

Оценка уровня зрелости системы управления взаимоотношениями с клиентами

Абрамов Виктор Иванович

Д-р экон. наук, доц., проф. каф. управления бизнес-проектами
ORCID: 0000-0002-9471-9408, e-mail: viabramov@mephi.ru

Чуркин Даниил Алексеевич

Магистрант, ORCID: 0000-0003-2768-6586, e-mail: churkindaniil1997@mail.ru

Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», г. Москва, Россия

Аннотация

В работе предложена авторская методика оценки зрелости системы управления взаимоотношениями с клиентами в компании. Целью статьи является теоретическая доработка концепции управления взаимоотношениями с клиентами, предполагающая расширение понятийного аппарата и выделение этапов процесса клиентоцентричной трансформации. Для достижения цели использованы следующие методы: систематизация существующих научных взглядов по теме исследования, анализ и доработка моделей количественной интерпретации опросных данных клиентов и экспертов, выделение тенденций конъюнктур конкурентных рынков с точки зрения клиентоцентричности. Актуальность темы обусловлена несколькими факторами: конкуренция на основе предоставляемой совокупной ценности – это один из основных способов рыночной борьбы в современных условиях; понятийный аппарат, используемый сегодня при анализе клиентоцентричности, не является единым и достаточным; действующая научная картина клиентоцентричной трансформации не включает в себя представления об уровнях и этапах данного процесса. Авторами статьи сформирован новый тезаурус, предложены понятия клиентоцентричной трансформации и зрелости системы управления взаимоотношениями с клиентами. Проанализированы факторы зрелости и выделены ее уровни. С практической точки зрения рассмотрены имеющиеся методики количественной оценки зрелости системы управления взаимоотношениями с клиентами, разработаны рекомендации по повышению уровня зрелости и выделены потенциальные риски. Приведено обоснование того, что зрелость системы управления взаимоотношениями с клиентами представляет собой уровень системного понимания и практической реализации принципов клиентоцентричной трансформации.

Ключевые слова

Клиентоцентричность, оценка зрелости, цифровая трансформация, лояльность, совокупная ценность, CRM-системы, реляционный маркетинг, омниканальность

Для цитирования: Абрамов В.И., Чуркин Д.А. Оценка уровня зрелости системы управления взаимоотношениями с клиентами // Вестник университета. 2022. № 12. С. 5–13.



Assessment of the maturity level of the customer relationship management system

Viktor I. Abramov

Dr. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., Prof. at the Business Project Management Department
ORCID: 0000-0002-9471-9408, e-mail: viabramov@mephi.ru

Daniil A. Churkin

Graduate Student, ORCID: 0000-0003-2768-6586, e-mail: churkindaniil1997@mail.ru

National Research Nuclear University MEPHI, Moscow, Russia

Abstract

The article proposes the authors' method for assessing the maturity of the customer relationship management system of a company. The purpose of the article is a theoretical refinement of the concept of customer relationship management in terms of expanding the conceptual apparatus and defining the stages of the customer-centric transformation process. To achieve the indicated purpose, the following methods were used: systematisation of existing scientific views on the research topic; analysis and refinement of models for quantitative interpretation of customer and expert survey data; identifying trends in competitive market conditions in terms of customer centricity. The topic is relevant due to several factors: competition based on the aggregate value provided is one of the main ways to compete in the market in current circumstances; the conceptual apparatus used today to analyze customer centricity is neither uniform nor sufficient; established scientific vision of customer-centric transformation does not include the understanding of this process' levels and stages. The authors of the article created a new thesaurus by proposing to introduce certain concepts of customer-centric transformation and maturity of the customer relationship management system. Maturity factors and levels were analyzed. For practical purposes, existing methods of measuring the maturity of a customer relationship management system are studied, practical recommendations aimed at increasing the level of maturity are prepared, and potential risks are identified. It is demonstrated that the maturity of the customer relationship management system is the level of systemic understanding and practical implementation of the principles of customer-centric transformation.

Keywords

Customer centricity, maturity assessment, digital transformation, loyalty, aggregate value, CRM systems, relationship marketing, omnichannel

For citation: Abramov V.I., Churkin D.A. (2022) Assessment of the maturity level of the customer relationship management system. *Vestnik universiteta*, no. 12, pp. 5–13.

