



# Результаты качественного исследования



# Об исследовании

Выводы и цитаты

Резюме и  
рекомендации

# Зачем мы провели исследование



**Разобраться в терминах и выяснить разницу между CVM и CRM** (customer value management vs customer relationship management)



**Изучить реальный опыт внедрения CVM: барьеры, драйверы, достижения**



Качественное исследование базируется на глубинных интервью, проведённых в апреле-июне 2025 года.

Респонденты: эксперты из ритейла – директора по маркетингу и руководители CRM/CVM и программ лояльности омниканальных розничных бизнесов.

# Темы исследования

- 1 CVM vs CRM
- 2 Оценка CVM бизнесом
- 3 Всем ли подходит CVM?
- 4 Тренды
- 5 Что «болит»?
- 6 Достижения



# Эксперты



Диана Лурье [Ростелеком](#)  
Руководитель программы лояльности



Татьяна Благодатская [РИВ ГОШ](#)  
Руководитель программы лояльности



Екатерина Пронина [Hoff](#)  
Руководитель блока CRM и программы лояльности



Анна Насекайлова [X5 Group, ТС «Пятёрочка»](#)  
Директор департамента развития персонализации



Мария Филиппева [X5 Group](#)  
Руководитель CRM Интегрированной лояльности



Марина Лаговская [экс Ригла, преподаватель ВШЭ](#)



Валентин Петров [Магнит Доставка](#)  
Руководитель направления удержания и промо



Наталья Пиневич [Kassir.ru](#)  
Руководитель направления прямых коммуникаций и лояльности



Николай Селищев [Розничный банк, экс ИЛЬ ДЕ БОТЕ](#)  
Начальник центра CRM



Жанна Дашкевич [экс Бургер Кинг, Верный](#)  
Руководитель программы лояльности



Надежда Попович [Аптос Груп, экс Sunlight, Zenden](#)  
Руководитель CRM и программы лояльности



Ирина Бондарь [Токио-City, New Agency](#)  
Директор по рекламе и маркетингу

Об исследовании



**Выводы и цитаты**

Резюме и  
рекомендации

# 01 CVM vs CRM

Термин CVM стал хайповым, но создаёт ли он новый смысл или является лишь ребрендингом CRM?

- **Нет единого понимания, что такое CVM,** а, значит, и в чём его отличие от CRM.
- Большинство полагают, что CVM – это **новый этап эволюции** CRM-маркетинга и программ лояльности. Термин CVM позволяет экспертам дистанцироваться от простых рассылок, свойственных начальному этапу CRM-маркетинга.
- Термины не исключают друг друга, так как объединены **общей целью** – максимизировать прибыль через выстраивание взаимоотношений с клиентами.

Есть **две точки зрения:**

## 1. CVM ≠ CRM-маркетинг

- CVM предполагает глубокую персонализацию вокруг потребности клиента с применением ИИ
- фокус на доходность и LTV каждого клиента

## 2. CVM = CRM-маркетинг

...в том случае, если CRM-маркетинг измеряет LTV и инкрементальный доход.

## “ CVM и CRM-маркетинг – это, в целом, одно и то же.

Я бы поставил между этими понятиями знак равенства. **Разница в терминах – это, скорее, маркетинговый хайп.** Просто в CVM готовы вливать больше бюджетов. CRM, по сути, превращается CVM в тот момент, когда начинаешь отслеживать не инкрементальную выручку, а инкрементальную маржу с клиента.

[Валентин Петров, Магнит Доставка](#)

**В текущий момент в своей работе я не разделяю CRM и CVM на отдельные подходы маркетинга.** Для меня и то, и другое — про управление отношениями с клиентами для роста прибыли компании. Мы сегментируем аудиторию, улучшаем клиентский опыт, персонализируем взаимодействие — всё ради роста оборота и прибыли компании в отчетном периоде. В таком контексте разница между CRM и CVM стирается.

Однако, если мы будем говорить об использовании предиктивной аналитики для точного расчёта будущей ценности клиента (CLV) и принятии решения о вложениях в их развитие на основе этих данных, то перейдем **от управления отношениями с клиентами к управлению будущей ценностью клиентов. Вот это уже CVM.**

[Наталья Пиневиц, Kassir.ru](#)

**Нет разницы, если CRM считает эффект в деньгах для бизнеса.** Получается, что CVM — это тот же CRM-маркетинг.

Мы начинали с программы лояльности, когда выдавали карточки и как-то идентифицировали клиентов. Потом к этому добавился CRM-маркетинг, а сейчас появился CVM. Но **мы идём к одной и той же цели — управлять клиентской базой.** Возможно, появляются новые инструменты, и они у всех разные. Каждый вкладывает что-то свое, но нельзя сказать, что это разные понятия.

[Мария Филипьева, X5 Group](#)

Сначала мы называли это email-маркетингом, потом поняли, что это на самом деле CRM-маркетинг, а сейчас мы на новом этапе CVM-маркетинга. **В Hoff это называется CRM, но, фактически, это CVM.**

**Как ни назови, CRM или CVM, а максимизировать потребителя — его стоимость и его клиентский опыт — нужно в любом случае.**

[Екатерина Пронина, Hoff](#)



## CVM – не то же самое, что CRM-маркетинг

CVM-маркетинг отличается от CRM-маркетинга глубиной персонализации и расчетом LTV клиента. CVM требует создания персонализированных программ для каждого клиента, включая подбор продуктовых предложений и проектирование пути пользователя. CVM фокусируется на индивидуальном подходе, в то время как CRM работает с крупными сегментами и когортами.

Для меня основные различия именно лежат на стыке массового и персонального. В рамках CVM-маркетинга практически для каждого клиента необходимо готовить некую персональную программу. Она может заключаться в подборе продуктовых предложений, в программе апсейла, кроссейла, в расчете глубины скидки, необходимой данному конкретному клиенту, в проектировании пути пользователя.

Вопрос лишь в том, насколько компания готова уйти от работы с крупными сегментами к работе с каждым клиентом в отдельности. Если компания использует некоторую персонализацию — работает с сегментами, но это сегменты крупные, смешанные, неоднородные, а глубина этой персонализации не учитывает какое предложение сделать клиенту, в каком канале, вероятно, tone of voice, — то это всё-таки не CVM, а CRM-маркетинг.

[Марина Лаговская, экс Ригла, преподаватель ВШЭ](#)

CVM предполагает подключение ML-моделей, которые обучаются на популяционном поведении клиентов. Это не просто правила «если клиент не покупал 30 дней — отправляем письмо». В CVM машины сами определяют оптимальные моменты и форматы коммуникации. CVM требует дорогой инфраструктуры (серверы, дата-инженеры) и долгой настройки (от 6 месяцев до 2 лет). А CRM — это просто автоматизированные сценарии: триггерные письма, реактивационные цепочки, сервисные уведомления. Безо всякого машинного обучения.

