



Правительство Российской Федерации

**Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
"Национальный исследовательский университет
"Высшая школа экономики"**

Общеуниверситетский факультатив

Программа дисциплины

**«П р а к т и к а у с т а н о в л е н и я в з а и м
о в ы г о д н ы х о т н о ш е н и й с К л и е н т а м и»**

Автор программы: А.В. Манин, кандидат технических наук, доцент (amanin@hse.ru)

Одобрена на заседании кафедры стратегического маркетинга « » сентября 2014 г.
Зав. Кафедрой О.А. Третьяк

Рекомендована секцией УМС [Введите название секции УМС] «__» _____ 2014 г.
Председатель [Введите И.О. Фамилия]

Утверждена Первым проректором НИУ ВШЭ «__» _____ 2014 г.
Первый проректор Радаев В.В. _____ [подпись]

Москва, 2014

*Настоящая программа не может быть использована другими подразделениями
университета и другими вузами без разрешения кафедры-разработчика программы.*



1. Область применения и нормативные ссылки

Настоящая программа учебной дисциплины устанавливает минимальные требования к знаниям и умениям студента и определяет содержание и виды учебных занятий и отчетности.

Программа предназначена для преподавателей, ведущих данную дисциплину, учебных ассистентов и студентов всех направлений подготовки, изучающих дисциплину «Практика установления взаимовыгодных отношений с клиентами».

Программа разработана в соответствии с рабочим учебным планом университета по всем направления подготовки (уровень подготовки – бакалавр или магистр) программы общеуниверситетского факультатива «Практика установления взаимовыгодных отношений с клиентами», утвержденным в 2014 г.

2. Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины ««Практика установления взаимовыгодных отношений с клиентами» являются:

- Формирование современных представлений об основных категориях управления отношениями с клиентами, используемых в процессе реализации проектов по внедрению и развитию CRM (Customer Relationship Management).
- Изучение методологии разработки стратегии управления отношениями с клиентами и ее места в системе планирования предприятия.
- Ознакомление с концепцией клиентоориентированного предприятия и практическими примерами ее реализации.
- Исследование практических вопросов окупаемости проектов в области управления отношениями с клиентами.
- Выработка базовых компетенций в области разработки и применения инструментов операционного и аналитического CRM, а также налаживания эффективного взаимовыгодного диалога с клиентами.
- Изучение практики комплексной реализации CRM- проектов в различных индустриях с выделением факторов, определяющих их успешность.

3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

В результате освоения дисциплины студент должен:

- *Знать* основные категории, связанные с практической реализацией CRM, включая: составляющие стратегии CRM, инструменты аналитического и операционного CRM, особенности внедрения CRM на сегментах B2B и B2C, возможные подходы к оценке ценности Клиента, основные этапы жизненного цикла клиента и особенности внедрения CRM на каждом из них, отличия программ лояльности от CRM, модели сегментации клиентов с привязкой к решаемым задачам в области управления отношениями с клиентами, типы целевых маркетинговых кампаний и особенности их реализации на различных этапах жизненного цикла клиента, особенности внедрения CRM в различных индустриях.
- *Уметь* проводить аудит уровня развития клиентских отношений, разрабатывать цели внедрения CRM на основе корпоративных целей компании, анализировать этапы жизненного цикла клиента и выбирать для



каждого из них необходимые инструменты управления отношениями с клиентами, разрабатывать «типовой» план внедрения CRM с выделением взаимосвязей между его составляющими, определять степень вовлеченности каждого из департаментов компании на различных этапах внедрения CRM, оценивать степень готовности компании к внедрению CRM, «продавать» проект по внедрению CRM внутри компании, определять необходимые условия успешного внедрения CRM.

- *Иметь навыки* разработки ключевых составляющих стратегии CRM, оценки уровня клиентоориентированности предприятия, управления жизненным циклом клиента, определения приоритетов внедрения CRM, разработки коммуникативных политик для организации эффективного диалога с различными сегментами клиентов, определения факторов кросс-функционального взаимодействия департаментов компании в рамках внедрения CRM, оценки возможных рисков при внедрении CRM, разработки системы KPI в области управления отношениями с клиентами, формирования бизнес-кейса внедрения CRM.

