



Правительство Российской Федерации

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

Факультет бизнеса и менеджмента
Школа бизнеса и делового администрирования
Кафедра стратегического маркетинга

**Программа дисциплины
«Основы CRM»**

для направления 38.04.02 «Менеджмент»

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

Одобрена на заседании кафедры стратегического маркетинга «___» _____ 2018 г

Зав. Кафедрой О.А. Третьяк

Утверждена _____ «___» _____ 2018 г.

Москва, 2018

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



1. Область применения

Настоящая программа устанавливает минимальные требования к знаниям и умениям студента, определяет содержание и виды учебных занятий и отчетности в рамках учебной дисциплины «Основы CRM». Программа предназначена для преподавателей, ведущих данную дисциплину, учебных ассистентов и студентов учебных программ подготовки магистров. Программа разработана в соответствии с образовательным стандартом НИУ ВШЭ.

2. Цели освоения дисциплины

Основная цель освоения дисциплины «Основы CRM» - сформировать у студентов комплексное видение и понимание ключевых стратегических и тактических категорий CRM, а также обучить их разработке и практическому использованию основных методик и инструментов управления отношениями с клиентами для различных типов предприятий.

3. Краткое описание дисциплины

Управление отношениями с клиентами, или Customer Relationship Management (CRM) – одно из наиболее быстро развивающихся направлений современного менеджмента. Зародившись на стыке маркетинга, сервиса и информационных технологий, CRM уже многие годы является важнейшей составляющей практической деятельности современных предприятий и организаций любых видов деятельности – от банков и телекоммуникационных компаний до спортивных клубов и некоммерческих организаций. С момента своего зарождения CRM существовал лишь в виде набора отдельных представлений, методик и практик, доступных относительно узкому кругу экспертов, и лишь в последние несколько лет CRM стал складываться в отдельную дисциплину, которая входит в состав практически всех магистерских программ ведущих современных университетов.

В последние годы знание ключевых категорий и инструментов CRM становится обязательным для всех сотрудников департаментов компании, которые не только непосредственно взаимодействуют со своими клиентами (*продажи, сервис*), но также разрабатывают для них продуктовые и ценовые предложения (*маркетинг, R&D*), отвечают за установку и функционирование соответствующих систем автоматизации бизнес-процессов работы с клиентами (*информационные технологии*), а также занимаются вопросами формирования имиджа компании и управления коммуникациями компании с ее клиентами (*маркетинговые коммуникации, PR*). Кроме того, поскольку CRM является не только и не столько набором тактических инструментов, сколько важнейшим элементом бизнес-стратегии современной компании, а его внедрение - сложным кросс-функциональным проектом, знание основ CRM является также обязательным для тех, кто планирует работать в департаментах *стратегии, корпоративного управления и проектного офиса*.

Курс «Основы CRM» призван создать у студентов комплексное понимание ключевых категорий, которые сегодня принято относить к тематике CRM. В нем используются как результаты современных академических исследований, так и лучшие практики внедрения CRM в ведущих зарубежных и российских компаниях. Несмотря на то, что курс имеет выраженный фокус на стратегическую и коммерческую составляющие изучаемой темы, в нем также затрагиваются и ее технические аспекты (особенностей выбора и интеграции используемых в CRM-проектах программных продуктов, основы работы аналитических моделей анализа и предсказания поведения клиентов, пр.), но лишь в том ограниченном объеме, который необходим для создания формирования объемного видения изучаемой темы.

Особенностью курса «Основы CRM» является его практическая направленность - не меньше половины аудиторного времени будет посвящено изучению примеров разработки стратегий и инструментов управления отношениями с клиентами, а также реализации проектов внедрения CRM в различных индустриях.

4. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

В результате освоения дисциплины студент должен:

- **Знать** основные концепции, категории и инструменты современного CRM, включая: связь удовлетворенности и лояльности клиентов с показателями деятельности компании, подходы к анализу и формированию клиентского опыта, характеристики поведения современных потребителей, особенности CRM на сегментах B2B и B2C, стратегические аспекты CRM, типовые



цели и задачи внедрения CRM, KPI успешности реализуемых стратегий и программ в области управления отношениями с клиентами, основные инструменты аналитического и операционного CRM, подходы к оценке и управлению ценностью клиента, факторы создания ценности услуг/товаров для клиента, подходы к управлению жизненным циклом клиента, отличия программ лояльности от «полномасштабного» CRM, особенности влияния социальных медиа на развитие CRM, факторы успешного кросс-функционального взаимодействия департаментов компании в рамках проектов по внедрению CRM, стадии перехода от единичных маркетинговых акций в социальных медиа к «социальному CRM», типы и особенности проведения целевых маркетинговых кампаний для различных этапов жизненного цикла клиента, особенности управления проектами в области CRM, методику проведения аудита уровня развития клиентских отношений, особенности внедрения CRM в различных индустриях, пр.

