

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

ПРАКТИКИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЙ CRM В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

А. В. МАНИН, Т. В. ВЕТРОВА

*Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», Россия*

Проекты по внедрению и развитию систем управления отношениями с клиентами (CRM) остаются одними из наиболее востребованных в практике современных компаний. В случае их успешной реализации компаниям удастся существенно повысить уровень лояльности наиболее ценных клиентов, а также улучшить свои рыночные и финансовые показатели. Вместе с тем общеизвестным фактом является высокая доля неудачных реализаций подобных проектов в различных отраслях. Зачастую это связано с недостаточно глубокой проработкой стратегических аспектов внедрения CRM. В статье анализируются данные, полученные в рамках интервью при реализации десятков консалтинговых проектов в сфере разработки стратегий CRM для российских компаний. Обобщенные результаты анализа позволяют оценить уровень интереса российских компаний к разработке стратегических аспектов управления отношениями с клиентами, а также выявить существующие в этой области проблемные зоны. Кроме того, они свидетельствуют о необходимости детальной проработки стратегической составляющей CRM и повышения экспертного уровня сотрудников, отвечающих за его внедрение.

Ключевые слова: стратегические аспекты управления взаимоотношениями с клиентами, стратегия CRM, внедрение CRM, российский рынок.

JEL: C81, D22, M15.

Проекты по внедрению и развитию систем управления отношениями с клиентами (CRM) призваны улучшить возможности компании по привлечению, развитию и сохранению ценных для компании клиентов [Dyche, 2008; Buttle, Maklan, 2015]. Многочисленные примеры их успешной

реализации показывают те значительные возможности, которыми они обладают в части повышения уровня конкурентоспособности и улучшения финансовых показателей компаний [Thompson, Nelson, 2004; Fornell et al., 2006]. При этом в среде специалистов доминирует мнение, что

внедрение CRM следует рассматривать в качестве не столько установки специализированных ИТ-решений, позволяющих автоматизировать отношения с клиентами, сколько важнейшего элемента бизнес-стратегии компании, ориентированной на создание дополнительной ценности для клиентов и затрагивающей функционирование всех ключевых подразделений компании (см., напр.: [Bligh, Turk, 2004]).

Вместе с тем во многом именно из-за своей масштабности и необходимости проведения значительных хорошо скоординированных изменений внедрение CRM характеризуется высоким уровнем сложности и различного рода рисков. Следствием этого является значительная доля неуспешных реализаций подобных проектов, которая по разным оценкам [Accenture, 2003; Krigsman, 2009] может достигать больше 60%. Для российского рынка эта статистика еще более удручающая. Так, доля провалов при внедрении CRM в РФ в начале 2000-х гг. доходила до 80% и лишь затем, по мере появления на рынке специалистов с необходимой экспертизой и повышения общего уровня зрелости рынка, начала медленно снижаться (см., напр.: [CRM как драйвер..., 2011]).

Одной из основных причин подобных неудач является недостаточно детальная или ошибочная проработка комплекса стратегических аспектов управления отношениями с клиентами [Rigby, Reichheld, Schefter, 2002; Payne, Frow, 2005]. Результаты проведенных исследований показывают, что, наряду с отсутствием кросс-функционального подхода, именно недостаточно глубокая проработка стратегических аспектов выступает одной из двух основных причин провалов при внедрении CRM [Bligh, Turk, 2004].

Кроме того, аналитики отмечают прямую связь между повышением уровня проработки стратегических аспектов CRM и ростом прибыли компании [Kumar, Reinartz, 2012]. Действительно, реализация эффективных стратегий отношений с клиентами обеспечивает снижение издержек

из-за более высокого уровня интеграции между подразделениями компании в рамках реализации проектов CRM. Но существенно более значимый эффект от разработки эффективных стратегий CRM может быть достигнут за счет более глубокого понимания ожиданий клиентов и внедрения соответствующих инструментов повышения их прибыльности (кастомизированных продуктов и услуг, удобных каналов персональных коммуникаций и пр.), что создает дополнительные и долгосрочные источники выручки компании [Neely, 2008].

Косвенным подтверждением роста практической значимости стратегической составляющей CRM является тот факт, что в последние годы многие авторы предлагают считать ее таким же «равноправным» компонентом CRM, наряду с его традиционными операционной и аналитической составляющими [Kumar, Reinartz, 2012; Buttle, Maklan, 2015].

Несмотря на актуальность заявленной тематики, на российском рынке отсутствуют академические исследования, посвященные изучению стратегических аспектов CRM. В этих условиях получение даже агрегированной информации по данной тематике представляет не только теоретический, но и практический интерес. В настоящей статье предпринята первая, насколько нам известно, попытка выявить ключевые особенности разработки стратегий CRM российскими предприятиями. В ее основе — данные, полученные авторами в ходе выполнения десятков консалтинговых проектов по тематике оптимизации различных составляющих системы управления отношениями с клиентами.

В первом разделе настоящей статьи рассмотрены актуальные подходы и некоторые теоретические аспекты изучения стратегий CRM. Во втором описаны результаты исследования, основанного на обобщенном опыте проведения консалтинговых проектов по разработке стратегий CRM для российских компаний.

1. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ И РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИЙ CRM

Несмотря на рост числа публикаций, посвященных проблематике стратегий CRM, в этой области сохраняется значительное число открытых вопросов:

- 1) отсутствует единое определение данного понятия;
- 2) не сформировано однозначное понимание целей и задач разработки стратегии CRM;
- 3) наблюдается различное понимание содержательного наполнения документов, призванных формализовать стратегию CRM в компании.

В табл. 1 представлены основные интерпретации понятия «стратегия CRM», ее роли в компании, а также содержательного наполнения, встречающиеся в публикациях последних 15 лет.

Как и в случае самого CRM, которому даны десятки различных определений, среди современных исследователей не существует единого определения понятия «стратегия CRM». Так, в [Buttle, Maklan, 2015] она определяется как «высокоуровневый план действий, координирующий поведение персонала, бизнес-процессы работы с клиентами и соответствующие технологии для достижения целей компании в области отношений с клиентами». Схожие определения для стратегии CRM, ключевой составляющей которых является идея координации взаимодействия отдельных составляющих деятельности компании, приводят и другие авторы (см., напр.: [Payne, Frow, 2005; Goldenberg, 2003]). В [Kumar, Reinartz, 2012, p. 55] отмечается важность фокусирования при разработке стратегии CRM на достижении финансовых показателей, а сама она определяется как «основа для формирования всех взаимодействий между компанией и ее клиентами с целью повышения их ценности за весь период взаимодействия с компанией (lifetime value)». Категория ценности клиентов лежит и в основе определения, предложенного

компанией Gartner (см.: [Kirkby, 2002, p. 1]), где стратегия CRM — «план того, как компания, опираясь на имеющиеся и будущие компетенции, собирается улучшить показатели своей деятельности через повышение ценности своих клиентов», оптимизируя свою работу на всех этапах жизненного цикла клиента — привлечения, развития и сохранения ценных для нее клиентов. Другие авторы (см., напр.: [Peelen et al., 2009]) рассматривают стратегию CRM в качестве инструмента, позволяющего достичь оптимальный баланс между финансовыми результатами компании и лояльностью клиентов.

На наш взгляд, объединяющим для всех приведенных определений является понимание стратегии CRM как общего подхода и высокоуровневого плана, координирующего развитие всех элементов системы управления отношениями с клиентами и нацеленного на повышение их ценности для компании. При этом, как справедливо отмечается в [Kirkby, 2002], не следует путать стратегию CRM с планом развития собственных компетенций компании в области управления отношениями с клиентами, формирование которого также является важной задачей, но выходящей за границы разработки стратегии CRM.