В результате освоения дисциплины студент осваивает следующие компетенции:

Компетенция	Код по ФГОС/ НИУ	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
Владение культурой мышления, способность к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения	ОК-5	Лекции и семинарские занятия Изучение научной и профессиональной литературы Анализ кейсов (лучших практик)
Умение логически верно, аргументированно и ясно строить устную и письменную речь	ОК-6	Доклады и письменные задания студентов, работа на семинарах
Готовность к кооперации с коллегами, работе в коллективе	ОК-7	Семинарские занятия, работа в малых группах
Понимание роли и значения информации и информационных технологий в развитии общества и экономических знаний.	ОК-16	Лекции и семинарские занятия Изучение научной и профессиональной литературы Анализ кейсов (лучших практик)
Владение основными методами, способами и средствами получения, хранения и переработки информации, навыками работы с компьютерной техникой, как средством управления информацией.	ОК - 17	Самостоятельные задания Изучение научной и профессиональной литературы
Способность осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловую переписку, электронные коммуникации	ОК-19	Доклады студентов; Групповые практические занятия
Способность принимать управленческие решения, оценивать их возможные последствия и нести за них ответственность	СК-5	Лекции и семинарские занятия Изучение научной и профессиональной литературы Самостоятельная работа
Способность к осознанному выбору стратегий межличностного взаимодействия	ПК-4	Лекции и семинарские занятия Изучение научной и



Компетенция	Код по ФГОС/ НИУ	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
		профессиональной литературы Самостоятельная работа
Способность порождать принципиально новые идеи и продукты, обладать креативностью, инициативностью	ПК - 8	Анализ кейсов, работа с литературой, семинарские занятия
Способность осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных исследовательских задач	ПК - 56	Семинарские занятия, самостоятельная работа
Способность выбрать инструментальные средства для обработки информации в соответствии с поставленной научной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы.	ПК - 57	Лекции и семинарские занятия Изучение научной и профессиональной литературы Самостоятельная работа

4. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина относится к циклу социально-экономических дисциплин и блоку вариативных дисциплин, обеспечивающих подготовку бакалавров и магистров.

Для освоения учебной дисциплины, студенты должны владеть следующими знаниями и компетенциями:

- способность и готовность учиться, приобретать новые знания, умения;
- способность и готовность вести исследовательскую деятельность, включая анализ проблем, постановку целей и задач, выделение объекта и предмета исследования, выбор способа и методов исследования, а также оценку его качества;
- способность и готовность работать в команде;
- способность и готовность грамотно строить коммуникацию, исходя из целей и ситуации общения;
- способность и готовность критически оценивать и переосмысливать накопленный опыт (собственный и чужой), рефлексировать профессиональную и социальную деятельность.
- знание английского языка (умение читать и переводить).

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин:

- Relationship marketing
- CRM
- Мастер-классы и консультации третьего уровня факультатива.

5. Тематический план учебной дисциплины

№	Название раздела	Всего часов	Аудиторные часы			Самостоятельная работа
			Лекции	Семинары	Практические занятия	
1	Основные категории и понятия CRM	18	6	2	-	10



2	Подготовка к внедрению CRM	16	6	2	-	8
3	Разработка стратегии CRM	18	6	2	-	10
4	Диалог с клиентом	10	3	1	-	6
5	Внедрение операционного CRM	10	3	1	-	6
6	Аналитика CRM	10	3	1	-	6
7	Целевые маркетинговые кампании	8	3	1	-	4
8	Особенности внедрения CRM в различных индустриях	12	3	1	-	8
9	Рынок CRM и перспективы его развития	12	3	1	-	8
	Итого	114	36	12	-	66

6. Формы контроля знаний студентов

Тип контроля	Форма контроля	№ раздела	Параметры
Текущий (неделя)	Практические задания	3, 5,7	Практические задания
	Коллоквиум	8	Письменная работа, 20 заданий, 30 мин.
	Домашнее задание	9	Практическая самостоятельная работа, посвященная одной из тем комплексного внедрения CRM (e.g. составление плана внедрения CRM, разработка стратегии CRM, пр.)
Итоговый	Экзамен	9	Презентация практической самостоятельной работы

6.1. Критерии оценки знаний, навыков

Текущий контроль и оценка знаний и навыков включает:

- Практические задания по формированию навыков успешной реализации проектов в области управления отношениями с Клиентами (3 задания): за каждое выполненное задание студент получает 2 балла (при отсутствии замечаний и своевременности выполнения работы), 1 балл, если в работе были обнаружены методические ошибки или работа была предоставлена позже установленных сроков сдачи, 0 баллов, если работа не была выполнена; всего за выполнение заданий студент может максимально получить 20 баллов;
- Коллоквиум, цель которого состоит в проверке понятийного и методического аппарата по основным темам курса. Форма проведения – письменное тестирование по закрытым вопросам с выбором одного или нескольких альтернативных ответов.
- Домашнее задание выполняется подгруппами по 3-4 студента в виде решения комплексной (охватывающей несколько тем курса) задаче, например: разработки плана внедрения CRM, или бизнес-кейса обоснования



внедрения CRM, или оценки уровня клиентоориентированности выбранного предприятия.