- Уметь использовать полученные теоретические знания для проведения анализа (аудита) уровня развития отношений с клиентами, разработки рекомендаций при решении бизнес-задач в области CRM и их «продажи» внутри компании

- Иметь навыки (приобрести опыт), проведения аудита уровня развития социальных медиа и CRM, разработки целей, задач и приоритетов внедрения CRM, разработки ключевых составляющих стратегии и плана внедрения/развития CRM, проведения публичных обсуждений вопросов CRM (в т.ч. и в социальных медиа), 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 и лучших практик
Умение логически верно, аргументированно и ясно строить устную и письменную речь	ОК-6	Презентации кейсов, доклады и письменные задания студентов, работа на семинарах, подготовка постов в специализированном блоге, групповые дискуссии
Готовность к кооперации с коллегами, работе в коллективе	ОК-7	Подготовка курсовой работы, деловые игры, семинарские занятия, выполнение заданий на занятиях в составе групп
Понимание роли и значения информации и информационных технологий	ОК-16	Лекции и семинарские занятия, изучение научной и профессиональной литературы, анализ кейсов, гостевые лекции представителей IT-компаний
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, работа с CRM-программами (по желанию)
Способность осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловую переписку, электронные коммуникации	ОК-19	Доклады студентов, презентации кейсов, групповые дискуссии, подготовка постов в специализированном блоге, участие в деловых играх.
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 профессиональной литературы, самостоятельная работа
Способность порождать принципиально новые идеи и продукты, обладать креативностью, инициативностью	ПК - 8	Анализ кейсов, работа с литературой, семинарские занятия, подготовка курсового проекта, деловые игры,



Компетенция	Код по ФГОС/ НИУ	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
		подготовка постов и комментариев к ним
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	Семинарские занятия, изучение научной и профессиональной литературы, самостоятельная работа

5. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Курс «Основы CRM» является курсом по выбору для студентов магистратуры НИУ ВШЭ первого года обучения по направлению «Менеджмент» в рамках магистерских программ:

- «Маркетинг»
- «Маркетинговые коммуникации и реклама в современном бизнесе»
- «Управление проектами: проектный анализ, инвестиции, технологии реализации»
- «Экономика впечатлений»
- «Стратегии развития бизнеса: управление и консалтинг»

Он рассчитан на 108 часов (4 зачетных единицы) и читается в 3 и 4 модулях.

Материалы данного курса связаны с материалами следующих курсов, читаемых на факультете бизнеса и менеджмента ВШЭ: «Маркетинг», «Digital маркетинг», «Relationship Marketing», «Поведение потребителей» «Управление потребительским опытом», «ICT in Marketing». Вместе с тем, ознакомление с ними не является обязательным для начала изучения данной дисциплины.

	Разделы курса	Лекции	Семинары	Самостоятельная работа	Общее число часов
1.	Что такое CRM, кому и зачем он нужен	1	3	6	10
2.	Как правильно «любить» своих клиентов?	2	3	6	11
3.	Создание ценности и управление клиентским опытом	1	3	6	10
4.	Данные о клиентах и CRM-аналитика	2	4	6	12
5.	Системы операционного CRM	1	3	6	10
6.	Управление жизненным циклом клиента и целевые маркетинговые кампании	2	4	6	12
7.	От монолога к диалогу с клиентом	1	4	6	10
8.	CRM и социальные медиа (Социальный CRM)				
9.	Разработка стратегий CRM	2	3	4	9
10.	Подготовка и реализация CRM-проектов	2	4	4	10
11.	Особенности CRM в различных индустриях и для различных типов предприятий	1	4	4	10
12.	Управление функцией CRM	1	1	2	4
	Итого	16	36	56	108

