

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

ИНСТИТУТ ОТРАСЛЕВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

**Факультет инженерного менеджмента
Кафедра теории и систем отраслевого управления**

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой теории и систем
отраслевого управления
Протокол от «28» августа 2019 г.
№ 1

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Б1.В.ДВ.02.01 СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ
ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ**

направление подготовки
38.04.02 Менеджмент

направленность (профиль):
«Технологическое предпринимательство»

квалификация (степень) выпускника
магистр

форма обучения
очно-заочная

Год набора - 2020

Москва, 2019 г.

Авторы–составители:

д.э.н., профессор, профессор кафедры теории и систем отраслевого управления
Минченкова О.Ю.

к.э.н., доцент, заведующий кафедрой теории и систем отраслевого управления
Серебренников С.С.

Заведующий кафедрой теории и систем отраслевого управления к.э.н., доцент
Серебренников С.С.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	4
2. ОБЪЕМ И МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	5
3. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ.....	5
4. МАТЕРИАЛЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ ОБУЧАЮЩИХСЯ И ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	8
4.1. Текущий контроль успеваемости.....	8
4.1.1. <i>Формы текущего контроля успеваемости.....</i>	<i>8</i>
4.1.2. <i>Материалы текущего контроля успеваемости.....</i>	<i>8</i>
4.2. Промежуточная аттестация.....	13
4.2.1. <i>Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования.....</i>	<i>13</i>
4.2.2. <i>Форма и средства (методы) проведения промежуточной аттестации</i>	<i>14</i>
4.2.3. <i>Типовые оценочные средства.....</i>	<i>14</i>
4.3. Методические материалы.....	15
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ.....	17
6. УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА И РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	22
6.1. Основная литература.....	22
6.2. Дополнительная литература.....	22
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	22
6.4. Нормативные правовые документы.....	22
6.5. Интернет-ресурсы.....	22
7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ.....	24

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.02.01 «Система управления взаимоотношениями с клиентами» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование Компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК ОС-12	Способность оценивать конкурентную среду и разрабатывать маркетинговую стратегию предприятия	ПК ОС-12.1	Способность определять конкурентные преимущества организации и возможности создания дополнительной потребительской ценности

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции и трудовые функции	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
<p>Профессиональный стандарт Менеджер по информационным технологиям Обобщенная трудовая функция: В. Управление сервисами ИТ Трудовые функции В/05.7 Управление отношениями с пользователями и поставщиками сервисов ИТ</p> <p>Профессиональный стандарт Руководитель проектов в области информационных технологий Обобщенная трудовая функция: В. Управление проектами в области ИТ малого и среднего уровня сложности в условиях неопределенностей, порождаемых запросами на изменения, с применением формальных инструментов управления рисками и проблемами проекта Трудовые функции В/55.7 Планирование коммуникаций в проектах малого и среднего уровня сложности в области ИТ В/58.7 Управление заинтересованными сторонами в проектах малого и среднего уровня сложности в области ИТ</p>	ПК ОС-12.1	<p><u>на уровне знаний:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • основные стратегии взаимоотношений с клиентами • цели внедрения системы управления взаимоотношениями с клиентами • этапы разработки CRM-стратегии • особенности внедрения и сопровождения внедрения CRM-систем • тенденции на рынке систем управления взаимоотношениями с клиентами
		<p><u>на уровне умений:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • определяет преимущества и недостатки внедрения CRM-системы для конкретной компании • оценивает уровень вовлеченности заинтересованных сторон в процесс управления организацией • анализирует потенциальные источники предоставления большей ценности потребителям
		<p><u>на уровне навыков:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • разрабатывает программы лояльности для клиентов • соотносит бизнес-цели компании с общественными интересами, учитывая социальные, экологические и управленческие факторы

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Место дисциплины

Дисциплина Б1.В.ДВ.02.01 «Система управления взаимоотношениями с клиентами» относится к дисциплинам по выбору вариативной части образовательной программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (направленность (профиль) «Технологическое предпринимательство» и изучается в 3 семестре.

Объем дисциплины

Трудоемкость дисциплины оценивается в 3 ЗЕТ (108 академических часа/ 81 астрономических часа). На контактную работу с преподавателем в форме лекционных занятий отводится (6 академических часов/ 4,5 астрономических часа), в форме практических занятий – (26 академических часов/ 19,5 астрономических часа). На самостоятельную работу обучающихся отводится (76 академических часа/ 57 астрономических часа).

3. Содержание и структура дисциплины

№	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, час						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
		всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР		
			Л	ЛР	ПЗ	КСР			
Тема 1	Стратегия управления отношениями с клиентами. Цели внедрения CRM	18	2		4		12	Д	
Тема 2	Разработка стратегий взаимоотношений с клиентами. Программы лояльности.	19	1		4		14	Э№1, К №1	
Тема 3	Преимущества и критерии выбора системы управления взаимодействием с клиентами.	19	1		4		14	О	
Тема 4	Элементы CRM-системы	18			6		12	Э№2	
Тема 5	Внедрение CRM	17	1		4		12	К№2	
Тема 6	Рынок CRM и перспективы его развития	17	1		4		12	А3	
Промежуточная аттестация									За
Всего:		72	6		26		76		

Условные обозначения: доклад(Д), эссе(Э), кейс(К), устный опрос(О), аналитическое задание(А3), зачет (За)

Содержание дисциплины

Тема 1. Стратегия управления отношениями с клиентами. Цели внедрения CRM

Понятие стратегии управления взаимоотношениями с клиентами. 7 основных стратегий взаимоотношений с клиентом. Защита взаимоотношений (Protect the relationship). Реорганизация отношений (Reengineer the relationship). Повышение качества отношений (Enhance the relationship). Получение максимальной прибыли от отношений (Harvest the relationship). Прекращение отношений (End the relationship). Борьба за потерянного клиента (Win back the customer). Начало отношений (Start a relationship).