ВВЕДЕНИЕ

Управление взаимоотношениями с клиентами нацелено на качественные системные изменения в бизнес-моделях, процессах и операционной деятельности компании для предоставления положительных социально и экономически значимых результатов в конкурентной динамичной рыночной среде. Оно не ограничивается сегментированными маркетинговыми коммуникациями, автоматизацией рутинных задач, внедрением ритуалов клиентоориентированности и предполагает более широкий подход, включающий оптимизацию процедур, преобразование традиционных моделей и форматов, выстраивание новых цепочек создания стоимости, комплексную цифровизацию, реинжиниринг бизнес-процессов, а также системную работу с предоставляемой совокупной ценностью компании [1].

Вопросы управления взаимоотношениями с клиентами представляют интерес и для государства, так как оно является поставщиком значительного объема товаров и услуг для населения. Одним из факторов, замедляющих развитие клиентоцентричности в Российской Федерации (далее – РФ) в современных условиях, вероятно, является сравнительно низкий уровень развития цифровой инфраструктуры и культуры. Согласно данным Глобального индекса сетевого взаимодействия, в 2019 г. РФ заняла 41-ю позицию из 79 по уровню перехода на цифровые технологии [2].

ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

Анализ научной литературы показал, что существует большое количество исследований клиентоцентричности в современной конкурентной цифровой среде [3], однако они преимущественно рассматривают либо общие потенциальные выгоды и возможности управления потребительской ценностью [4], либо иные, узкоспециальные вопросы. Специализация может проявляться, во-первых, в анализе конкретного ценностного фактора [5], способа цифровизации взаимоотношений с клиентом [6], а во-вторых, в исследовании отдельно взятой отрасли [7; 8] или географического региона [9] с учетом их особенностей. Еще не разработано понятие зрелости системы управления взаимоотношениями с клиентами, недостаточно хорошо описаны риски, срывающие клиентоцентричную трансформацию, и способы управления ими, не выделены возможные этапы и шаги. Блок методов количественной оценки лояльности клиентов и ценности предложения компании является проработанным [10], но результаты таких расчетов в отрыве от комплексного представления о пути клиентоцентричной трансформации не всегда глубоко информативны или полезны для корректировки управленческих решений на долгосрочную перспективу.

ТЕОРИЯ И МЕТОДЫ

Зрелость системы управления взаимоотношениями с клиентами – это мера осознанности и фактической готовности к реализации задач клиентоцентричной трансформации. Клиентоцентричная трансформация представляет собой процесс системных, экономически оправданных изменений в сторону максимального увеличения предоставляемой совокупной ценности для достижения стратегических целей компании, повышения ее устойчивости и адаптивности. Если существует шкала измерений, то должен быть и ее предел. Понимание этого предела важно для формирования идеального образа того, куда стоило бы стремиться в ходе трансформации [11]. Организации, известные сегодня как примеры наивысшей зрелости, не должны ориентироваться на целевые показатели, которые к моменту достижения уже будут неактуальны. Ввиду того что ценность является субъективной для каждого потребителя, а также зависит от динамичных внешних условий, даже эталонные компании всегда смогут найти пути развития, предвидя и предугадывая изменения [12].

Мониторинг уровня зрелости системы управления взаимоотношениями имеет прикладное назначение, которое состоит в бенчмаркинге относительно конкурентов с целью перенять наиболее адекватные и ценные стратегии. Для количественной оценки уровня зрелости взаимоотношений с клиентами используется ряд методов.

1. Модель «цена – ценность», основанная на сравнении с определенным конкурирующим продуктом-лидером. Достоверность оценки зависит от профессионализма оценивающих экспертов, которые также задают вес для критериев. Итоговая оценка вычисляется путем вычитания цены продукта из суммы рассчитанных ценностных факторов. Полученный профицит ценности сравнивается с конкурирующим референтным предложением.

2. Метод Фишбейна, основанный на представлении о товаре как об объекте, имеющем некоторую совокупность характеристик (атрибутов). Ценность предложения определяется на основании его оценки по ряду атрибутов – их важности и степени представленности в товаре. Величина Q_i показывает, насколько потребители уверены в том, что у данного товара или фирмы есть характеристика i . Мнения измеряются по 7-балльной шкале со значениями от «очень вероятно» до «маловероятно». Величину E_i , как правило, также определяют по 7-балльной шкале – со значениями от «очень хорошо» до «очень плохо». Чтобы оценить отношение к маркам, необходимо каждую величину мнения умножить на соответствующую оценку и сложить результаты [10].

