

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «РГУГУ»)**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления

## ***КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ***

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование и код направления – 38.03.02 Менеджмент

Наименование направленности (профиля) – Международный менеджмент  
(с дополнительной квалификацией переводчик в сфере профессиональных коммуникаций)

Уровень квалификация выпускника – бакалавр

Формы обучения – очная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2024

**«Клиентоцентричный менеджмент»**

Рабочая программа дисциплины

Составитель: к.и.н., профессор О.Ю. Артёмов

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания

кафедры управления

№ от 00.00.2024

# ОГЛАВЛЕНИЕ

## **1. Пояснительная записка**

1.1. Цель и задачи дисциплины

1.2. Формируемые компетенции, соотнесённые с планируемыми результатами обучения по дисциплине

1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

## **2. Структура дисциплины**

## **3. Содержание дисциплины**

## **4. Образовательные технологии**

## **5. Оценка планируемых результатов обучения**

5.1. Система оценивания

5.2. Критерии выставления оценок

5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

6.1. Список источников и литературы

6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

## **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья**

## **9. Методические материалы**

9.1. Планы семинарских занятий

9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ

9.3. Иные материалы

## **Приложения**

Приложение 1. Аннотация дисциплины

Приложение 2. Лист изменений

# 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

## 1.1. Цель и задачи дисциплины

Дисциплина «Клиентоцентричный менеджмент» ориентирована на то, чтобы представить студентам целостную картину процессов создания и доставки ценности, интегрирующих взаимодействие организации с различными группами клиентов и контактными аудиториями. Поскольку развитие теории и практики управления происходит как в направлении совершенствования существующих, уже ставших традиционными управленческих подходов и методов, так и в направлении разработки и апробирования инновационного инструментария, представленный курс отражает оба этих элемента.

*Цель дисциплины* заключается в формировании профессиональных знаний и компетенций в области теории и практики клиентоцентричного подхода в управлении.

*Задачи дисциплины:*

- развитие системного мышления, дающего студентам более полное понимание особенностей работы современных компаний на обслуживаемых ими рынках, а также умения применять клиентоориентированные технологии на практике;
- ознакомление с концепциями клиентоцентричного менеджмента и маркетинга взаимодействия, а также интеграция их друг с другом с целью достижения эффекта синергии;
- формирование способности принимать эффективные управленческие решения на разных уровнях клиентоцентричности компании.

## 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
Тип задач проф. деятельности:	<i>Организационно-управленческий</i>	
ПК-1. Способен организовывать внешнеэкономическую (международную) деятельность	ПК-1.4 Владеет навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	<i>Должен знать:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>– методы и инструменты стратегического анализа;</li><li>– внутренние и внешние факторы конкурентоспособности организации</li><li>– виды стратегий</li></ul> <i>Должен уметь:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>– разрабатывать и реализовывать на практике бизнес-модели, а также увязывать их со стратегиями развития</li></ul>

		<p>бизнеса организации;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оценивать условия и последствия принимаемых стратегических и бизнес-решений с целью повышения общей конкурентоспособности организации на рынке</li> </ul> <p><i>Должен владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– культурой стратегического мышления;</li> <li>– современными экономико-математическими моделями и компьютерными технологиями имитационного моделирования стратегических процессов;</li> <li>– методиками оценки конкурентоспособности организации на рынке; способами повышения конкурентоспособности организации в условиях развития рыночных отношений</li> </ul>
<p>ПК-1. Способен организовывать внешнеэкономическую (международную) деятельность</p>	<p>ПК-1.5 Организует и поддерживает связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (органа государственного или муниципального управления, некоммерческие организации)</p>	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– сущность, содержание, значение коммуникационного менеджмента, тенденции его развития в российской и международной практике;</li> <li>– структуру и задачи функционального подразделения коммуникационного менеджмента;</li> </ul> <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разрабатывать коммуникационную политику и стратегический план коммуникаций компании;</li> </ul> <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– научными принципами и методами коммуникационного менеджмента;</li> <li>– умением организации коммуникационных связей в целях расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов</li> </ul>

По общим результатам обучения студент также должен:

*Знать:*

- роль и место клиентоцентричности в организационном развитии;
- принципы управления клиентоцентричностью организации;
- инновационные направления повышения клиентоцентричности организации, пути и способы повышения эффективности взаимодействия с клиентами на основе организационной культуры и принципов социальной ответственности;
- методы творческого решения задач повышения клиентоцентричности.

*Уметь:*

- анализировать процесс взаимоотношений с клиентами;
- использовать инструменты менеджмента и маркетинга услуг во взаимоотношениях с клиентами;
- проектировать комплекс мероприятий по управлению отношениями с клиентами;
- использовать принципы социальной ответственности при разработке и реализации стратегии повышения клиентоцентричности организации;
- разрабатывать новые способы решения проблем клиентов и оценивать эффективность этих решений.

*Владеть:*

- управленческими технологиями, позволяющими реализовывать CRM-стратегию;
- навыками реализации коммуникационных схем взаимодействия с клиентами;
- навыками использования принципов социальной ответственности для повышения клиентоцентричности организации;
- навыками создания благоприятной атмосферы для клиентов организации.

### **1.3. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы**

Дисциплина «Клиентоцентричный менеджмент» относится к вариативной части блока дисциплин учебного плана по направлению 38.03.02 – Менеджмент (уровень бакалавриата).

Для освоения данного курса необходимы компетенции, сформированные в ходе изучения дисциплин «Менеджмент», «Маркетинг» и «Стратегический менеджмент», а также прохождения производственной практики (VI семестр).

В результате освоения дисциплины формируются компетенции, необходимые для изучения дисциплин «Управление изменениями», «Управленческие решения», а также прохождения преддипломной практики (VIII семестр).

## **2. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ**

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часа.