Что касается *целей* разработки стратегии CRM, то в работах, акцентирующих практическую значимость стратегии CRM [Kirkby, 2002; Peelen et al., 2009], в качестве ее ключевой цели отмечается трансформация стратегического видения отношений с клиентами в серию операционных задач, которые будут являться «вводными» для успешной реализации отдельных тактических действий в области CRM. Учитывая высокие риски неуспешного внедрения проектов CRM, иногда предлагается считать одной из ключевых целей разработки стратегии CRM снижение подобных рисков, что достигается посредством включения в нее бизнес-кейса, обосновывающего сам факт целесообразности предлагаемой программы изменений (см., напр.: [Kumar, Reinartz, 2012]). Современному

Таблица 1

Стратегия CRM: определение, цель разработки и основные компоненты

Работа	Определение стратегии CRM	Цели разработки стратегии CRM	Основные компоненты стратегии CRM
[Kirkby, 2002]	План того, как компания, опираясь на имеющиеся и будущие компетенции, собирается улучшить показатели своей деятельности через повышение ценности своих клиентов	Увязка финансовых целей корпоративной стратегии компании с операционными целями через цели и задачи в области управления отношениями с клиентами, что обеспечивает необходимый фокус всей деятельности компании на клиента	Создание ценности для клиентов. Управление портфелем клиентов. Управление клиентским опытом. План трансформации компании. KPI в области CRM
[Payne, Frow, 2005]	Общий подход к управлению отношениями с клиентами, основанный на гармонизации существующей бизнес-стратегии компании и ее клиентской стратегии, определяющей, какие клиенты являются для компании целевыми и какую ценность они должны получать	Создание основы для проведения всех активностей компании в ее отношениях с целевыми группами клиентов, которые в максимальной степени отвечают ее бизнес-стратегии	Аудит текущего уровня отношений с клиентами. Стратегическое видение отношений с клиентами на основе бизнес-стратегии компании. Сегментация клиентов. Кастомизация продуктов и услуг, создание ценности для клиентов
[Peelen et al., 2009]	Клиентоориентированный подход, обеспечивающий совместную работу всех частей организации для достижения верного баланса между финансовыми результатами и лояльностью клиентов	Трансформация стратегического видения отношений с клиентами в серию операционных задач, которые будут являться «вводными» для успешной реализации отдельных тактических активностей в области управления отношениями с клиентами	Стратегическое видение CRM. Создание ценности для клиентов. Управление клиентским опытом. Система коммуникаций с клиентами. Кастомизированные предложения. Система KPI в области CRM
[Kumar, Reinartz, 2012]	Общий подход к формированию всех взаимодействий компании с ее клиентами с целью повышения ценности клиентов за весь период взаимодействия с компанией (lifetime value)	Повышение общей ценности клиентской базы компании за счет предоставления необходимой ценности клиентам и рационального управления их прибыльностью	Создание ценности для клиентов. Бизнес-кейс проведения изменений. Клиентская стратегия. План трансформации компании. Концепция отношений со стейкхолдерами
[Buttle, Maklan, 2015]	План действий, координирующий поведение персонала, бизнес-процессы работы с клиентами и соответствующие технологии для достижения целей компании в области отношений с клиентами	Основа для эффективной реализации всех ключевых тактических активностей компании в области управления отношениями с клиентами	Ситуационный анализ. Стратегическое видение CRM. Приоритеты, цели и задачи CRM. Ресурсы и план трансформации. Бизнес-кейс внедрения CRM

пониманию целей разработки стратегии CRM отвечает подход в работе [Payne, Frow, 2005], который дополняет данный список важнейшей практической задачей смещения общего фокуса при реализации проектов CRM с узкофункционального к кросс-функциональному, основанному на вопросах участия всех ключевых департаментов компании в повышении клиентского опыта и создании предложения ценности для клиентов.

Из-за различий в понимании целей и задач разработки стратегий CRM заметно отличаются и точки зрения исследователей на их содержательное наполнение. На наш взгляд, наиболее детально основные компоненты стратегии CRM описаны в [Kumar, Reinartz, 2012], что практически совпадает с тем, что приведено в [Buttle, Maklan, 2015]. Среди них:

Создание ценности для клиентов. Это тот уникальный пакет продуктов, услуг, цен, системы коммуникаций, каналов коммуникаций и других составляющих, который значим для клиентов при выборе компании. Он должен формировать важнейшие составляющие желаемого опыта взаимодействия клиентов с компанией и определять те возможности и компетенции компании, которые ей для этого необходимы.

Бизнес-кейс проведения изменений. Разработка бизнес-кейса внедрения/развития CRM необходима не только для подтверждения финансовой целесообразности предлагаемых в стратегии изменений, но и для моделирования различных стратегических опций, каждая из которых отражает различные варианты представления ценности клиентам, а также соответствующие расходы компании на ее реализацию.

Клиентская стратегия (основных принципов управления портфелем клиентов). Формирование принципов персонализации продуктов, услуг и каналов коммуникаций с учетом индивидуальных профилей клиентов, а также выявление факторов, влияющих на «выгодное» с точки зрения ком-

пании поведение клиентов (склонность к развитию, сохранению и др.).

План трансформации компании. Определение того, как должна измениться компания для успешной реализации разработанной стратегии в части ее бизнес-процессов, организационной структуры, системы мотивации персонала, корпоративной культуры, сбора клиентской информации, системы мотивации, ИТ-архитектуры и др.

Концепция отношений со стейкхолдерами. Для большинства компаний основной фокус стратегии CRM — отношения с клиентами, однако в ней также должны найти отражение и стратегические аспекты организации отношений с другими стейкхолдерами (поставщиками, дилерами и т. д.), что в ряде отраслей может иметь такое же большое значение, как и работа с конечными потребителями.

Иногда состав «типовой» стратегии CRM несколько расширяют и в него включают ряд «поддерживающих», но от этого не менее важных компонентов, таких как стратегический аудит отношений с клиентами [Buttle, Maklan, 2015], разработка метрик для оценки результативности разрабатываемой стратегии [Peelen et al., 2009], а также ряд иных составляющих.

На основе проведенного краткого обзора релевантных источников, а также собственной обширной практики консультирования мы считаем обязательными для включения в состав разрабатываемых стратегий CRM следующие компоненты:

- аудит всех составляющих взаимодействия клиентов с компанией;
- стратегическое видение CRM;
- цели и задачи внедрения CRM;
- модели сегментации клиентов для решения ключевых задач CRM;
- предложения ценности и клиентские стратегии для каждого из сегментов;
- бизнес-кейс CRM;
- план трансформации компании для достижения заданных целей в области CRM;

- ключевые KPI в области управления отношениями с клиентами;
- ключевые факторы успеха реализации разработанной стратегии CRM.

Конечно, само по себе присутствие указанных компонент в стратегии CRM не может гарантировать ее внутренней логичности и результативности. Тем не менее их отсутствие или недостаточная глубина проработки являются верными показателями того, что разрабатываемая компанией стратегия CRM не позволяет в полной мере максимизировать ценность ее клиентской базы, поскольку не используют всех имеющихся для этого возможностей. Кроме того, сам факт включения в документ, формализующий стратегию CRM, тех или иных разделов, а также общий уровень их обоснованности и детализации позволяют косвенно судить о степени зрелости компании в области управления отношениями с ее клиентами.

По мнению ряда экспертов [Greenberg, 2009; Peelen et al., 2009], за последние десятилетия произошли два ключевых изменения в подходах, которые используются для разработки стратегий CRM. Первое из них связано с изменением видения самого места CRM в компании, точнее, степени его «бизнес-ориентации». Так, если раньше CRM воспринимался лишь в качестве специализированного ИТ-решения для повышения производительности выполнения отдельных функций компании при взаимодействии с клиентами, что вызывало большое число проблем [Kale, 2004], то в 2000-х гг. доминирующим взглядом становится представление о нем как о комплексной бизнес-стратегии, нацеленной на максимизацию прибыли компании за счет управления ценностью клиентов. Подобное изменение отразилось и на понимании той роли, которую должны играть стратегические аспекты в рамках реализации CRM. Действительно, если CRM — это лишь ИТ-решение, то ключевые вопросы его внедрения лежат преимущественно не в стратегической, а в тактической и при этом узкофункциональной плоскости — выбор

оптимальной функциональности решения, возможности его масштабирования и интеграции ИТ с другими ИТ-системами компании и др. Совсем иначе обстоит дело, когда внедрение CRM воспринимается компанией в качестве имплементации новой бизнес-стратегии, связанной с решением широкого спектра таких долгосрочных и при этом кросс-функциональных задач, как формирование необходимого клиентского опыта или создание ориентированной на клиента корпоративной культуры. Очевидно, что в последнем случае уровень значимости стратегических аспектов в области управления отношениями с клиентами существенно выше.

