

УДК 33

DOI:10.34670/AR.2024.93.61.060

## Совершенствование бизнес-процессов стратегического планирования на предприятии

**Кожина Ирина Валерьевна**

Заместитель директора по экономике и финансам,  
Сибирский государственный университет науки и технологий  
им. академика М.Ф. Решетнева,  
660049, Российская Федерация, Красноярск, пр. Мира, 82;  
e-mail: irinak-24@mail.ru

### Аннотация

Стратегическое планирование – это одна из ключевых функций управления, представляющая собой определение ключевых целей организации и путей их достижения. Расписанный на несколько лет вперед стратегический план является основой для принятия всех управленческих решений, так как описывает модель будущего компании, глобальное видение перспектив ее развития на конкурентном рынке. Процесс стратегического планирования в диверсифицированной компании состоит из пяти этапов: формирование стратегической логики, организация работ по стратегическому планированию, разработка корпоративной стратегии, стратегическое планирование на уровне стратегических хозяйственных центров (СХЦ), стратегический контроль. Статья посвящена характеристике этапов стратегического планирования на предприятии и основных подходов к совершенствованию бизнес-процессов в контексте стратегического планирования предприятий. Важную роль в улучшении процессов принятия решений, оптимизации ресурсов и повышении гибкости бизнеса играют инструменты автоматизации и цифровизации в области стратегического планирования предприятия. В статье приведена краткая характеристика таких инструментов и подробно рассмотрены вопросы роли CRM-системы в стратегическом планировании предприятия. Кроме того, в статье выделены проблемы, с которыми может столкнуться предприятие при внедрении CRM-системы.

### Для цитирования в научных исследованиях

Кожина И.В. Совершенствование бизнес-процессов стратегического планирования на предприятии // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 2А. С. 586-596. DOI:10.34670/AR.2024.93.61.060

### Ключевые слова

CRM-система, автоматизация бизнес-процессов, бизнес-процессы, стратегическое планирование, цифровизация бизнес-процессов.

---

## Введение

Стратегическое планирование – это одна из ключевых функций управления, представляющая собой определение ключевых целей организации и путей их достижения. Расписанный на несколько лет вперед стратегический план является основой для принятия всех управленческих решений, так как описывает модель будущего компании, глобальное видение перспектив ее развития на конкурентном рынке.

## Материалы и методы

Процесс стратегического планирования в диверсифицированной компании состоит из пяти этапов: формирование стратегической логики, организация работ по стратегическому планированию, разработка корпоративной стратегии, стратегическое планирование на уровне стратегических хозяйственных центров (СХЦ), стратегический контроль (рис. 1).

Дадим краткую характеристику каждому этапу процесса стратегического планирования.

*Этап 1. Формирование стратегической логики.* Сущность первого этапа стратегического планирования состоит в выработке собственниками и высшими руководителями стратегической логики – совокупности принципов, которые предопределяют процесс разработки, содержание и формы реализации корпоративной стратегии развития. Достигнув на начальном этапе согласия в отношении стратегической логики, в дальнейшем руководители не будут высказывать противоположные взгляды на содержание стратегии развития корпорации и стратегических планов стратегических хозяйственных центров (далее – СХЦ).

Задачи первого этапа: сформулировать предпосылки и исходные стратегии развития, идентифицировать основные возможности корпорации, определить ожидания участников деятельности, выработать стратегические инициативы, сформировать и согласовать стратегическую логику развития корпорации.

Первый этап стратегического планирования оканчивается составлением документа, который называется концепцией развития. За его успешное завершение отвечает, как правило, генеральный директор.

*Этап 2. Организация работ по стратегическому планированию.* Сущность второго этапа состоит в том, чтобы организовать работу по разработке плановой документации. Организация плановой работы осуществляется в соответствии с методологией управления проектами: подбирается проектная команда, назначаются руководитель и администратор проекта, при необходимости привлекаются внешние и внутренние консультанты, вырабатывается план разработки стратегического плана, проводится обучение проектной команды.

Процесс стратегического планирования организуется как корпоративный проект, для чего разрабатываются и утверждаются Устав проекта и План проекта (утверждаются приказом), временной график реализации проекта. Его конечными продуктами являются система плановой документации, а также отчеты о результатах анализа внешней и внутренней среды, сценарные условия для разработки стратегического плана, портфель корпоративных проектов. В рамках проекта по стратегическому планированию создается проектный офис, в состав которого могут входить внешние консультанты. Руководителем проекта, как правило, выступает начальник подразделения, ответственного за стратегическое планирование в корпорации (отдел, комитет и т.п.).