### **Структура дисциплины для очной формы обучения**

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
1	Лекции	20
2	Семинары	22
Всего:		42

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 66 академических часов.

## 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.

№	<i>Наименование раздела дисциплины</i>	<i>Содержание</i>
1.	Введение в дисциплину	<p>Клиентоцентричный менеджмент и его место в программе бакалавриата по направлению 38.03.02 Менеджмент. Межпредметные связи дисциплины и их характеристика: стыкуемость, буферность, взаимодополняемость, интегрируемость, модульность, область эффективного использования, связь с образовательным и информационным пространством.</p> <p>Образовательные задачи и цели дисциплины.</p> <p>Требования к профессиональным компетенциям, которыми должны обладать современные бакалавры менеджмента в области клиентоцентричного менеджмента.</p> <p>Анализ основных источников и литературы по дисциплине.</p> <p>Экономика XXI в. и особенности развития рынка услуг. Тенденции изменения жизненных форматов потребления в постиндустриальном обществе. Понятия клиентоориентированности и клиентоцентричности: сравнительный анализ.</p> <p>Клиентоцентричность как философия современного бизнеса и менеджмента. Основные этапы ее становления, формирования и развития.</p>
2.	Клиенто-центричный подход как основа организации обслуживания клиентов и повышения качества сервиса	<p>Роль клиентоцентричного подхода в управлении. Ценность, получаемая клиентом и компанией от его использования. Уровни предложения услуг компании (основной, ожидаемый, расширенный, потенциальный).</p> <p>Технологии организации клиентоцентричного менеджмента. Структура процесса оказания услуги клиенту. Особенности подготовки персонала для взаимодействия с клиентами. Понятие личных продаж. Этапы процесса личной продажи. Основные принципы обслуживания клиентов. Повышение качества сервиса: основные инструменты. Управление продажами. Клиентоцентричные технологии и коммуникации.</p> <p>Культура обслуживания как важнейший элемент корпоративной культуры компании. Деятельность персонала по обслуживанию клиентов, подтверждению их ожиданий и компенсированию возникших неудобств.</p> <p>Подходы к обеспечению качества услуг. TQM. 6 сигм. Модель качества услуги А. Парасураман, В. Зейтамль и Л. Берри. Концепция «нейтральных зон» Ч. Бернарда. Типология эффективности элементов обслуживания Е. Кедотт и Н. Терджен. Восприятие качества товаров и услуг, предложенное Н. Каном. Риски, возникающие при недостаточном уровне управления качеством сервиса.</p> <p>Интеграция качества сервиса и стратегии продуктивности. Какие подходы к обеспечению качества используют ведущие компании в сфере услуг? Как измерить ожидания потребителей? Как обеспечить соответствие предоставляемых услуг ожиданиям потребителей? Как обеспечить возврат инвестиций в программы качества?</p>



3.	<p>Клиенто-центричный маркетинг как развитие отношений с клиентами на постоянной и долгосрочной основе</p>	<p>Вектор современного развития маркетинга: предпосылки возникновения клиентинга. Концепции совершенствования производства, товара, интенсификации коммерческих усилий. транзакционного, социального-ориентированного и маркетинга взаимоотношений.</p> <p>Совершенствование сервиса – ключевой фактор в конкурентной борьбе. B2B и B2C услуги. Понятие маркетинга услуг. Внутренний, внешний и интерактивный маркетинг. Международные модели маркетинга услуг Д. Ратмела, П. Эйглие, Е. Ланггарда, К. Грэнроса, Ф. Котлера.</p> <p>Расширенный маркетинг-микс в сервисе: процесс обслуживания, персонал, материальные свидетельства. Модель маркетинга услуг М. Битнер.</p> <p>Отличия маркетингового инструментария в сервисе и на производстве: новые возможности и новые проблемы.</p> <p>Процесс оказания услуги как элемент маркетинговой системы сервисной компании: основные зоны внимания маркетолога. Взаимодействие маркетингового и операционного подразделений сервисной компании.</p> <p>Персонализация и индивидуализация в работе с клиентами.</p>
4.	<p>Формирование лояльности к организации и её продукции на основе клиенто-центричности</p>	<p>Понятие лояльности клиентов. Лестница ожиданий клиента. Подходы к созданию и измерению лояльности потребителей.</p> <p>Показатели лояльности клиентов. Эмоциональная и поведенческая лояльность. Приверженность покупателя. Инструменты формирования лояльности: ценовые и неценовые. Этапы формирования отношений с клиентами. Типы клиентов. Модели поведения потребителей.</p> <p>Программа лояльности и ее цели. Виды программ поощрения клиентов. Дисконтные программы и клубы постоянных покупателей. Открытые и закрытые программы лояльности. Этапы и принципы разработки программ лояльности. Коалиционные программы лояльности. Неценовые программы лояльности.</p> <p>Программа лояльности как источник дохода сервисных компаний: планирование, организация, измерение эффективности.</p> <p>«Моменты истины» при взаимодействии с потребителем.</p> <p>«Нулевой отток» потребителей: нужно ли к нему стремиться?</p> <p>Недобросовестные клиенты: всегда ли клиент прав?</p> <p>Сохранение, обновление и расставание (terminating) с потребителями: «portfolio»-анализ покупателей. Капитал потребителя (customer equity) и объем времени жизни потребителей (customer lifetime value, CLV) – модели или инструменты.</p> <p>Оптимизация процессов оказания услуги: исследования потребителей, структурные схемы и реинжиниринг. Метод диаграммного проектирования Метод точек соприкосновения Метод потребительского сценария.</p> <p>Эффекты клиентоцентричности и особенности их оценки.</p>