Второе изменение, отражающее современную практику разработки стратегических аспектов CRM, связано с повышением уровня действительной ориентации компании на интересы клиентов и осознание того факта, что долгосрочное улучшение рыночных и финансовых показателей работы компании невозможно без создания для своих наиболее значимых клиентов необходимой для них ценности. Несмотря на то что в теории данный принцип стал декларироваться сразу после появления термина CRM, в подавляющем большинстве реализованных проектов по его внедрению это не соответствовало реальности — долгие годы клиент воспринимался компанией прежде всего в качестве источника информации, анализируя которую можно постараться продать ему уже имеющиеся продукты или услуги.

В настоящее время, в условиях повышения силы покупателя и активного развития социальных медиа, компании вынуждены переходить от *управления* отношениями к *вовлечению* в них клиентов [Greenberg, 2009]. Последнее определяет необходимость формирования долгосрочной лояльности значимых для компании клиентов за счет предоставления им реальной дополнительной ценности, более «точечной» персонализации товаров и услуг, а также формирования необходимого клиентского опыта. Например, если

в рамках прежней парадигмы стратегия организации работы каналов коммуникаций с клиентами определялась лишь удобством самой компании доносить информацию до клиентов, а также уровнем издержек на один контакт, то сегодня она во все большей степени должна способствовать формированию позитивного клиентского опыта и предоставлению самим клиентам дополнительных возможностей для организации удобного для них *диалога* с компанией.

Таким образом, разрабатывая стратегии CRM, компании во все большей степени должны учитывать тот факт, что в долгосрочной перспективе повышение их прибыли не может быть достигнуто без действительного (а не только декларируемого) повышения ценности их товаров или услуг для наиболее значимых клиентов.

Итак, представив современные подходы к изучению и разработке стратегий CRM, перейдем к описанию проведенного анализа.

2. ОПИСАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом предпринятого анализа стали стратегические аспекты внедрения CRM, а предметом — особенности их восприятия владельцами и менеджерами российских компаний, а также текущий уровень разработки стратегий CRM в сопоставлении с проанализированными современными подходами. Нами были поставлены следующие задачи:

- оценить понимание важности разработки стратегии CRM в целом и отдельных ее компонентов в частности;
- исследовать уровень детализации и проработки разрабатываемых стратегий CRM;
- оценить использование российскими компаниями современных подходов при разработке стратегий CRM-проектов;
- проанализировать основные причины, препятствующие разработке стратегий CRM;

- изучить возможность разработки использования количественных метрик для оценки уровня разрабатываемых стратегий CRM.

2.1. Выборка и респонденты

Проведенный анализ основывается на результатах консалтинговой практики компании CRM-Design (www.crm-design.ru), специализирующейся на вопросах разработки стратегий и реализации проектов в области управления отношениями с клиентами. Нами были собраны данные по 35 компаниям, в которых в период с 2010 по 2016 г. были выполнены проекты следующего типа:

- аудит CRM;
- разработка стратегии CRM;
- оптимизация бизнес-процессов работы с клиентами;
- внедрение элементов операционного и аналитического CRM.

Работы по каждому из четырех типов проектов подразумевали доступ ко всему объему информации, имеющей отношение к вопросам управления отношениями с клиентами в каждой из проанализированных компаний, включая их стратегическую составляющую. При этом проведение полуструктурированных интервью со всеми ключевыми участниками проектов по внедрению CRM позволило точнее понять не только сами ключевые стратегические решения в области CRM, но и причины и механизмы их принятия, степень успешности проводимых на их основе изменений.

Из общего числа проанализированных компаний 25 заняты в сфере услуг, а остальные 10 являются производителями и (или) продавцами товаров. Большая часть компаний (24) работает как с корпоративными, так и с розничными клиентами, 6 — только с корпоративными клиентами и 5 — только с физическими лицами. Что касается размера бизнеса¹,

¹ Для отнесения предприятий к малому, среднему и крупному бизнесу использовались

Таблица 2

Отраслевое распределение компаний — участниц исследования

Направление деятельности	Количество
Телекоммуникации	6
Торговля, ритейл	6
Финансовые услуги	5
Производство	4
Электронный бизнес	2
ИТ-услуги	2
Транспорт	2
Другое	8

то 21 предприятие можно отнести к крупному бизнесу (выручка больше 2 млрд руб.), 8 компаний — к среднему бизнесу (выручка от 800 млн руб. до 2 млрд руб.) и 6 фирм — к малому бизнесу (выручка меньше 800 млн руб.).

Отраслевое распределение компаний представлено в табл. 2. Изучались 6 телекоммуникационных компаний (универсальные операторы связи, интернет-провайдеры); 6 компаний, представляющих торговлю и ритейл (табачные изделия, стройматериалы, элитная косметика, напольные покрытия, одежда и обувь, автомобили); 5 финансовых учреждений (универсальные банки); 4 производственные компании (строительные и отделочные материалы, напольные покрытия и др.); 2 предприятия онлайн-торговли (интернет-магазины); 2 транспортные компании (авиаперевозчик, автодилер) и 2 ИТ-компании (системные интеграторы). В категорию «другие» были включены по одному предприятию из не вошедших в этот список отраслей (управление торговой недвижимостью, страхование и др.).

Интервью в компаниях проводились среди 4 групп сотрудников (рис. 1). Общее число респондентов составило 98 сотрудников — от 2 до 5 человек по каждой из

35 компаний. При этом более чем в 60% анализируемых компаний принять участие в исследовании согласились ее акционеры. Как правило, группа *руководство компании*, помимо акционеров, была также представлена генеральным директором, а в ряде случаев вице-президентами, представители *коммерческого блока* — коммерческим директором, директорами по маркетингу, продажам, клиентским операциям/сервису, а также директором/руководителем CRM, *блока ИТ-специалистов* — директором и (или) ответственными за внедрение и интеграцию CRM-систем, *финансовой службы* — директором и (или) руководителем службы финансового анализа.

Что касается опыта внедрения CRM, то к моменту проведения исследования большая часть проанализированных компаний (28 из 35) уже располагала им в том или ином виде. Как правило, это относилось к таким выполненным ранее проектам, как установка и интеграция отдельных модулей CRM-систем операционного и аналитического CRM, внедрение программ лояльности и т. д.

Все данные были получены в период с 2010 по 2016 г. Несмотря на достаточно длительный период проведения исследования, в течение которого произошел переход российской экономики от стадии роста к рецессии, существенного влияния на ключевые результаты анализа данный фактор все же не оказал.

обновленные положения закона № 209-ФЗ от 24.07.2007 и постановление Правительства РФ от 04.04.2016 № 256 о лимитах дохода.



Рис. 1. Целевая аудитория исследования

2.2. Этапы исследования

Программа исследования включала три этапа (рис. 2). На первом из них по каждой из 35 компаний осуществлялся анализ документов, имеющих отношение к стратегическим аспектам управления отношениями с клиентами.

К их числу относились: стратегии и планы внедрения/развития CRM, а также иные документы, содержащие описание используемых в компаниях инструментов CRM (например, используемых моделей сегментации клиентов, структуры KPI в области CRM и др.), имеющих стратегическую направленность.