Итоговый контроль знаний проводится в виде зачета, включающего презентацию выполненного домашнего задания и ответа на вопросы билетов, предполагающих выбор правильных вариантов ответов на 2 вопроса.

Полученные студентами баллы суммируются, итоговая оценка нормируется и выставляется по 10-балльной шкале исходя из полученной суммы баллов:

от 0 до 3 баллов – «неудовлетворительно»,

от 4 до 5 баллов – «удовлетворительно»,

от 6 до 7 баллов – «хорошо»,

от 8 до 10 баллов – «отлично».

Оценка ниже 4 баллов приводит к отчислению с факультатива.

7. Содержание дисциплины

Раздел 1. Основные категории и понятия CRM

Основные вопросы:

- ✓ История и предпосылки возникновения CRM
- ✓ Цели и задачи внедрения CRM
- ✓ Модели описания CRM
- ✓ Жизненный цикл клиента
- ✓ Индивидуальная ценность клиента
- ✓ Особенности поведения клиентов в социальных сетях
- ✓ Удовлетворенность и лояльность клиента
- ✓ Программы лояльности vs. CRM
- ✓ «Экономика» лояльности клиента
- ✓ CRM B2B vs B2C

Раздел 2. Подготовка к внедрению CRM

Основные вопросы:

- ✓ Основные этапы внедрения CRM
- ✓ Аудит CRM
- ✓ Customer Journey
- ✓ Цели, задачи и границы внедрения CRM
- ✓ Возможная синергия от совместного внедрения CRM для B2B и B2C
- ✓ CRM Road Map
- ✓ Основные составляющие эффекта от внедрения CRM
- ✓ Система управления проектом внедрения CRM
- ✓ Оценка готовности компании к внедрению CRM



Раздел 3. Стратегия CRM

Основные вопросы:

- ✓ Цели и задачи разработки стратегии CRM
- ✓ Влияние стратегии CRM на успех внедрения CRM
- ✓ Стратегия CRM vs. Стратегия маркетинга
- ✓ Стратегическое видение и политики CRM
- ✓ Приоритезация задач внедрения CRM
- ✓ Сегментация клиентов для решения задачи разработки стратегии CRM
- ✓ Стратегии работы с сегментами
- ✓ Бизнес-кейс внедрения CRM
- ✓ Особенности Social CRM

Раздел 4. Диалог с клиентами

Основные вопросы:

- ✓ Типы целевых коммуникаций, сообщений, каналов
- ✓ Возможные стратегии развития каналов
- ✓ «Экономика» каналов коммуникаций
- ✓ Особенности восприятия клиентами различных каналов коммуникаций
- ✓ Кастомизация и интеграция целевых коммуникаций
- ✓ Коммуникативные политики работы с клиентами
- ✓ Особенности диалога с клиентами на различных этапах жизненного цикла
- ✓ От многоканальности к омниканальности

Раздел 5. Системы автоматизации управления отношениями с клиентами

Основные вопросы:

- ✓ Системы сбора и хранения информации о клиентах
- ✓ Системы операционного CRM
- ✓ Системы аналитического CRM
- ✓ Системы для управления отношениями с клиентами в социальных сетях



Раздел 6. Аналитика CRM

Основные вопросы:

- ✓ Данные о клиентах и их источники
- ✓ CRM и Big Data
- ✓ Метрики качества данных
- ✓ Качество данных и эффективность CRM
- ✓ CRM и маркетинговые исследования
- ✓ Типы аналитических инструментов и решаемые задачи CRM
- ✓ Основные аналитические модели CRM
- ✓ От данных о клиентах к инсайтам

Раздел 7. Целевые маркетинговые кампании

Основные вопросы:

- ✓ Типы, цели и задачи целевых маркетинговых кампаний (ЦМК)
- ✓ Бизнес-процессы разработки, запуска и анализа эффективности ЦМК
- ✓ Модель оценки ROI ЦМК
- ✓ Особенности и примеры проведения ЦМК на различных этапах жизненного цикла клиента
- ✓ Эффективности ЦМК

Раздел 8. Особенности внедрения CRM в различных индустриях

Основные вопросы:

- ✓ Общие принципы «влияния» индустрии на результативность CRM
- ✓ Особенности внедрения CRM в различном контексте:
 - в сервисных компаниях (телеком, банки, страховые, транспорт, пр.)
 - в ритейле
 - в некоммерческих предприятиях
 - в SME
- ✓ Ключевые факторы успеха и причины неудач при внедрении CRM в различных индустриях

Раздел 9. Рынок CRM и перспективы его развития

Основные вопросы:



- ✓ Общие тенденции развития рынка CRM
- ✓ Специфика развития CRM в РФ
- ✓ Основные типы игроков на рынке CRM
- ✓ Оценки основных игроков на основе классификации Gartner
- ✓ Особенности развития рынка CRM в кризисные периоды
- ✓ Современные тренды развития CRM

8. Образовательные технологии

В рамках проведения дисциплины предусмотрены активные и интерактивные формы проведения занятий – деловые игры, разбор практических примеров и анализ кейсов.

9. Оценочные средства для текущего контроля и аттестации студента

Текущий контроль и оценка знаний и навыков включает:

Выполнение 3 самостоятельных практических заданий (удельный вес в оценке текущей успеваемости составляет 45%):

- Задание № 1 Разработка составляющих плана и бизнес-кейса внедрения CRM
- Задание № 2 Разработка составляющих стратегии CRM
- Задание № 3 Разработка целевых маркетинговых кампаний

Коллоквиум (удельный вес в оценке текущей успеваемости составляет 15%): проводится в форме письменного тестирования по закрытым вопросам и выбора одного или нескольких альтернатив ответов из предложенных. На ответы по 20 вопросам (2 варианта) отводится 30 мин. Оценка выставляется по следующей шкале:

Количество правильных ответов	0	1 – 2	3 – 4	5 – 6	7 – 8	9 – 10	11 – 12	13 – 14	15 – 16	17 – 18	19 – 20
Оценка, баллов	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Домашнее задание (удельный вес в оценке текущей успеваемости составляет 40%) выполняется группой студентов в количестве 3 – 4 чел. в виде разработки комплексного плана внедрения CRM по одной из компаний, предложенной преподавателем, или инициативно предложенной студентами. План внедрения должен иметь следующие составляющие:

1. Аннотация (резюме проекта)
2. Оценку текущего уровня отношений компании с ее клиентами
3. Оценка готовности компании к внедрению CRM
4. Выявление приоритетов и ожиданий клиентов компании
5. Основные положения стратегии внедрения CRM
6. Описание целей и задач внедрения CRM с привязкой к корпоративным целям компании
7. Описание ключевых CRM KPI, отвечающих разработанной стратегии



8. План внедрения/развития CRM с описанием его основных этапов
 9. Примерный бизнес-кейс проекта внедрения CRM
 10. Описание основных рисков реализации проекта
- Оценки домашнего задания производится по 10-балльной шкале.

Вопросы для оценки качества освоения дисциплины

Итоговый контроль знаний проводится в виде экзамена, включающего презентацию выполненного Домашнего задания и ответа на один вопрос билета. Примерные варианты вопросов:

- Какая информация должна быть получена в рамках проведения аудита CRM и как она используется при внедрении CRM?
- В чем отличия категорий «удовлетворенности» и «лояльности» клиентов и почему последняя особенно важна для решения задач CRM?
- Каковы основные подходы к решению задачи сегментации клиентов при внедрении CRM?
- Каковы основные этапы жизненного цикла клиента и в чем состоит специфика использования на каждом из них инструментов CRM?
- Каковы основные подходы к оценке индивидуальной ценности клиента и в чем состоит задача ее управления?

10. Порядок формирования оценок по дисциплине

Преподаватель оценивает работу студентов на семинарских и практических занятиях: активность студентов в процессе анализа кейсов, участие в дискуссиях, правильность ответов на вопросы. Накопленная оценка по 10-балльной шкале за работу на семинарских и практических занятиях определяется перед итоговым контролем – $O_{\text{ауд}}$. Вес аудиторной работы в итоговой оценке составляет 20%.

Преподаватель оценивает самостоятельную работу студентов, вес которой в итоговой оценке составляет 40%, на основе оценок с учетом нижеследующих весов:

- выполнение самостоятельных практических заданий – 45% (суммарная оценка по 3-м заданиям);
- коллоквиум – 15%;
- домашнее задание – 40%.

Преподаватель оценивает результаты итогового контроля, вес которого в итоговой оценке составляет 40%, на основе оценок с учетом нижеследующих весов:

- презентация – 80%;
- тестирование – 20%.