5.	Работа с рекламациями	Использование жалоб и рекламаций в интересах развития компании. Принципы клиентоцентричного подхода. Возражения и конфликты с клиентами. Жалоба как подарок. Важность профессиональной работы с жалобами. Классификация жалоб и особенности работы с каждым типом. Принципы организации взаимодействия с клиентом, как выяснить суть претензии. Особенности работы с «трудными» клиентами.
6.	Стратегии удержания клиентов	<p>Ранжирование клиентов по уровню прибыльности.</p> <p>Экономика удержания клиентов и ее преимущества: увеличение выручки и средней стоимости заказа, экономия средств, устойчивый денежный поток, рефералы из «уст в уста», повышение коэффициента конверсии для новых продуктов, обратные контакты для улучшения, лояльность к бренду, долгосрочный рост, эмоциональная связь.</p> <p>«Рабочие» стратегии удержания клиентов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– персонализированная коммуникация;</li> <li>– программы лояльности;</li> <li>– исключительное обслуживание клиентов;</li> <li>– регулярное взаимодействие;</li> <li>– сбор обратной связи;</li> <li>– удивление и восторг;</li> <li>– исключительность;</li> <li>– общественное здание (создание чувства сопричастности через бренд-сообщество);</li> <li>– непрерывное совершенствование;</li> <li>– сегментация;</li> <li>– кампании по восстановлению связей;</li> <li>– многоканальное присутствие;</li> <li>– клиентоцентричная культура;</li> <li>– использование данных;</li> <li>– построение долгосрочных отношений.</li> </ul> <p>Особенности разработки, внедрения и корректирования данных стратегий.</p> <p>Ретаргетинг клиентов.</p> <p>Технологии привлечения новых покупателей.</p>

## 4. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии:

традиционные (лекции, семинары, контрольные вопросы);

активные (блиц-кейсы, доклады и выступления, тестирование).

При проведении учебных занятий обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, в том числе с учётом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей (п.34. Приказ № 245).

Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

## 5. ОЦЕНКА ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

### 5.1. Система оценивания

Форма контроля	Максимальное количество баллов	
	За одну работу	Всего
1. Участие в обсуждении теоретических вопросов на семинарских занятиях (контрольные вопросы и тестирование)	5 балла	20 баллов
2. Выполнение практических заданий на семинарских занятиях, разбор творческих заданий и блиц-кейсов	10 баллов	40 баллов
3. Промежуточная аттестация (экзамен)		40 баллов
4. Итого за семестр (дисциплину)		100 баллов

Оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, набравшему не менее 50 баллов в результате суммирования баллов, полученных при текущем контроле и промежуточной аттестации. Полученный совокупный результат (максимум 100 баллов) конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95-100	отлично	зачтено	A
83-94			B
68-82	хорошо		C
56-67	удовлетворительно		D
50-55			E
20-49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0-19			F

## 5.2. Критерии выставления оценок

Баллы/ шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ C	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	«удовлетворительно» /«зачтено (удовлетворительно)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p>

		<p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно»/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

### 5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

#### *Оценочные задания 1-го типа (примерный перечень тем докладов / творческих работ)*

1. Процесс управления информацией.
2. Развитие клиентоцентричности как один из важнейших факторов успеха компании.
3. Лестница лояльности клиентов.
4. Стратегическая матрица CRM.
5. Экономикки привлечения и удержания клиентов.
6. Роль клиентов-адвокатов.
7. Роль клиентов-террористов.
8. Стратегии в отношении каналов взаимодействия клиента с компанией.
9. Клиентоцентричная модель обслуживания.
10. Процесс создания ценности.
11. Классификация клиентов по их прибыльности.
12. Роль многоканальной стратегии.
13. Роль информации в процессе управления информацией согласно концепции CRM.
14. Роль информационных технологий в процессе управления информацией согласно концепции CRM.
15. Роль аналитических средств в процессе управления отношениями с клиентами.
16. Витрина данных. Хранилище данных. Стандартные программы добычи данных. Специализированные пакеты аналитических программ.
17. Процесс оценки эффективности управления в клиентоцентричном подходе.
18. Информационные технологии управления взаимоотношениями с клиентами.
19. Мировой рынок клиентоцентричных систем.

20. Маркетинг взаимоотношений: понятие и цели.
21. Концепции маркетинга взаимоотношений (К. Гренроос, Ф. Котлер, Вебстер, К. Келлер и др.)
22. Жизненный цикл взаимоотношений с клиентом.
23. Понятие клиентоцентричного сервиса, его принципы и элементы.
24. Типологии клиентов и их сравнительный анализ.
25. Структура процесса оказания услуги клиенту.
26. Особенности подготовки персонала для взаимодействия с клиентами.
27. Коммуникации с клиентом. Формирование обратной связи.
28. Понятие и этапы процесса личных продаж.
29. Технологии активных продаж.
30. Факторы, влияющие на эффективность продаж.
31. Основные этапы обслуживания потребителей в сервисных организациях.
32. Сущность понятия «качество услуг». Составляющие качества оказания услуг.
33. Соотношение восприятия и ожидания клиента. Основные формулы восприятия и ожидания и их сущность.
34. Специфика обслуживания клиентов по телефону. Основные правила.
35. Условия возникновения конфликтной ситуации и меры по урегулированию конфликтов с потребителями.
36. Возражения как препятствие к сотрудничеству с клиентами. Ложные и истинные возражения.
37. Понятие и причины жалоб покупателей.
38. Основные принципы работы с жалобами и претензиями клиентов.
39. Типы конфликтных клиентов и работы с конфликтными личностями в процессе продажи.
40. Стратегии привлечения новых клиентов.
41. Технологии удержания клиентов.
42. Технология создания и управления клиентской базой.
43. Принципы разработки программ лояльности и оценка их эффективности.