На втором этапе проводились интервью с представителями каждой из четырех групп сотрудников компаний, составляющих целевую аудиторию исследования. Анализ полученных данных, включающий сопоставление мнений различных групп сотрудников компаний (как между собой, так и с положениями имеющихся в ком-

паниях стратегических документов в области CRM, а также с лучшими мировыми практиками), проводился на третьем этапе исследования. Для закрытых вопросов использовался количественный способ обработки информации в статистическом пакете SPSS.² Для открытых — контент-анализ с выделением наиболее часто упоминаемых подкатегорий.

3. ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ АНАЛИЗА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЙ CRM

Необходимо отметить, что условия взаимодействия компании CRM-Design с ее клиентами ограничивают возможность предоставления подробной информации по каждому из выполненных проектов. Это

² Для лучшей визуализации данных с определенным уровнем допущения был предпринят статистический анализ закрытых вопросов.



Рис. 2. Этапы сбора и анализа информации

объясняет то обстоятельство, что как описание выборки, так и полученные в ходе исследования результаты носят агрегированный характер и не содержат подробных кейсов по отдельным компаниям.

3.1. Цели разработки стратегии CRM

Основной целью разработки стратегии CRM, по мнению большинства участников интервью, является уточнение целей, задач и приоритетов в области управления отношениями с клиентами (рис. 3). Действительно, как и в ведущих зарубежных компаниях, это одна из важнейших практических задач разработки стратегии CRM. Попытки решить ее, как это часто бывает, исходя лишь из приоритетов работы отдельных департаментов, а не в рамках единой стратегии CRM, приводят компании к серьезным ошибкам и негативным финансовым последствиям.

Второй по важности целью выступает снижение рисков неуспешного внедрения CRM. Как помогли выявить проведенные глубинные интервью, респонденты в первую очередь связывают это с тремя ключевыми факторами — повышением уровня кросс-функционального взаимодействия, возникающего в рамках разработки стратегии, формированием соответствующего бизнес-кейса, позволяющего моделировать различные опции реализации проектов по

управлению отношениями с клиентами и возникающие при этом риски, а также созданием необходимых «вводных» (целей, очередности выполнения и др.) для реализации тактических активностей в области CRM.

Снижение издержек на внедрение, которое большинство респондентов объясняют исключением дублирования выполнения отдельных видов работ при наличии единых стратегии и плана внедрения CRM, оказалось третьей по важности целью.

К сожалению, всего лишь половина (53%) владельцев бизнеса и менеджеров, отвечающих за внедрение CRM, считают, что одной из ключевых целей разработки соответствующей стратегии может быть повышение результативности (повышение ROI, снижение сроков окупаемости и др.) реализуемых проектов в области управления отношениями с клиентами. Между тем в большинстве развитых с точки зрения CRM зарубежных компаний эта цель является одной из основных. Например, в исследованиях [Pepper & Rogers Group, 2001; Anton, Petouhoff, 2002] делаются выводы о том, что повышение рентабельности инвестиций компании может быть достигнуто за счет разработки и внедрения эффективных стратегий, основанных на изучении клиентского опыта, обратной связи и ожиданий клиентов.

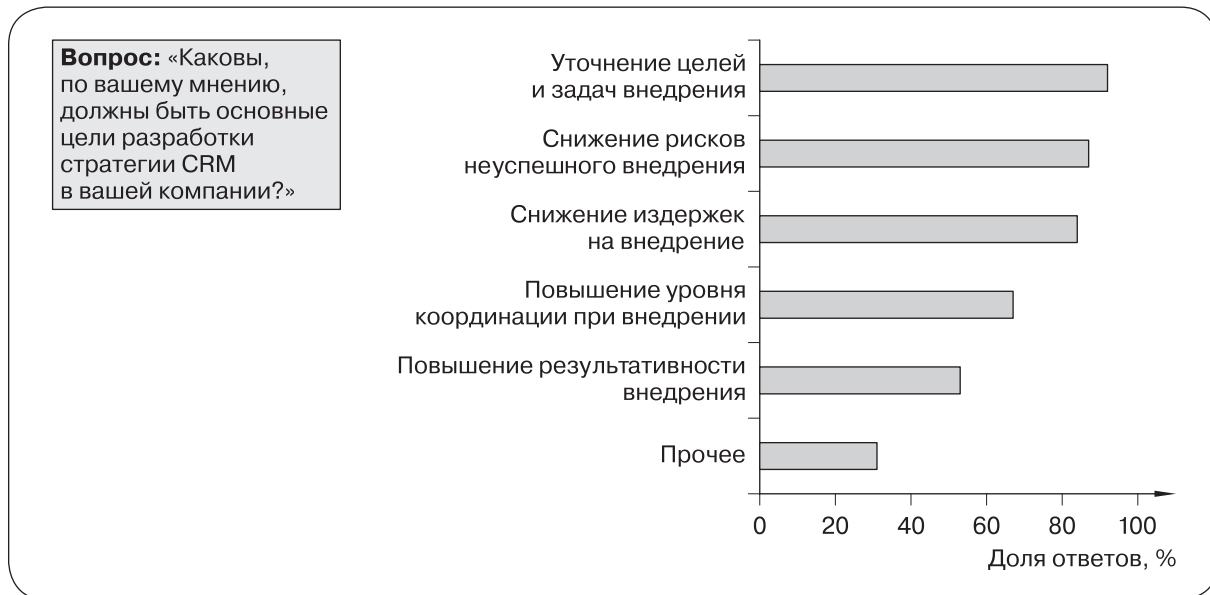


Рис. 3. Влияние разработки стратегии на отдельные составляющие внедрения CRM

Проведенные в интервью детальные обсуждения позволили понять, что в основе подобного скептического отношения российских менеджеров лежит недостаточно высокий уровень информированности о тех инструментах повышения результативности проектов, которые предоставляет детально разработанная стратегия CRM. Необходимость такой экспертизы подтверждается мнением [Pepper & Rogers Group, 2001]. Исследователи считают, что высокотехнологичные и клиентоориентированные CRM-системы требуют внимания специалистов высокого уровня на каждом этапе как разработки, так и внедрения.

3.2. Важность разработки стратегии CRM и ее отдельных составляющих

Чем более зрелыми становятся рынки, тем в большей степени обязательной является разработка стратегий CRM. Это, например, подтверждают данные опроса аналитической компании Gartner [Gartner, 2008], проведенного среди 60 произвольно отобранных по всему миру компаний, предоставляющих услуги медицинского страхования. В период с 2000 по 2008 г. доля

тех из них, кто имел стратегию CRM, выросла с 3 до 35%. Более актуальных количественных данных по рассматриваемому вопросу нам найти не удалось, однако анализ многочисленных описаний проектов внедрения и развития CRM позволяет сделать вывод о том, что наличие тщательно разработанной стратегии CRM выступает обязательной составляющей современной системы стратегического менеджмента для подавляющего числа крупных и средних предприятий.

Что касается результатов проведенного исследования, то большая часть респондентов (66%) оценила уровень важности вопросов детальной проработки стратегических аспектов управления отношениями с клиентами до начала активной фазы внедрения CRM как «важно» и «очень важно» (рис. 4). При этом лишь 15% респондентов (основная часть которых представляла малый и средний бизнес) не считают разработку стратегии CRM важной для компании.