Цели внедрения системы управления взаимоотношениями с клиентами. Взаимосвязь и соотношение целей внедрения CRM и стратегии управления взаимоотношениями с клиентами.

Тема 2. Разработка стратегий взаимоотношений с клиентами. Программы лояльности.

Основные задачи при разработке стратегии взаимоотношений с клиентами. Привлечение клиентов. Удержание наиболее прибыльных клиентов. Повышение прибыльности клиентов. Увеличение эффективности взаимодействия с клиентом. Снижение издержек на контакт с клиентом.

Этапы разработки CRM-стратегии. Получение портрета потребителя. Выбор максимально эффективных каналов коммуникации. Выбор или разработка необходимого инструментария работы с клиентом. Рекомендации по отладке организационных процедур и созданию единых информационных потоков в подразделениях компании-заказчика в соответствии с примененным инструментарием. Разработка программ лояльности.

Составляющие программы лояльности. Порядок разработки программы лояльности. Качественная формулировка целей (принцип SMART) в компании. Описание потребностей клиентов, на которых будет ориентирована программа. Создание возможности учета клиентов (формирование базы данных). Классификация клиентов. Определение критериев отбора приоритетных клиентов. Разработка механизма удержания существующих клиентов.

Тема 3. Преимущества и критерии выбора системы управления взаимодействием с клиентами.

Типы современных систем управления взаимоотношениями с клиентами. Операционные системы: их особенности, преимущества и недостатки. Аналитические системы: их особенности, преимущества и недостатки. Совместные системы: их особенности, преимущества и недостатки.

Преимущества внедрения CRM-системы. Повышение скорости принятия решений. Повышение эффективности использования рабочего времени. Повышение отдачи от маркетинговых мероприятий. Повышение достоверности отчетов. Определение ценности каждого клиента. Сокращение бумажного документооборота. Сокращение оттока клиентов. Устранение дублирования задач. Упорядочивание процессов. Повышение культуры управления. Защита и сохранность данных.

Критерии выбора CRM-систем. Соответствие требованиям бизнеса. Простота использования. Наличие аналитических инструментов. Возможность настройки на процессы. Масштабируемость. Настройка под условия конкретной отрасли. Настройка под пользователей. Интеграция с другими информационными системами. Стоимость владения. Стоимость владения.

Тема 4. Элементы CRM-системы

Зоны ответственности системы управления взаимоотношениями с клиентами. Функциональные элементы системы управления взаимоотношениями с клиентами. Управление контактами. Управление продажами. Управление временем. Продажи по телефону. Обслуживание и поддержка клиентов. Управление маркетингом. Отчетность для высшего руководства. Интеграция с остальными системами. Синхронизация данных. Управление мобильными продажами. Управление электронной торговлей.

Тема 5. Внедрение CRM

Шаги, обеспечивающие успешное внедрение CRM системы. Вовлечение ключевых заинтересованных сторон. Определение CRM стратегии. Определение целей внедрения CRM и расстановка приоритетов. Разработка плана внедрения. Интеграция существующих систем. Определение поставщиков CRM системы. Выбор поставщиков. Информирование заинтересованных сторон.

Этапы внедрения CRM-системы на предприятии. Планирование внедрения. Подбор CRM-системы. Финансовые затраты на внедрение. Разработка проекта внедрения. Описание функций, которым должна обладать внедряемая CRM-система. Настройка программы, интеграция в действующую систему. Обучение сотрудников. Тестирование системы управления взаимоотношениями с клиентами.

Проблемы внедрения системы. Отсутствие определённой цели. Бездействие руководства. Ошибка в выборе CRM-системы. Сопротивление сотрудников.

Тема 6. Рынок CRM и перспективы его развития

Исследование рынка систем управления взаимоотношениями с клиентами. Аналитические обзоры систем. Популярные системы CRM.

Общие тенденции развития рынка CRM. Специфика развития CRM в Российской Федерации. Основные типы игроков на рынке CRM. Оценки основных игроков на основе классификации Gartner. Особенности развития рынка CRM в кризисные периоды. Современные тренды развития CRM

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Текущий контроль успеваемости

4.1.1. Формы текущего контроля успеваемости

В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.02.01 «Система управления взаимоотношениями с клиентами» текущий контроль успеваемости проводится в устной и письменной формах. Используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

№	Наименование тем и/или разделов	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1	Стратегия управления отношениями с клиентами. Цели внедрения CRM	Д
Тема 2	Разработка стратегий взаимоотношений с клиентами. Программы лояльности.	Э№1, К №1
Тема 3	Преимущества и критерии выбора системы управления взаимодействием с клиентами.	О
Тема 4	Элементы CRM-системы	Э№2
Тема 5	Внедрение CRM	К№2
Тема 6	Рынок CRM и перспективы его развития	АЗ

Условные обозначения: доклад(Д), эссе(Э), кейс(К), устный опрос(О), аналитическое задание(АЗ), зачет (За)

4.1.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Типовые темы докладов по теме 1:

1. Стратегия защиты взаимоотношений
2. Стратегия реорганизации отношений
3. Стратегия повышение качества отношений
4. Стратегия получения максимальной прибыли от отношений
5. Стратегия прекращения отношений
6. Стратегия борьбы за потерянного клиента
7. Стратегия начала отношений

Типовые темы эссе по теме 2:

1. Увеличение эффективности взаимодействия с клиентом
2. Подходы к разработке стратегии взаимодействия с клиентами

Типовой кейс по теме 2:

Кейс: «Как «Азбука Вкуса» перенесла программу лояльности в онлайн»

Источник: <https://vc.ru>

Интеграция мобильных технологий в программы лояльности становится заметной тенденцией. Это сулит бизнесу хорошо обозримые и понятные перспективы. Традиционные карты постоянного покупателя постепенно уступают место мобильным приложениям и виртуальным картам — они дают более широкий инструментарий для сбора информации. Работа с big data помогает анализировать поведение покупателей и формировать персональные предложения, которые соответствуют ожиданиям клиентов.

