

Санкт-Петербургский государственный университет

СВЕТЛИЧНАЯ Варвара Александровна

Выпускная квалификационная работа

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОММУНИКАЦИЯМИ

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Основная образовательная программа бакалавриата
«Управление персоналом»

Научный руководитель: к.э.н.,
доцент Крылова Юлия Владимировна

Рецензент: к.э.н.,
доцент Мелякова Евгения Валерьевна

Санкт-Петербург
2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические основы коммуникационной политики организации.....	5
1.1 Сущность и функции коммуникаций организации.....	5
1.2 Система коммуникаций организации.....	12
1.3 Коммуникационная политика как инструмент управления организационными коммуникациями.....	12
1.4 Системы CRM (Customer Relationships Management), как инструмент управления организационными коммуникациями.....	25
Глава 2 Развитие системы коммуникаций в аэропорту Пулково.....	35
2.1 Аэропорт Пулково как объект исследования системы коммуникаций.....	35
2.2 Анализ коммуникационной политики аэропорта Пулково.....	39
2.3 Разработка рекомендаций по развитию коммуникативной политики организации..	44
Заключение.....	59
Список использованных источников.....	62
Приложения.....	65

Введение

Современное общество характеризуется расширением взаимосвязей в межличностном общении и совместной деятельности. Человеческие отношения переходят на новый уровень, изменяются требования к культуре общения, особенно в сфере управления. Повышается спрос на коммуникативные умения и навыки, риторические средства и приёмы, обеспечивающие успех в общении и профессиональной деятельности. Этот спрос вызван необходимостью повысить мастерство профессионального общения, внутренней мотивацией к совершенствованию, стремлению к успеху и публичному признанию.

Главная фигура в организации — это менеджер (руководитель), который определяет деятельность всей компании. В каждой организации совершенно по-разному применяются методы коммуникаций и принятия решений в возникающих ситуациях. Менеджер должен руководить и координировать действия путем создания системы норм и правил, касающихся деятельности организации. Эффективное руководство способно разделить свое видение на проблему совместно с членами организации, мотивировать на решение той или иной ситуации для достижения поставленной задачи. Нужно управлять вместе с работниками, а не просто управлять ими. Понимание ситуации и знание того, как правильно построить внутреннюю систему организации — важнейшие компоненты эффективного руководства¹.

Эффективный менеджер уделяет особое внимание созданию и поддержанию коммуникационных каналов. В некоторых организациях решение принимают только на верхнем уровне. Существуют компании, в которых используется делегирование права принятия решений на нижние уровни. Нормы и формы коммуникации оказывают огромное влияние на психологический климат внутри организации. Если говорить об эффективности и конкурентоспособности организации в целом, то стоит подчеркнуть важность действий не только руководителя, но и каждого отдельно взятого сотрудника.

Современные теория и практика менеджмента выделяют следующие направления коммуникаций: взаимодействие с СМИ; взаимодействие с персоналом; взаимодействие с потребителями; взаимодействие с инвесторами и финансовыми связями; взаимодействие с органами власти; коммунальные связи; экологические связи; кризисные связи. Активность работы в том или ином направлении находится в прямой зависимости от маркетинговой и социальной значимости в конкретный период для конкретной организации. Таким образом, роль коммуникаций чрезвычайно высока и состоит в обмене своевременной и достоверной

¹Кандаурова И.Р., Куценко О.И. Роль маркетинговых коммуникаций / Современные тенденции развития социально-экономических систем: Материалы международной научно-практической конференции, БашГУ, 17 декабря 2014 г., Уфа. – С.41 – 44

информацией, необходимой для осуществления рабочего процесса. Этим обусловлена актуальность выбранной темы.