Следующий вопрос интервью касался оценки практической важности отдельных задач (рис. 5), решаемых при разработке стратегии CRM. Списки подобных задач

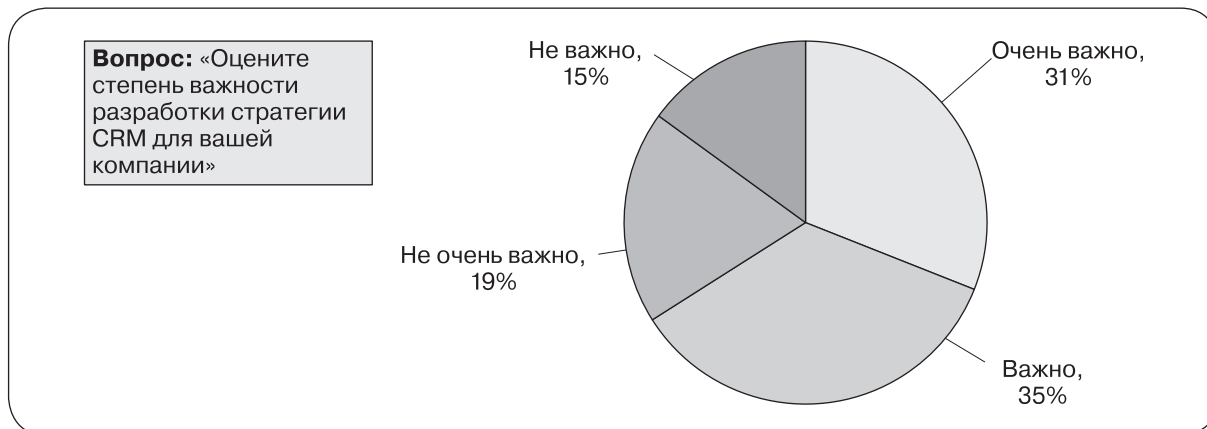


Рис. 4. Оценка важности разработки стратегии CRM

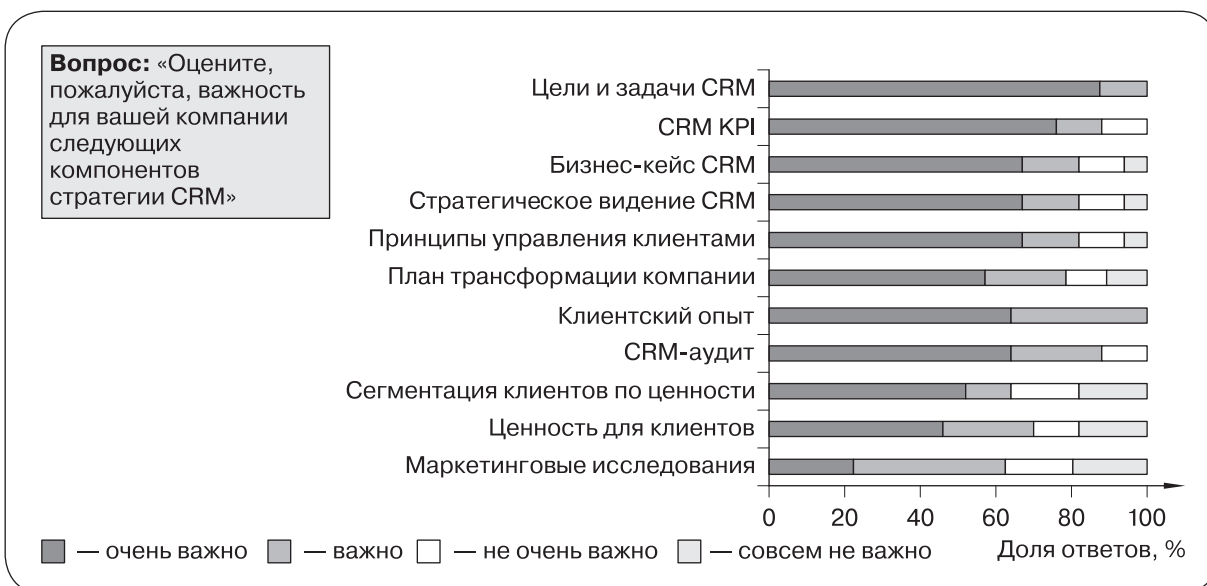


Рис. 5. Оценка важности различных составляющих стратегии CRM

в различных компаниях могут несколько отличаться, поэтому в качестве вариантов ответа респондентам был предложен несколько сокращенный перечень составляющих «типовой» стратегии CRM, приведенных в первом разделе настоящей статьи. Важность каждого компонента оценивалась с помощью шкалы Лайкерта, где 4 — «очень важно», а 1 — «совсем не важно».

Итак, более 60% всех респондентов считают каждую из приведенных составляющих стратегии CRM «важной» или «очень

важной». При этом максимального значения (100%) данный показатель достигает для таких ее разделов, как «разработка целей и задач CRM» и «клиентский опыт». Несколько ниже это значение (86%) у таких составляющих, как «CRM-KPI» и «CRM-аудит». Остальные компоненты «типовой» стратегии CRM также вызывают заметный интерес. Все это свидетельствует о высоком уровне интереса менеджеров, ответственных за внедрение CRM, к детальной проработке стратегических аспектов.

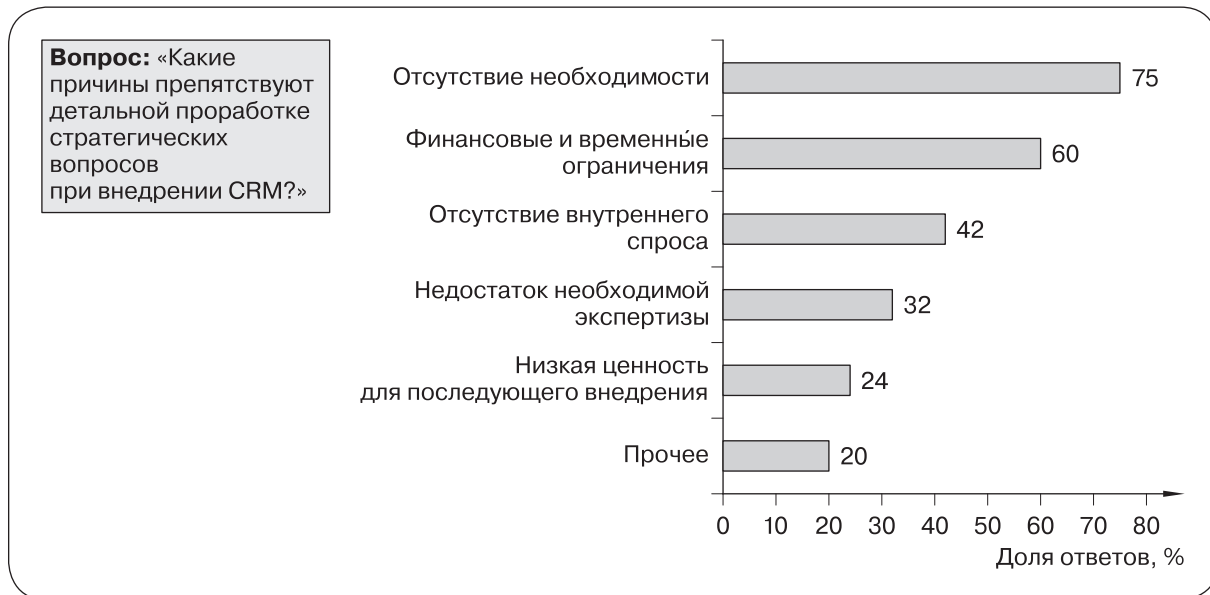


Рис. 6. Причины, препятствующие разработке стратегий CRM

Вместе с тем можно заметить, что большинство компаний по-прежнему рассматривают внедрение CRM прежде всего сквозь призму развития их возможностей по управлению отношениями с клиентами, показывая при этом низкий уровень действительной «ориентации на клиента». Именно этим можно объяснить тот факт, что такие *обращенные на клиента* группы задач, как «проведение маркетинговых исследований особенностей потребительского спроса» и «создание ценности для клиентов», получили минимальные оценки важности.

3.3. Причины снижения интереса к разработке стратегий CRM

Если, как показано ранее, в российских компаниях имеется столь высокий уровень понимания важности разработки стратегий CRM, то почему тогда в настоящее время лишь некоторые компании ими располагают? Во многом это объясняют ответы респондентов относительно препятствий, возникающих при разработке стратегий CRM (рис. 6). Имея возможность указывать лишь три основных препят-

ствия, большинство респондентов посчитали, что наиболее существенными из них являются отсутствие необходимости, финансовые и (или) временные ограничения, а также отсутствие внутреннего спроса. При этом более детальное обсуждение этих вопросов показало следующее.