3. Метод идеальной точки, определяющий восприятие потребителем положения, которое предложение занимает в некой точке континуума показателей ценности [13]:

$$Q_a = \sum_{i=1}^n W_i |I_i - E_i|, \tag{1}$$

где Q_a – отличие предложения a от «идеального» (чем меньше, расчетное значение Q_a , тем привлекательнее предложение a), n – количество ценностно значимых атрибутов, W_i – значимость атрибута i , I_i – значение атрибута у «идеального» предложения, E_i – выраженность атрибута i у предложения a .

4. Метод Кано [14], или теория привлекательного качества, оценивающий товар в разрезе 5 категорий атрибутов: необходимых, одномерных, привлекательных атрибутов, атрибутов обратного действия и атрибутов, не имеющих значения [15]. Данный подход позволяет ранжировать требования потребителей по приоритетности и критичности и основан на опросе потребителей. Ответ, данный респондентом на конкретный вопрос, учитывается как «+1» к той или иной переменной в соответствии с логикой, представленной в таблице 1.

Таблица 1

Интерпретация вариантов ответа в опроснике Кано

Обозначение	Категория характеристики	Ответ	Интерпретация ответа
A	Привлекательная	«Хорошо, если есть»	Отсутствие характеристики не влияет на степень удовлетворенности продуктом. Присутствие увеличивает удовлетворение
I	Безразличная	«Мне все равно»	Клиент безразличен к наличию/отсутствию характеристики продукта
M	Необходимая	«Так должно быть»	Отсутствие характеристики критически влияет на ценность продукта. Присутствие не увеличивает степень удовлетворенности продуктом
O	Одномерная	«Больше – лучше»	Удовлетворенность продуктом тем выше, чем больше представленность характеристики
Q	Сомнительная	«Не могу сказать»	В ответах клиента есть противоречие
R	Обратная	«Меньше – лучше»	Потребитель не желает видеть у товара характеристику

Составлено авторами по материалам источника: [14]

На основании частоты отнесения каждой характеристики к конкретной категории производится расчет показателей потенциала удовлетворённости и потенциала неудовлетворенности по следующим формулам:

$$U_i = \frac{Q+O}{Q+O+V+R+I} \cdot 100, \tag{2}$$

$$N_i = \frac{O+M+R}{A+O+M+R+I} \cdot 100, \tag{3}$$

5. Индекс CSI (Customer Satisfaction Index) – показатель удовлетворенности клиентов, по методологии расчета схожий с методом идеальной точки, однако сравнение производится не с идеальным вариантом, а с предпочтительным с учетом имеющихся средств, что способствует итоговому различию между значениями показателей.

6. Метод SERVQUAL (сокр. от service quality), который количественно оценивает в разрезе атрибутов соотношение ожидаемого и фактического значений по 22 аспектам 5 разделов: материальности, надежности, отзывчивости, убеждения и сочувствия. В дополнение к рассчитанному значению ценности анализируется устойчивость – путем нахождения среднеквадратического отклонения.

7. Индекс NPS (Net Promoter Score), отражающий готовность потребителя рекомендовать компанию другим лицам. Методика расчета данного показателя ограничивается 1–2 вопросами, в рамках которых потребитель по 10-балльной шкале оценивает вероятность того, что будет рекомендовать компанию, а также общий уровень ее услуг.

8. Индексы KPI (Key Performance Indicator), SPI (Service Performance Indicator), PPI (Process Performance Indicator), зависящие от специфики бизнес-модели конкретной организации. Данный метод, реализованный с использованием CRM, подходит как для управления лояльностью, так и для оценки эффективности работы сотрудников и составления системы рейтингов [16], подразумевающих не только ранжирование, но предоставление рекомендаций по проблемным зонам каждому сотруднику.

АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ

Феномен клиентоцентричной трансформации может рассматриваться на трех уровнях:

- 1) как трансформация способов работы компаний и их влияние на экономические и социальные процессы;
- 2) как изменение конъюнктуры и логики рынков и отраслей, а также подхода к построению бизнес-моделей;
- 3) как глобальный тренд, преобразующий взаимоотношения, систему ценностей, деятельность большинства институтов.