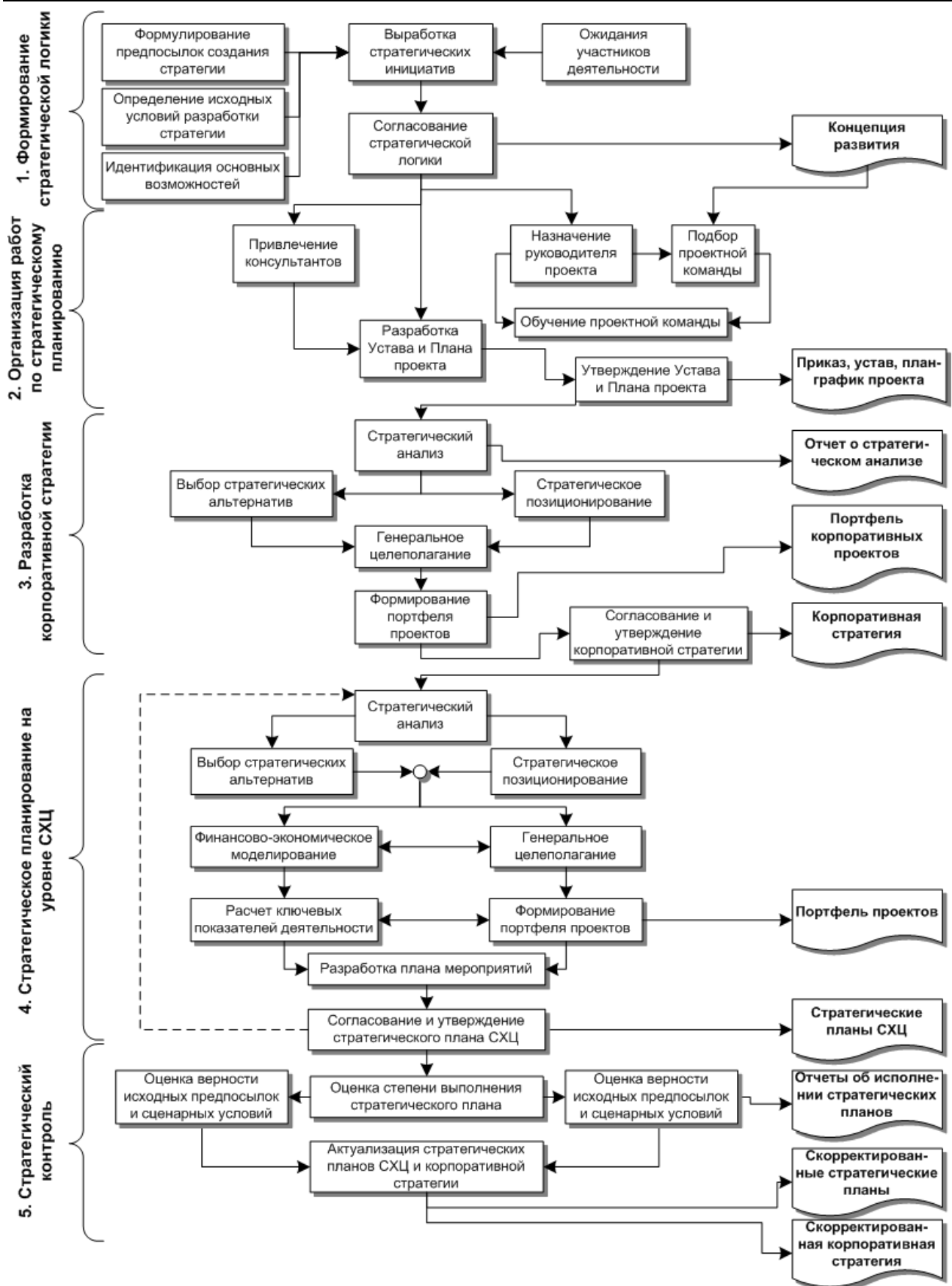


Рисунок 1 - Алгоритм бизнес-процесса стратегического планирования

*Этап 3. Разработка стратегии развития корпорации.* Сущность третьего этапа заключается в определении направлений развития корпорации как единого целого и создании основы для планирования на уровне СХЦ. На основании ранее разработанной концепции развития, стратегического анализа и стратегического позиционирования разрабатывается корпоративная стратегия, в которой определяются миссия и видение будущего корпорации, ее генеральная цель и стратегические цели, критические факторы успеха, портфель корпоративных проектов. Корпоративная стратегия дает ответ на вопросы о том, как будет управляться портфель стратегических хозяйственных сфер, какими будут стратегии отдельных СХЦ, какие ключевые показатели деятельности ожидаются в будущем.