[Жанна Дашкевич, экс Бургер Кинг](#)

CVM — это про то, когда ты можешь посчитать будущую ценность клиента на текущих данных и принимать решения об инвестициях в развитие клиентов именно с учетом их будущей ценности для бизнеса. А пока у нас нет точных предиктивных моделей и достаточного количества и качества этих данных, то мы можем говорить только о прошлой ценности клиентов. А как мы можем управлять прошлым, если оно уже прошло? Соответственно, это как бы и не CVM.

[Наталья Пиневиц, Kassir.ru](#)

CVM — это более обширное понятие. Это стратегия, которая как купол объединяет ПЛ, CRM-маркетинг, продукт, бренд и CJM. Она позволяет управлять ценностью клиента и строить работу с ним на 360 градусов.

[Надежда Попович, Аптос групп, экс Sunlight, Zenden](#)

**CVM — более широкое направление, чем CRM. По сути, CRM — это важная часть CVM.** Без правильно выстроенного CRM не будет эффективного CVM. **Департаменты трейд-маркетинга, CRM и лояльности объединяются в CVM-направление.** Их задача — не просто запустить акцию или программу лояльности, а сделать так, чтобы клиенты приносили больше выручки и маржинальности.

В CVM добавляется финансовая составляющая — важно не просто удержать, но и увеличить прибыль с каждого клиента. CRM изначально заточено под выстраивание отношений: сегментацию, коммуникации, сервис. **CVM — это про деньги.**

[Татьяна Благодатская, РИВ ГОШ](#)

**Единственное отличие CVM — это переход от большого количества массовых промо к более целевым.** Ранее массовое промо и целевые промо в CRM существовали параллельно. Текущий тренд — переход массового промо в CRM. Или даже, если не переход, то хотя бы плотное взаимодействие с ним. Чтобы и CRM понимал, на какие категории они могут сделать сейчас целевое промо, и массовое промо понимало, что при наличии сильных целевых акций, массовое промо можно сократить.

[Екатерина Пронина, Hoff](#)

CVM имеет три признака:

1. **Глубокая сегментация с фокусом на персонализацию** — работа с гомогенными микросегментами, а не широкими аудиториями.
2. **Ориентация на инкрементальную доходность**, а не на прокси-метрики вроде Retention Rate.
3. **Использование модельного аппарата, ансамбля ML-моделей и их оркестровка.** Если в CRM-маркетинге можно обойтись бизнес-правилами, то в CVM большое количество переменных для персонализации не может быть обработано только бизнес-правилами. В CVM доля ручных запусков и доля бизнес-правил ничтожно мала и, скорее, выполняет функцию проверки гипотез.

[Анна Насекайлова, X5 Group, ТС «Пятёрочка»](#)

**Отличаются задачи и метрики. CRM и CVM — не конкуренты, а «два столпа» клиентского маркетинга.** Без первого не будет базы, без второго — прибыли. CRM — про коммуникацию, лояльность и качественные метрики: доставляемость, конверсия в подписку, онбординг, охват каналов. CVM — про монетизацию и количественные метрики: LTV, средний чек, частота покупок, инкрементальный доход.

[Николай Селищев, розничный банк, экс ИЛЬ ДЕ БОТЕ](#)

# 02

## Оценка CVM бизнесом

Насколько CVM-подход востребован на российском рынке и что мешает его распространению?

**CVM-подход в России пока ещё слабо востребован.** Ключевыми барьерами являются:

### 1. Большие затраты на внедрение

Капитальные инвестиции в ИТ-инфраструктуру и привлечение квалифицированных специалистов.

### 2. Долгий горизонт окупаемости

Проявление эффекта в среднесрочной перспективе. Время на сбор и анализ данных.

### 3. Организационные сложности

Нужно трансформировать бизнес-процессы и перестраивать взаимодействие подразделений.

**Компании часто недооценивают потенциал внедрения CVM,** фокусируясь на краткосрочных тактиках.

При этом, успешные кейсы показывают, что системный подход к управлению клиентской ценностью может существенно увеличить LTV и маржинальность бизнеса в перспективе 2-3 лет.

**Главная задача — «продать» CVM внутри компании.** Многие руководители не понимают его ценности, пока не увидят реальный финансовый эффект без ущерба для маржи. Когда все осознают выгоды, вопросов о необходимости таких решений не возникнет.

[Валентин Петров, Магнит Доставка](#)

Рынок CVM слабо развит из-за высоких затрат на IT-инфра-структуру, необходимости сложной архитектуры для сбора данных и дороговизны специалистов (аналитики, ML). Поэтому **многие компании ограничиваются CRM, так как это даёт быстрый эффект через массовые коммуникации, требует меньше инвестиций** и позволяет увеличить частоту покупок без сложных моделей.

[Николай Селищев, розничный банк, экс ИЛЬ ДЕ БОТЕ](#)

**В нашей компании есть чёткое понимание, что это на 100% нужно и важно.** Когда из России ушла Exronea, на которой мы работали, максимум ресурсов было брошено на то, чтобы восстановить систему, перейти на новую и продолжить работу. Но я **сталкивалась с компаниями, которые задают вопросы: «А зачем это вообще? А нужно ли это нам?»**

[Екатерина Пронина, Hoff](#)

**CVM — долгосрочная стратегия,** которую нужно начать с постановки целей и обозначения количественных показателей. Нужно сегментировать клиентов, построить стратегию взаимо-действия с каждым сегментом, протестировать механики, посмотреть, что работает, а что нет.

Как правило, **владельцы бизнеса или топ-менеджмент хотят получить результат в обозримом будущем — через квартал, условно говоря, или максимум через год.** Я же, как человек, который во всём этом варится, понимаю, что не всегда возможно построить весь этот цикл и получить амбициозные результаты за год.

[Надежда Попович, Аптос групп, экс Sunlight, Zenden](#)

**CVM — не главный приоритет для бизнеса.** Даже CRM получает мало инвестиций: пока рекламные каналы позволяют дешево привлекать новых клиентов, компании фокусируются на трафике и SEO, а не на развитии текущей базы.

[Наталья Пиневиц, Kassir.ru](#)

# 03

## Всем ли подходит CVM?

Будет ли стратегия эффективна для любой отрасли и любого размера бизнеса?

### Мнения о CRM едины:

**CRM-подход является универсальным** и применимым для бизнесов любого масштаба и отраслей. Рассматривается как базовый стандарт управления клиентскими отношениями.

**Для SMB наиболее перспективна гибридная модель взаимодействия с экосистемными игроками**, позволяющая получить конкурентные преимущества без значительных вложений в инфраструктуру.

### Мнения о CVM полярны:

#### 1. CVM – прерогатива крупного бизнеса

- Подход эффективен только для компаний с большой клиентской базой.
- Применим к бизнесу с высокой частотой повторных покупок.
- Требуется много ресурсов для реализации.