6. Формы контроля знаний студентов

Тип контроля	Форма контроля	№ раздела курса	Описание
Текущий	Домашнее задание №1	Все	Подготовка материалов постов и комментариев к ним по выбранным темам курса. Все разработанные материалы будут размещены в специализированном блоге и открыты для внешнего обсуждения. Выполняется индивидуально.
	Контрольная работа	1-8	Ответы на 12 закрытых вопросов. Длительность – 35 мин. Выполняется индивидуально на мобильных устройствах студентов в приложении Socrative (*)
	Домашнее задание №2	Все	Анализ и презентация кейса, посвященного одной из тем курса, с последующим групповым обсуждением. Выполняется в группах по 5-6 человек.
	Курсовая работа	Все	Разработка/оценка уровня развития одного из элементов CRM в практике анализируемой компании. Выполняется в группах по 5-6 человек.
Итоговый	Экзамен	Все	2 вопроса по материалам курса и 2 вопроса по курсовой работе

7. Критерии оценки знаний и навыков

Критерии оценки для каждой из форм контроля следующие:

- Домашнее задание №1 (Посты и комментарии к ним)
 - ✓ Актуальность выбранной темы (15%)
 - ✓ Логичность изложения и обоснованность ключевых тезисов (40%)
 - ✓ Оригинальность мышления и представления результатов (30%)
 - ✓ Точность и правильность подачи информации, включая ссылки на используемые источники (15%)
- Домашнее задание №2 (Анализ и презентация кейса)
 - ✓ Соответствие содержания кейса выбранной теме (20%)
 - ✓ Глубина проработки, обоснованность основных положений и выводов (40%)
 - ✓ Логичность изложения и правильность подачи информации, включая ссылки на используемые источники (20%)
 - ✓ Уровень ведения дискуссии с аудиторией (20%)
- Контрольная работа
 - ✓ Оценка за контрольную соответствует числу верных ответов (e.g. 10 баллов за 10 правильных ответов и 5 баллов за 5 правильных ответов)
- Курсовая работа
 - ✓ Актуальность выбранной темы и релевантность выбора компании для проведения исследования (10%)
 - ✓ Глубина проработки основных теоретических положений (20%)



- ✓ Уровень и глубина проработки практической части исследования (40%)
- ✓ Обоснованность и ценность ключевых выводов и рекомендаций (15%)
- ✓ Логичность изложения, оформление и презентационные навыки (15%)
- Экзамен

Итоговый контроль проводится в виде экзамена, включающего 2 вопроса по материалам курса и 2 вопроса по курсовой работе. Основными критериями оценки при сдаче экзамена являются:

 - В части ответов на вопросы по материалам курса (60%):
 - ✓ Знание основных категорий курса
 - ✓ Понимание особенностей их применения в практике современного предприятия
 - ✓ Полнота и релевантность ответов
 - В части ответов на вопросы по курсовой работе (40%):
 - ✓ Знание теоретических аспектов по теме курсовой работы
 - ✓ Знание практических аспектов курсовой работы, включая:
 - особенности организации работы исследуемого предприятия с клиентами
 - состав доступной информации о клиентах и используемые инструменты CRM
 - проблемы и открытые вопросы в области работы с клиентами
 - использованные в исследовании подходы и методы анализа
 - полученные выводы/рекомендации, их обоснование

8. Содержание дисциплины

Раздел 1. Что такое CRM, кому и зачем он нужен

Основные вопросы:

- ✓ Что такое CRM?
- ✓ Основные составляющие CRM
- ✓ Концепция и основные этапы развития CRM
- ✓ Цели и задачи CRM
- ✓ В каких индустриях CRM дает наибольший эффект?
- ✓ CRM как инструмент конкуренции
- ✓ Кросс-функциональный взгляд на CRM
- ✓ CRM vs. Маркетинг
- ✓ Что меняют социальные медиа?
- ✓ Модели описания CRM

Базовый учебник:

- Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management. Concepts and technologies. Third edition. 2015

Дополнительная литература:

- Verhoef P., Lemon K., Successful customer value management: Key lessons and emerging trends. University of Groningen, Netherlands, 2015
- Hayes B., Lessons in loyalty: There's a better way to measure customer loyalty and boost business growth. 2011
- Kumar S. How B2B CRM Differs from B2C CRM. 2013
- Reinartz W., Kumar V., The Mismanagement of Customer Loyalty, HBR, 2002