### ***Оценочные задания 2-го типа***

***(примерный перечень контрольных вопросов для обсуждения на семинарах)***

1. Социально-экономические факторы развития клиентоцентричности
2. Преимущества и недостатки специализации сервисных услуг
3. Признаки конкурентоспособности услуги
4. Компоненты сервисной системы.
5. Элементы оказания услуг и их взаимодействие.
6. Роль инфраструктуры в обеспеченности основной деятельности организации.
7. Роль предметно-пространственной среды в формировании имиджа сервисной фирмы.
8. Методы и формы обслуживания.
9. Способы приема заказов и заявок на услуги.
10. Методы организации взаимодействия с потребителями.
11. Психологические мотивы и объективные критерии выбора услуг клиентами.
12. Отличительные особенности труда работников сферы сервиса.
13. Профильная характеристика компетенций сотрудников сервисной фирмы.
14. Формы и методы обучения персонала. Способы и методы привлечения эффективной рабочей силы.
15. Критерии оптимальности уровня обслуживания.
16. Отличительные особенности основных, вспомогательных и поддерживающих услуг.

17. Прогрессивные формы обслуживания клиентов.
18. Проблемы восприятия цен на услуги клиентами.
19. Характеристика «брешей» в обслуживании.
20. Функциональное и технологическое качество сервисной услуги.
21. Особенности и проблемы оценки качества услуг.
22. Показатели качества услуги.
23. Факторы, определяющие выбор и установление требований и показателей качества.
24. Базовые потребительские ценности услуг.
25. Факторы, влияющие на удовлетворенность потребителя.
26. Восстановление услуги как способ повышения качества.

### **Оценочные задания 3-го типа (примерный перечень блиц-кейсов)**

**Задание 1.** Компания «Купил – Включил – Не работает» собирается выходить на рынок сервисных услуг. Согласно учредительным документам, оно собирается специализироваться на оказании сервисных услуг по ремонту аудио- и видеотехники.

*Разработайте план маркетинга на 1 год и программу организации сервиса на этом предприятии.*

*Примечание: исходите из того, что компания ставит перед собой высокие цели, поэтому ваши предложения должны быть максимально обоснованы.*

**Задание 2.** Предприятие «Вы – сломали, мы – починим» успешно работает на рынке сервисных услуг. Основной вид деятельности – оказание сервисных услуг по ремонту и диагностике бытовой техники. Недавно, благодаря НТП, компания смогла разработать услугу-новинку, обладающую характеристиками, превышающими все существующие аналоги на рынке.

*Разработайте перечень мероприятий, способных повысить имидж компании и защитить услугу от аналогов конкурентов на протяжении каждого из этапов жизненного цикла услуги.*

**Задание 3.** Предприятие «Московская железная дорога» (МЖД) предполагает организовать в электричках систему питания пассажиров. Вскоре в электропоездах взамен мелких предпринимателей-коробейников появятся сотрудники из службы разносной торговли Московской железной дороги. Все они будут одеты в специальную форму. Предполагается, что первое время в электричках станут продавать мороженое, воду и газеты. Однако в будущем железнодорожники планируют организовать и горячее питание пассажиров. Официанты с тележками будут курсировать по вагонам на протяжении всего времени следования электропоезда.

*Определите, какие позитивные и негативные стороны несет в себе «система питания пассажиров».*

*Какие маркетинговые цели преследуют маркетологи МЖД, внедряя данную систему?*

*Будет ли, с вашей точки зрения, иметь успех эта программа? Мнение обоснуйте.*

**Задание 4.** Вы – маркетолог крупной туристской компании, основной вид деятельности которой – организация отдыха на побережье Черного моря. Разработайте план маркетинговых мероприятий, направленных на стимулирование спроса и привлечение новых клиентов.

*Какие действия может предпринять компания для повышения уровня удовлетворенности клиентов?*

**Задание 5.** Крупная фирма собирается открыть ресторан быстрого питания в Москве. Какие факторы макросреды она должна учесть? Проведите анализ рынка на предмет выявления основных конкурентов компании.

*При анализе конкурентной среды необходимо выяснить примерно следующий перечень вопросов:*

- кто основные конкуренты;
- стратегия конкурентов;
- оргструктура и менеджмент;
- финансовое состояние;
- маркетинговая и рекламная стратегии конкурентов;
- методы, используемые в конкурентной борьбе;
- комплекс оказываемых услуг.

**Задание 6.** Компания планирует открыть сеть ресторанов быстрого питания.

*Какие блюда вы непременно включили бы в меню этих ресторанов, чтобы выделить их из общей массы конкурентов и завоевать симпатии потенциальных клиентов? Примечание: причины, по которым вы собираетесь включить в меню то или иное блюдо, должны быть обоснованы.*

**Задание 7.** На этапе маркетинга аудиторских услуг по поиску и привлечению клиентов аудиторская фирма может прибегнуть к рекламе.

*Разработайте план проведения рекламной кампании для одной из аудиторских фирм (по вашему выбору).*

**Задание 8.** Мебельная фабрика «12 стульев» испытывает затруднения по целому ряду производственных вопросов: устаревшее оборудование, отсутствие необходимой технической подготовки. Вместе с этим, руководство фабрики, опасаясь уронить авторитет в глазах подчиненных, а также беспокоясь за возможную утечку конфиденциальной информации, явно не настроено обращаться за помощью к квалифицированным консультантам. Консалтинговой компании, с целью привлечения мебельной фабрики к совместному сотрудничеству, необходимо повысить интерес и доверие к себе и своим услугам.

*Разработайте программу по укреплению имиджа консалтинговой фирмы, которая позволила бы ей успешно сотрудничать с мебельной фабрикой.*

**Задание 9.** С целью выявления спроса на банковские услуги в часы обеденного перерыва разработайте список вопросов (анкету) для посетителей банка, ответы на которые должны определить целесообразность работы банка без перерыва на обед.

*Подумайте, какое время будет наиболее подходящим для проведения выборочного анкетирования посетителей (в день около 10-15 человек), если перерыв в банке с 14.00 – до 15.00?*

**Задание 10.** Коммерческий банк установил новые (более выгодные) процентные ставки по вкладам населения в рублях и иностранной валюте.