#### 2. CVM доступен всем

- Возможно использовать CVM-подход через экосистемные сервисы, дающие доступ к готовой ИТ-инфраструктуре без собственных инвестиций.
- Есть возможность аутсорсинга экспертизы.

**CRM-маркетинг подходит всем, а CVM — нет. CVM требует больших данных для предиктивной аналитики, чего у малого бизнеса с небольшой клиентской базой попросту нет.**

CRM становится актуален, когда клиентов слишком много для ручного управления — когда их уже нельзя пересчитать по именам. Это инструмент массового автоматизированного взаимодействия. Даже персонализация one-to-one в CRM — это все равно автоматизированный процесс, а не настоящее индивидуальное внимание.

[Наталья Пиневиц, Kassir.ru](#)

**CVM — это, в том числе, совокупность ML-моделей.** Чтобы выполнить цели по прибыли нужно иметь несколько моделей, а это значит: дата-инженеров, аналитиков, сервера и отдельные помещения под них, электричество. То есть это не просто так — взял, написал код и пошло, поехало. **И это не так быстро.** На внедрение двадцати моделей в «Бургер Кинг» уходит почти два года на разработку, настройку, тестирование и запуск.

[Жанна Дашкевич, экс Бургер Кинг](#)

**Топ-100 ритейлеров массово используют CVM, в отличие от среднего и малого бизнеса,** для которых эти инструменты дорогие. Сейчас и в перспективе в среднем и малом бизнесе будет развиваться CVM.

[Татьяна Благодатская, РИВ ГОШ](#)

Мой клиент занимается продажей элитных ковров — бизнесом с частотой покупки один раз в 15 лет. Он обратился с вопросом, целесообразно ли ему выстраивать CRM или CVM-маркетинг.

Мы пришли к заключению, что это имеет смысл при условии именно CVM-подхода. Потому что покупка ковра — хоть и основной бизнес, но всего лишь часть решения задач клиента. У клиента есть еще много сопутствующих задач с более высокой частотностью.

Если ты понимаешь своего клиента, то знаешь, что помимо ковра ему требуется антураж, требуются тренды, понимание, как в этом году должен выглядеть интерьер, то при таком подходе частота покупок значительно увеличивается, но не на основном продукте, а на сопутствующих. В свою очередь, это приводит к следующей сделке через 15 лет.

Поэтому **CVM-маркетинг подходит для большинства направлений, лишь требует более глубокой настройки. И для любого бизнеса, в котором есть хотя бы один канал коммуникации с клиентом.**

[Марина Лаговская, экс Ригла, преподаватель ВШЭ](#)

**CVM — очень дорогой инструмент, для которого требуется либо разрабатывать собственное ИТ-решение, либо идти к вендорам.** Объективно, в России мало компаний, которые могут разработать свой кампейнер и платформу персонализации. Такой объем инвестиций мало кто потянет.

С другой стороны, **это должен быть высокочастотный бизнес.** Он позволяет, как минимум, быстрее окупить инвестиции.

Поэтому, в первую очередь, CVM-подход будет оценен в крупном и высокочастотном бизнесе.

[Анна Насекайлова, X5 Group, ТС «Пятёрочка»](#)

Для малого бизнеса ситуация значительно отличается. Во-первых, качественные CDP-платформы и решения Big Data требуют больших инвестиций. Если у вас клиентская база насчитывает 100–300 тысяч человек, использование сложных систем с автоматизацией зачастую оказывается неоправданным. **Для небольших компаний я пока не вижу в этом экономического смысла.**

[Ирина Бондарь, Токио-City, New Agency](#)

Можно разделить потенциальных потребителей инструментов CVM на два лагеря. Это большие крупные «слоны», которые действительно обладают ресурсами — и финансовыми, и временными.

И небольшие компании, которые также работают с клиентами, но у них нет таких ресурсов. **Для небольших компаний есть вариант входа через партнёрства с этими «слонами», с экосистемами.**

[Диана Лурье, Ростелеком](#)

**Представители малого и среднего бизнеса могут прийти, условно, к Сбербанку и стать партнёрами программы лояльности.** И, таким образом, реализовать то же самое, но не своими руками. Это другая, менее рискованная схема. И она даёт возможность нащупать те самые механизмы эффективности, которые бы компания сама искала значительно дольше.

[Анна Насекайлова, X5 Group, ТС «Пятёрочка»](#)

# 04 Тренды

О чём «жужжит» рынок и имеет ли это потенциал

## 1. Усиление фокуса на оценку финансового результата

- Стоимость CRM-CVM проектов растёт:
  - высокие инвестиции в инфраструктуру,
  - рост стоимости ИТ-сервисов,
  - рост зарплат экспертов,
  - рост стоимости коммуникаций.
- Руководители чаще задают вопрос «Где деньги?».
- Руководители не утверждают расходы, если не понимают финансовый эффект.
- Нужно уметь «продать» идею инвестиций руководству бизнеса.
- Маркетологи осваивают экономическое моделирование.
- Увеличивается интерес к методологии расчёта экономического эффекта CRM-CVM-ПЛ.



# 04

## Тренды

О чём «жужжит» рынок и имеет ли это потенциал

### 2. Пересмотр стратегий взаимодействия с клиентами

- Индивидуализация потребительского поведения.
- Ужесточение требований по работе с персональными данными.
- Ограничение иностранных мессенджеров и соцсетей.
- Рост стоимости традиционных каналов коммуникации.
- Повышение требований к релевантности контента.



**Переход от рекламных сообщений к созданию полезных, ситуативно-актуальных точек контакта,** интегрированных в customer journey.

**Рост значимости мобильных приложений,** превратившихся в многофункциональные платформы, сочетающие коммерцию, развлечения и контент-потребление.

# 04 Тренды

О чём «жужжит» рынок и имеет ли это потенциал

## 3. Усиление персонализации, гиперперсонализация.

**CVM-маркетинг вышел за рамки классических каналов (email/SMS/push) и теперь требует сквозной персонализации и автоматизации взаимодействия** на всех этапах клиентского пути как в цифровых каналах (включая сайты, приложения, таргетированную перфоманс-рекламу), так и в офлайне (умные подсказки для продавцов, персональные предложения в терминалах самообслуживания и т.п.).

### Двойственность ситуации:

1. Есть **возможности** для усиления персонализации: новые каналы, рост производительности за счёт автоматизации контента и внедрения ИИ в процессы.
2. Существуют **ограничения** для гиперперсонализации, которые носят технологический, инфраструктурный, организационный и регуляторный характер.