«*Отсутствие необходимости*». В подавляющем числе случаев выбор данного ответа отражал незнание респондентами того, что представляет собой стратегия CRM, какие цели ставятся при ее разработке и как именно она помогает в решении тактических задач в области управления отношениями с клиентами. Это подтверждается тем, что, когда их просили оценить важность перечисленных ключевых стратегических аспектов, составляющих «типичную» стратегию CRM, практически все из них были оценены в качестве «важных» или «очень важных» (рис. 5).

«*Финансовые и (или) временные ограничения*». В ведущих с точки зрения развития отношений с клиентами российских и зарубежных компаниях бюджет на внедрение CRM определяется в процессе разработки соответствующей стратегии, а точнее, соответствующего бизнес-кейса,

призванного оправдать проведение необходимых изменений. К сожалению, в российской практике чаще используется иной подход, когда бюджет определяется на основе данных бенчмаркинга и других эмпирических оценок. При таком подходе выделение средств на разработку стратегии CRM, цели которой большинству менеджеров и без того не до конца понятны, ошибочно воспринимается ими в качестве нерационального использования бюджета.

«Отсутствие внутреннего спроса». Выбор респондентами этого варианта ответа отражает достаточно распространенную в российских компаниях ситуацию, когда ключевые менеджеры, отвечающие за реализацию всего проекта CRM, сами понимают ценность разработки стратегии CRM, но не разрабатывают ее по причине отсутствия соответствующего запроса со стороны руководства компании.

«Недостаток квалификации». Как ни странно, но этот вариант ответа характерен для наиболее «продвинутых» с точки зрения общего уровня развития CRM компаний. В его основе лежит понимание того, насколько важные решения должны быть приняты в процессе разработки стратегии CRM и какие компетенции менеджеров для этого требуются. Действительно, разработка стратегий CRM требует высокой квалификации не только в вопросах управления отношениями с клиентами, но и в таких функциональных областях, как маркетинг, организация продаж и обслуживания клиентов, финансы, HR, управление проектами и общий менеджмент. Между тем, как выяснилось в ходе проведенных интервью, среди ключевых участников проектов по внедрению CRM более 80% не имели опыта участия в разработке стратегий CRM, почти 70% не понимали взаимосвязи между лояльностью клиентов и финансовыми показателями компании и еще более 50% не были знакомы с такой важнейшей категорией, используемой при разработке клиентских стратегий, как ценность клиента.

«Низкая ценность для последующего внедрения». Выбор данной опции ответа

означал уверенность респондента в том, что он понимает смысл стратегии CRM, но не видит в ней значимой практической ценности. Оставляя в стороне вопрос о действительном уровне экспертизы респондентов в стратегических аспектах CRM, следует отметить, что подобные ответы характерны для менеджеров, которые ранее имели опыт реализации лишь узкофункциональных и ограниченных по масштабу проектов в области CRM (например, оптимизация работы контактного центра или оптимизация бизнес-процессов продаж). В этом случае важность стратегической составляющей действительно могла показаться им незначительной.

Детальный анализ полученных в ходе интервью ответов показал, что, несмотря на кажущееся разнообразие причин, снижающих интерес респондентов к разработке стратегий CRM, в подавляющем большинстве случаев в основе лежит единственная причина — недостаточно высокий экспертный уровень в этой области.

3.4. Уровень проработки стратегических аспектов CRM

Прежде всего необходимо отметить, что текущий уровень проработки стратегических вопросов CRM в большинстве проанализированных компаний остается относительно низким. Так, в 8 из 35 компаний (23%) к началу активной фазы внедрения CRM не существовало никаких стратегических документов в области управления отношениями с клиентами (рис. 7). В этом случае обсуждение будущего внедрения CRM велось лишь на основе так называемых RFP (Request for Proposal) — запроса на формирование ИТ-поставщиком предложения на установку соответствующей ИТ-системы. Подобное состояние дел отражает крайнюю форму узкофункционального подхода, в рамках которого CRM рассматривается исключительно в качестве специализированного ИТ-решения, а не ключевого элемента бизнес-стратегии предприятия.

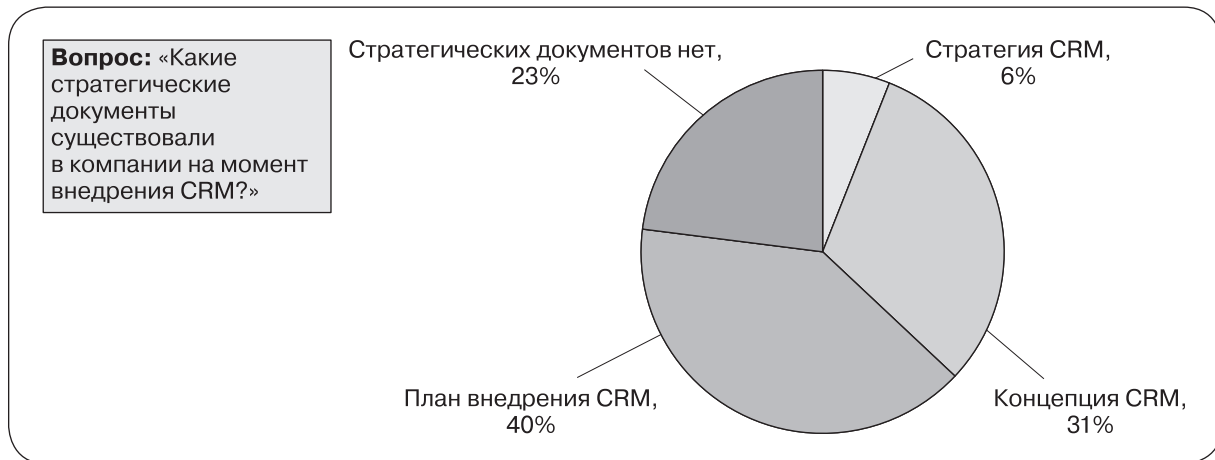


Рис. 7. Проработка разрабатываемых стратегий CRM

В большей части проанализированных компаний (40%) имелся план внедрения CRM, в котором, помимо основных этапов проведения работ, определяются ключевые цели и задачи внедрения CRM, а также выделяемый на это бюджет, т.е. тот минимально необходимый набор параметров, сформированных на основе здравого смысла и краткого аудита, который необходим высшему менеджменту и партнерам компании (поставщикам, интеграторам) для формального запуска проекта по внедрению/развитию CRM. Как правило, все ключевые параметры данного документа формируются лишь на основе бенчмаркинга и не подкрепляются в достаточной степени ни данными маркетинговых исследований, ни результатами анализа возможностей компании по их успешному достижению. При этом уровень проработки вопросов, связанных с формированием необходимого клиентского опыта, в данной группе минимален, а само внедрение CRM по-прежнему рассматривается лишь в качестве установки отдельных модулей ИТ-системы с последующей оптимизацией бизнес-процессов работы с клиентами.

Еще 31% компаний к моменту начала реализации проектов располагали документами, которые обычно называются «концепция CRM» и которые можно рассматривать в качестве «облегченного» ва-

рианта полноценной стратегии CRM. Их отличительными чертами по отношению к рассмотренному выше «плану внедрения CRM» являются заметно больший уровень ориентации на достижение бизнес-целей и расширенный спектр вопросов, имеющих выраженную «клиентскую» перспективу. В частности, в состав этого документа уже могут входить такие элементы полноценных стратегий CRM, как модели сегментации клиентов по ценности, детально проработанный бизнес-кейс внедрения CRM и описание проблемных точек взаимодействия компании с клиентами. Вместе с тем верным признаком того, что присутствует именно концепция, а не стратегия CRM, является недостаточно глубокая проработка разделов, связанных с вопросами формирования обоснованного стратегического видения отношений с клиентами, инструментов формирования желаемого клиентского опыта и создания дополнительной ценности для клиентов.

