pp. 177-276). North-Holland.
- Cacioppo, K. (2000), "Measuring and Managing Customer Satisfaction", *Quality Digest*, vol. 20, part 9, pp. 49-57
- Chhangani, Anil. "Investigating customer relationship management (CRM) in Indian Hospitals." *International Journal* 1 (2013).
- Crosby, L. (2002). Guru's view: exploding some myths about CRM. *Managing Service Quality*, 12(5), 271-277.
- Customer Relationship Management Market Size, Share & Trends Analysis Report By Solution (Customer Service, Customer Experience Management), By Deployment, By Enterprise Size, By End Use, And Segment Forecasts, 2021 – 2028
- Day, G. (2000) 'Capabilities for forging customer relationships', Report No. 00–118, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Delone, William & McLean, Ephraim. (1992). Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable. *Information Systems Research*. 3. 60-95. 10.1287/isre.3.1.60.

- DeMarzio, A., Donofrio, M., & O'Neill, E. (2011). Customer Relationship Management (CRM) Playbook for Consumer Packaged Goods (CPG) Companies.
- Elleuch A., "Patient Satisfaction in Japan," *International Journal of Health Care Quality Assurance*, vol. 21, no. 7, pp. 692 – 705, 2008.
- Ernst & Young. 2017. EY FinTech Adoption Index: Fintech Services Poised for Mainstream Adoption in the US With 1 in 3 Digitally Active Consumers Using Fintech. Press release, June 28.
- Farhan, Marwa & Abed, Amira & Ellatif, Mahmoud. (2018). A Systematic Review for the Determination and Classification of the CRM Critical Success Factors Supporting with their Metrics. *Future Computing and Informatics Journal*. 3. 10.1016/j.fcij.2018.11.003.
- Girchenko, T., Ovsianikova, Y., & Girchenko, L. (2017). CRM system as a keystone of successful business activity. *Knowledge-Economy Society: Management in the Face of Contemporary Challenges and Dilemmas*, 251-261.
- Gobble, M. M. 2018. Digitalization, digitization, and innovation. *Resources. Research-Technology Management* 61(4): 56–59.
- Greenberg, Paul et al. "CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time." (2001).
- Griswold W. *Culture and Society in Changing World*. London, New Delphi: Pine Forge Press: 1994
- Grover, G., Jeong, S.R & Segar, A.H. (1996), Information systems effectiveness: the construct space and pattern of application, *Information and management*, 31, 4, 177-191.
- H. Österle, A. Muther, "Electronic Customer Care – Neue Wege zum Kunden," *Wirtschaftsinformatik* 40, 1998
- Hansenmark, O.C., and M. Albinson (2004), "Customer Satisfaction and Retention: The Experiences of Individual Employees", *Managing Service Quality*, vol. 14, no. 1
- Hee-Woong Kim and Shan L. Pan. 2006. Towards a process model of information systems implementation: the case of customer relationship management (CRM). *SIGMIS Database* 37, 1 (Winter 2006), 59–76. DOI:<https://doi.org/10.1145/1120501.1120506>

- Hikida, R., & Perry, J. (2020). Fintech trends in the united states: Implications for household finance. *Public Policy Review*, 16(4), 1-32.
- Injazz J. Chen and Karen Popovich. 2003. "Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology". *Business Process Management Journal*, 9(5): 672-688
- „Investuok Lietuvoje“ kasmetinė sektoriaus apžvalga „Fintech Landscape in Lithuania“, 2021
- Iriana, R., & Buttle, F. (2006). Customer relationship management (CRM) system implementations: an assessment of organisational culture. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 6(2), 137-147.
- Itay Goldstein, Wei Jiang, G Andrew Karolyi, To FinTech and Beyond, *The Review of Financial Studies*, Volume 32, Issue 5, May 2019, Pages 1647–1661, <https://doi.org/10.1093/rfs/hhz025>
- J. Dohnal: "Řízení vztahů se zákazníky," Praha: Grada, 2002
- Jain, R., Jain, S. and Dhar, U. (2007) 'CUREL: A scale for measuring customer relationship management effectiveness in service sector', *Journal of Services Research*, Vol. 7, No. 1, pp. 37–58.
- Jones, Eli, et al. "The Changing Environment of Selling and Sales Management." *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 25, no. 2, Taylor & Francis, Ltd., 2005, pp. 105–11, <http://www.jstor.org/stable/40471997> .
- K. Storbacka: "Řízení vztahů se zákazníky," Praha: Grada Publishing, 2002
- Kale, S. H. (2004) 'CRM failure and the seven deadly sins', *Marketing Management*, Vol. 13 (September/October), pp. 42–46.
- Kavanagh, S. (2003). Planning for CRM success. *Government Finance Review*, August, 39-45.
- Khlif, Houda, and Rim Jallouli. "The success factors of CRM systems: An explanatory analysis." *Journal of Global Business & Technology* 10.2 (2014): 25-42.
- Kim, Jonghyeok, Euiho Suh, and Hyunseok Hwang. "A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard." *Journal of interactive Marketing* 17.2 (2003): 5-19.