Задачи третьего этапа: стратегический и конкурентный анализ, определение сценарных условий, формирование портфеля стратегических хозяйственных сфер, определение стратегической позиции и выбор ключевых направлений развития корпорации, формулирование миссии, видения будущего, стратегических целей и задач корпорации (и, при необходимости, СХЦ), формирование портфеля корпоративных проектов.

Третий этап завершается составлением отчетов о результатах анализа внешней и внутренней среды, определением сценарных условий, разработкой и утверждением стратегии развития корпорации. Проведение третьего этапа – зона ответственности руководителя корпоративного проекта по стратегическому планированию.

*Этап 4. Стратегическое планирование на уровне СХЦ.* На основании утвержденной корпоративной стратегии осуществляется разработка стратегических планов на уровне СХЦ. Проводится тщательный отраслевой и конкурентный анализ, анализируются параметры спроса и предложения, оценивается производственный и технологический потенциал, делаются выводы о возможностях и проблемах развития СХЦ. Затем для каждого СХЦ формулируются стратегические цели и задачи, которые вытекают из корпоративной стратегии, разрабатываются мероприятия по реализации стратегического плана, рассчитываются ключевые показатели, формируется портфель проектов.

Задачи четвертого этапа сходны с задачами третьего этапа, только выполняются не для корпорации в целом, а для каждого СХЦ в отдельности. Если степень диверсификации корпорации является высокой и, соответственно, процесс стратегического планирования децентрализован, то стратегический анализ выполняется в полном объеме, для СХЦ формулируются миссия и видение будущего, генеральная цель и стратегические цели. Однако следует обеспечить в планируемом периоде непротиворечивость стратегических целей СХЦ с корпоративной стратегией, а также добиться сбалансированного развития СХЦ в рамках корпоративного портфеля стратегических хозяйственных сфер и стабильного прироста денежного потока, что повлияет на рост рыночной стоимости бизнеса.

Четвертый этап заканчивается разработкой, согласованием и утверждением стратегических планов СХЦ. Проведение четвертого этапа – зона ответственности высшего руководства СХЦ.

*Этап 5. Стратегический контроль.* Сущность завершающего этапа процесса стратегического планирования состоит в осуществлении стратегического контроля над изменениями ключевых параметров, на основании которых формировались гипотезы, выбирались стратегические альтернативы, определялись цели и задачи, формулировалась корпоративная стратегия, разрабатывались стратегические планы. Стратегический контроль дает понимание того, как и почему изменились исходные предпосылки и ключевые параметры стратегии развития и как эти изменения повлияли на выполнение стратегического плана. Предметом стратегического контроля в корпорации являются бизнес-модель, основные

возможности, система мотивации, внешние факторы, стратегические инициативы и корпоративная культура.

Задачи пятого этапа: определить правильность сделанных прогнозов и предположений, установить степень выполнения стратегических планов СХЦ и корпоративной стратегии, оценить соответствие операционных планов стратегическим планам, провести корректировку стратегического плана и корпоративной стратегии.

Завершается пятый этап составлением отчета о реализации стратегического плана и корпоративной стратегии, за что несут ответственность руководители корпоративного проекта по стратегическому планированию и руководители СХЦ.

## Результаты

Совершенствование бизнес-процессов в рамках стратегического планирования предприятий является важным элементом для достижения целей и повышения эффективности организации. Ниже представлены основные подходы к совершенствованию бизнес-процессов в контексте стратегического планирования предприятий:

### 1) Интеграция бизнес-процессов:

Эффективная интеграция бизнес-процессов позволяет устранить избыточные действия и минимизировать потери информации между отдельными подразделениями предприятия. Системная интеграция может быть осуществлена с использованием современных интеграционных технологий.

### 2) Управление рисками:

Управление рисками в бизнес-процессах связано с выявлением потенциальных проблем и разработкой стратегий их минимизации. Развитие механизмов управления рисками помогает предприятию более уверенно двигаться в направлении достижения своих стратегических целей.