Только в двух проанализированных компаниях (6%) имелись полноценные стратегии CRM. Они содержали большинство необходимых для подобного рода документов разделов (см. рис. 6), отличались глубоким уровнем их проработки, отражали связь разрабатываемых подходов с достижением корпоративных целей компании, предлагали современные бизнес-подходы

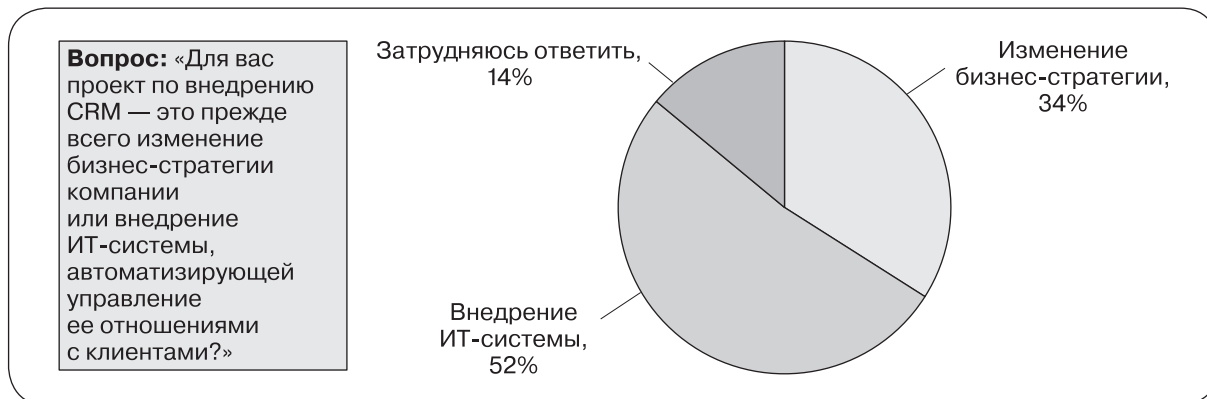


Рис. 8. Оценка уровня бизнес-ориентации при внедрении CRM

к внедрению CRM и определяли стратегии работы со всеми ключевыми группами стейкхолдеров компании.

Особый интерес вызывает вопрос о заявляемой некоторыми исследователями (см., напр.: [Kumar, Reinartz, 2012]) заметной корреляции между глубиной проработки разрабатываемых стратегических аспектов управления отношениями с клиентами и уровнем риска неудачной реализации проектов в области CRM. К сожалению, несмотря на большой объем доступной информации о ходе выполнения проектов, сложность формализации каждого из параметров затрудняет получение количественных оценок уровня подобной корреляции. Наряду с этим нами отмечаются два факта, косвенно подтверждающих, что данная зависимость не только имеется, но и является существенной. Первый из них следует из данных, приведенных на рис. 3, где 82% опрошенных, подавляющая часть которых имела практический опыт выполнения проектов в области управления отношениями с клиентами, полагают, что снижение рисков внедрения CRM является второй по важности целью разработки соответствующей стратегии. Второй факт связан с тем обстоятельством, что, как показали проведенные в рамках настоящего исследования глубинные интервью, доля CRM-проектов, которые их участники оценили как «неуспешные», составляла около 40% в тех компаниях, которые не имели

стратегии или хотя бы концепции внедрения CRM, и не более 15% — в тех компаниях, которые ее имели.

3.5. Соответствие практик разработки стратегий CRM современным подходам

В предыдущих подразделах рассматривались вопросы состава и полноты разрабатываемых стратегий CRM, а также существующие препятствия для их разработки. При этом мы не затрагивали проблематики оценки их соответствия современным критериям разработки подобных стратегий, во-первых, высокому уровню бизнес-ориентации (в противовес технологической), во-вторых, фокусу на формирование желаемого клиентского опыта и необходимой для клиентов ценности.

Если вести речь о соответствии стратегий CRM проанализированных компаний первому критерию, то полученные результаты (рис. 8) подтвердили худшие опасения — отличительной чертой опрошенных компаний (52% ответов) выступает явно устаревшее понимание того, что CRM — это прежде всего специализированное ИТ-решение.

Подобное узкофункциональное восприятие CRM во многом определяет и пониженный уровень интереса респондентов к необходимости разработки стратегий CRM — доля таковых оказалась ниже 6%.

Приверженцев современного подхода, в рамках которого внедрение CRM рассматривается в контексте изменения всей бизнес-стратегии предприятия, оказалось только 34%. При этом для крупных сервисных компаний (банки, телеком, страховые) это значение возрастает до 67%, что отражает в среднем более высокий уровень экспертного опыта в области развития отношений с клиентами. Неудивительно, что в данной группе оказалась и более высокая (более 70%) доля тех респондентов, кто видит ценность в разработке стратегий CRM. Это также нашло отражение и в качестве разработанных ими документов, которые отличаются повышенным уровнем бизнес-ориентации и смещением фокуса с оптимизации работы отдельных функциональных подразделений (чаще всего отделов ИТ, продаж и сервиса) к большей кросс-функциональности.

Что касается второго критерия — нацеленности на формирование желаемого клиентского опыта, — то здесь ситуация выглядит более оптимистично: все 100% респондентов считают, что вопросы создания позитивного клиентского опыта и создания ценности для клиентов либо важны, либо очень важны (рис. 5). Другое дело, что эти декларативные оценки не всегда находят отражение в разрабатываемых компаниями документах — судя по результатам проведенного нами анализа, в большинстве из них вопросы создания ценности для клиентов не находят должного места. При этом в ходе исследования выяснилось, что наиболее продвинутыми с точки зрения соответствия данному критерию оказались те компании, CRM-стратегии которых:

- содержат детальное обсуждение вопросов ожиданий каждой из целевых групп клиентов;
- используют модели сегментации на основе нужд клиента и его ценности;
- основываются на результатах регулярно проводимых маркетинговых исследований потребительского спроса;
- включают детальное обсуждение работы каналов коммуникаций, особенно тех из

них, которые могут вовлечь клиентов в диалог с компанией.

Проведенный анализ также указывает на возможную связь между рассмотренными выше критериями — чем выше уровень бизнес-ориентации стратегии CRM, тем, как правило, в большей степени она нацелена на создание позитивного клиентского опыта и дополнительной ценности для клиентов. Так, среди тех компаний, которые рассматривают внедрение CRM прежде всего в качестве изменения бизнес-стратегии компании, доля респондентов, которые при этом считают очень важными вопросы формирования необходимого клиентского опыта (78%), почти втрое выше, чем в тех компаниях, которые подходят к внедрению CRM как к внедрению ИТ-системы (28%).

Оценивая уровень разрабатываемых российскими предприятиями стратегий CRM, следует также упомянуть о недостаточно высокой доле тех предприятий, которые рассматривают социальные медиа не только в качестве дополнительного канала коммуникаций с клиентами, но и как инструмента, предоставляющего новые дополнительные возможности для повышения уровня разрабатываемых ими бизнес-стратегий. Так, среди всех проанализированных нами компаний доля тех, кто в своих стратегических документах отмечает необходимость подобного видения, составляет лишь 12%. Для сравнения: проведенный еще в 2011 г. опрос, в котором принял участие 351 менеджер из различных компаний мира, имеющих отношение к вопросам CRM, показал, что 66% из них согласны или полностью согласны с утверждением о том, что в их бизнес-стратегиях уже активно используются инсайты, полученные из социальных сетей [Baird, Parasnis, 2011].

4. ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ И ВЫВОДЫ

Результаты, полученные из анализа интервью почти ста менеджеров, непосредственно занятых в проектах по внедрению

CRM и представляющих 35 российских компаний по широкому спектру отраслей, позволяют сделать ряд выводов.