- Bowen J., Chen S., The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 13 Iss. 5, pp. 213-217. 2001.
- Consumer Review Customer loyalty: A relationship, not just a scheme, The Deloitte, July 2017
- Evolution of CRM. Infogragics. 2017 (www.agilecrm.com/img/resources/evolution-of-crm.pdf)

Раздел 2. Как правильно «любить» своих клиентов

Основные вопросы:

- ✓ Современные подходы к описанию взаимоотношений компании и ее клиентов
- ✓ Методы оценки удовлетворенности и лояльности потребителей
- ✓ Понятие ценности клиентов (Lifetime value) и ее использование в задачах CRM
- ✓ Управление ценностью клиента
- ✓ Связь лояльности и ценности клиентов с прибылью и другими ключевыми показателями деятельности компании
- ✓ Повышают ли лояльность клиентов программы лояльности?
- ✓ Совместное управление лояльностью и прибыльностью клиентов
- ✓ Концепция «клиентоориентированности» и ее ограничения
- ✓ Что меняют социальные медиа?

Базовый учебник:

- Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management. Concepts and technologies. Third edition. 2015

Дополнительная литература:

- Reinartz W., Thomas J., Kumar V. Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability. Journal of Marketing Vol. 69, 2015
- Customer centricity does not replace a good strategy: The myth of customer centricity, CxO Magazine, June 2017
- Keiningham T., Tucker B., Buoye A. Profitable Loyalty: Turning More of Your Current Customers into Ideal Customers, IPSOS, 2008

Раздел 3. Создание ценности у управление клиентским опытом

Основные вопросы:

- ✓ Типология создания ценности для клиентов
- ✓ Инструменты создания ценности
- ✓ CRM и программы лояльности
- ✓ Кастомизация продуктов и услуг
- ✓ Ключевые положения и инструменты Customer Experience Management (CEM)
- ✓ SLA и формализация ожиданий сторон
- ✓ Особенности формирования клиентского опыта на сегменте B2B
- ✓ Что меняют социальные медиа?
- ✓ CRM vs. Customer Experience Management (CEM)

Базовый учебник:

- Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management. Concepts and technologies. Third edition. 2015

Дополнительная литература

- Duncan E, Roggenhofer S., Putting customer experience at the heart of next-generation operating models, McKinsey, 2017

- Customer Relationship Management done right: CRM value proposition, IBM, 2004
- The CEO Guide to Customer Experience, McKinsey, 2016
- Frow P., Payne A. Special Issue Papers Towards the ‘ perfect ’ customer experience, Journal of Brand Management (2007)
- Maechler N., Poenaru A., Finding the right digital balance in B2B customer experience, McKinsey, 2017
- Beyond the ROI of Loyalty Programs: Defining Success and Measuring with Confidence, Peppers&Rogers Group, 2008

Раздел 4. Данные о клиентах и CRM-аналитика

Основные вопросы:

- ✓ Типы клиентских данных и источники их получения
- ✓ Интеграция, очистка и хранение клиентских данных
- ✓ Качество и полнота клиентских данных
- ✓ Основные типы аналитических инструментов для решения стратегических и тактических задач CRM
- ✓ Возможности и ограничения аналитических инструментов
- ✓ CRM-аналитика и маркетинговые инсайты
- ✓ IT-системы аналитического CRM
- ✓ Что меняют социальные медиа?

Базовый учебник:

- Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management. Concepts and technologies. Third edition. 2015

Дополнительная литература:

- Sriharan.S. How Analytics Drives Customer LifeCycle Management.2012
- Big Data for Marketing & Sales: Data Accuracy to Business Impact, IDG Connect, 2015
- Anjani K., Raghavendra S. Tap into the true value of analytics. 2010
- Davenport T., Dyché J., Big Data in Big Companies,2013
- Tsipstis K., Chorianopoulos F., Data Mining Techniques in CRM, 2009
- Giff C., Big data and analytics in the automotive industry, Deloitte, 2015
- Berry, Michael J. A. Data mining techniques : for marketing, sales, and customer relationship management, 2-nd ed., 2004
- Curtin B., Ogden D. Predictive Analytics and Customer Lifetime Value: An Inside Perspective Enterprise Drives Customer Value to the Next Level, SAS, 2014
- Using customer analytics to boost corporate performance Marketing Practice: Key insights from McKinsey’s DataMatics 2013 survey

Раздел 5. Системы операционного CRM

Основные вопросы:

- ✓ История развития и типология систем операционного CRM (oCRM)
- ✓ Функциональность систем oCRM для решения задач:
 - поддержки продаж (Sales Force Automation)
 - поддержки маркетинга (Marketing Automation)
 - поддержки сервиса (Service Automation)
 - поддержки отношений с партнерами (Partner Relationship Management)
- ✓ Особенности выбора, установки и интеграции систем oCRM
- ✓ Где размещаем: у себя или в облаке?
- ✓ Какие партнеры необходимы для внедрения и как их выбирать

Базовый учебник:

- Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management. Concepts and technologies. Third edition. 2015

Дополнительная литература:

- Ovum Decision Matrix: Selecting a Customer Relationship Management Solution, 2016–17
- HubSpot: Top CRM Solution, Financeonline.com, 2018
- CRM in the Cloud: What you need to know, IBM, 2013
- Wen C. Here's the Rundown on Gartner's 2017 Magic Quadrant for Customer Engagement, 2017

Раздел 6. Управление жизненным циклом клиента и целевые маркетинговые кампании

Основные вопросы:

- ✓ Модели описания жизненного цикла клиента (ЖЦК)
- ✓ Как привлекать прибыльных клиентов средствами CRM?
- ✓ «Выращивание» новых клиентов из потенциальных
- ✓ Инструменты развития клиентов: cross-sell, up-sell
- ✓ Каких клиентов необходимо удерживать и возвращать
- ✓ Что делать с неприбыльными клиентами?
- ✓ Позитивные и негативные стратегии сохранения клиентов
- ✓ Программы лояльности как инструмент сохранения клиентов
- ✓ Инструменты операционного и аналитического CRM для управления ЖЦК
- ✓ Организация, проведение и оценка результативности целевых маркетинговых кампаний для различных этапов ЖЦК
- ✓ Ключевые показатели эффективности CRM для каждого их этапов ЖЦК

Базовый учебник:

- Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management. Concepts and technologies. Third edition. 2015

Дополнительная литература:

- Allant Blog. Customer Lifecycle Series, Part 2: Lifetime Value - The Driver for Acquisition Planning. 2015
- Maechler N., Poenaru A., Finding the right digital balance in B2B customer experience, McKinsey, 2017
- How Analytics Drives Customer Life-Cycle Management, Forrester, 2015
- Reinventing the customer lifecycle, CallCredit, 2012

Раздел 7. От монолога к диалогу с клиентом

Основные вопросы:

- ✓ Типы и характеристики каналов коммуникаций с клиентами
- ✓ Этапы и особенности развития каналов коммуникаций
- ✓ «Качество» каналов с точки зрения решения задач CRM
- ✓ Значимость каналов коммуникаций для формирования клиентского опыта
- ✓ Особенности коммуникаций с клиентами в реальном времени
- ✓ Что дает омниканальность компании и ее клиентам?
- ✓ Особенности реализации стратегии омниканальности в различных индустриях
- ✓ Уровень развития каналов, как отражение зрелости развития CRM
- ✓ KPI работы каналов коммуникаций

- ✓ Что меняют социальные медиа?

Базовый учебник:

- Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management. Concepts and technologies. Third edition. 2015

Дополнительная литература:

- Mastering Omni-Channel B2B Customer Engagement, Accenture, 2015
- Continuous Customer Dialogues: STRATEGIES FOR GROWTH AND LOYALTY IN MULTI-CHANNEL CUSTOMER-ORIENTED ORGANIZATIONS, Infor, 2006
- Omni-channel retail, Deloitte, 2015
- Wilson H. A stage model for multichannel CRM, Malcolm McDonald & Lindsay Bruce, 2010
- Omni-channel banking: The digital transformation roadmap, Efma & Backbase 2015

Раздел 8. CRM и социальные медиа («Социальный CRM»)

Основные вопросы:

- ✓ Особенности использования социальных медиа компаниями и их клиентами
- ✓ Особенности поведения «социального» покупателя
- ✓ Инструменты вовлечения клиентов во взаимовыгодный диалог и сотрудничество
- ✓ От отдельных кампаний в социальных медиа к социальному CRM (SCRM)
- ✓ Дополнительные возможности и угрозы для компаний при переходе к SCRM
- ✓ Социальный CRM vs «традиционный»
- ✓ Особенности реализации SCRM для B2B-компаний
- ✓ Подходы к оценке эффективности SCRM
- ✓ SCRM и необходимые изменения в корпоративной культуре
- ✓ Специальные IT-инструменты SCRM
- ✓ KPI SCRM