Чтобы оценить взаимосвязь между развитостью HR-стратегии и уровнем клиентоцентричности компании, следует проанализировать матрицу, представленную на рисунке 1.

Матрица (рис. 1) состоит из следующих элементов:

- «начинающие», для которых характерно преобладание скептицизма в отношении клиентоцентричной трансформации, отсутствие соответствующей стратегии и видения;

- «консерваторы/улучшающие», которых отличают неполное клиентоцентричное видение и стратегия, преобладание традиционных подходов, внедрение отдельных ритуалов клиентоориентированности;

- «продвинутые/последователи», со свойствами им формирующейся культурой, слабой координацией усилий, отсутствием комплексного видения, наличием клиентоцентричной стратегии;

- «мастера/лидеры», которым присущи внедрение множества инициатив, грамотное сочетание видения, управления и инвестиций, проработанная стратегия клиентоцентричной трансформации, а также развитая культура клиентоцентричности.

Можно выделить несколько уровней зрелости системы управления взаимоотношениями с клиентами.

1. Начальный уровень (традиционный скептицизм) подразумевает отсутствие зачатков культуры клиентоцентричности, непоследовательное управление, а также применение повторяющихся устоявшихся практик.

2. Управляемый уровень (экспериментирование) предполагает, наряду с характеристиками предыдущего уровня, использование методов управления компетенциями и мотивацией сотрудников для повышения клиентоориентированности. Может характеризоваться ограниченным изучением клиентского



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Матрица этапов клиентоцентричной трансформации

опыта, а также недостаточной, хаотичной интеграцией специализированных цифровых решений, ситуационным управлением.

3. Определенный уровень (трансформация) предусматривает фиксацию и упреждение переосмотренных актуализированных практик, формирование культуры клиентоцентричности по принципу «сверху вниз», существующую, но непоследовательную инновационную политику, развитие компетенций, способствующих реализации принципов клиентоцентричности. Ценность еще не является основным критерием конкуренции.

4. Предсказуемый уровень (оптимизация/развитие) характеризуется интегрированной и синергетической стратегией развития клиентоцентричного бизнеса, использованием информационных платформ и продвинутой аналитикой, получением значимых конкурентных преимуществ на основе предоставления ценного предложения, формированием стратегии клиентоцентричной трансформации.

5. Адаптивный уровень (эволюция) – это уровень, на котором уже сформирована оптимизационная структура бизнеса, подразумевающая управление изменениями и непрерывное совершенствование ценности, предоставляемой клиенту. Компания перестраивает доминирующую логику рынка, использует клиентскую предиктивную аналитику и оказывает поддержку в реальном времени. Происходят постоянные инновации на основе клиентского опыта, в компании развивается разделяемая сотрудниками культура клиентоцентричности, наблюдается управление знаниями, отношение к клиентам как к основному активу, работа в режиме «один на один».

Таким образом, адаптивность является одним из важнейших критериев зрелости, позволяющих оперативно подстраиваться под конъюнктуру в динамичной среде. Этим объясняется нарастающая популярность решений low-code (в переводе с англ. «низкий код»), дающих большую гибкость подстройки, позволяющих изменять систему под актуальные запросы и быстро оценивать достигнутый эффект [17]. Согласно актуальной теории экспоненциальной организации, корпоративная культура должна быть ориентирована на непрерывное совершенствование и переизобретение [18]. Технологии управления определяют конкурентоспособность организации [19], развиваясь в направлении совершенствования коммуникативных, креативных и адаптивных компетенций сотрудников.

Итак, сформируем практические рекомендации по достижению пятого, адаптивного уровня зрелости управления взаимоотношениями с клиентами:

- проводить исследования покупателя для определения «узких мест» в процессах с позиции клиента;
- разработать модель оценки клиента «360» и регулярно ее актуализировать;
- реализовать омниканальный клиентский путь с сохранением и использованием истории взаимодействия;
- сформировать и использовать персонализированные предложения;
- повышать оперативность реакции на запросы клиента;
- интегрировать информационную систему взаимоотношения с клиентами в цифровую инфраструктуру компании;
- развивать культуру обучающейся клиентоцентричной организации, поддерживать эксперименты и тестирование гипотез (из логики «лампочка появилась не от постоянного совершенствования свечей»);
- использовать дашборды для повышения оперативности принятия решений;
- развивать компетенции менеджмента, представители которого должны являться амбассадорами внедряемых решений;
- включить сотрудников в процесс трансформации компании за счет сбора обратной связи;
- актуализировать программы обучения цифровым и клиентоцентричным инструментам и методикам;
- наладить сотрудничество с прочими партнерами для анализа ценности, предоставляемой им;
- сформировать и задокументировать процессы в области апробации и внедрения клиентоцентричных практик;
- использовать как можно более адаптивные решения, чтобы инструментарий не определял способ действий, а являлся лишь средством и обладал возможностью оперативной подстройки.

ВЫВОДЫ

1. Клиентоцентричная трансформация ставит перед собой задачу максимального удовлетворения потребностей каждого клиента с помощью современных цифровых технологий, новой культуры и образа мышления. Фундаментальный сдвиг в сторону ведения бизнеса с учетом точки зрения клиента является

реакцией на современную цифровую конкурентную среду. Зрелость системы управления взаимоотношениями с клиентами представляет собой уровень системного понимания и практической реализации принципов клиентоцентричной трансформации.

2. Нет единственно верного способа повышения зрелости системы взаимоотношений с клиентами, как не существует и общепринятой методики оценивания уровня зрелости. Зрелой системе присущи следующие характеристики: логичность процессов, управляемость, измеримость, контролируемость, результативность, адаптивность. Наиболее важным критерием из перечисленных является результативность, так как построение системы не может быть самоцелью.

3. На основе анализа целевого и текущего уровня зрелости управления взаимоотношениями с клиентами в компании формируется комплексная стратегия, конкретизированная по задачам, срокам и исполнителям. Данная стратегия направлена на клиентоцентричную трансформацию путем устранения выявленного разрыва.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном мире клиентоцентричная трансформация подразумевает применение нового управленческого мышления для создания актуальных цифровых бизнес-моделей, продуктов, услуг и отношений на основе «голоса» клиента, поставщика, сотрудника. Накапливая опыт взаимодействия с клиентами, организация узнает их особенности, что с течением времени увеличивает объем дополнительных издержек клиентов в случае перехода к конкурентной организации. Проведение изменений, повышающих уровень зрелости системы управления взаимоотношениями с клиентом, требует от компании усилий и ресурсов: комплементарных инвестиций, обучения сотрудников новым навыкам и компетенциям, а также внедрения принципов, связанных с философией клиентоцентричности, управлением знаниями и культурой цифрового мышления, в систему ценностей компании.

Дальнейшая научная проработка темы клиентоцентричной трансформации предполагает проведение опросов с участием большого количества респондентов, включая специалистов, менеджеров и потребителей, а также углубленный анализ актуальных показательных российских и международных кейсов и обобщение активно пополняемой научной базы исследований. Наименее проработанными аспектами темы являются культурные барьеры, замедляющие изменения, и этика клиентоцентричной трансформации.

Библиографический список

1. Чуркин Д.А., Абрамов В.И. Совокупная ценность предложения как вектор трансформации цифровой бизнес-модели компании. *Актуальные вопросы современной экономики*. 2022;1:241–249.
2. Кузнецов Н.В., Лесных Ю.Г., Прохорова Т.А. Цифровизация экономики: Россия на пути к технологическому первенству. *E-Management*. 2020;3:45–52. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2020-3-3-45-52>
3. Куликова О.М., Суворова С.Д. Клиентоориентированность как основной вектор развития бизнеса. *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. 2021;51:102–107. <https://doi.org/10.47581/2021/FA-07/IE/51/01.015>
4. Галайда А.А. Направления развития компании для перехода на клиентоцентричную бизнес-модель. *Молодой ученый*. 2021;370:197–200.
5. Кокоурова А. *Как бренды могут сделать мир лучше*. РБК. <https://trends.rbc.ru/trends/green/629ef0d59a7947f1fdc8bad6> (дата обращения: 10.10.2022).
6. Дерябина Г.Г., Трубникова Н.В. Влияние цифровых технологий на разработку и запуск CRM-систем. *Менеджмент сегодня*. 2022;1:82–86. <https://doi.org/10.36627/2304-6473-2022-1-1-82-86>
7. Хачатрян А.А. Поведение потребителей и формирование ценности на российском рынке винодельческой продукции. *Стратегические решения и риск-менеджмент*. 2021;12(4):322–334. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2021-4-322-334>
8. Лобарева Н.В., Сиганьков А.А. Оценка эффективности взаимоотношений с потребителями продукции высокотехнологичных предприятий. *Вопросы инновационной экономики*. 2020;10(1): 585–600. <https://doi.org/10.18334/vines.10.1.100681>
9. Karstensen J.K., Hanne K.K. Client-centred practice in Scandinavian contexts: A critical discourse analysis. *Scandinavian journal of occupational therapy*. 2021;28(1):46–62. <https://doi.org/10.1080/11038128.2020.1769183>
10. Кобяков В.А. Методы исследования удовлетворенности потребителей качеством продукции. *Modern science*. 2020;6:1:115–122.