Для российского розничного рынка подобная практика пока сравнительно редка: многие ритейлеры не пытаются выстроить по-настоящему долгосрочные отношения и стремятся продвинуть ненужный клиенту товар.

Исследование

«Азбука Вкуса» перед стартом обновленной клубной программы «Вкусомания» провела подробную сегментацию клиентов, чтобы понять мотивы совершения покупок и типичные модели поведения. Мы выявили свыше 10 основных сегментов покупателей. Человек, который приходит за полной корзиной продуктов раз в неделю, в корне отличается по своим мотивам от того, кто заглядывает в супермаркет раз в месяц, чтобы приобрести определенную марку вина.

Те, кого мы называем лояльными традиционалистами, — это высокодоходный сегмент. Они ходят к нам раз в два дня, стабильно. Сумма покупки у них средняя. Потребительская корзина разнообразна, но за один раз они предпочитают покупать только необходимые продукты, «Азбука Вкуса» для них — основной магазин у дома. А так называемые визитеры-гурманы приходят два раза в квартал, крайне нестабильно. Сумма чека у них высокая. Потребительская корзина разнообразная, с акцентом на дорогие продукты.

Немалую часть клиентуры можно отнести к «репертуарным» покупателям: они приходят довольно часто, но за определённым товаром. Эта аудитория оказалась очень восприимчивой к дополнительным покупкам. Скажем, если человек привык покупать у нас торты, то он с большой вероятностью может приобрести и бутылку игристого, если ему об этом напомнить через персональное предложение. Если он покупает деликатесные колбасы, можно предлагать тапенады, паштеты или соусы, которые нечасто можно найти в других магазинах.

Персональное предложение может подразумевать приобретение конкретного продукта. Если человек часто покупает йогурты, можно прислать ему специальное предложение с повышенным начислением бонусов за покупку творожков или кефира. Это может быть и повышенное начисление бонусов за какое-либо действие — например, заполнение анкеты. Предложения формируются на основе суммы среднего чека, частоты посещений, количества товаров, которые покупает человек, и других параметров.

Когда мы разрабатывали приложение программы «Вкусомания», то использовали результаты фокус-групп. Это очень важная часть подготовительной работы. На встречах с покупателями и лидерами мнений мы порой получали неожиданные ответы, которые помогли внести необходимые изменения до старта программы.

Например, выяснилось, что многим очень важна возможность привязать к одному счету несколько карт для членов семьи. Идея открыть партнерскую бонусную программу с автозаправками или банками не вызвала бурного энтузиазма, а вот такую же программу с «Аэрофлотом» — совсем наоборот. Сбор коллекционных марок для многих оказался практически самоцелью: даже если призы в рамках текущей акции людям неинтересны, они хотят копить марки для следующей. А еще многих очень радует, что можно оформить подписку на кофе за бонусы.

Перенос

При обновлении любой программы лояльности важнее всего сохранить уже существующих клиентов, проявить деликатность и предложить клиенту нечто большее, чем раньше, сделанное на более высоком уровне. Поэтому «Азбука Вкуса» приняла решение выстраивать основную коммуникацию вокруг существующей коллекционной программы лояльности «Вкусомания». Она позволяла накапливать марки за покупки и обменивать их на высококачественную посуду и товары для дома.

Приложением коллекционной «Вкусомании» пользовалось порядка 15% постоянных покупателей сети — впечатляющая цифра не только для российского, но и для мирового ритейла, учитывая то, что функциональность приложения ограничивалась сбором марок. Для сравнения — в целом по Великобритании приложениями продуктовых ритейлеров пользуются 25% покупателей.

Если посмотреть на другие категории товаров, видно, что этой цифре есть куда расти: приложением ритейлера пользуются 63,6% покупателей американских универмагов Kohl's, 61,7% покупателей Victoria's Secret, 56,6% клиентов H&M. По данным Forrester, у

мобильного канала огромные перспективы. Время, проведенное в приложениях ритейлеров, туристических компаний и банков, занимает 10–15% от всего времени, которое человек в среднем пользуется приложениями. Пока только 14% компаний используют мобильные технологии, чтобы предоставлять более удобную среду для покупки. В то же время статистика свидетельствует о том, что смартфон всегда с собой у 73% людей, и они проверяют его до 200 раз в день.

В обновленной «Вкусомании», помимо накопления марок, идет сбор бонусов практически за все покупки (за исключением табака — в силу законодательных ограничений). Также покупатель получает поощрительные бонусы при обмене прежней дисконтной карты на новую карту лояльности «Вкусомания».

Еще один плюс в том, что теперь нет необходимости носить с собой пластиковую карту: штрих-код считывается прямо с дисплея мобильного в магазине.

Инструментарий

Многие розничные операторы за годы работы успевают накопить внушительный массив информации. Однако помимо сбора информации важно ее систематизировать и обработать. Тут не обойтись без серьезного CRM-модуля, который позволит выявить закономерности и спрогнозировать логику поведения покупателя.

Собственно, это и стало наш первостепенной заботой на этапе создания обновленной клубной программы «Вкусомания». Когда-то даже список акционных товаров в сети настраивался вручную, а теперь списки участников промо-кампаний можно формировать с помощью фильтрации клиентской базы более чем по 100 показателям. «Азбука Вкуса» может непрерывно отслеживать и анализировать достижение ключевых показателей во время проведения акций и корректировать стратегию коммуникаций и объемы товарных запасов.

«Вкусомания» изначально строилась на основе зарубежного коробочного решения SAS Marketing Automation. Основное его достоинство — возможность быстрого внедрения и использование лучших зарубежных практик. Мы выбирали поставщика, настроенного на последние инновации, который бы обеспечил гибкую систему, обеспечивающую персонафикацию и работу с мультiformатными и омниканальными продажами.