### 3) Применение методологий управления качеством:

Применение методологий управления качеством, таких как Six Sigma или Total Quality Management (TQM), позволяет создать культуру постоянного улучшения и сосредоточить усилия на повышении качества продукции или услуг.

### 4) Гибкость и адаптивность:

В условиях быстро меняющейся бизнес-среды важно внедрять гибкие и адаптивные бизнес-процессы. Агильные методологии разработки и управления могут быть применены для обеспечения быстрого реагирования на изменения.

### 5) Участие заинтересованных сторон:

Вовлечение заинтересованных сторон (стейкхолдеров), таких как клиентов, партнеров, и сотрудников, в процесс совершенствования бизнес-процессов может приносить ценные идеи и обратную связь. Это также способствует лучшему пониманию потребностей всех участников.

### 6) Стратегическое выравнивание:

Бизнес-процессы должны быть выровнены с общей стратегией предприятия. Такое выравнивание помогает обеспечить, что каждый бизнес-процесс направлен на поддержку достижения стратегических целей.

### 7) Использование лучших практик:

Изучение и внедрение лучших практик в отрасли может значительно улучшить бизнес-процессы. Это может включать в себя адаптацию стандартов и методологий, признанных как наилучшие в данной области.

#### 8) Обратная связь и улучшение на основе опыта:

Систематическое соби́рание обратной связи от сотрудников и клиентов, а также анализ результатов, помогает постоянно совершенствовать бизнес-процессы на основе опыта и изменяющихся требований.

Общий подход к совершенствованию бизнес-процессов в стратегическом планировании предприятий должен быть комплексным и учитывать как технологические, так и организационные аспекты, а также стремиться к постоянному улучшению на основе изменяющихся условий и потребностей бизнеса.

Важную роль в улучшении процессов принятия решений, оптимизации ресурсов и повышении гибкости бизнеса играют инструменты автоматизации и цифровизации в области стратегического планирования предприятия [Бром, Третьякова, 2023, 39]. Охарактеризуем некоторые ключевые аспекты роли этих инструментов:

##### 1) Сбор и обработка данных:

Роль: Инструменты цифровой аналитики и сбора данных позволяют эффективно собирать, хранить и обрабатывать большие объемы информации. Это включает в себя данные о рынке, конкурентах, клиентах, финансах и других аспектах окружающей среды предприятия.

Примеры: BI-системы (бизнес-интеллект), средства аналитики данных.

##### 2) Стратегический анализ и моделирование:

Роль: Инструменты цифрового моделирования позволяют создавать сценарии развития событий, проводить стратегический анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT-анализ), что обеспечивает лучшее понимание текущей ситуации и помогает формировать стратегии.

Примеры: Инструменты стратегического моделирования, аналитические платформы.

##### 3) Системы управления проектами:

Роль: Автоматизация управления проектами позволяет эффективно планировать, отслеживать и контролировать выполнение стратегических инициатив. Это улучшает координацию между различными отделами и сотрудниками.

Примеры: Системы управления проектами (Project Management Systems), таск-менеджеры.

##### 4) Электронные документы и коллаборация:

Роль: Цифровые инструменты для создания, редактирования и обмена документами улучшают коммуникацию внутри команды, обеспечивают доступ к актуальным версиям документов и обеспечивают централизованное хранение стратегически важной информации.

Примеры: Корпоративные порталы, средства коллаборации, облачные хранилища.

##### 5) Системы управления отношениями с клиентами (CRM):

Роль: CRM-системы автоматизируют процессы работы с клиентами, обеспечивая более эффективное управление взаимоотношениями, анализ клиентской базы, отслеживание продаж и оказание персонализированного обслуживания.

Примеры: Системы CRM, инструменты маркетинговой автоматизации.

##### 6) Облачные технологии:

Роль: Использование облачных решений обеспечивает доступность данных из любой точки мира, улучшает масштабируемость и гибкость бизнес-процессов. Он также способствует централизованному хранению данных и улучшению безопасности.

Примеры: Облачные сервисы для хранения данных, облачные платформы.

##### Системы управления изменениями:

7) Роль: Инструменты управления изменениями автоматизируют и упрощают процессы

внедрения стратегических изменений в организации, что помогает смягчить возможные сопротивления и обеспечить более плавный переход.

Примеры: Системы управления изменениями, коммуникационные платформы для внутренней информации.