Во-первых, отмеченная многими зарубежными исследователями связь между уровнем проработки стратегических аспектов CRM и уровнем риска его неуспешного внедрения нашла отражение и в практике проанализированных российских компаний. Так, доля неуспешных проектов внедрения CRM в компаниях, имевших достаточно глубоко проработанные стратегические документы, почти втрое ниже, чем в тех, которые их не имели (15 против 40%). При этом 82% респондентов полагают, что снижение рисков внедрения является второй по важности (после определения целей и задач проведения изменений) целью разработки стратегии CRM.

Во-вторых, более 60% респондентов считают оправданным включение в состав стратегий CRM всех тех разделов «типовой» структуры, которая была разработана авторами по результатам анализа теоретических подходов и современных практик ведущих консалтинговых компаний. Ключевыми элементами этой структуры являются: детальный аудит всех составляющих отношений компании с ее клиентами; цели, задачи и стратегическое видение компании в области отношений с клиентами; описание желаемого клиентского опыта с учетом создания дополнительной ценности для целевых групп потребителей; бизнес-кейс внедрения CRM и результаты моделирования на его основе различных опций внедрения CRM; набор KPI, позволяющий анализировать ход реализации разработанной стратегии.

В-третьих, несмотря на декларируемую респондентами ценность документов, формализующих ключевые элементы стратегии CRM (66% считают ее разработку «важной» или «очень важной»), их наличие с должным уровнем детализации отмечено лишь в 6% российских компаний, еще в 31% компаний его можно признать удовлетворительным. При этом 23% компаний, приступающих к внедрению CRM,

не имеют никаких стратегических документов в данной области. В качестве трех основных факторов, препятствующих разработке стратегий CRM, респондентами были указаны: отсутствие необходимости, наличия финансовых и временных ограничений и отсутствие внутреннего запроса со стороны руководства.

В-четвертых, лишь в 34% проанализированных документов, призванных формализовать стратегию развития CRM, были использованы современные подходы к их разработке, отвечающие двум ключевым критериям — необходимому уровню бизнес-ориентации и фокусу на формирование желаемого клиентского опыта.

Проведенный анализ опирается на опыт одной консалтинговой компании и дает самое общее представление о закономерностях разработки стратегий CRM. Главными ограничениями являются ограниченная выборка компаний, а также невозможность, в силу соглашений о неразглашении данных, продемонстрировать финансовую результативность разработки стратегий CRM.

Тем не менее, ввиду фактического полного отсутствия российских исследований по стратегическим аспектам CRM, принятый анализ российских практик разработки стратегий CRM является первым вкладом в изучение данного вопроса. Полученные результаты позволят еще раз обратить внимание менеджеров российских компаний, отвечающих за реализацию проектов CRM, на необходимость детальной проработки стратегии CRM и повышения экспертного уровня сотрудников для снижения рисков внедрения CRM.

Проблематика стратегической составляющей CRM обладает высокой практической значимостью. Направлениями дальнейших исследований в этой области должны стать: детальный анализ отдельных стратегических аспектов CRM, исследование особенностей их разработки для компаний различного типа и масштаба бизнеса, а также оценка влияния отдельных составляющих стратегий CRM на рыночные и финансовые показатели компании.

ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

CRM как драйвер продаж. 2011. *Компания*. [Электронный ресурс]. <http://ko.ru/articles/23508> (дата обращения: 07.10.2017).

ru/articles/23508 (дата обращения: 07.10.2017).

REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Accenture. 2003. *The Road to CRM Riches*. [Electronic resource]. <http://www.slide-share.net/RedShoesConsulting/crm-the-road-to-crm-riches-accenture> (accessed: 07.10.2017).
- Anton J., Petouhoff N.L. 2002. *Customer Relationship Management: The Bottom Line to Optimizing Your ROI*. 2nd ed. Prentice Hall.
- Baird C.H., Parasnis G. 2011. From social media to social customer relationship management. *Strategy & Leadership* **39** (5): 30–37.
- Bligh P., Turk D. 2004. *CRM Unplugged: Releasing CRM's Strategic Value*. John Wiley & Sons.
- Buttle F., Maklan S. 2015. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. 3rd ed. Routledge.
- Dyche J. 2008. *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*. Addison-Wesley.
- Fornell C., Mithas S., Morgeson III F.V., Krishnan M.S. 2006. Customer satisfaction and stock prices: High returns, low risk. *Journal of Marketing* **70** (1): 3–14.
- Gartner. 2008. *The Lack of CRM Strategy will Hinder Health Insurer Growth*. Industry Research. [Electronic resource]. <http://www.gartner.com>
- Goldenberg B.J. 2003. *CRM Automation*. Prentice Hall.
- Greenberg P. 2009. *CRM at the Speed of Light: Social CRM 2.0 Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers*. 4th ed. McGraw-Hill Education.
- Kale S.H. 2004. CRM failure and the seven deadly sins. *Marketing Management* **13** (5): 42–46.
- Kirkby J. 2002. *What Is a Customer Relationship Management Strategy?* Research Note. Gartner.
- Krigsman M. 2009. *CRM Failure Rates: 2001–2009*. ZDNet. [Electronic resource]. <http://www.zdnet.com/article/crm-failure-rates-2001-2009/> (accessed: 07.10.2017).
- Kumar V., Reinartz W. 2012. *Customer Relationship Management: Concept, Strategy and Tools*. 2nd ed. Springer.
- Neely M. 2008. *Creating Compelling Customer Value Proposition*. Research paper.
- Payne A., Frow P. 2005. Customer relationship management: From strategy to implementation. *Journal of Marketing Management* **22** (1–2): 135–168.
- Payne A., Frow P. 2005. A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing* **69** (4): 167–176.
- Peelen E., Munffort K., Beltman R., Klerkx A. 2009. An empirical study into the foundations of CRM success. *Journal of Strategic Marketing* **17** (6): 453–471.
- Peppers & Rogers Group. 2001. *Maximizing ROI From Your Customer-Based Strategy*. Insight Report 2001.
- Rigby D.K., Reichheld F.F., Schefter P. 2002. Avoid the four perils of CRM. *Harvard Business Review* **80** (2): 101–109.
- Thompson E., Nelson S. D. 2004. *How to Develop a CRM Strategy*. Research Note. Gartner.

Translation of references in Russian into English

CRM as the sales driver. 2011. *Company*. [Electronic resource]. <http://ko.ru/articles/23508> (accessed: 07.10.2017). (In Russian)

Статья поступила в редакцию
2 мая 2017 г.
Принята к публикации
8 ноября 2017 г.

Practices of CRM Strategies Development in the Russian Companies***Manin, Aleksandr V.***

Associate Professor, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia
20 Myasnitskaya ul., Moscow, 101000, Russian Federation
E-mail: amanin@crm-design.ru

Vetrova, Tatiana V.

Senior Lecturer, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia
20 Myasnitskaya ul., Moscow, 101000, Russian Federation
E-mail: tvetrova@hse.ru

Projects on the introduction and development of customer relationship management (CRM) remain one of the most demanded in the practice of modern enterprises. In case of their successful implementation, companies manage to significantly increase the level of loyalty of their most valuable customers, as well as improve their market position and financial performance. At the same time, a well-known fact is a high share of unsuccessful implementations of this kind of projects in various industries, which is largely due to the inadequate elaboration of strategic aspects of CRM implementation. The article presents analysis of data obtained during the realization of dozens of consulting projects on the development of CRM strategies for Russian companies. In each project the study (in the form of interviews) was conducted among the decision makers on the issues of CRM. The obtained results allow assessing the general level of interest of Russian companies in the development of strategic aspects of CRM, as well as identifying existing problems in this area. In addition, they should draw the attention of Russian company executives to the need for detailed study of the strategic component of CRM and to increase the expert level of the staff responsible for its implementation.

Keywords: strategic aspects of customer relationship management, CRM strategy, CRM implementation, Russian market.

JEL: C81, D22, M15.

<https://doi.org/10.21638/11701/spbu18.2017.405>

Initial Submission: May 2, 2017

Final Version Accepted: November 8, 2017