По мере усложнения программы нам потребовалось внести много доработок. В итоге остановились на кастомизированном решении, созданном на основе CRM Oracle Siebel Loyalty. Это проект на стыке маркетинга и ИТ: пришлось разрабатывать собственные модули на основе технического задания, созданного маркетологами компании. Теперь система позволяет настраивать правила начисления и списания баллов программ лояльности, осуществлять их процессинг, управлять скидками на товары и логикой ценообразования, вести учет дисконтных, бонусных и подарочных карт.

Сервисная составляющая, контент и нематериальные «плюшки»

Есть мнение, что программа лояльности — это некоторая модификация скидочной программы. Нам было важно сдвинуть акценты на клубный характер программы, предоставить участнику программы уникальный набор преимуществ, чтобы он ощущал свой особый статус. Клиент получает лишь те предложения, которые отвечают именно его модели потребления.

Важно также предоставить покупателям широкий арсенал использования накопленных бонусов. Помимо возможности приобрести товары, мы предлагаем билеты на закрытые мастер-классы и дегустации. В приложении есть и элементы геймификации — например, бейджи за различные достижения. Такие моменты несут эмоциональную составляющую и востребованы у аудитории, которая активно пользуется социальными сетями.

Результаты

За первые две недели приложение «Вкусомания», пока доступное только для iOS, скачали и обновили свыше 80 тысяч человек. Количество держателей виртуальной карты за этот период приблизилось к 100 тысячам, а средний чек вырос более чем на 4%.

Максимально быстро охватить новой программой лояльности всех клиентов — это для нас не самоцель. Инвестируя в обучение персонала, клубную программу или постройку фабрики-кухни для развития сегмента готовой кулинарии, нельзя ждать возврата инвестиций через месяц.

Все это помогает построить по-настоящему долгосрочные отношения с покупателями и создать истинную лояльность в перспективе лет и даже десятилетий — а это гораздо важнее, если компания планирует существовать долго и счастливо.

Вопросы к кейсу:

1. Что представляют из себя персональные предложения, направляемые клиентам? Различаются ли они для выделенных сегментов покупателей?
2. Как вы считаете, оптимальный ли путь решения своих проблем выбрала компания?

Типовые вопросы по теме 3:

1. Какие типы современных систем управления взаимоотношениями с клиентами существуют?
2. В чем состоят особенности операционных систем управления взаимоотношениями с клиентами?
3. В чем состоят особенности аналитических систем управления взаимоотношениями с клиентами?
4. В чем заключаются основные преимущества внедрения CRM-системы?
5. Назовите основные критерии, по которым компании следует выбирать подходящую систему.

Типовые темы эссе по теме 4:

1. Ключевые функциональные элементы системы управления взаимоотношениями с клиентами.
2. Отчетность для высшего руководства как один из важнейших элементов системы управления взаимоотношениями с клиентами.

Типовой кейс по теме 5:

Кейс «CRM и менеджер: и жили они долго и счастливо!»

Источник: <https://www.amocrm.ru>

Почему торговые представители неохотно используют CRM в работе?

Для большинства менеджеров по продажам правильная и последовательная работа с CRM все равно, что посещение стоматолога. Практически каждый день вы напоминаете им о том, что в систему необходимо вносить данные четко и аккуратно, но они просто этого не делают. Они работают медленно и неохотно, оправдываются, что это занимает слишком много времени и говорят, что предпочли бы вернуться к более простому способу ведения продаж без программного обеспечения. К сожалению, CRM, которая используется неправильно или не используется вообще – бесполезная штука. Если менеджеры не будут постоянно вводить данные в систему о продажах, вы не сможете проанализировать работу, а значит, не сможете ее улучшить и создать более точный прогноз продаж. В итоге Вы платите за систему, но не видите никакой выгоды от нее. Существует целый ряд причин, по которым ваши продавцы ненавидят CRM, но если применить несколько хитростей, они начнут работать в системе эффективно и возможно даже начнут ценить ее.

Не отлаженный процесс

Независимо от того, сколько раз вы попросите менеджеров заполнить все дополнительные поля в CRM-системе после разговора с потенциальным клиентом, они сделают это только тогда, когда будут понимать как, когда и что им нужно сделать. Подготовка к работе с CRM-системой должна быть неотъемлемым процессом для новичков, какими опытными бы они не были. Если вы представляете такой процесс как совершенно отдельный аспект работы, продавцы будут менее склонны рассматривать его

как необходимость. Для того, чтобы торговые представители использовали CRM правильно, создайте обучающие материалы, возьмите официальные руководства и руководящие принципы. Если ваши продавцы не понимают, когда нужно переводить клиента на следующий этап сделки – вы не получите точную информацию из системы. Вам необходимо определить конкретные критерии, по которым потенциальный клиент будет перемещен на следующий статус, ведь это клиент, который скоро может превратиться в успешную сделку.

Непоследовательное применение

Если Вы не соблюдаете правила и процессы, которые вы создали в CRM, никто не воспримет их серьезно и не будет последовательно их выполнять. Если вы не хотите, чтобы использование системы стало шуткой у ваших менеджеров – этот процесс должен быть требованием для хорошо сделанной работы. Приятно осознавать, что некоторые менеджеры хорошо работают с системой, однако этот процесс должен быть обязанностью для всех, поэтому нужно подтолкнуть продавцов, которые все еще противятся работе с программным обеспечением. Вы получите быстрые результаты, начав корректно работать с CRM-системой. Однако нельзя запустить механизм работы с системой, напомнив про нее один раз. Использование CRM не должно быть незначительным элементом работы – вы хотите не только, чтобы менеджеры выполняли поставленные цели, но и чтобы они работали с системой.