# 04 Тренды

О чём «жужжит» рынок и имеет ли это потенциал

## 4. Проникновение искусственного интеллекта в бизнес-процессы

### Ситуация с внедрением ИИ-решений неоднозначна:

- ИИ активно внедряется в бизнес: автоматизация создания контента, анализ голосовых данных и т.п.
- ИИ повышает производительность, но пока не приводит к сокращению штата.
- ИИ пока используется чаще на усмотрение сотрудников.
- Результаты работы ИИ требуют контроля.



Использование ИИ пока носит точечный, экспериментальный характер и требует системной интеграции в стандартные бизнес-процессы компании.

## “ Поиск новых каналов

В некоторых каналах растут затраты. В некоторых падает эффективность. Это порождает **спрос на новые каналы – не переспамленные, в которых нет баннерной слепоты.**

Знаете, что привело к тому, что каналы стали дорогими и неэффективными? Раньше мы не думали о том, насколько коммуникации интересны клиенту, и отправляли всё и всем. Тем самым мы «достали» клиентов. И в этом, вероятно, главная ошибка. Поэтому **если мы не поменяем подход, то какие бы новые каналы мы ни создали, их рано или поздно настигнет та же проблема.**

Вторая причина дефицита каналов – это **изменение клиентского поведения.**

Нужно создавать новые точки коммуникации с клиентом на пересечении этих двух проблем и очень бережно к ним относиться.

Анна Насекайлова, X5 Group, ТС «Пятёрочка»

**Чтобы выяснить, в каких точках можно контактировать с клиентами, мы анализируем весь клиентский путь от формирования потребностей до закрытия сделки.**

Например, в магазине есть **виртуальные витрины**, где клиент может полистать товары и выбрать молоко, макароны, сахар... Это – точка контакта. Может ли она быть персонализирована? – Однозначно, да!

Если клиенты заходят в **мобильное приложение банка** и сканируют для оплаты QR-код, то вот ещё одна точка контакта.

**Мобильные игры** – это канал, куда клиент осознанно пришел потратить своё время. Это тоже канал коммуникации, точка контакта с клиентом. То есть, **каналов станет больше. И они будут в некоторой степени уникальны для каждой отрасли и даже бизнеса.**

Анна Насекайлова, X5 Group, ТС «Пятёрочка»

## “ Поиск новых каналов

**Синергия с диджитал-рекламой** работает тогда, когда не получается коммуницировать с клиентом по нашей базе. Например, если он не читает рассылки или коммуникация неэффективна для данного сегмента. Тогда подключаются где-то контекст, где-то медийка. Коллеги, которые занимаются диджитал-рекламой, регулярно запрашивают у нас конкретный срез из нашей базы, чтобы показать им коммуникацию.

Сейчас у нас нет возможности автоматизировать такое взаимодействие, но хотелось бы, чтобы оно появилось в дальнейшем.

Мы также **будем пробовать платную рекламу в Telegram Ads для показа сообщения текущей аудитории**. Сейчас этот канал используется, но пока без связи с CRM, не в каком-либо каскаде, например.

[Екатерина Пронина, Hoff](#)

**Чтобы завоевать внимание, нужно быть первым на этом рынке**. Когда ты среди первых заходишь в чат-боты Telegram, у тебя больше шансов, что с тобой клиенты останутся, нежели чем когда это уже все сделали, и ты в конце.

[Марина Лаговская, экс Ригла, преподаватель ВШЭ](#)

**CVM выходит далеко за рамки стандартных CRM-каналов** (пуши, email, SMS). Компании, стремящиеся к кратному росту, используют CVM во всех точках контакта с клиентом. Это и **цифровые каналы**: персонализированные офферы в мобильном приложении и на сайте, таргетированная перформанс-реклама с учётом клиентского профиля. Это и **офлайн-взаимодействие**: умные подсказки для кассиров, персонализированные предложения на терминалах самообслуживания.

**Главное преимущество CVM — возможность встроить персонализированные предложения в любой этап клиентского пути**. Реализация ограничивается только фантазией маркетолога и техническими возможностями компании.

[Николай Селищев, розничный банк, экс ИЛЬ ДЕ БОТЕ](#)

Нужно использовать все каналы коммуникаций, удобные клиенту и эффективные для бизнеса. Мы делаем ставку на пуши и чат-боты, которые позволяют максимально персонализировать коммуникацию. Но также используем e-mail, СМС, мессенджеры, например, WhatsApp. **Чат-боты открыли новые возможности — некоторые бренды полностью перенесли продажи в Telegram**. Но главное — это персонализация. Когда клиент получает действительно релевантное предложение — например, скидку на любимые роллы, если он их постоянно заказывает, — это даёт совершенно другой уровень отклика.

[Ирина Бондарь, Токио-City, New Agency](#)

## “ Ставка на мобильное приложение

Мы нашли для себя канал сторис в мобильном приложении. Он стал для нас откровением, потому что в него никто особо не верил. Оказалось, что **просматриваемость сторис в мобильном приложении намного выше, чем, например, открытие имейла**. Поэтому мы выбрали в качестве приоритета два основных канала – мобильные пуши и сторис внутри мобильного приложения.

[Валентин Петров, Магнит Доставка](#)

**Мобильные пуши — наиболее доходный канал коммуникации благодаря своей экономичности и высокой вовлеченности аудитории.** В отличие от платных рассылок, они не требуют затрат на отправку каждого сообщения. Требуются лишь базовые инвестиции в IT-инфраструктуру и CRM-систему. Главное преимущество — качество аудитории: установившие приложение пользователи уже прошли этап онбординга и демонстрируют более высокую покупательскую активность.

[Николай Селищев](#)

Мы понимаем, что пуши у нас хорошо работают, они эффективны, но они есть далеко не у всей нашей базы. Наша большая цель — сделать так, чтобы у максимального количества клиентов было приложение, ну и, соответственно, пуш-уведомления. **Приложение становится не просто местом покупки, а точкой, где можно провести время, почитать что-то интересное, заказать тур, сделать тренировку (как у «Спортмастера»), поиграть.** Думаю, что в ближайшее время мы увидим подобные кейсы у многих компаний.

[Екатерина Пронина, Hoff](#)

Мы выяснили, что **клиенты с мобильным приложением приносят на 20% больше оборота.** Поэтому теперь делаем упор на мобильные пуши и программу лояльности только в приложении, продвижение через блогеров (акцентируя приложение), автоматический переход в приложение (если установлено) вместо веб-версии. **Мобильные пуши быстро растут и почти догнали email по эффективности,** несмотря на меньшую аудиторию.

[Наталья Пиневич, Kassir.ru](#)

## “ Углубление персонализации

Растёт количество домохозяйств с одним человеком. Всё чаще люди покупают еду сами себе, ужинают отдельно друг от друга, отдыхают в одиночку. **Фокус на интересы отдельной личности усиливается** за счёт диджитализации и снижения социализации.