Цифровизация и автоматизация этих аспектов бизнес-процессов стратегического планирования помогают предприятию быть более адаптивным, оперативным и способствуют принятию более обоснованных стратегических решений.

Остановимся подробнее на характеристике роли CRM-системы в стратегическом планировании предприятия.

CRM (Customer Relationship Management) система играет важную роль в стратегическом планировании предприятия, обеспечивая эффективное взаимодействие с клиентами и управление информацией о них. Вот несколько аспектов, которые характеризуют роль CRM-системы в стратегическом планировании:

1) Улучшение взаимодействия с клиентами:

CRM-системы предоставляют централизованный доступ к данным о клиентах, истории их взаимодействия с предприятием, что позволяет более эффективно управлять отношениями с клиентами.

Автоматизация процессов и управление взаимодействием помогают улучшить обслуживание клиентов, предоставляя им персонализированный опыт.

2) Аналитика и отчетность:

CRM-системы собирают и анализируют данные о клиентах, что позволяет предприятию лучше понимать их потребности, предпочтения и поведение.

Аналитика в CRM помогает выявлять тренды, определять успешные стратегии и прогнозировать изменения в потребительском спросе.

3) Управление продажами:

CRM-системы облегчают управление воронкой продаж, отслеживание сделок и прогнозирование продаж.

Позволяют оптимизировать процессы продаж, улучшая координацию работы команды продаж и повышая конверсию.

4) Управление маркетингом:

CRM помогает управлять маркетинговыми кампаниями, отслеживать эффективность рекламы и акций.

Интеграция CRM с системами маркетинговой автоматизации позволяет автоматизировать процессы, связанные с привлечением и удержанием клиентов.

5) Принятие решений на основе данных:

Системы CRM предоставляют лидерам и руководителям компании ценные данные для принятия стратегических решений.

Позволяют оценивать эффективность стратегий, корректировать бизнес-процессы и выстраивать более эффективные стратегии взаимодействия с клиентами.

6) Улучшение управления коммуникациями:

CRM способствует улучшению внутренней коммуникации внутри компании, обеспечивая обмен информацией о клиентах между различными департаментами.

Сотрудники, работающие с клиентами, могут лучше координировать свои усилия и предоставлять единый и качественный сервис.

Итак, CRM-система не просто инструмент для учета клиентов, но и стратегический ресурс,

который помогает предприятию лучше понимать своих клиентов, управлять продажами и маркетингом, принимать обоснованные стратегические решения.

CRM-система (Customer Relationship Management) собирает и управляет различными данными, которые могут быть весьма полезными для стратегического планирования предприятия. Вот некоторые типы данных, которые CRM-система может собирать и предоставлять:

1) Информация о клиентах:

- Контактные данные клиентов (имя, адрес, телефон, электронная почта).
- Демографическая информация (возраст, пол, образование).
- История взаимодействия с компанией (запросы, обращения, покупки).

2) Данные о продажах:

- Информация о сделках и продажах.
- Данные о доходах и выручке от каждого клиента.
- Информация о статусе текущих сделок и прогнозы продаж.

3) Аналитика взаимодействия:

- Данные о взаимодействии клиентов с маркетинговыми кампаниями.
- Отслеживание кликов, открытий писем, участия в акциях и прочее.

4) Обратная связь клиентов:

- Отзывы, комментарии и оценки клиентов.
- Информация о жалобах и предложениях.

5) История обслуживания:

- Детали обращений в службу поддержки.
- Решение проблем и история технической поддержки.

6) Данные о производительности персонала:

- Активность сотрудников в системе (количество звонков, обработанных запросов и др.).
- Результаты продаж и эффективность работы персонала.

7) Аналитика по клиентским сегментам:

- Группировка клиентов по определенным характеристикам.
- Анализ эффективности стратегий обслуживания для разных сегментов.

8) Данные о товарах и услугах:

- Информация о продуктах или услугах, которые приобретаются клиентами.
- Статистика продаж для каждого продукта или услуги.

9) Данные о конкурентной обстановке:

- Информация о клиентах, которые также сотрудничают с конкурентами.
- Анализ конкурентных предложений и реакция клиентов на них.

10) Прогнозы и аналитика:

- Прогнозы продаж и доли рынка.
- Аналитика по эффективности маркетинговых кампаний.