Неправильные этапы в воронке продаж

Этапы воронки продаж очень важны при использовании CRM, но к сожалению, большинство компаний создают статусы неправильно. Во многих компаниях процесс покупки отслеживают по деятельности того или иного менеджера - например, создают статусы "анализ потребностей" или "предложение". На самом деле намного эффективнее создавать этапы, которые направлены на покупателя. Например, ваш клиент может пройти через такие этапы как:

- Знакомство
- Обучение
- Утверждение
- Оправдание потребностей
- Покупка!

Когда этапы продаж похожи на зеркальное отражение действий клиента, вы сможете получить больше пользы от самой системы. Помимо отслеживания действий ваших менеджеров, проанализируйте, что делают ваши клиенты, и тогда активность ваших продавцов будет по-настоящему эффективной. Такая информация будет ценной для вас и поможет результативнее мотивировать ваших менеджеров вести клиентов по этапам воронки продаж.

Отсутствие понимания

Когда Вы начинаете использовать аналитику, чтобы брать новые идеи из вашей CRM, вы начинаете вносить изменения, основанные на полученной информации, в ваш отдел продаж. Информация может помочь мотивировать ваших продавцов на улучшение их результатов. Вы должны быть открытым и искренним с вашей командой, демонстрируя им новые стратегии, которые вы придумали, основываясь на информации, полученной из CRM-системы.

Мы привели несколько аргументов для того, чтобы ваши менеджеры начали работать в системе и поняли реальную пользу от небольшой дополнительной работы. Даже если их не вдохновят такие аргументы на тщательную работу с информацией каждый день, они поймут, насколько это важно для бизнеса в целом. Команда ваших менеджеров почувствует, что невозможно поспорить с тем, что правильная работа с CRM-системой увеличивает ваши продажи.

Теперь, когда вы знаете причины, по которым вашим менеджеры не хотят использовать CRM, вы можете это изменить. Создав процесс продаж в CRM, заполнив

систему информацией, изменив этапы воронки и наладив совместное использование системы вашей командой, вы увидите как легко достигать целей. Правильное использование CRM может помочь вам понять процесс превращения потенциального клиента в реального и увеличить ваши продажи.

Вопросы:

- Почему торговые представители неохотно пользуются системами управления взаимоотношениями с клиентами?
- Какие действия следует предпринять менеджеру для мотивирования сотрудников к работе с системой?

Типовое задание по теме 5:

Выберете 3-4 популярные системы (например, amoCRM, Битрикс24, Мегаплан, Pipedrive) и проведите их сравнительный анализ.

4.2. Промежуточная аттестация

4.2.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК ОС-12	Способность оценивать конкурентную среду и разрабатывать маркетинговую стратегию предприятия	ПК ОС-12.1	Способность определять конкурентные преимущества организации и возможности создания дополнительной потребительской ценности

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК ОС-12.1	<ul style="list-style-type: none"> • анализирует потенциальные источники предоставления большей ценности потребителям • анализирует возможность создания новых видов взаимодействия с заинтересованными сторонами 	<ul style="list-style-type: none"> • с использованием технологии Value Chain проанализированы потенциальные источники предоставления большей ценности потребителям и оценена возможность их использования в конкретных бизнес-ситуациях • проведен анализ трех основных элементов потребительской ценности и определена экономическая модель поведения, которую следует использовать, чтобы привлекать и удерживать потребителей • определены действующие механизмы взаимодействия с заинтересованными сторонами и исследованы возможности создания новых видов взаимодействия с заинтересованными сторонами

4.2.2. Форма и средства (методы) проведения промежуточной аттестации

По дисциплине Б1.В.ДВ.02.01 «Система управления взаимоотношениями с клиентами» учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в письменной форме и подразумевает анализ бизнес-ситуаций

4.2.3. Типовые оценочные средства

Билет 1

Проанализируйте кейс и ответьте на следующие вопросы:

1. Какие источники предоставления большей ценности потребителям выбрала компания? За счет чего стало возможным их использование?
2. Какие механизмы взаимодействия с заинтересованными сторонами используются и какие существуют возможности создания новых видов взаимодействия с заинтересованными сторонами вы видите для компании?

Кейс «Возвращение 1000 клиентов за десять дней»

кейс «МаксимаТелеком» и пекарен «Хлеб Насущный»

источник: <https://vc.ru>

«МаксимаТелеком» известна москвичам как оператор Wi-Fi-пространства MT_FREE в общественном транспорте. Бизнес-модель компании строится в первую очередь на продаже рекламы, львиную долю рекламных доходов - около 85% - приносят клиенты из крупного бизнеса.

Однако возможности платформы монетизации доступны и сегменту среднего и малого бизнеса, причем результаты таких кампаний зачастую гораздо эффективнее, чем в среднем по рынку.

Разделяй и таргетируй

В начале сентября 2017 года вместе с сетью «Хлеб Насущный» мы запустили кампанию, целью которой было вернуть в пекарни неактивных участников программы лояльности. У сети около 40 заведений, разбросанных по Москве, и все они, как правило, расположены рядом с метро.

В то же время бесплатным Wi-Fi в метро ежемесячно пользуется около 7 млн уникальных пользователей. Очевидно, что наши аудитории во многом пересекаются, благодаря чему с помощью медийной рекламы мы сможем вернуть часть неактивных пользователей.

«Хлеб Насущный» знает номера телефонов держателей своих карт. В рамках проекта сеть выгрузила нам 50 тысяч номеров клиентов, которые не совершали покупок в течение более чем трёх месяцев.

Каждый пользователь MT_FREE - как в метро, так и в любом другом виде транспорта - проходит обязательную идентификацию. В большинстве случаев идентификатором выступает номер телефона. Так, мы можем сопоставить базу участников программы лояльности любого клиента с базой собственных пользователей Wi-Fi. И всё это без использования персональных данных.

Однако в ходе атрибуции с картами лояльности мы обнаружили, что не все клиенты «Хлеба Насущного» за последние две недели пользовались сетью MT_FREE. Чтобы сохранить масштаб задачи клиента и не отсеивать часть номеров, мы разделили предоставленную базу на две части.