*Разработайте рекламное информационное письмо для VIP-клиентов банка. Какие приложения вместе с письмом, по вашему мнению, необходимо будет вложить в конверт? Как называется подобный вид рекламы?*



## Контрольный тест

### Вопрос 1

Из каких двух понятий складывается понятие «клиентоориентированность»?

*Варианты ответов*

- клиент и ориентация
- клиент и прибыль
- клиент и коммуникация

### Вопрос 2

Как можно назвать специалиста, проявляющего внимание к потребностям клиентов, стремящегося удовлетворить их требования

*Варианты ответов*

- клиентоориентированный
- профессионал
- озабоченный

### Вопрос 3

Что оказывает влияние на способность организации продолжать свой бизнес в любых условиях?

*Варианты ответов*

- конкурентоспособность
- умение привлекать к себе клиентов
- способность быстро продавать товары
- рейтинг надежности организации

### Вопрос 4

Какие функциональные подразделения организации ориентированы преимущественно на клиентов?

*Варианты ответов*

- отдел маркетинга
- отдел продаж
- отдел андеррайтинга
- операционный отдел
- бизнес-администрирование

### Вопрос 5

Что понимают под аббревиатурой CRM?

*Варианты ответов*

- потребительские инновации
- механизм управления бизнес-процессами на производстве
- механизм управления взаимоотношениями с клиентами

### Вопрос 6

В чем состоит суть философии управления взаимоотношениями с клиентами?

*Варианты ответов*

- восприятие клиента
- развития организации
- коммуникационные препятствия

### **Вопрос 7**

Какие показатели эффективности деятельности организации являются следствием грамотной организации бизнеса?

*Варианты ответов*

- рентабельность, стабильность, кредитоспособность
- продажи, прибыль, денежный поток
- клиенты, продуктовый портфель, специалисты

### **Вопрос 8**

Для каких целей рассчитывают индекс клиентоцентричности?

*Варианты ответов*

- для оценки готовности покупателей к повторным покупкам
- определения приверженности потребителей к определенным покупкам
- для проведения опросов клиентов, интервьюирования или анкетирования
- для определения факторов и результатов исследования обслуживаемого рынка

### **Вопрос 9**

Как расшифровывается аббревиатура NPS?

*Варианты ответов*

- индекс конкурентоспособности
- индекс эффективности
- индекс лояльности

### **Вопрос 10**

По какой формуле можно рассчитать индекс NPS в организации?

### **Вопрос 11**

Какой вопрос рекомендуется задать клиенту чтобы определить факторы, влияющие на коэффициент клиентоцентричности?

*Варианты ответов*

- Как Вы относитесь к услуге организации?
- Назовите основную причину вашей оценки?
- Какова вероятность того, что Вы порекомендуете услугу организации своим друзьям?

### **Вопрос 12**

Какой вопрос рекомендуется задать клиенту чтобы измерить величину коэффициента клиентоцентричности?

*Варианты ответов*

- Какова вероятность того, что Вы не порекомендуете организацию / ее услуги своим друзьям/знакомым/коллегам?
- Назовите основную причину вашего отношения к рынку услуг, на котором работает организация?
- Какова вероятность того, что Вы порекомендуете организацию / ее услуги своим друзьям/знакомым/коллегам?

### **Вопрос 13**

Важно ли для расчета индекса клиентоцентричности знать кто ваш клиент?

*Варианты ответов*

- да
- нет

#### **Вопрос 14**

Зависит ли процесс становления организации как клиентоцентричной от того, какой вид организационной структуры розничных продаж выбран в организации (клиентская, каналная, продуктовая, смешанная)

*Варианты ответов*

- зависит
- не зависит

#### **Вопрос 15**

Без чего невозможно достижение поставленных задач в области управления отношениями с клиентами?

*Варианты ответов*

- без согласованной работы всех подразделений организации
- без качественной работы всех отделов страховой организации
- без соблюдения корпоративных интересов страховой организации

#### **Вопрос 16**

Что является основой клиентоцентричной организации?

*Варианты ответов*

- маркетинг
- клиенты
- продажи

#### **Вопрос 17**

Что надо сделать, чтобы сформировать клиентоцентричную бизнес-культуру в организации?

*Варианты ответов*

- выработать определенную модель поведения ее сотрудников
- изменить менталитет и отношения сотрудников, наладить бесперебойность процессов обслуживания, создать единый информационный поток
- тщательно изучить нужды клиентов, их запросов, максимальное удовлетворение их потребностей
- больше сотрудничать с партнерами по продвижению бизнеса организации
- тщательно проводить сегментацию клиентов и привлекать только заинтересованных лиц

#### **Вопрос 18**

Как называется клиентоцентричная технология продаж, основанная на желании и готовности потребителей покупать новый продукт?

*Варианты ответов*

- потребительская инновация
- партнерский маркетинг
- партнерский сервис

#### **Вопрос 19**

Как называется клиентоцентричная технология продаж, основанная на продажах с помощью бизнеса партнера?

*Варианты ответов*

- партнерский маркетинг
- партнерские продажи
- партнерский сервис

### **Вопрос 20**

Как называется клиентоцентричная технология продаж, основанная на продвижении бизнеса в сети, при которой вебмастер получает вознаграждение за каждого посетителя, подписчика, покупателя или продажу, осуществленные благодаря его усилиям?

*Варианты ответов*

- партнерский маркетинг
- партнерский сервис
- партнерские продажи

### **Вопрос 21**

Как называется клиентоцентричная технология продаж, основанная на предоставлении своей команде необходимых инструкций, стратегий, обучения, поддержки или других инструментов единой системы обслуживания клиентов?

*Варианты ответов*

- партнерские продажи
- партнерский маркетинг
- партнерский сервис

### **Вопрос 22**

Что следует понимать менеджеру организации под трудовой функцией «Управление контактами»?