Базовый учебник:

- Greenberg P., CRM at the Speed of Light, Fourth Edition: Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers, 2008

Дополнительная литература

- Goldenberg B. The Definitive Guide to Social CRM: Maximizing Customer Relationships with Social Media to Gain Market Insights, Customers, and Profits, 2015 Barton
- Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management. Concepts and technologies. Third edition. 2015
- The Social Economy: Unlock value and productivity through social technologies, McKinsey, 2012
- Customer Relationship Management: From social media to Social CRM, IBM Institute for Business Value, 2012 (Parts 1,2)
- Social CRM: Towards enhanced Customer Relationship Management, ATOS Consulting, 2012

Раздел 9. Разработка стратегий CRM

Основные вопросы:

- ✓ Стратегические аспекты CRM
- ✓ Стратегические аспекты CRM
- ✓ Место стратегии CRM в системе стратегического планирования предприятия



- ✓ Формализация целей, задач и приоритетов внедрения CRM
- ✓ Стратегическое видение отношений с клиентами
- ✓ Brand Equity vs Customer Equity
- ✓ Управление портфелем клиентов
- ✓ Кастомизация продуктов и услуг
- ✓ Подходы к оценке эффекта от внедрения CRM
- ✓ Развитие каналов коммуникаций
- ✓ KPI CRM

Базовый учебник:

- Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management. Concepts and technologies. Third edition. 2015

Дополнительная литература

- Payne A., Frow P., A Strategic Framework for Customer Relationship Management, Journal of Marketing, 2005
- Pitman P., Growing CRM Culture in your business, CRM Blog, 17/11/2011
- Creating a customer-orientated culture, Customer Champion, 2018
- Kumar V., Managing Customer for Profit, 2008
- Манин А. В., Ветрова Т. В. Практики разработки стратегий CRM в российских компаниях // Российский журнал менеджмента. 2017
- Leone R., Cornell V., Keller K. Linking Brand Equity to Customer Equity. University of Texas, 2006
- Driving intelligent growth with customer value maximization, McKinsey@Company. 2010
- J.Kim, E.Suh, H.Hwang. A MODEL FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF CRM USING THE BALANCED SCORECARD, 2006
- Khirallah K. CRM Metrics and the Myth of benchmarking: how smart banks measure success. 2004

Раздел 10. Подготовка к реализации CRM-проектов

Основные вопросы:

- ✓ Этапность и план внедрения CRM
- ✓ Оценка готовности компании к внедрению CRM
- ✓ Бизнес-кейс внедрения CRM
- ✓ Что получает каждый из департаментов от успешного внедрения CRM?
- ✓ Внутренняя информация и маркетинговые исследования
- ✓ «Продажа» проекта внутри компании и управление ожиданиями менеджмента
- ✓ Система управления проектом по внедрению CRM
- ✓ Кросс-функциональное взаимодействие в рамках проекта
- ✓ Вопросы преодоления сопротивления и мотивации персонала при внедрении CRM
- ✓ Оценка результативности внедрения
- ✓ Необходимые условия успешного внедрения CRM

Основная литература

- Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management. Concepts and technologies. Third edition. 2015

Дополнительная литература

- Rababah, Mohd, Ibrahim. Customer Relationship Management (CRM) Processes from Theory to Practice: The Pre-implementation Plan of CRM System. International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning, Vol. 1, No. 1, April 2011
- R. Alt, T. Puschmann. Successful Practices in Customer Relationship Management, 2003
- Why CRM? The Business Case for Customer Relationship Management, Oracle, 2006



- CRM Business Plan Template, Info-Tech Research Group, 2012
- Steve Schultz. Return on Investment: Justifying CRM Investments, Q-papers, 2014
- Ocker R., Mudambi S. Assessing the Readiness of Firms for CRM: A Literature Review and Research Model, 2002

Раздел 11. Особенности CRM в различных индустриях

Основные вопросы:

- ✓ Особенности реализации CRM для:
 - сервисных компаний
 - государственных и некоммерческих организаций (НКО)
 - торгового ритейла
 - промышленных компаний
 - компаний, работающих в сегменте B2B
 - средних и небольших компаний (SME)
- ✓ Сходства и различия стратегий и инструментов CRM для различных типов компаний и индустрий

Базовый учебник:

- Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management. Concepts and technologies. Third edition. 2015