В отдельную группу попали люди, не воспользовавшиеся MT_FREE за отведённый период. Для таргетинга на эту аудиторию мы использовали платформу myTarget от Mail.Ru Group. Наши проекты дополняют друг друга за счёт возможностей по охвату аудиторий.

Хлебом не корми, дай скидку

Таким образом мы настроили рекламную кампанию, с одной стороны, на пользователей Wi-Fi в метро, с другой, — на пользователей соцсетей «ВКонтакте», «Одноклассники» и посетителей сайта Mail.Ru.

В ходе рекламной кампании пользователю показывались баннеры с предложением до 10 сентября получить скидку по номеру телефона или по карте лояльности. Скидка составляла 15%, в то время как сама по себе карта сети не предполагает фиксированной скидки и позволяет накапливать баллы.

К слову, для нас результаты кампании стали в некоторой степени неожиданностью: размер скидки был не таким большим («Хлеб Насущный» делает и более щедрые предложения в рамках промоакций), а конверсия пользователей оказалась беспрецедентной.

Performance-маркетинг здорового человека

Конверсия составила 2%. То есть около тысячи держателей карт «Хлеба Насущного» воспользовались акцией и вернулись к рекламодателю.

При этом на старте мы рассчитывали на конверсию не более 1% - обычно такой показатель считается хорошим в digital-сфере. Мы же конвертировали 2% аудитории кампании в реальных клиентов. Причём обе площадки - MT_FREE и myTarget - показали хороший результат.

В течение срока акции 73% пользователей - то есть примерно 730 человек - совершили более одной транзакции.

Стоимость привлечения одного клиента была в пределах 65 рублей, что сопоставимо со стоимостью клика в контекстной рекламе. Показатель ROI (коэффициент возврата инвестиций) проекта составил более 700%. Тут стоит подчеркнуть, что этот показатель индивидуален для каждой кампании и во многом зависит от качества предоставленной базы номеров.

4.3. Методические материалы

Промежуточная аттестация по дисциплине Б1.В.ДВ.02.01 «Система управления взаимоотношениями с клиентами» проводится в виде письменного ответа студента на вопросы билета.

Каждый билет состоит из 1 кейса, которому сформулированы 2-3 вопроса. Задания предполагают анализ студентом условий, предложенных в кейсе и выработку управленческого решения в целях повышения эффективности взаимодействия с заинтересованными сторонами и создания потребительской ценности.

На выполнение заданий студенту отводится 90 минут. После проверки преподавателем ответов(решений) на каждое задание студенту могут быть заданы дополнительные уточняющие вопросы. В случае если студент при ответе допустил несущественные неточности, ему могут быть заданы дополнительные вопросы по темам курса.

Все задания билета направлены на оценку качества освоения компетенции ПК ОС-12.1.

Шкала оценивания для промежуточной аттестации:

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом: <ol style="list-style-type: none"> с использованием технологии Value Chain проанализированы потенциальные источники предоставления большей ценности потребителям и оценена возможность их использования в конкретных бизнес-ситуациях проведен анализ трех основных элементов потребительской ценности и определена экономическая модель поведения, которую следует использовать, чтобы привлекать и удерживать потребителей определены действующие механизмы взаимодействия с заинтересованными сторонами и исследованы возможности создания новых видов взаимодействия с заинтересованными сторонами
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется, если студентом:

	<ol style="list-style-type: none"> 1. не проанализированы потенциальные источники предоставления большей ценности потребителям 2. не исследованы возможности создания новых видов взаимодействия с заинтересованными сторонами
--	--

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Процесс обучения по дисциплине Б1.В.ДВ.02.01 «Система управления взаимоотношениями с клиентами» включает следующие основные виды занятий:

1. лекции;
2. практические занятия;
3. самостоятельная работа.

На лекциях студенты изучают основные элементы стратегии управления взаимоотношениями с клиентами, подходы к внедрению систем, знакомятся с наиболее известными работами ученых и существующими практическими разработками в данной области, закрепляя полученные знания на практических занятиях. С целью обеспечения успешного обучения студенту необходимо готовиться к каждой лекции, т.к. она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку знакомит с новым учебным материалом, разъясняет учебные элементы, трудные для понимания, систематизирует учебный материал, ориентирует в учебном процессе.

Подготовку к лекции рекомендуется проводить по следующему плану:

1. внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
2. узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
3. ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
4. постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
5. запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции

Практические занятия предполагают выполнение различного вида работ: выполнение критических заданий, тестирований, разбор типовых ситуаций.

Подготовку к практическому занятию рекомендуется проводить по следующему плану:

1. внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
2. выпишите основные термины;
3. законспектируйте главы из основных источников литературы, соответствующие изучаемой теме;
4. уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
5. готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;

Методические указания по теме 1

При подготовке к занятиям по теме «Стратегия управления отношениями с клиентами. Цели внедрения CRM» студенту необходимо обратиться к конспектам лекции 1 и книге Черкашина П.А. «Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM)» (основная литература, источник 1).

Контроль самостоятельной работы проводится в форме индивидуального консультирования в целях дополнительного разъяснения обучающимся вопросов, связанных со взаимосвязью и соотношением целей внедрения CRM и стратегии управления взаимоотношениями с клиентами

Формой текущего контроля по теме «Стратегия управления отношениями с клиентами. Цели внедрения CRM» является доклад. Выбранная форма контроля способствует формированию навыка систематичного устного изложения самостоятельно изученного и структурированного материала.