Нам придётся работать с каждым индивидуумом. Причём не просто с помощью персональных коммуникаций. **Скорее всего, для каждого клиента потребуется создавать уникальный клиентский опыт.**

[Анна Насекайлова, X5 Group, ТС «Пятёрочка»](#)

**Задача – не просто собрать данные, а выстроить комплекс продуктов и услуг так, чтобы каждая точка продаж могла предложить клиенту полное решение.** Чтобы участнику программы лояльности не приходилось выходить за рамки коммуникации с аптекой и искать что-то в другом месте. Например, если у человека болит колено, то предложить ему бесплатную консультацию в клинике или комплекс обследования за 50% от стоимости. А не просто таблетку от боли.

[Марина Лаговская, экс Ригла, преподаватель ВШЭ](#)

## “ Требования по защите данных

Думаю, что **нормативные требования и ограничения по использованию клиентских данных будут ужесточаться.** Это коснётся и состава данных, которые мы можем использовать, и процесса получения согласия на использование этих данных.

**Тема конфиденциальности данных и кибербезопасности** также будет становиться всё актуальнее.

[Анна Насекайлова, X5 Group, ТС «Пятёрочка»](#)

## “ От геймификации как спецпроекта к нон-стоп геймификации

Мы создаем гейм-центр, через который клиент может получать «промики» партнёров. И мы увидели, что люди, которые играют, в большей степени заинтересованы в активации этого промо. Потому что ценность его для них выше.

**Для нас это новый канал привлечения — через эмоциональное вовлечение клиента.** Когда человек поиграл и потратил своё время, то в этой точке контакта он более фокусно обращает внимание, нежели бы он открыл почту и увидел там тонну сообщений. **Мы завоёвываем внимание клиента в процессе игры.** Но важно выстроить правильный баланс, чтобы человек не потерял удовольствие от игры.

[Диана Лурье, Ростелеком](#)

Геймификация — не как отдельный элемент, а геймификация на всём CJM клиента, когда мы используем её в корзине, используем в категории. Это развитие происходит, в первую очередь, в мобильных приложениях.

[Мария Филипьева, X5 Group](#)

## “ Хайп на ситуативках

Когда в январе случился ураган, мы отправили сообщение вроде: «Закажи себе заранее! Не жди, пока дерево упадёт на твою тачку». Оно дало огромный отклик, заказов было просто туча.

**Подхватить хайп может не каждый, и это мало кто это делает.** Я поняла, что проблема в ленивости менеджеров, которые не готовы, например, вечером или в выходной, когда вышла какая-то новость, сразу её подхватить и применить в работе. А когда сообщение запаздывает, то это уже не так интересно.

[Жанна Дашкевич, экс Бургер Кинг](#)

Условно говоря, вышел фильм «Анора» — и многие бренды, пользуясь моментом, попытались что-то про это сказать. **Если какая-то новость появилась сегодня — она уже сегодня должна быть у всех в пушах.** Если кто-то пришлёт это завтра — он лузер, это будет уже неактуально.

[Надежда Попович, Аптос групп, экс Sunlight, Zenden](#)

## “ Проникновение ИИ в процессы

**У нас нейросети активно используются сотрудниками в дизайне для подготовки баннеров и афиш, для написания статей и текстов рассылок, анализа отчетов.**

Есть проект по внедрению нейросети для автоматизации заведения и редактирования контента на сайте. Очень надеемся, что получится автоматически адаптировать контент организаторов под наш стиль и сохранять важные атрибуты, которые часто «теряются» в исходных текстах.

[Наталья Пиневиц, Kassir.ru](#)

Нейросети и ML-модели особенно полезны, когда у тебя нет глубокой экспертизы в конкретной задаче. **Они анализируют данные, выявляют скрытые закономерности и зависимости, о которых ты мог не догадываться. Это делает их мощным инструментом для сегментации** — они помогают точно определить как работать с разными группами клиентов.

[Николай Селищев, Розничный банк, экс ИЛЬ ДЕ БОТЕ](#)

**Мы не научились пока заменять людей искусственным интеллектом, но мы научились тем же штатом делать гораздо больше**, за счет применения технологий. Прежде всего, это генерация текстов, графики и видео, а также анализ текста и голоса.

[Марина Лаговская, экс Ригла, преподаватель ВШЭ](#)

Раньше нам нужна была либо фотосессия промотовара, либо стоковые кадры для рассылок. Теперь мы можем поставить задачу дизайнеру, что нам нужно фото таких-то товаров, и они **сгенерируют картинку с нашим ассортиментом**. Это очень яркий пример, когда ИИ и упрощает, и удешевляет.

**То же самое с текстами.** Менеджеры, которые отвечают за тексты, используют нейросети, но, естественно, прогоняют через себя, что там вообще получилось.

**Аналитики** используют для своих задач эти инструменты. Я использую нейросети для поиска новых идей или для того, чтобы сделать саммари большого отчета либо записи длинной конференции, чтобы понять её тезисы и принять решение, какое из выступлений посмотреть.

[Екатерина Пронина, Hoff](#)

Сбор информации в рознице сильно упростился. Мы используем, например, аудиопомощники — систему сбора аудиоинформации из диалогов в аптеках. **Искусственный интеллект разбирает диалоги на кассах по разным метрикам и составляет профиль как диалога в целом, так и того запроса, с которым приходит клиент.** Эта огромная бигдата позволяет очень тонко сегментировать потребности клиента и понимать, а что на самом деле стоит за формальным запросом «дайте мне вот это».

**ИИ позволяет писать коммуникационные тексты, затрагивающие проблему конкретного клиента.** Так как искусственный интеллект позволяет создать тексты из разных ролей, мы можем подстроиться под возраст аудитории, её потребности, под цикл заболеваемости, на котором находится клиент. Потому что клиентам, которым требуется лишь профилактика, требуется одна стилистика. А клиентам, которые находятся в пиковой стадии заболевания, — другая: поддерживающая, добрая и помогающая.

Всё это позволяет нам сокращать количество коммуникаций, но при этом очень ёмко и концентрированно доносить то, что мы хотим сказать.

[Марина Лаговская, экс Ригла, преподаватель ВШЭ](#)

**Дизайнеры уже не представляют работы без ИИ** — это настоящая революция в их процессах. В маркетинге мы с начала года **тестируем платформу, которая с помощью ИИ анализирует рекламные кампании в Яндекс и автоматически выявляет проблемы в воронке.** Раньше на такой анализ уходили часы ручной работы.

Но важно понимать, что ИИ пока требует постоянного контроля. Он как умный, но пока еще неопытный помощник. Хотя он значительно ускоряет работу, **полностью доверить ему весь процесс мы не можем.**

[Ирина Бондарь, Токио-City](#)

# 05

## Что «болит»?

Какие сложности встречаются компаниям и маркетологам, и что мешает сделать работу эффективнее

### Сложности в CRM/CVM-маркетинге имеют комплексный характер

Технологические ограничения тесно связаны с кадровыми и управленческими вызовами.