Дополнительная литература:

- E. Vlery. Customer relationship management: A case study of a Greek bank. 2006
- Audi Identifying Return on Investment from mySAP CRM Solutions. Peppers & Rogers Group, 2004
- From CRM to FRM: Applying CRM in the football industry. Database Marketing & Customer Strategy Management, 2005
- Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry: A framework Proposal on the Relationship among CRM Dimensions, Marketing Capabilities and Hotel Performance, International Review of Management and Marketing, 2012
- Improving the customer experience to achieve government-agency goals, McKinsey, 2017
- R Rahimi, M Köseoglu, A Ersoy and F Okumus. Customer relationship management research in tourism and hospitality: a state-of-the-art. Emerald Publishing Limited, NO. 2 2017, pp. 209-220, ©

Раздел 12. Организация и управление функцией CRM в компании

Основные вопросы:

- ✓ Типовые задачи и возможная организация подразделения CRM в компании
- ✓ Информационные потоки и взаимодействие с другими подразделениями внутри компании
- ✓ Аутсорсинг, выбор партнеров и управление ими
- ✓ Особенности реализации и управления функцией CRM для различных типов организационных структур предприятия
- ✓ «Союзники» и «конкуренты» внутри компании
- ✓ Будущее CRM и его места в компании

Базовый учебник:

- Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management. Concepts and technologies. Third edition. 2015

Дополнительная литература:

- Organizing for CRM, McKinsey, 2004
- The Future of CRM: Predictions for 2019, OpenCRM

9. Образовательные технологии

В рамках проведения дисциплины предусмотрено использование следующих образовательных технологий:

- анализ, презентация и последующее групповое обсуждение кейсов, подготовленных студентами по ключевым темам курса
- подготовка постов и комментариев к ним в специализированном блоге
- короткие обсуждения и ответы на задаваемые преподавателем в ходе изложения лекционного материала «быстрые» вопросы в составе мини-групп (2-3 чел.)
- выполнение групповых заданий на занятиях в составе групп из 5-6 человек
- мастер-классы от ведущих экспертов-практиков
- деловые игры по темам: «Приступаем к внедрению CRM», «Социальный CRM»
- совместное обсуждение презентаций курсовых проектов, подготовленных студентами
- выполнение полевых исследований в ходе подготовки курсовых проектов
- короткие видео, иллюстрирующие практические аспекты CRM

Студентам предоставляется право презентовать часть разрабатываемых ими материалов на английском языке.

10. Оценочные средства для текущего контроля и аттестации студента

10.1. Оценочные средства для текущего контроля

- Домашнее задание №1 (Подготовка постов и комментариев к ним)

Темы постов предлагаются на первом занятии. По согласованию с преподавателем студенты могут предложить собственные темы, которые представляют для них больший интерес и (или) практическую ценность.

Примерные темы постов:

- Клиентоориентированность: всем ли желаниям клиентов нужно идти навстречу?
- Как новые IT-технологии могут повысить результативность CRM-программ в продуктовом ритейле
- Необходим ли CRM стартапу, или с его внедрением можно подождать?
- Особенности CRM на стагнирующих рынках
- Как социальные медиа изменяют представления о ценности клиента

- Домашнее задание №2 (Анализ и презентация кейса)

Представляемые студентами кейсы должны быть посвящены анализу практических аспектов CRM на примере деятельности современных предприятий. Тема кейса совпадает с одной или несколькими темами прошлого занятия, т.е. кейс, презентуемый на втором занятии, д.б. посвящен теме первого занятия. Всего в курсе будет рассмотрено 11 кейсов, тематика которых совпадает с 1-11 разделами настоящей программы.

- Контрольная работа:

Каждому студенту предлагается ответить на 10 закрытых вопросов по основным темам курса (разделы 1-7). Число правильных ответов в каждом из вопросов может быть произвольным. Пример вопроса и предлагаемых вариантов ответов:

Вопрос: Каковы основные недостатки и ограничения использования подхода к оценке лояльности клиентов на основе NPS?