Используя эти данные, предприятие может лучше понимать своих клиентов, оптимизировать стратегии продаж, улучшать обслуживание, принимать более обоснованные стратегические решения и выстраивать более эффективные бизнес-процессы. Это особенно важно в контексте стратегического планирования, где необходимо учесть потребности клиентов, изменения на рынке и эффективность текущих стратегий.

Внедрение CRM-системы может столкнуться с различными проблемами, как техническими,



так и организационными. Вот некоторые распространенные проблемы, с которыми предприятия могут сталкиваться при внедрении CRM:

1) Недостаточная подготовка персонала:

Проблема: Неудачи часто происходят из-за недостаточной подготовки персонала к использованию новой системы. Это может включать в себя недостаточное обучение, отсутствие понимания преимуществ CRM и нехватку мотивации сотрудников.

2) Неудачное выделение бюджета:

Проблема: Неправильное выделение бюджета или недооценка расходов на внедрение CRM может привести к финансовым трудностям и ограничениям в процессе внедрения.

3) Отсутствие четкой стратегии использования:

Проблема: Некоторые компании могут столкнуться с проблемами из-за отсутствия четкой стратегии использования CRM. Если нет ясного понимания того, как система будет использоваться, ее преимущества могут быть упущены.

4) Неудачная интеграция с существующими системами:

Проблема: Неудачная интеграция CRM с другими существующими системами предприятия может привести к потере данных, конфликтам и снижению эффективности.

5) Проблемы с качеством данных:

Проблема: Если в базе данных CRM содержатся неточности или устаревшие данные, это может привести к неправильным аналитическим выводам и снижению эффективности системы.

6) Недостаточное вовлечение пользователей:

Проблема: Если ключевые пользователи или те, кто будет непосредственно работать с системой, не вовлечены в процесс внедрения с самого начала, это может вызвать сопротивление и проблемы в последующем использовании.

7) Сложности с изменением корпоративной культуры:

Проблема: Внедрение CRM часто предполагает изменение корпоративной культуры и рабочих процессов. Сопротивление со стороны сотрудников или топ-менеджмента может затруднить процесс изменений.

8) Выбор неподходящего поставщика CRM:

Проблема: Неправильный выбор поставщика CRM, не соответствующего потребностям предприятия, может привести к недопониманию функционала системы и ее неэффективному использованию.

9) Неопределенность ROI (возврат инвестиций):

Проблема: Некоторые компании сталкиваются с проблемой оценки возврата инвестиций в CRM, особенно если не установлены четкие критерии измерения эффективности.

10) Проблемы с безопасностью данных:

Проблема: Недостаточные меры по обеспечению безопасности данных в CRM могут привести к утечкам информации или нарушениям конфиденциальности.

## Заключение

Для успешного внедрения CRM важно учитывать эти проблемы заранее, разрабатывать подробные планы и стратегии решения возможных трудностей.

---

## Библиография

1. Бром А.Е., Третьякова В.А. Разработка средств стратегического планирования предприятием на уровне бизнес-процессов // Компетентность. 2023. № 8. С. 38-43.
2. Медетбеков Е. Влияние стратегического планирования на выбор бизнес-процессов в современных условиях управления // Молодой исследователь: Вызовы и перспективы. 2021. С. 145-150.
3. Chatterjee S., Chaudhuri R., Vrontis D. AI and digitalization in relationship management: Impact of adopting AI-embedded CRM system // Journal of Business Research. – 2022. – Т. 150. – С. 437-450.
4. Suoniemi S. et al. CRM system implementation and firm performance: the role of consultant facilitation and user involvement // Journal of Business & Industrial Marketing. – 2022. – Т. 37. – №. 13. – С. 19-32.
5. Baashar Y. et al. Customer relationship management systems (CRMS) in the healthcare environment: A systematic literature review // Computer Standards & Interfaces. – 2020. – Т. 71. – С. 103442.
6. Chatterjee S. et al. Adoption of artificial intelligence-integrated CRM systems in agile organizations in India // Technological Forecasting and Social Change. – 2021. – Т. 168. – С. 120783.
7. Chen C., Geng L., Zhou S. Design and implementation of bank CRM system based on decision tree algorithm // Neural Computing and Applications. – 2021. – Т. 33. – С. 8237-8247.
8. Chatterjee S. et al. Assessing organizational users' intentions and behavior to AI integrated CRM systems: A meta-UTAUT approach // Information Systems Frontiers. – 2023. – Т. 25. – №. 4. – С. 1299-1313.
9. Uriona Maldonado M. et al. Similarities and differences between business process management and lean management // Business Process Management Journal. – 2020. – Т. 26. – №. 7. – С. 1807-1831.
10. Garcia-Garcia J. A. et al. Using blockchain to improve collaborative business process management: Systematic literature review // IEEE Access. – 2020. – Т. 8. – С. 142312-142336.