*Варианты ответов*

- поддержка информации о клиенте и истории контактов с ним, о точках циклических продаж или периодичности пролонгации договоров обслуживания
- обновляемую информацию о продуктах, ценах, рекламных мероприятиях, результатах исследований (например, факторах, оказывающих влияние на принятие решения о покупке) и информацию о конкурентах

### **Вопрос 23**

Что является самым важным звеном в организационной структуре клиентоцентричной компании?

*Варианты ответов*

- распределение функций CRM между подразделениями
- создание инфраструктуры CRM (управление взаимоотношениями с клиентами)
- разрозненное предложение отдельных товаров и услуг
- управление документацией продаж

### **Вопрос 24**

Что понимается под управлением документацией в системе распределения функций CRM между подразделениями страховой организации и создания инфраструктуры CRM (управление взаимоотношениями с клиентами)?

*Варианты ответов*

- разработка и внедрение стандартов, настраиваемых отчетов и информационно-рекламных материалов
- управление побуждающими факторами привлечения потенциальных клиентов
- управление потребительскими инновациями

### **Вопрос 25**

Что понимается под управлением возможностями в системе распределения функций CRM между подразделениями организации и создания инфраструктуры CRM (управление взаимоотношениями с клиентами)?

#### *Варианты ответов*

- управление побуждающими факторами привлечения потенциальных клиентов
- разработка и внедрение стандартов, настраиваемых отчетов и информационно-рекламных материалов
- получение информации о наличии заказов на покупку продуктов у сторонних продавцов (агентов, брокеров, консультантов)

#### **Вопрос 26**

Что понимается под управлением связью в системе распределения функций CRM между подразделениями организации и создания инфраструктуры CRM (управление взаимоотношениями с клиентами)?

#### *Варианты ответов*

- календарь и деловой дневник для торговых представителей, работающих в «поле»
- управление побуждающими факторами привлечения потенциальных клиентов
- функционирование самостоятельного программного модуля, отвечающего за передачу информации с использованием мобильного телефона, за ее сохранность

#### **Вопрос 27**

Как определить уровень (%) потенциальных клиентов организации, относящихся к сторонникам ее услуг, если после проведения опроса из 150 человек положительно ответили 65 участников анкетирования?

#### *Варианты ответов*

- $65 * 100 / 150$
- $65 * 150 / 100$
- $150 * 100 / 65$

#### **Вопрос 28**

Как определить индекс клиентоцентричности организации, если после проведения опроса 200 человек были выявлены следующие результаты:

- сторонники её бизнеса – 45 %;
- нейтральные потребители – 30 %;
- критики – 25 %.

#### *Варианты ответов*

- $45 - 25 = 20\%$
- $30 - 25 = 5\%$
- $45 - 30 = 15\%$

#### **Вопрос 29**

Каким образом можно проводить опросы клиентов для измерения индекса лояльности (NPS)?

#### *Варианты ответов*

- по телефону
- через анкетирование
- через интервьюирование
- с использованием интернет-технологий
- нет правильных ответов
- по средствам связи
- через "народное радио"
- через проведение семинаров и онлайн-конференций

### Вопрос 30

Где специалист может осуществлять фиксацию и обработку результатов исследования клиентоцентричности организации при измерении индекса лояльности (NPS)?

*Варианты ответов*

- в карточке клиента
- в электронной CRM-системе
- в табличном редакторе EXCEL
- в блокноте
- в уме на запоминание
- на листочке бумаги

*Перечень примерных вопросов для экзамена*

1. Что такое клиентоцентричность?
2. Перечислите и охарактеризуйте предпосылки возникновения клиентоцентричного подхода.
3. Клиентоцентричный менеджмент как инструмент повышения конкурентоспособности организации.
4. Основные принципы клиентоцентричного менеджмента.
5. Типы сложных клиентов и их специфика.
6. Агрессивный, жалобщик, говорун и другие типы сложных клиентов. Как общаться с каждым из них.
7. Необходимые установки в общении с трудными клиентами.
8. Пассивный, агрессивный и уверенный стили общения.
9. Правила, которые необходимо соблюдать для сохранения конструктивного стиля общения в сложных ситуациях.
10. Техники корректного отказа, сообщения негативной информации, мягкого удержания инициативы в беседе и другие психологические приёмы, необходимые для общения с трудными клиентами.
11. Назовите и дайте характеристику основным типам CRM.
12. Что представляет собой процесс разработки стратегии CRM, из каких частей состоит?
13. Назовите отраслевые и конкурентные характеристики в рамках процесса разработки клиентоцентричного подхода.
14. Охарактеризуйте ценность, получаемую клиентом от компании, в чем она заключается?
15. Что выгоднее: привлекать новых или удерживать старых клиентов и почему?
16. В чем состоит суть и значение процесса многоканальной интеграции?
17. Дайте определение хранилищу данных, перечислите виды хранилищ данных.

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Список источников и литературы

#### Литература

##### *Основная*

Клиентоориентированность: исследования, стратегии, технологии: монография / Л.С. Латышова, И.В. Липсиц, О.К. Ойнер [и др.]. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 241 с. – (Научная мысль). – DOI 10.12737/1058297. – ISBN 978-5-16-015796-2. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1875215>.

Лукаш Ю.А. Ваш клиент: кто он, как с ним общаться и чего ожидать?: учебное пособие / Ю.А. Лукаш. – Москва: Флинта, 2022. – 129 с. – ISBN 978-5-9765-5170-1. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1905772>.

Фейдер П. Клиентоцентричность: отношения с потребителями в цифровую эпоху: научно-популярное издание / П. Фейдер, С. Томс. – Москва: Альпина Паблишер, 2021. – 190 с. – ISBN 978-5-9614-3690-7. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1841893>.