Шкала оценивания для доклада

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом: 1. подготовлен доклад, который содержит полную, понятную информацию по заданной теме 2. продемонстрировано свободное владение содержанием, ясно и грамотно изложен материал 3. свободно и корректно даны ответы на вопросы и замечания аудитории
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом: 1. подготовлен доклад, который содержит неполную или неактуальную информацию по заданной теме 2. не продемонстрировано свободное владение содержанием, ясно и грамотно изложен материал 3. некорректно даны ответы на вопросы и замечания аудитории

Методические указания по теме 2

При подготовке к занятиям по теме «Разработка стратегий взаимоотношений с клиентами. Программы лояльности» студенту необходимо обратиться к конспектам лекции 1 и книге Мхитарян С.В. «Системы управления взаимоотношениями с клиентами» (основная литература, источник 3).

Контроль самостоятельной работы проводится в форме индивидуального консультирования в целях дополнительного разъяснения обучающимся вопросов, связанных с определением критериев отбора приоритетных клиентов.

Текущий контроль по теме «Разработка стратегий взаимоотношений с клиентами. Программы лояльности» проводится в двух формах: эссе и разбор кейса.

Эссе выполняется по одной из предложенных тем. Обучающимся задают эссе на темы, которые можно рассматривать с разных сторон. Окончательная позиция, высказанная в эссе, может быть комбинацией или синтезом самых веских доказательств разных точек зрения. Ожидается, что студент:

- определит теоретические основы для разных точек зрения, научится их сравнивать и противопоставлять;
- критически оценит доказательную базу для различных взглядов и теорий;
- сведет воедино критические суждения и подготовит заключение, которое представит собственную позицию, основанную на доказательной базе.

Эссе выполняется по одной из предложенных тем. Объем готовой работы не должен превышать 1000 знаков.

Шкала оценивания для эссе

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом: 1. четко высказана собственная позиция на данный вопрос 2. приведены доводы, четко связанные друг с другом и расположенные в логическом порядке 3. использованы исследования других людей для поддержания доказательства и усиления аргументации 4. сделана обоснованная оценка взглядов других людей, особенно противоречащих его собственным
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом 1. не высказано собственная позиция на данный вопрос

	<ol style="list-style-type: none"> 2. приведены доводы, четко не связанные друг с другом 3. не использованы исследования других людей для поддержания доказательства и усиления аргументации 4. не сделана обоснованная оценка взглядов других людей, особенно противоречащих его собственным
--	--

Второй формой текущего контроля по теме «Программы лояльности» является разбор кейса от директора по маркетингу компании «Азбука вкуса», опубликованного на интернет-портале «Бизнес и технологии». Кейс изучается и разбирается студентами в аудитории. Обсуждение кейса проводится в группах по 3-4 человека. На выполнение задания отводится 90 минут.

Шкала оценивания для кейса

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	<p>Оценка «зачтено» выставляется, если студентом:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. продемонстрировано владение навыком анализа бизнес-ситуаций с использованием изученных инструментов 2. дана развернутые ответы к кейсу и обоснована собственная точка зрения с использованием иллюстрирующих примеров из теста кейса или собственного опыта
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом задание выполнено не в полном объеме

Методические указания по теме 3

При подготовке к занятиям по теме «Преимущества и критерии выбора системы управления взаимодействием с клиентами» студенту необходимо обратиться к конспектам лекции 2 и книге Мхитарян С.В. «Системы управления взаимоотношениями с клиентами» (основная литература, источник 3).

Контроль самостоятельной работы проводится в форме индивидуального консультирования в целях дополнительного разъяснения обучающимся вопросов, связанных с интеграцией CRM с другими информационными системами организации.

Текущий контроль по теме 3 проводится в форме устного опроса. Выбранная форма контроля способствует формированию навыка краткого и систематичного устного изложения изученного материала. При оценке ответов в рамках в первую очередь учитывается уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом).

Шкала оценивания для опроса

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	<p>Оценка «зачтено» выставляется, если студентом:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. продемонстрировано отличное знание изученного материала и владение категориальным аппаратом 2. дан правильный ответ на вопрос с использованием профессиональной лексики и терминологии
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом содержание темы раскрыто фрагментарно и имеются существенные пробелы в знаниях категориального аппарата

Методические указания по теме 4

При подготовке к занятиям по теме «Элементы CRM-системы» студенту необходимо обратиться к конспектам лекции 2 и книге В.В. Баронова «Информационные технологии и управление предприятием» (основная литература, источник 2).

Контроль самостоятельной работы проводится в форме индивидуального консультирования в целях дополнительного разъяснения обучающимся вопросов, связанных с особенностями отдельных функциональных элементов системы управления взаимоотношениями с клиентами.

Текущий контроль по теме 4 проводится в эссе. Эссе выполняется по одной из предложенных тем. Обучающимся задают эссе на темы, которые можно рассматривать с разных сторон. Окончательная позиция, высказанная в эссе, может быть комбинацией или синтезом самых веских доказательств разных точек зрения. Ожидается, что студент:

- определит теоретические основы для разных точек зрения, научится их сравнивать и противопоставлять;
- критически оценит доказательную базу для различных взглядов и теорий;
- сведет воедино критические суждения и подготовит заключение, которое представит собственную позицию, основанную на доказательной базе.

Эссе выполняется по одной из предложенных тем. Объем готовой работы не должен превышать 1500 знаков.

Шкала оценивания для эссе

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом: <ol style="list-style-type: none"> 1. четко высказана собственная позиция на данный вопрос 2. приведены доводы, четко связанные друг с другом и расположенные в логическом порядке 3. использованы исследования других людей для поддержания доказательства и усиления аргументации 4. сделана обоснованная оценка взглядов других людей, особенно противоречащих его собственным
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом <ol style="list-style-type: none"> 1. не высказано собственная позиция на данный вопрос 2. приведены доводы, четко не связанные друг с другом 3. не использованы исследования других людей для поддержания доказательства и усиления аргументации 4. не сделана обоснованная оценка взглядов других людей, особенно противоречащих его собственным

Методические указания по теме 5

При подготовке к занятиям по теме «Внедрение CRM» студенту необходимо обратиться к книге В.В. Баронова «Информационные технологии и управление предприятием» (основная литература, источник 2).