Для устойчивого развития компаниям необходимо балансировать между автоматизацией и человеческим фактором, инвестируя как в технологии, так и в развитие персонала.

# 05

## Что «болит»?

Какие сложности встречаются компаниям и маркетологам, и что мешает сделать работу эффективнее

### 1. Кадровый голод

- Востребованность в CRM-специалистах обгоняет рост их количества.
- **Дефицит на всех уровнях** от линейного персонала до middle и senior.
- Два следствия дефицита специалистов:
  - Низкий уровень компетенций среди доступных кадров.
  - **Завышенные зарплатные ожидания** при ограниченном опыте работы.

**Среднему бизнесу конкурировать за профессионалов сложнее.**

Поэтому он использует агентства, чтобы закрыть отдельные блоки работ.

Но бизнесу нужен внутренний специалист, способный принимать работы и контролировать агентство.

# 05

## Что «болит»?

Какие сложности встречаются компании и маркетологи, и что мешает сделать работу эффективнее

### 2. Риски автоматизации и ML-моделей

Компании, использующие машинное обучение, сталкиваются с нестабильностью работы алгоритмов из-за:

- Экономической турбулентности, влияющей на предсказательную силу моделей.
- Внешних факторов, нарушающих корректность прогнозов.

Это ставит под сомнение возможность полной бесперебойной автоматизации и требует постоянного мониторинга и адаптации систем.

# 05

## Что «болит»?

Какие сложности встречаются компаниям и маркетологам, и что мешает сделать работу эффективнее

### 3. Операционные вызовы

- Высокая зашамленность коммуникационных каналов и снижение вовлеченности аудитории.
- Недостаточное качество данных, ограничивающее возможности персонализации.
- Дефицит необходимой технической инфраструктуры.
- Сложности с оркестрацией мультиканальных коммуникаций и масштабированием автоматизации персонализированных решений.

# 05

## Что «болит»?

Какие сложности встречаются компаниям и маркетологам, и что мешает сделать работу эффективнее

### 4. Управление персоналом

Внедрение стратегий сталкивается с трудностями не только на технологическом, но и на управленческом уровне:

- Сложности в обучении и мотивации сотрудников, работающих с клиентами (продавцы-консультанты, кассиры).
- Необходимость контроля качества персонализированных взаимодействий, что требует не только технических, но и организационных изменений.
- В отличие от автоматизированных рассылок, живые коммуникации требуют системного подхода к управлению персоналом, включая обучение, контроль и адаптацию процессов под меняющиеся условия рынка.

## “ Технологические ограничения и недостаточный уровень российских сервисов

**На рынке мало компаний, предоставляющих качественные технологии и для процессинга ПЛ, и для отправки коммуникаций. Идеальных нет.** Если у платформы хороший функционал, значит у неё есть нюансы с хранением данных. Или, например, что все клиенты находятся на одном сервере. И в «чёрную пятницу» (когда все разом отправляют сообщения) у всех всё «ложится».

Уход иностранных платформ не дал нам ничего. Российские разработчики говорят: «у нас всё есть, мы не хуже, чем тот иностранный сервис». Но потом оказывается, что всё это есть только на картинках.

[Екатерина Пронина, Hoff](#)

**Очень часто даже инфраструктура не позволяет сделать гиперперсонализацию.** Нужно же запустить 10, 20, 30 тысяч промптов, которые в моменте будут на сколько-то миллионов человек давать свои условия. Пока это нетривиальная задача.

**Сложно бывает «поженить» между собой процессинг и огромное количество каналов,** через которые правило будет доставляться клиенту. Если мы говорим про СМС-ки или пуши, то всё окей. Но что делать, когда это какой-то внешний канал со своей админкой, например, сторис?

[Валентин Петров, Магнит доставка](#)

Рост индивидуализации потребления потребует от компаний адаптироваться к этому и создавать больше индивидуальных предложений. Для этого понадобится либо больше сотрудников, либо автоматизация. **Так как людей на рынке труда мало, нужно будет выстраивать автоматизацию. И вот тут может проявиться дефицит инфраструктуры.** Для того, чтобы повысить её пропускную способность нужны постоянные инвестиции и развитие. А у нас на рынке постоянные проблемы то с чипами, то с видеокартами...

Вероятно, могут возникнуть и технологические ограничения, когда **системы попросту не смогут отвечать возрастающим запросам бизнеса.**

[Анна Насекайлова, X5 Group, ТС «Пятёрочка»](#)



## Кадровый голод, низкая квалификация и высокие ожидания кандидатов

Находить высокого уровня специалистов — это сейчас большая проблема. **На рынке сложилась высокая конкуренция с крупным бизнесом по сотрудникам**, например с банками (Сбер, Т-банк) или маркетплейсами (Озон, ВБ, Яндекс), а также возник разрыв по уровню ожидаемых и предлагаемых зарплат.

[Ирина Бондарь, Токио-City, New Agency](#)

Даже с учетом того, что появились люди, которые понимают, как работать с CRM, всё-равно **middle и senior менеджеров очень сильно не хватает**. Чем больше компаний развивает это направление, тем выше становится потребность в специалистах.

[Валентин Петров, Магнит Доставка](#)

**Проблема линейного персонала стоит очень остро.**

[Анна Насекайлова, X5 Group, ТС «Пятёрочка»](#)

Часто при найме **навыки не соответствуют высоким зарплатным ожиданиям**.

[Татьяна Благодатская, РИВ ГОШ](#)

Существует пока еще низкая квалификация сотрудников IT и низкая культура в области ведения проектов [CRM/CVM]. **Когда маркетологи встречаются с айтишниками, возникают эмоции и непонимание, потому что команды говорят на разных языках.**

Пройдя большое количество курсов, я ни разу не видела, чтобы специально уделяли внимание ведению проектов в команде, сформированной из представителей маркетинга и IT.

**Кроме того, маркетологи не обладают компетенциями финансового моделирования**, которым обучают, например, на финансовых образовательных программах. А без этого убедить руководство, что нужно инвестировать в проект пару десятков миллионов, — такая себе задача.

Пока не появятся учебные программы, где маркетологов будут учить, с одной стороны, финансовому моделированию, а с другой — умению работать с данными, хотя бы с OLAP-кубами или SQL-запросами, ситуация не поменяется.

[Марина Лаговская, экс Ригла, преподаватель ВШЭ](#)

## “ Дефицит внимания и заспамленность каналов

Покупательское поведение изменилось. **Клиент устал от визуального шума и перегруженности коммуникациями.** Удивлять его всё сложнее, а конкуренты только усиливают давление. Чтобы привлечь внимание, теперь нужно что-то по-настоящему новое, даже взрывное.