##### *Дополнительная*

Диксон М. Всегда ваш клиент: как добиться лояльности, решая проблемы клиентов за один шаг: учебное пособие / М. Диксон, Н. Томан, Р. Делиси. – Москва: Альпина Пабл., 2016. – 265 с.: ISBN 978-5-9614-5168-9. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/912585>.

Дью Р. Клиентский опыт: как вывести бизнес на новый уровень / Р. Дью, С. Аллен; пер. с англ. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 290 с. – ISBN 978-5-9614-2404-1. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1221002>.

Развитие сферы услуг на основе клиентоориентированного подхода: монография / В.В. Груздева, Г.В. Груздев, Ю.С. Ключева, В.В. Конова. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 172 с. – (Научная мысль). – DOI 10.12737/1977989. – ISBN 978-5-16-018322-0. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1977989>.

Фокс, Д. Д. Как стать волшебником продаж: Правила привлечения и удержания клиентов / Фокс Д.Д., - 2-е изд. - Москва :Альпина Пабл., 2016. - 164 с.: ISBN 978-5-9614-4747-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/913765>.

## **6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Стандарты клиентоцентричности. Министерство экономического развития РФ // [https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe\\_upravlenie/gosudarstvo\\_dlya\\_lyudey/standarty\\_klientocentrchnosti/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrchnosti/)
2. Клиентоцентричность: Анализ клиентского опыта и разработка сервисной модели (СХМ). Карты путешествия клиентов. Исследование опыта сотрудников. Программы лояльности. Управление продуктовым портфелем, разработка бренда. Построение матрицы QFD, анализ по модели Кано. Система динамического ценообразования. Digital-стратегии. Исследования рынка. Социологические исследования // <https://content.paperplanes.ru/portfolio/customer-experience->
3. Клиентоцентричность в эпоху перемен. Блог Naumen // <https://blog.naumen.ru/customer-model/>

## **7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Для обеспечения дисциплины «Клиентоцентричный менеджмент» используется материально-техническая база образовательного учреждения: компьютерные классы и научная библиотека РГГУ.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security

Профессиональные полнотекстовые базы данных:

1. Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)
2. ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)
3. Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)
4. Cambridge University Press
5. ProQuest Dissertation & Theses Global
6. SAGE Journals
7. Taylor and Francis
8. JSTOR

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант



## **8. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ**

### **9.1. Планы семинарских занятий.**

*СЕМИНАР 1. Отношение к клиенту – ключевой фактор успешного менеджера*

Роли менеджера по отношению к клиенту.

Концепция продукта Котлера.

Менеджер как лицо компании. Личные и профессиональные качества успешного менеджера.

«Портрет» современного клиента.

Основные признаки типологии клиентов.

Фильтры восприятия реальности.

Типологии клиентов: по внутренней мотивации, по способу принятия решения, по каналам восприятия информации.

Классификация покупателей по степени готовности совершить покупку.

Что такое клиентоориентированный и клиентоцентричный подходы.

Ориентация на клиента – основное конкурентное преимущество современного предприятия.

Потребности клиента – основной мотив клиентоцентричной компании.

Основные правила общения с клиентом.

Способы определения потребностей и мотивов клиентов.

Основные ошибки при определении потребностей и мотивов клиента.

Типичные ошибки при общении с клиентом или почему клиенты уходят.

Практика: групповая дискуссия «Клиентоцентричный сервис».

Упражнение «Мой девиз отношения к клиенту».

Тест «Самодиагностика стиля общения с клиентом».

## *СЕМИНАР 2. Определение ключевых клиентов и их роли в деятельности компании*

Ключевые клиенты как инструмент создания дополнительных конкурентных преимуществ.

Прибыльность ключевых клиентов.

Концепция жизненного цикла клиента в компании «CLF» (customer lifecycle).

Профиль ключевых клиентов. Опасности несоответствия установленным стандартам.

Технология выбора целевого сегмента рынка сбыта и определение там ключевых клиентов.

Матрица идентификации и выбора ключевых клиентов «KAISM».

Классификация уже имеющихся ключевых клиентов компании.

Практика:

Классификация клиентов и создание универсального профиля ключевого клиента.

Оценка возможного вклада ключевых клиентов в бизнес компании.

Расчет количества и определение потенциала необходимых компании ключевых клиентов для решения различных бизнес задач.

Набор инструментов и некоторый опыт его использования для проведения анализа наличия ключевых клиентов в клиентской базе компании.

### *СЕМИНАР 3. Основные принципы управления ключевыми клиентами*

Принцип 1 — «Ключевые клиенты».

Принцип 2 — «Ключевой ассортимент».

Принцип 3 — «Ключевой поставщик».

Принцип 4 — «Ключевое лицо, принимающее решения».

4 принципа и модель жизненного цикла «CLF»

Практикум «Модель 4 принципа для создания стратегий взаимодействия с ключевыми клиентами»

### *СЕМИНАР 4. Внедрение технологии управления ключевыми клиентами*

Степень готовности компании к работе с ключевыми клиентами

11 факторов, влияющих на внедрение управлением ключевыми клиентами в компании в соответствии с «S.A.M.A.».

Внедрение технологии управления ключевыми клиентами в компании в соответствии с моделью «7S».

Практикум «Аудит готовности компании к работе с ключевыми клиентами

### *СЕМИНАР 5. Особенности работы с ключевыми клиентами*

Покупательские роли ключевых клиентов и виды их вовлеченности.

Матрица контактов с ключевыми клиентами.

Модели развития отношений с ключевыми клиентами.

Стратегии работы с ключевыми клиентами.

Создание для ассортимента товаров или услуг компании статуса ключевого ассортимента.

Создание статуса «ключевого поставщика».

Создание группы из различных сотрудников компании для проектной работы с ключевыми клиентами.

Практика: Разработка алгоритма работы с ключевыми клиентами. Игра «Ключевой поставщик».