Контроль самостоятельной работы проводится в форме индивидуального консультирования в целях дополнительного разъяснения обучающимся вопросов, связанных с тестированием системы управления взаимоотношениями с клиентами.

Текущим контролем по теме «Внедрение CRM» является решение кейса. Кейс изучается и разбирается студентами в аудитории. Обсуждение кейса проводится в группах по 3-4 человека. На выполнение задания отводится 90 минут.

Шкала оценивания для кейса

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом: <ol style="list-style-type: none"> 1. продемонстрировано владение навыком анализа бизнес-ситуаций с использованием изученных инструментов 2. дана развернутые ответы к кейсу и обоснована собственная точка зрения с использованием иллюстрирующих примеров

	из теста кейса или собственного опыта
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом задание выполнено не в полном объеме

Методические указания по теме 6

При подготовке к занятиям по теме «Внедрение CRM» студенту необходимо обратиться к книге Черкашина П.А. «Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM)» (основная литература, источник 1).

Контроль самостоятельной работы проводится в форме индивидуального консультирования в целях дополнительного разъяснения обучающимся вопросов, связанных с современными трендами развития CRM.

Текущим контролем по теме «Рынок CRM и перспективы его развития» является выполнение аналитического задания. Задание способствует расширению кругозора и формированию навыка составления аналитических обзоров информационных продуктов.

Шкала оценивания для исследовательского задания

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом: 1. выявлены критерии для сравнения систем 2. проведен сравнительный анализ популярных систем управления взаимоотношениями с клиентами
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, выполнившему задание не в полном объеме

Подготовка к промежуточной аттестации:

На первом занятии преподаватель информирует обучающихся о применяемой системе текущего контроля успеваемости и форме промежуточной аттестации.

Во время последующих аудиторных занятий – доводит до студентов информацию о результатах текущего контроля успеваемости.

К промежуточной аттестации необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не удовлетворительные результаты. В самом начале изучения учебной дисциплины познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

1. программой дисциплины;
2. перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
3. тематическими планами лекций, семинарских занятий;
4. контрольными мероприятиями;
5. учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также
6. электронными ресурсами;
7. типовым вариантом задания к промежуточной аттестации.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере получаемых знаний и умений по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для прохождения промежуточной аттестации.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Черкашин П.А. Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) [Электронный ресурс] / П.А. Черкашин. — Электрон. текстовые данные. — М. : Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), 2016. — 420 с. — 978-5-94774-643-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52212.html>
2. Информационные технологии и управление предприятием [Электронный ресурс] / В.В. Баронов [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Профобразование, 2017. — 327 с. — 978-5-4488-0086-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/63813.html>
3. Мхитарян С.В. Системы управления взаимоотношениями с клиентами [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.В. Мхитарян, М.В. Маркова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Евразийский открытый институт, 2011. — 150 с. — 978-5-374-00518-9. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10826.html>

6.2. Дополнительная литература

1. Фидельман Г. Менеджмент систем [Электронный ресурс] : как начать путь Toyota / Г. Фидельман. — Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 136 с. — 978-5-9614-5219-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/43695.html>
2. Мика Соломон Высокие технологии работы с клиентами [Электронный ресурс] : как превратить случайного потребителя в искреннего приверженца / Соломон Мика. — Электрон. текстовые данные. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 234 с. — 978-5-91657-700-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39177.html>

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Майкл Ротер Учитесь видеть бизнес-процессы [Электронный ресурс] : построение карт потоков создания ценности / Ротер Майкл, Шук Джон. — Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 136 с. — 978-5-9614-5266-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48459.html>
2. Ключев А.В. Концепция бережливого производства [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.В. Ключев. — Электрон. текстовые данные. — Екатеринбург: Уральский федеральный университет, 2013. — 88 с. — 978-5-7996-0960-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68438.html>

6.4. Нормативные правовые документы

Не используются.

6.5. Интернет-ресурсы

1. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
2. www.nns.ru / - Национальная электронная библиотека
3. www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
4. www.biznes-karta.ru / - Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
5. www.rbs.ru / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
6. www.google.com / - Поисковая система
7. www.rambler.ru / - Поисковая система
8. www.yandex.ru / - Поисковая система
9. www.busineslearning.ru / - Система дистанционного бизнес образования
10. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
11. <http://www.garant.ru/> - Гарант

12. www.economist.com/ - журнал The Economist
13. www.ft.com / - газета The Financial Times
14. www.forbes.com/management / - Новости бизнеса (менеджмент)
15. www.management.about.com / - Управление и лидерство
16. www.rbc.ru / - Деловые новости
17. www.kommersant.ru / - газета Коммерсантъ
18. www.vedomosti.ru / - газета Ведомости

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам дисциплин.

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к нескольким электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде организации. Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность доступа обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

Академия обеспечена необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Организован доступ к следующим электронным ресурсам:

- [Bloomberg](#)
- [EBSCO Publishing](#)
- [eLIBRARY.RU](#)
- [Emerging Markets Information Service](#)
- [Google Scholar \(Google Академия\)](#)
- [IMF eLibrary](#)
- [JSTOR](#)
- [New Palgrave Dictionary of Economics - Электронный словарь.](#)
- [OECD iLibrary](#)
- [Oxford Handbooks Online](#)
- [Polpred.com Обзор СМИ](#)
- [Science Direct - Журналы издательства Elsevier по экономике и эконометрике, бизнесу и финансам, социальным наукам и психологии, математике и информатике;](#)
- [SCOPUS](#)
- [Web of Science](#)
- [Wiley Online Library](#)
- [World Bank Elibrary](#)
- [Архивы научных журналов NEICON](#)
- [Интернет-сервис «Антиплагиат»](#)
- [Система Профессионального Анализа Рынков и Компаний «СПАРК»](#)
- [ЭБС Издательства "Лань"](#)
- [ЭБС Юрайт](#)
- [Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»](#)