Накопленная оценка за текущий контроль учитывает результаты студента по текущему контролю следующим образом с учетом весовых коэффициентов k :

$$O_{\text{итог}} = O_{\text{тек}} \times k_{\text{тек}} + O_{\text{ауд}} \times k_{\text{ауд}} + O_{\text{зач}} \times k_{\text{зач}} = O_{\text{тек}} \times 0,2 + O_{\text{ауд}} \times 0,4 + O_{\text{зач}} \times 0,4$$

где $O_{\text{тек}}$ – рассчитывается как взвешенная сумма всех форм текущего контроля ($O_{\text{п.з.}}$ – оценка за выполненные практические задания, $O_{\text{кол}}$ – оценка за коллоквиум, $O_{\text{д.з.}}$ – оценка за выполненное домашнее задание):

$$O_{\text{тек}} = O_{\text{кейс}} \times k_{\text{кейс}} + O_{\text{кол}} \times k_{\text{кол}} + O_{\text{д.з.}} \times k_{\text{д.з.}} = O_{\text{кейс}} \times 0,45 + O_{\text{кол}} \times 0,15 + O_{\text{д.з.}} \times 0,4$$

где $O_{\text{зач}}$ – рассчитывается как взвешенная сумма оценок итогового контроля ($O_{\text{тест}}$ – оценка за ответы на вопросы билета, $O_{\text{през}}$ – оценка за презентацию):

$$O_{\text{зач}} = O_{\text{тест}} \times k_{\text{тест}} + O_{\text{през}} \times k_{\text{през}} = O_{\text{тест}} \times 0,2 + O_{\text{през}} \times 0,8$$

Способ округления накопленной оценки текущего контроля – в пользу студента.



На передаче студенту не предоставляется возможность получить дополнительный балл для компенсации оценки за текущий контроль.

На зачете студент может получить дополнительный вопрос, ответ на который оценивается в 1 балл.

11. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Базовый учебник

Payne A. Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management. 2006

Дополнительная литература

- Кузякин. Д. Задача CRM-держат высокую температуру в базах. 2012
- Решетников Р. Аналитический CRM. 2014
- Alpesh F. Eight steps to developing a CRM roadmap. CRM Magazine. 2001
- Anjani K., Raghavendra S. Tap into the true value of analytics. 2010
- Araneta M. CRM at Chinatrust commercial bank: winning, one customer at a time. 2006
- Bain&Company. Customer Loyalty in Retail Banking : What it takes to make loyalty pay off. 2013
- Banking on customer centricity, McKinsey@Company. 2012
- Davey N. The Big Picture: How to build a CRM strategy for 2014. MyCustomer. 2014
- Driving intelligent growth with customer value maximization, McKinsey@Company. 2010
- Ernst@Young. Understanding customer behavior in retail banking. 2010
- Greenberg P. CRM at the speed of light. 2006
- How to develop a CRM strategy. Gartner. 2004
- Khirallah K. CRM case study: the analytics that power crm at Royal bank of Canada. 2001
- Khirallah K. CRM Metrics and the Myth of benchmarking: how smart banks measure success. 2004
- Kirkby J. GartnerG2 - Developing a CRM vision and strategy. 2002
- Kumar S. How B2B CRM Differs from B2C CRM. 2013
- Payne A.. A strategic approach to CRM. 2014
- Peppers D., Rogers M. Managing Customer Relations. 2004
- Rababah K., Mohd H., H/Ibrahim. International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning, Vol.1, No.1 April 2011
- Storbacka K. Segmentation based on customer profitability-retrospective analysis of Retail bank customer bases. 2001
- What is customer profitability and why should we measure it? Canadian Marketing Association database technology and marketing intelligence council, Fall. 2005

Дистанционная поддержка дисциплины

Дистанционная поддержка дисциплины обеспечивается консультациями по электронной почте.



12. Материально-техническое обеспечение дисциплины

В ходе учебного процесса студентам предлагаются демонстрационные материалы по изучаемым темам (презентации лекций). Для проведения лекционных занятий необходимо мультимедийное оборудование.

Для дополнительных консультаций используется электронная почта (студенты могут обращаться к преподавателю с вопросами по текущим темам дисциплины, а также за консультациями по поводу дополнительной литературы, справочных данных и т.п.).

В процессе самостоятельных занятий и подготовки к практическим занятиям студенты могут использовать электронные ресурсы НИУ-ВШЭ, а также сети Интернет, включая сайты органов государственной власти, крупнейших российских и зарубежных компаний, российских и зарубежных университетов и исследовательских организаций, а также деловой и профессиональной прессы и бизнес-сообществ.