*СЕМИНАР 6. Технология SPEAR и «Большие» продажи*

«S» -Situation (Ситуация клиента):

Установление доверительного контакта

Вербальная и невербальная пристройка

Ситуационные вопросы

Кейс-вопросы

«P» – Problem (Проблемные области):

Ключевые потребности клиентов: от вершины «Айсберга» до его основания

Вопросы о задачах и проблемах

Анализ задач и проблем клиента

Фиксация и ранжирование проблем и потребностей клиента

«E» – Extraction (Извлечение проблем и потребностей):

Извлекающие вопросы

Референтные вопросы

Определение главных задач и проблем клиента

Вербализация истинных задач, проблем, опасений и потребностей клиента

«A» – Amplification (Актуализация, усиление значимости задач и проблем):

Вовлекающая презентация

Усиление потребностей клиента

Создание и повышение ценности

Управление эмоциями клиента

«R» – Resolving (Решение проблем и удовлетворение потребностей):

Управление решениями клиента

Направляющие вопросы

Презентация решения проблем клиента

Перевод потребностей и эмоций в решение о сотрудничестве

Практика. Закрепление «эффекта самостоятельного решения».

Репетиция продажи. Подготовка клиента к защите вашего предложения внутри своей компании.

Выход из контакта: закрепление позитивных эмоций клиента.

SPEAR и рекомендации.

SPEAR и развитие долгосрочных доверительных отношений

## *СЕМИНАР 7. Работа с «трудными клиентами»*

Три зоны развития конфликта.

Работа с клиентом в нейтральной зоне.

Основные правила работы с клиентом в зоне возникновения трудностей.

Техника отказа клиенту.

Техники снижения эмоционального напряжения в общении с клиентом.

Причины возникновения конфликта. Конфликтогены.

Основные стратегии поведения в конфликте.

Правила поведения в конфликте.

Практика: разбор алгоритма разрешения конфликтной ситуации.

### **9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ**

Письменные работы учебным планом или программой не предусмотрены.

### **9.3. Иные материалы**

## АННОТАЦИЯ

*Цель дисциплины* заключается в формировании профессиональных знаний и компетенций в области теории и практики клиентоцентричного подхода в управлении.

*Задачи дисциплины:*

– развитие системного мышления, дающего студентам более полное понимание особенностей работы современных компаний на обслуживаемых ими рынках, а также умения применять клиентоориентированные технологии на практике;

– ознакомление с концепциями клиентоцентричного менеджмента и маркетинга взаимодействия, а также интеграция их друг с другом с целью достижения эффекта синергии;

– формирование способности принимать эффективные управленческие решения на разных уровнях клиентоцентричности компании.

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций:

<b>Компетенция</b> (код и наименование)	<b>Индикаторы компетенций</b> (код и наименование)	<b>Результаты обучения</b>
Тип задач проф. деятельности:	<i>Организационно-управленческий</i>	
ПК-1. Способен организовывать внешнеэкономическую (международную) деятельность	ПК-1.4 Владеет навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	<p><i>Должен знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методы и инструменты стратегического анализа;</li> <li>– внутренние и внешние факторы конкурентоспособности организации</li> <li>– виды стратегий</li> </ul> <p><i>Должен уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разрабатывать и реализовывать на практике бизнес-модели, а также увязывать их со стратегиями развития бизнеса организации;</li> <li>– оценивать условия и последствия принимаемых стратегических и бизнес-решений с целью повышения общей конкурентоспособности организации на рынке</li> </ul> <p><i>Должен владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– культурой стратегического мышления;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– современными экономико-математическими моделями и компьютерными технологиями имитационного моделирования стратегических процессов;</li> <li>– методиками оценки конкурентоспособности организации на рынке;</li> <li>– способами повышения конкурентоспособности организации в условиях развития рыночных отношений</li> </ul>
<p>ПК-1. Способен организовывать внешнеэкономическую (международную) деятельность</p>	<p>ПК-1.5 Организует и поддерживает связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (органа государственного или муниципального управления, некоммерческие организации)</p>	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– сущность, содержание, значение коммуникационного менеджмента, тенденции его развития в российской и международной практике;</li> <li>– структуру и задачи функционального подразделения коммуникационного менеджмента;</li> </ul> <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разрабатывать коммуникационную политику и стратегический план коммуникаций компании;</li> </ul> <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– научными принципами и методами коммуникационного менеджмента;</li> <li>– умением организации коммуникационных связей в целях расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов</li> </ul>

По общим результатам обучения студент также должен:

*Знать:*

- роль и место клиентоцентричности в организационном развитии;
- принципы управления клиентоцентричностью организации;
- инновационные направления повышения клиентоцентричности организации, пути и способы повышения эффективности взаимодействия с клиентами на основе организационной культуры и принципов социальной ответственности;
- методы творческого решения задач повышения клиентоцентричности.



*Уметь:*

- анализировать процесс взаимоотношений с клиентами;
- использовать инструменты менеджмента и маркетинга услуг во взаимоотношениях с клиентами;
- проектировать комплекс мероприятий по управлению отношениями с клиентами;
- использовать принципы социальной ответственности при разработке и реализации стратегии повышения клиентоцентричности организации;
- разрабатывать новые способы решения проблем клиентов и оценивать эффективность этих решений.

*Владеть:*

- управленческими технологиями, позволяющими реализовывать CRM-стратегию;
- навыками реализации коммуникационных схем взаимодействия с клиентами;
- навыками использования принципов социальной ответственности для повышения клиентоцентричности организации;
- навыками создания благоприятной атмосферы для клиентов организации.

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии:

- традиционные (лекции, семинары, контрольные вопросы);
- активные (блиц-кейсы, доклады и выступления, тестирование).

При проведении учебных занятий обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, в том числе с учётом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей (п.34. Приказ № 245).

Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.