Конкуренция в условиях интенсивного развития рынка требует развития коммуникативной политики организации. Коммуникативная политика проявляется в построении коммуникаций в любой организации (технологий выхода на клиентов и удержания их; формирования бренда организации, ее товаров и услуг; формирования имиджа организации) и в межличностном взаимодействии организации и клиента (формировании желаемого потребительского поведения клиента через активные продажи, эффективные переговоры, любые формы непосредственного взаимодействия). Коммуникативная политика положена в основу конструирования методов, ориентированных на клиента. Именно такое название получили методы, которые распознают потребности клиентов для их максимального удовлетворения².

Цель данной ВКР – разработать рекомендации по развитию системы организационных коммуникаций для аэропорта «Пулково» на основе анализа современных инструментов формирования коммуникационной политики организации.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

1. Исследовать систему коммуникаций организации.
2. Рассмотреть теоретические аспекты коммуникационной политики организации;
3. Проанализировать коммуникативную политику аэропорта Пулково.
4. На основе полного анализа полученных данных разработать рекомендации по развитию коммуникационной политики аэропорта Пулково.

Предметом исследования является анализ развитости коммуникативной политики аэропорта.

Объектом исследования является коммуникационная политика.

ВКР структурно содержит введение, 2 главы, заключение, список использованных источников и приложения.

²Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. 2-изд., перераб.и доп. - М. : Финпресс, 2016. – 265 с.

1 Теоретические основы коммуникационной политики организации

1.1 Сущность и функции коммуникаций организации

Классическое понимание коммуникации — это межличностный процесс, целью которого является передача информации. В целом коммуникации представляют собой крайне сложный процесс, подчиняющийся множеству самых разнообразных факторов: языковых, социальных, психологических, культурных. И, естественно, для того, чтобы быть эффективным коммуникатором, человек должен хорошо представлять себе, как этот процесс устроен и с какими «подводными камнями» он может столкнуться на своем пути.

Коммуникации в бизнесе – это основа и фундамент эффективного стратегического управления компанией.³ Современная фирма управляет колоссальной коммуникационной системой, поддерживая коммуникации со своими посредниками, потребителями и контактными аудиториями. Одновременно каждая группа поддерживает обратную коммуникативную связь со всеми остальными, потому успешная деятельность фирмы во многом и зависит от правильно построенной коммуникативной политики⁴. 75% американских, 63% английских и 85% японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организациями. В американском менеджменте считается, что эффективный руководитель должен знать каналы неформальных коммуникаций в своей компании, скорость прохождения по ним информации и уметь использовать эти каналы в определенных ситуациях.

В деловой коммуникации происходит обмен деятельностью и ее результатами, формируются взгляды на различные проблемы и вопросы, развивается понимание и уважение между партнёрами. В профессиональной деятельности необходимо взаимодействовать с людьми разных культур и национальностей, нужно учиться принимать и понимать друг друга, независимо от своих личных неприязней; использовать различные коммуникативные технологии для достижения эффективного взаимодействия и сформировать коммуникативную компетентность.

Познанные ценности, принятые в организации, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечиваются взаимопониманием работников и их взаимодействие, установление и использование эффективных коммуникационных потоков. Путем разработки эффективных коммуникаций усиливается вовлеченность каждого работника в дела организации, решаемые

³ Курьян М.Л. Понимание процесса межличностной коммуникации / Курьян М.Л.// Вече журнал русской философии и культуры. - Вып. 20 - СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2009. - С. 229-236

⁴ Основы теории коммуникации / под ред. М. А. Василика. - М.: Гардарики, 2016. – 452 с.

ею проблемы⁵. Абсолютно в любой коммуникации можно выделить ряд компонентов: отправитель, адресат, сообщение, код, канал. Естественно, что все они делятся на устные и письменные.⁶

Культуру коммуникаций необходимо рассматривать как одну из подсистем корпоративной культуры. Это означает, что в числе разделяемых персоналом компании ценностей необходимо вычлнить группу коммуникативных ценностей, в число которых входят:

- отношение сотрудников к работе;
- отношение руководства к подчиненным
- отношение подчиненных к руководству
- отношение сотрудников к клиентам, партнером и т.п.
- отношение сотрудников к изменениям.

Коммуникационный процесс включает в себя ряд последовательных действий (См. Рисунок 1).