11. Линник О.В., Ожаровский А.В., Шклярчук М.С. (ред.) *Клиентоцентричный подход в государственном управлении. Навигатор цифровой трансформации*. М.: РАНХиГС; 2020. <https://it-bank.gov39.ru/upload/iblock/d4f/d4f7b37e0809a89c135f2f75c18c0a57.pdf> (дата обращения: 10.10.2022).
12. Абрамов В.И., Чуркин Д.А. Предиктивная аналитика взаимоотношений с клиентами как метод адаптации компании к изменениям и повышения ценности предложения. *Экономика, предпринимательство и право*. 2022;12(6):1709–1722. <https://doi.org/10.18334/epp.12.6.114842>
13. Тётушкин В.А. Анализ удовлетворенности клиентов инновационных предприятий. В кн.: *Основные тенденции развития инновационного предпринимательства в реальном секторе экономики в эпоху цифровизации: вызовы и возможности: сб. науч. трудов Всерос. науч.-практ. конф., Москва, 21 мая 2021 г.* М.: ИП Сафронов Руслан Анатольевич; 2021. С. 277–290.
14. Нургалиева К., Щербинина Л.Ю. Исследование ожиданий потребителей с применением модели Кано. В кн.: *Управление инновациями: вызовы и возможности для отраслей и секторов экономики: сб. науч. статей по итогам 3-й Международ. науч. конф., Калининград, 8–9 октября 2020 г.* Калининград: БФУ имени И. Канта; 2021. С. 166–173.
15. Абакумова И.В. Исследование удовлетворенности потребителей с использованием метода Кано. *Вестник АМГУ*. 2021;94:42–48. https://doi.org/10.22250/20730284_2021_94_42
16. Малькова А.В. Эволюция клиентоориентированности: от ремесленников и семейных бизнесов до CRM-систем. *E-Management*. 2021;4(3):43–49. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2021-4-3-43-49>
17. Paklin N.B., Katsko I.A., Kremyanskaya E.V. Using Loginom Low-Code Platform for the Modeling of LTV Site Subscriber. In: Vasiliev Y.S., Pankratova N.D., Volkova V.N., Shipunova O.D., Lyabakh N.N. (eds.). *System Analysis in Engineering and Control. SAEC 2021. Lecture Notes in Networks and Systems. Vol. 442*. Springer, Cham: 2021. P. 461–472. https://doi.org/10.1007/978-3-030-98832-6_41
18. Школа управления «Сколково». *Экспоненциальное мышление, или единственный путь для бизнеса*. <https://www.skolkovo.ru/expert-opinions/eksponencialnoe-myshlenie-ili-edinstvennyj-put-dlya-biznesa/?ysclid=I44ojkhdprq> (дата обращения: 10.10.2022).
19. Каталкина М.Ю., Кузьмина Е.Ю., Савченко А.В. Проблемы развития цифрового управления. *E-Management*. 2022;5(1):52–58. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2022-5-1-52-58>