- Kotarba, Marcin. "New factors inducing changes in the retail banking customer relationship management (CRM) and their exploration by the FinTech industry." *Foundations of management* 8.1 (2016): 69.
- Kumar, V. & Reinartz, Werner. (2006). *Customer Relationship Management: A Databased Approach*.
- Lee, I., and Shin, Y. J. 2018. Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons* 61(1): 35–46.
- Luis E. Mendoza, Alejandro Marius, Maria Perez, Anna C. Griman. 2007. "Critical success factors for a customer strategy". *Information Software Technology*, 49: 913-945.
- Lun Zhang, Jinlin Li and Yingying Wang, "Customer relationship management system framework design of Beijing Rural Commercial Bank," 2008 IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics, 2008, pp. 97-101, doi: 10.1109/SOLI.2008.4686370.
- Mack, O., Mayo, M. C., and Khare, A. (2005). A strategic approach for successful CRM: A European perspective. *Problems and Perspectives in Management*, 2, 98-106.
- Makatsoris, C., & Chang, Y. S. (2008, January). Beyond CRM: a system to bridge the gap between the customer and the global manufacturing supply chain. In *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2008)* (pp. 278-278). IEEE.
- Maselli, J. (2001) 'People problems', *InformationWeek*, 9 July, pp.35–42.
- N. Schneiderman, A. Yih.: "The Emerging Face of Customer Relationship Management," *Webbush Morgan Securities*. 2001
- Nemecek, Jan and Lucie Vaňková. "CRM and cloud computing." (2011).
- Oficialiosios Statistikos Portalo el. leidinys „Verslas Lietuvoje (2020m. leidimas) – „Veikiančios SVV įmonės“. Prieiga internetu: <https://osp.stat.gov.lt/verslas-lietuvoje-2020/veikiancios-svv-imonos>
- O'LOONEY, J. (2002). *Wiring Governments*, Westport.
- Payne, A. and Frow, P. (2005) 'A strategic framework for customer relationship management', *Journal of Marketing*, Vol. 69 (October), pp. 167–176.

- Pan, Shan Ling. "Customer Perspective of CRM Systems: A Focus Group Study." *Int. J. Enterp. Inf. Syst.* 1 (2005): 65-88.
- Rababah, Khalid Ali et al. "Customer Relationship Management (CRM) Processes from Theory to Practice : The Pre-implementation Plan of CRM System." (2011).
- Rahimi, Roya. "Customer relationship management (people, process and technology) and organisational culture in hotels: Which traits matter?." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (2017).
- Ryals, Lynette (2005), Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships, *Journal of Marketing*, 69 , 252–61.
- Richards, Keith & Jones, Eli. (2008). Customer relationship management: Finding value drivers. *Industrial Marketing Management*. 37. 120-130. 10.1016/j.indmarman.2006.08.005.
- ROCHELEAU, BRUCE / WU, LIANGFU (2002). "Public versus Private Information Systems - Do They Differ in Important Ways? A Review and Empirical Test", *American Review of Public Administration*, 2002, 32, 4.
- Roh, T.H., Ahn, C.K. & Han, I. (2005),The priority factor model for customer relationship management system success, *Expert Systems with Applications*, 28, 4, 641–654.
- Rosenberg, Larry J., and John A. Czepiel. "A marketing approach for customer retention." *Journal of consumer marketing* (1984).
- Rubin, R. (2001, December). Collaborating for CPG Success. The Forrester Report
- Rushforth, J.A. Maximizing relationship value with CRM systems: why commercial banks need to move beyond contact management to true customer relationship management.(Company overview). 2007
- Sanjay, B. C. "CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: AN OVERVIEW."
- Saxe, R. & Weitz, A.B, (1982), The SOCO scale: A measure of customer orientation of salespeople , *Journal of Marketing Research*, 19, 3,343-351.
- Schellong, Alexander. "CRM in the public sector: towards a conceptual research framework." *Proceedings of the 2005 national conference on Digital government research*. 2005.