**Заинтересовать зумеров — сложная задача для брендов.** В отличие от миллениалов и бумеров, которые росли в условиях дефицита и до сих пор испытывают «ненасыщенность», зумеры с детства окружены изобилием. Их гораздо труднее удивить.

[Надежда Попович, Аптос групп, экс Sunlight, Zenden](#)

Что делать с дефицитом внимания клиентов? **Ключевое правило: давать реальную ценность, а не просто спамить.** Причём, у каждого бренда имеется своя ценность. Не нужно смотреть на других, поймите, что нужно вашим клиентам. Для «Пятёрочки» это скидки и выгода, для премиальных брендов: качество, эмоции, история бренда. Для сервисов: удобство, экономия времени, предсказуемость.

[Мария Филипьева, X5 Group](#)

Клиенты сейчас перенасыщены информацией. Они строят заградительные барьеры и очищают свой информационный фон. При этом **ситуация усложняется, так как всё больше компаний начинают заниматься рассылками.** Это большой вызов для всех, кто занимается CRM- и CVM-маркетингом.

[Анна Насекайлова, X5 Group, ТС «Пятёрочка»](#)

**Во многих компаниях нет политики коммуникаций.** Там не знают, как часто и когда нужно направлять пользователям сообщения. Вот в этом проблема. В итоге клиенты просто смахивают сообщения, потому что они им не интересны.

**Все шлют, чтобы слать, и полагают, что чем больше мы шлём, тем больше получаем.** Нет омниканальности, нет понимания, в результате какой коммуникации пришел клиент. По сути, для этого достаточно выделить глобальную контрольную группу. А если есть отдельная контрольная группа на каждую рассылку в каждом канале, тогда вообще всё будет понятно.

[Жанна Дашкевич, экс Бургер Кинг](#)

## “ Риски ML-моделей

Турбулентность в экономике, в стране и в мире приводят к тому, что **модели ломаются и перестают давать результат**. Я вижу, что в будущем такие поломки могут стать регулярными. Чтобы накопить определённый объём данных и переучиться модели требуется определённое время. **Это ставит под сомнение возможность перевода всех коммуникаций на модельный аппарат.**

[Анна Насекайлова, X5 Group, ТС «Пятёрочка»](#)

## “ Важность «последней мили» внедрения оффера

Эффективность CRM-стратегий упирается в человеческий фактор. Можно разработать идеальные офферы и персонализированные предложения, но их реализация зависит от качества скриптов для сотрудников, скорости работы систем, мотивации персонала. Главное ограничение — «последняя миля» внедрения. Если клиент приходит в банковское отделение, а кассир говорит: «У нас нет такой акции», то вот она — ахиллесова пята.

[Николай Селищев, розничный банк, экс ИЛЬ ДЕ БОТЕ](#)

## “ Слабое качество данных

Данные — это боль российского CRM-маркетинга. Я имею в виду и вопрос корректного сбора данных, и глубину этих данных, и сложность интеграции CRM-системы с внутренними системами.

**Бывает, что в компании образуется настоящий «зоопарк» систем, которые почти невозможно интегрировать между собой. В результате часть данных не собирается, часть — собирается с пробелами, а какие-то данные теряются в процессе.**

Итог? Компания не может выстроить персонализацию с клиентом.

[Диана Лурье, Ростелеком](#)

Боль — это проблемы с получением качественных данных. **Есть проблема разрозненности информации как по каналам, так и внутри разных систем общей архитектуры бизнеса**, хранящих данные, например, о покупках, о себестоимости продуктов. Всё это не позволяет нормально анализировать весь объём данных, чтобы принимать решения.

[Ирина Бондарь, Токио-City, New Agency](#)

# 06

## Достижения

Какие качественные изменения произошли в отрасли за последние несколько лет и о чём они говорят

### Значительный рост уровня компетенций

Базовые компетенции в области CRM-коммуникаций стали общедоступными. Разрыв между крупными игроками и остальными участниками в части владения ключевыми навыками сократился.

### Научились оценивать эффективность

CRM-маркетинг теперь рассчитывает экономические эффекты в денежном выражении.

### Персонализация – стандарт CRM-стратегий

Кризисные явления, связанные с перегревом баз, показали неэффективность «долбёжки» массовыми рассылками.

**Зрелый подход к CRM** и выход отрасли на качественно новый уровень, о чём говорят тенденции:

- внедрение нейросетевых технологий для оптимизации маркетинговых процессов,
- развитие экосистемного пользовательского опыта,
- автоматизация и роботизация маркетинговых операций,
- отказ от массовых промо-кампаний в пользу точечных и релевантных взаимодействий.

CRM-маркетинг сместил фокус с измерения трафика на анализ клиентской ценности. **Успешные компании теперь считают не доход магазина или приложения, а прибыль от каждого клиента.** Это и есть суть CRM: понимать, как бизнес зарабатывает на конкретных покупателях, а не на точках продаж.

[Николай Селищев, розничный банк, экс ИЛЬ ДЕ БОТЕ](#)

На рынке колоссально **выросли компетенции**: коллеги делятся опытом, что-то изучают самостоятельно, проходит масса тематических конференций. Второе достижение – **рынок научился считать экономику**, измерять деньги – это большой успех. Ну и третье – **рынок осознал, что «задалбливать» клиента коммуникациями – плохая затея.** Хотя, нужно заметить, что осознать – это не то же самое, что перестать это делать.

[Анна Насекайлова, X5 Group, ТС «Пятёрочка»](#)

**Роботы, которые взаимодействуют с клиентами, становятся все более гибкими и персонализированными.**

Видео, сгенерированное с помощью искусственного интеллекта, не отличить от реального. Цикл создания видеоролика схлопывается до полутора недель с традиционных двух месяцев. **Возможность генерить на ходу много видео, персонализируя героев и сценарии под сегменты** клиентов позволяет сильно экономить ресурсы и добавляет маркетологам гибкости.

[Марина Лаговская, экс Ригла, преподаватель ВШЭ](#)

Мне нравится то, что делает «Пятерочка», уходя от массового промо, снижая его долю и переводя в целевое.

[Екатерина Пронина, Hoff](#)

Отрасль научилась работать с CRM и базовыми коммуникациями. Несколько лет назад это умели делать только крупные компании. **Сейчас и средний, и малый бизнес тоже понимают, как нужно работать**, как оценивать результат, как выделять контрольные группы. Выросло много людей, появилось большое количество сотрудников, которые понимают, что и как нужно делать.

[Валентин Петров, Магнит Доставка](#)

Меня в последнее время восхищает **экосистемность и объединение брендов в большую коалицию**, систему, внутри которой я могу закрывать множество своих задач. Это win-win подход и для клиента, и для бизнеса.

[Диана Лурье, Ростелеком](#)

Видела, что **нейросети полностью делают продакшн email-рассылок**: текст, картинки и верстку. И эта верстка даже довольно неплохая. Это очень круто!