## Improving business processes of strategic planning at the enterprise

**Irina V. Kozhina**

Deputy Director for Economics and Finance,  
Reshetnev Siberian State University of Science and Technology,  
660049, 82, Mira ave., Krasnoyarsk, Russian Federation;  
e-mail: irinak-24@mail.ru

### Abstract

Strategic planning is one of the key functions of management, which is the determination of the key goals of the organization and ways to achieve them. A strategic plan laid out for several years in advance is the basis for making all management decisions, as it describes the model of the company's future, a global vision of the prospects for its development in a competitive market. The process of strategic planning in a diversified company consists of five stages: the formation of strategic logic, the organization of work on strategic planning, the development of corporate strategy, strategic planning at the level of strategic economic centers (SHC), strategic control. The article is devoted to the characteristics of the stages of strategic planning at an enterprise and the main approaches to improving business processes in the context of strategic planning of enterprises. Automation and digitalization tools in the field of enterprise strategic planning play an important role in improving decision-making processes, optimizing resources and increasing business flexibility. The article provides a brief description of such tools and discusses in detail the role of the CRM system in the strategic planning of an enterprise. In addition, the article highlights the problems that an enterprise may encounter when implementing a CRM system.

**For citation**

Kozhina I.V. (2024) Sovershenstvovanie biznes-protsessov strategicheskogo planirovaniya na predpriyatii [Improving business processes of strategic planning at the enterprise]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (2A), pp. 586-596. DOI:10.34670/AR.2024.93.61.060

**Keywords**

CRM system, business process automation, business processes, strategic planning, digitalization of business processes.

**References**

1. Brom A.E., Tret'yakova V.A. (2023) Razrabotka sredstv strategicheskogo planirovaniya predpriyatiem na urovne biznes - protsessov [Development of strategic planning tools for an enterprise at the level of business processes]. *Kompetentnost'* [Competence], 8, pp. 38-43.
2. Medetbekov E. (2021) Vliyanie strategicheskogo planirovaniya na vybor biznes - protsessov v sovremennykh usloviyakh upravleniya [The influence of strategic planning on the choice of business processes in modern management conditions]. In: *Molodoi issledovatel': Vyzovy i perspektivy* [Young researcher: Challenges and prospects].
3. Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). AI and digitalization in relationship management: Impact of adopting AI-embedded CRM system. *Journal of Business Research*, 150, 437-450.
4. Suoniemi, S., Zablah, A., Terho, H., Olkkonen, R., Straub, D., & Makkonen, H. (2022). CRM system implementation and firm performance: the role of consultant facilitation and user involvement. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(13), 19-32.
5. Baashar, Y., Alhussian, H., Patel, A., Alkaws, G., Alzahrani, A. I., Alfarraj, O., & Hayder, G. (2020). Customer relationship management systems (CRMS) in the healthcare environment: A systematic literature review. *Computer Standards & Interfaces*, 71, 103442.
6. Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., Thrassou, A., & Ghosh, S. K. (2021). Adoption of artificial intelligence-integrated CRM systems in agile organizations in India. *Technological Forecasting and Social Change*, 168, 120783.
7. Chen, C., Geng, L., & Zhou, S. (2021). Design and implementation of bank CRM system based on decision tree algorithm. *Neural Computing and Applications*, 33, 8237-8247.
8. Chatterjee, S., Rana, N. P., Khorana, S., Mikalef, P., & Sharma, A. (2023). Assessing organizational users' intentions and behavior to AI integrated CRM systems: A meta-UTAUT approach. *Information Systems Frontiers*, 25(4), 1299-1313.
9. Uriona Maldonado, M., Leusin, M. E., Bernardes, T. C. D. A., & Vaz, C. R. (2020). Similarities and differences between business process management and lean management. *Business Process Management Journal*, 26(7), 1807-1831.
10. Garcia-Garcia, J. A., Sánchez-Gómez, N., Lizcano, D., Escalona, M. J., & Wojdyński, T. (2020). Using blockchain to improve collaborative business process management: Systematic literature review. *IEEE Access*, 8, 142312-142336.