- Sedera, Darshana & Gable, Guy. (2004). A Factor and Structural Equation Analysis of the Enterprise Systems Success Measurement Model. 449-464.
- SYAFITRI, Hidayah, and Ali IBRAHIM. "Performance Measuring Analysis of Customer Relationship Management MyXL Using CRM-Scorecard." *vol 172* (2020): 155-166.
- Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B. et Yim, F.H.K. (2005), CRM: conceptualization and scale development, *European Journal of Marketing*, 39,11/12, 1264-1392.
- Tanner, John E., et al. "CRM in Sales-Intensive Organizations: A Review and Future Directions." *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 25, no. 2, Taylor & Francis, Ltd., 2005, pp. 169–80, <http://www.jstor.org/stable/40472002> .
- The Brainy Insights pranešimas „Fintech Market Size by Deployment Type (On-Premises & Cloud), Technology (API, AI, Blockchain, Distributed Computing, & Others), Services, End-User, Global Industry Analysis, Share, Growth, Trends, and Forecast 2022 to 2030“, 2021.
- Thompson S.H Teo , Paul Devadoss , Shan L. Pan. 2006. "Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: A case study of the Housing and Development Board, Singapore". *Decision Support systems*, 42: 1613-1627
- ThuUyenH H. Nguyen, Joseph S. Sherif, and Michael Newby. 2007. "Strategies for successful CRM implementation". *Information Management & Computer Society*, 15: 102-115
- UAB „Informacinės konsultacijos“ CRM sistemų naudojimo Lietuvos įmonėse tyrimas 2018 m.
- Van Bentum, R. et Stone, M. (2005), Customer relationship management and the impact of corporate culture-A European study , *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, 13, 1, 28-54.
- Venkatraman, N. (1991). "IT-Induced Business Reconfiguration." In *The Corporation of the 1990s. Information Technology and Organizational Transformation*, ed. Scott M. Morton. Oxford University Press.
- Venkatraman, N. (1994). IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition. *Sloan Management Review*, 35(2), 73–87.
- Zeng, Y. E., Wen, H. J., & Yen, D. C. (2003). Customer relationship management (CRM) in business-to-business (B2B) e-commerce. *Information Management & Computer Security*, 11, 39–44.

SUMMARY

64 pages, 2 charts, 19 pictures, 74 references

The main purpose of this master thesis is to build an effective CRM appliance model in savings and investment „FinTech“ sector and single out key success factors.

The work consists of three main parts: the analysis of literature, the research and its results, conclusion and recommendations.

Literature analysis reviews the concept and key technical elements of CRM system, names its‘ role in a business unit, points out main differences in various sectors and describes unique „FinTech‘ sector, savings and investment category in particular.

After the literature analysis the author has carried out the study about CRM appliance practice among Lithuanian savings and investment „FinTech“ companies. 5 of 28 Lithuanian companies that fall in this business category have responded to the prepared questionnaire. The main purpose of this study was to determine which CRM processes need to be imposed in savings and investment „FinTech“ sector, how these processes should be implemented and how these processes should work together by building a model. Moreover, by interpretive analysis author stressed out four key success factors that you should by addressed in order to ensure effective CRM appliance.

The performed research revealed that the dynamics of savings and investment sector require continuous environment analysis process as there many changes from outside that require immediate reaction. Besides, due to high data safety requirements and limited CRM integration with other information systems within the organization, companies should assure effective risk management process. The whole CRM appliance in savings and investment „FinTech“ sector depends on these factors – safety, flexibility, change management and organizational culture.

The conclusions and recommendations summarize the main concepts of literature analysis as well as the results of the performed research. The author believes that the results of the study could give useful guidelines to savings and investment „FinTech“ companies that are going to implement CRM system or have already implemented CRM system to take more advantages of the system to make it more effective.

PRIEDAI

Klausimynas:

Kurie iš išvardintų teiginių, Jūsų nuomone, labiausiai atspindi CRM teikiamą naudą Jūsų įmonės veiklos sektoriuje? - *Klientų pritraukimas / Klientų lojalumas / Vartotojo pažinimas / Geresni finansiniai rodikliai / Išlaidų sumažinimas / Efektyvesnis klientų duomenų valdymas / Veiklų automatizavimas / Suteikia konkurencinį pranašumą*

Kodėl?

Kurie iš išvardintų CRM sistemos trūkumų, Jūsų nuomone, labiausiai pastebimas Jūsų įmonėje? – *Nėra sąsajų su kitomis naudojamomis informacinėmis sistemomis / Reikalauja sudėtingų specifinių apmokymų / Technologiniai trūkumai / Mažas lankstumas / Ribotas pritaikymas vykdomai veiklai / Nėra aiškios strategijos / Reikalauja daug resursų / Neatneša apčiuopiamos naudos įmonės veiklai*

Kodėl?

Kuo, Jūsų nuomone, „FinTech“ sektorius skiriasi labiausiai kalbant apie klientų valdymą?

Kokiomis unikaliomis savybėmis pasižymi taupymo ir investavimo „FinTech“ įmonių klientas?

Su kokiais CRM sistemos naudojimo iššūkiais susiduria taupymo ir investavimo „FinTech“ įmonės?

Kaip savo įmonėje derinate verslo strategijas su klientų valdymo (CRM) strategijomis?

Kokie CRM sistemų įrankiai suteikia konkurencinį pranašumą taupymo ir investavimo „FinTech“ įmonėje?

Kokiais būdais gautus CRM sistemos duomenis pritaikote/integruojate galutiniame produkte ar sprendimų priėmime?

Kaip matuojate CRM sistemų efektyvumo rezultatus?

Apibūdinkite savo įmonėje taikomą duomenų valdymo procesą CRM srityje.

Kas atsitiktų, jei Jūsų įmonėje nustotų veikti CRM sistema?