[Наталья Пиневич, Kassir.ru](#)

CRM стал адекватнее. Пришло осознание, что **персонализация — это не тренд, это просто условия CRM-маркетинга.**

[Мария Филиппева, X5 Group](#)

Об исследовании

Выводы и цитаты



**Резюме и  
рекомендации**

# Что же такое CVM?

CVM – однозначно, более сложное и комплексное понятие, чем используемый в обиходе термин «CRM-маркетинг».



**CVM — это стратегия управления прибыльностью клиентов, направленная на максимизацию их пожизненной ценности (LTV) через персонализацию предложений и коммуникаций, продуктов и услуг, оптимизацию затрат на взаимодействие и другие действия для роста прибыли с каждого клиента.**



Ключевые метрики CVM: инкрементальная прибыль, инкрементальный ROI, LTV, NPS, CSI.



Персонализация в CVM всегда подчинена цели максимизировать прибыль от клиента, а не просто «порадовать» его. Каждое персональное предложение должно напрямую влиять на LTV клиента и ROI бизнеса. Ключевые метрики не растут? Значит, тактика требует пересмотра.

# 7 принципов CVM-подхода

- 
1. Управление CLTV на основе анализа омниканального поведения клиентов как в прошлом, так и в будущем на основе прогнозных моделей с использованием системы метрик, отражающих специфику бизнеса.
  2. Глубокая персонализация коммуникаций, формирование релевантных продуктовых и сервисных предложений, которые учитывают модели потребления клиента, удовлетворяют и формируют его потребности.
  3. Приоритет финансовых KPI (инкрементальная прибыль и ROI, LTV) над нефинансовыми. Прогнозирование дохода и прибыли на основе экономических моделей.
  4. Непрерывная работа по тестированию гипотез для повышения эффективности взаимодействия с клиентом на всём его пути в течение всего LT.
  5. Внедрение технологий для автоматизации сбора и анализа данных, подготовки, отправки и оценки персонализированного взаимодействия. В том числе, на базе ML и ИИ.
  6. Формирование кросс-функциональных команд, объединенных общими финансовыми KPI и адаптация бизнес-процессов компании к принципу клиентоцентричности.
  7. Использование клиентской аналитики для персонализации продуктов и услуг бизнеса.

# Перспективы рынка CRM/CVM

- Рынок CRM/CVM развивается: растут компетенции, растёт спрос на персонализацию и новые технологии.
- Развитию мешают кадровый голод, организационные и инфраструктурные ограничения, регуляторные препятствия по каналам и работе с данными.
- Полноценный CVM могут позволить себе, скорее, крупные компании. Малому и среднему бизнесу стоит фокусироваться на «правильном» CRM-маркетинге с использованием готовых решений.
- **Главный приоритет на ближайшие годы — переход от массовых рассылок к клиентоцентричным стратегиям на основе данных, автоматизации и новых каналов коммуникации с измеряемым и доказанным финансовым результатом.**



# Как приблизить CRM к CVM?

Неважно, что написано на вашей визитке — CRM или CVM. Важно то, что вы делаете. Поэтому наведите порядок в ключевых направлениях:

## 1 Разберитесь с данными

Все данные должны находиться в едином хранилище. В них не должно быть мусора, искажений, ошибок и дублей. Каждый клиент должен иметь свой уникальный сквозной ID во всех каналах и системах.

## 2 Адаптируйте ИТ-ландшафт

Ваши системы должны отвечать, как минимум, стандартному на сегодня функционалу: позволяют собирать профиль клиента во всех каналах, анализировать его, выделять контрольные группы, делать триггерные и каскадные цепочки коммуникаций, настраивать сложные правила поощрений в зависимости от поведения и товарных предпочтений клиента, точно замерять финансовый эффект от вашей деятельности. Это гораздо важнее, чем попытки форсированно внедрить дорогие ML-модели. Подключайте к работе ИИ. Делайте это поэтапно — начинайте с автоматизации рутинных задач (например, генерация контента). Обучайте сотрудников — снижайте сопротивление новым технологиям через внутренние или внешние образовательные программы.

### **3** Разработайте стратегию

Трезво оцените текущий уровень развития вашего CRM-маркетинга и программы лояльности. Поймите, где вы находитесь сейчас и куда хотите прийти через год, через два, через пять.

На основе понимания ваших клиентов и с учётом ресурсов компании создайте план развития модели сегментации и группировок, определите приоритеты сегментов, стратегию персонализации каналов, офферов, сценариев коммуникаций, контента, разработайте контактную политику под сегменты.

### **4** Закрепите методологию оценки результата

Определите, какие метрики необходимо считать, как их считать и когда их считать, чтобы оценить эффект и понять точки роста. Чётко расставьте приоритеты финансовых метрик над нефинансовыми и поймите их взаимосвязь. Фокусируйтесь на LTV и инкрементальной прибыли, а не на краткосрочных продажах. Убедитесь, что у руководства нет вопросов к тому как вы считаете профит и оно доверяет вашим цифрам.

### **5** Постройте экономическую модель

Оцените, какой бюджет потребуется для реализации стратегии и какая планируется финансовая отдача.

## 6

### **Действуйте и докажите эффект**

Стартуйте с пилотных проектов — тестируйте. Если не хватает ресурсов, то не распыляйтесь на всю базу — начните с самых приоритетных по росту доходности сегментов.

Если вам не хватает внутренних ресурсов или экспертизы, обращайтесь к внешним консультантам. Это поможет быстрее выйти на плановую прибыль.

Прежде чем инвестировать в новое, поймите, максимально ли вы используете текущее. Проведите аудит и разберитесь, можно ли что-то улучшить здесь и сейчас.

На каждом этапе развития от CRM к CVM чётко оценивайте инвестиции в технические продукты и в человеческие ресурсы и соотносите их с дополнительным эффектом, который они могут дать.

## 7

### **Ускоряйтесь!**

Постоянно повышайте эффективность работы. Автоматизируйте рутину. Делегируйте отдельные функции специализированным агентствам. Не бойтесь подключать внешних экспертов для независимой оценки и поиска точек роста.

# Обращайтесь, если есть вопросы или задачи

Авторы исследования:



**Елена Евсевлева**

Директор отдела CVM и ПЛ

[@elenaevseвлева](#)



**Сергей Ольховский**

Директор по маркетингу

[@solkhovskiy](#)



8 (800) 250 08 81

[info@dirservice.ru](mailto:info@dirservice.ru)

[www.dirservice.ru](http://www.dirservice.ru)

- CVM-стратегии и CRM-маркетинг
- Программы лояльности: аудит, стратегия, поддержка
- Экономические модели для CVM и ПЛ
- Сервисы аналитики для CVM и ПЛ / SaaS & On-prem

Больше актуального  
и полезного на  
канале [@dirservice](https://www.instagram.com/dirservice)