Предлагаемые варианты ответов:

- не позволяет получить индивидуальные оценки по каждому клиенту
- неоднозначность получаемых результатов: одинаковые оценки могут быть получены при различных соотношениях промоутеров и детракторов
- высокая сложность и трудоемкость обработки результатов исследования
- высокая стоимость работ из-за необходимости обязательного привлечения сторонней компании для проведения оценки
- не представляет полной картины с лояльностью клиентов, поскольку оценивает лишь одну из составляющих лояльности клиентов
- не позволяет сравнивать полученные оценки с аналогичными показателями конкурентов
- применим лишь для B2C компаний и не может быть использован для компаний B2B

▪ Курсовая работа:

Студентам предлагается выполнить одно из 5-и заданий для самостоятельно выбранной ими компании, по которой они имеют возможность получить достаточный объем необходимой информации:

- Провести CRM-аудит компании и дать развернутые рекомендации по совершенствованию ее отношений с клиентами;
- Разработать основные составляющие стратегии CRM в компании, а также рекомендации и возможные риски, связанные с ее реализацией;
- Оценить уровень развития имеющихся каналов коммуникаций и соответствующих бизнес-процессов и политик в компании, выявить необходимость и готовность ее перехода к реализации стратегий омниканальности и Социального CRM;
- Оценить полноту и качество собираемой в компании клиентской информации, а также уровня использования аналитических CRM-инструментов, и подготовить соответствующие рекомендации по повышению эффективности ее работы в данной области;
- Изучить и описать функциональность установленной в компании системы операционного CRM, оценить ее достаточность для решения существующих бизнес-задач, выявить возможные проявления сопротивления персонала при работе с системой и подготовить соответствующие рекомендации по повышению эффективности работы компании в данной области.

10.2. Оценочные средства при проведении экзамена

На экзамене каждый студент получает 2 вопроса по материалам курса и 2 вопроса по выполненной им курсовой работе.

Примеры вопросов по материалам курса:

- Основные модули системы аналитического CRM и их возможное использование на различных этапах управления жизненным циклом клиента
- Основные риски и ключевые факторы успеха при реализации проектов по внедрению/развитию CRM
- Ценность клиента и подходы к ее управлению
- Специальные IT-инструменты для реализации социального CRM
- CEM vs CRM
- Кросс-функциональный vs узко-функциональный подход при реализации CRM

Примеры вопросов по курсовой работе:

-Какая информация о клиентах доступна в компании, как можно оценить ее полноту и качество?

-Соответствуют ли проводимые компанией активности в области CRM ее бизнес-стратегии? Если соответствие неполное, в чем причины этого? Приведите примеры.

-Какие рекомендации ваша команда разработала, на чем они основаны и каковы возможные проблемы с их реализацией?

-Как именно установка системы операционного CRM помогает (может помочь) персоналу департамента продаж? Как это может отразиться на ключевых показателях деятельности компании?

-Какие элементы кастомизации продуктов/услуг уже реализованы и какие целесообразно внедрить дополнительно? Что для этого нужно сделать/изменить в работе компании?

11. Порядок формирования оценок по дисциплине

Итоговая оценка по дисциплине ($O_{итог}$) определяется взвешенной суммой оценок за текущий контроль ($O_{тек}$) и экзамен ($O_{экз}$):

$$\diamond O_{итог} = 0,7 * O_{тек} + 0,3 * O_{экз}$$

Составляющие итоговой оценки формируются следующим образом:

$$\diamond O_{тек} = 0,2 * (O_{акт} + O_{дз1} + O_{дз2} + O_{контр} + O_{кр}),$$

где:

- $O_{акт}$ - оценка за посещаемость и активность на занятиях

- $O_{дз1}$ и $O_{дз2}$ - оценки за 1-ое и 2-ое домашние задания

- $O_{контр}$ - оценка за контрольную

- $O_{кр}$ - оценка за курсовую работу

$$\diamond O_{экз} = 0,4 * O_{теор} + 0,6 * O_{практ}$$

где:

- $O_{теор}$ - оценка за вопросы по теоретическим материалам курса

- $O_{практ}$ - оценка за вопросы по практической части курса (курсовой работе)

- Все оценки ставятся по 10-и бальной системе.
- Способ округления итоговой оценки – в пользу студента.
- Экзаменационная оценка не является блокирующей.
- На пересдаче студенту не предоставляется возможность получить дополнительный балл для компенсации оценки за текущий контроль.

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.

Подготовленные студентами посты и комментарии к ним будут размещены на специальном сайте с возможностью оставить комментарии третьим лицам, список которых будет уточнен к началу преподавания дисциплины.

Для проведения контрольной работы будет использовано приложение Socratic, которое будет нужно активизировать каждому из студентов самостоятельно.



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.).