References

1. Abramov V.I., Churkin D.A. The total value of the offer as a vector for the transformation of the company's digital business model. *Topical issues of the modern economy*. 2022;1:241–249.
2. Kuznetsov N.V., Lesnykh Yu.G., Prokhorova T.A. Digitalization of the economy: Russia on the way to technological primacy. *E-Management*. 2020;3:45–52. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2020-3-3-45-52>
3. Kulikova, O. M., Suvorova S.D. Customer focus as the main vector of business development. *Innovative economy: prospects for development and improvement*. 2021;51:102–107. <https://doi.org/10.47581/2021/FA-07/IE/51/01.015>
4. Galayda A. A. Lines of a company's development aimed at transitioning to a client-centric business model. *Young scientist*. 2021;370:197–200.
5. Kokourova A. How brands can make the world a better place. RBC. <https://trends.rbc.ru/trends/green/629ef0d59a7947f1fdc8bad6> (accessed 10.10.2022).
6. Deryabina G.G., Trubnikova N.V. The impact of digital technologies on the development and launch of CRM systems. *Management today*. 2022;1:82–86. <https://doi.org/10.36627/2304-6473-2022-1-1-82-86>
7. Khachatryan A.A. The consumer behavior and the formation of value in the Russian market of wine products. *Strategic decisions and risk management*. 2021;12(4):322–334. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2021-4-322-334>
8. Lobareva N.V., Sigankov A.A. Evaluation of the effectiveness of relations with customers of high-tech enterprises. *Russian journal of innovation economics*. 2020;10(1): 585–600. <https://doi.org/10.18334/vinec.10.1.100681>
9. Karstensen J.K., Hanne K.K. Client-centred practice in Scandinavian contexts: A critical discourse analysis. *Scandinavian journal of occupational therapy*. 2021;28(1):46–62. <https://doi.org/10.1080/11038128.2020.1769183>
10. Kobayakov V.A. Methods of research of customer satisfaction with product quality. *Modern science*. 2020;6-1:115–122.
11. Linnik O.V., Ozharovsky A.V., Shklyaruk M.S. (eds.) *Client-centric approach in public administration: Navigator of digital transformation*. Moscow: RANEPА; 2020. <https://it-bank.gov39.ru/upload/iblock/d4f/d4f7b37e0809a89c135f2f75c18c0a57.pdf> (accessed 10.10.2022).
12. Abramov V.I., Churkin D.A. Predictive analytics of customer relationships as a method of adapting the company to changes and increasing the value of the offer. *Journal of economics, entrepreneurship and law*. 2022;12(6):1709–1722. <https://doi.org/10.18334/epp.12.6.114842>

13. Tetushkin V.A. Analysis of innovative enterprises' customers' satisfaction. In: *Main Trends in the Development of Innovative Entrepreneurship in the Real Sector of the Economy in the Era of Digitalisation: Challenges and Opportunities: Proceedings of the All-Russian Scientific & Practical Conference, Moscow, May 21, 2021*. Moscow: IE Safronov Ruslan Anatolievich; 2021. P. 277–290.
14. Nurgalieva K. Shcherbinina L.Yu. A study of consumer expectations conducted by means of the Kano model. In: *Innovation Management: Challenges and Opportunities for Industries and Sectors of the Economy: Proceedings of the 3rd International Scientific & Practical Conference, Kaliningrad, October 8–9, 2020*. Kaliningrad: Immanuel Kant BFU; 2021. P. 166–173.
15. Abakumova I.V. Consumer satisfaction research using the Cano method. *Bulletin of Amur State University*. 2021;94:42–48. https://doi.org/10.22250/20730284_2021_94_42
16. Malkova A.V. Evolution of customer focus: from artisans and family businesses to CRM-systems. *E-Management*. 2021;4(3):43–49. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2021-4-3-43-49>
17. Paklin N.B., Katsko I.A., Kremyanskaya E.V. Using Loginom Low-Code Platform for the Modeling of LTV Site Subscriber. In: Vasiliev Y.S., Pankratova N.D., Volkova V.N., Shipunova O.D., Lyabakh N.N. (eds.). *System Analysis in Engineering and Control. SAEC 2021. Lecture Notes in Networks and Systems. Vol. 442*. Springer, Cham: 2021. P. 461–472. https://doi.org/10.1007/978-3-030-98832-6_41
18. Skolkovo Moscow School of Management. *Exponential thinking, or the only way for business*. Moscow School of Management. <https://www.skolkovo.ru/expert-opinions/eksponencialnoe-myshlenie-ili-edinstvennyj-put-dlya-biznesa/?ysclid=l44ojkhdpq> (accessed 10.10.2022).
19. Katalikina M.Yu., Kuzmina E.Yu., Savchenko A.V. Digital management expansion challenges. *E-Management*. 2022;5(1):52–58. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2022-5-1-52-58>