Как показывает практика, коммуникационные, координационные технологии играют важную роль в деятельности фирмы. Новые технологии усиливают свою значимость, с целью подготовки персонала к эффективному внедрению и использованию современных информационных технологий относительно:

- внедрения средств автоматизации, которые существенно сокращают непродуктивное время;
- привлечения будущих пользователей для выбора и создания новых автоматизированных систем, с учетом их мнения; отказа от стремления к мгновенному одобрению инновационных средств всеми сотрудниками и соответствующих перемещений персонала, что может привести к значительному снижению уровня вспомогательных служб предприятия;
- внедрения вначале прикладных легких задач и обязательного проведения курса интенсивного обучения для будущих пользователей.

Отправитель коммуникационного сообщения всегда должен стремиться к тому, чтобы получатель не только мог понять предназначенное ему сообщение, но и начать действовать в соответствии с ним.

Тщетная попытка понять сложное коммуникационное сообщение, особенно если оно неожиданно, может легко вызвать у работника чувство раздражения.

⁵ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации - М. : ИНФРА-М, 2010. - 694 с.

⁶ Деревянко Е. Внутрифирменные коммуникации как мотивационный механизм// <http://www.acmu.com.ua>

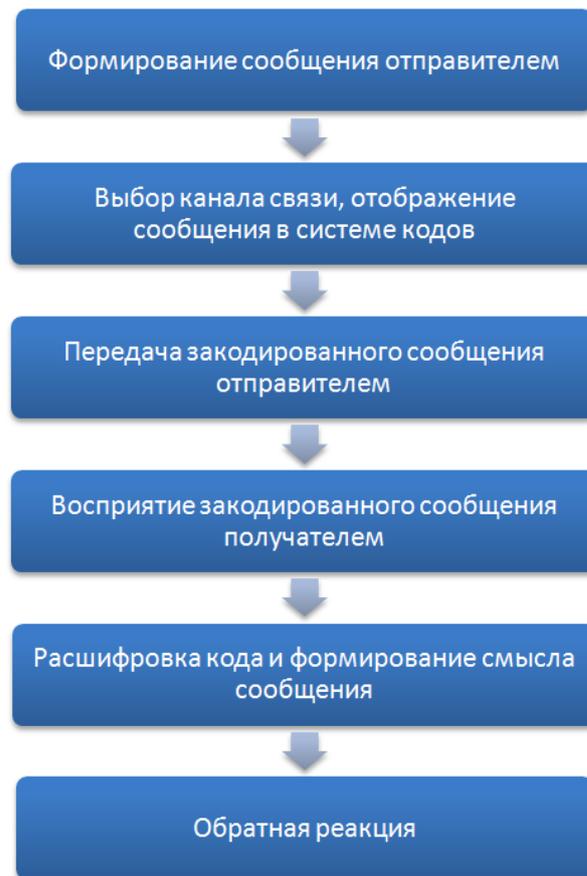


Рисунок 1. Коммуникационный процесс

Источник: Петрова Е.А. Внутриорганизационные коммуникации. // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3 [Электронный ресурс]

Когда работники узнают про объявление о решениях, касающихся их жизненно важных интересов и благосостояния или тех проблем, по которым они хотели бы высказать свое мнение, то также могут почувствовать раздражение и разочарование, поскольку эти важные для них решения были приняты без их участия.

На основании этого можно сделать следующие заключения:

- **Односторонняя коммуникация**
 - Описывает коммуникацию как линейный процесс, без обратной связи
 - Эффективна при постановке простых, ясных, однозначно понимаемых задач
 - При постановке сложных и неоднозначно понимаемых задач снижает эффективность коммуникации

- Характерна для иерархических, линейно-функциональных организаций
- **Двухсторонняя коммуникация**
 - Линейная коммуникация с обратной связью
 - Эффективна при постановке не рутинных, сложных, неоднозначно понимаемых задач
 - Характерна для дивизиональных и матричных структур
- **Транзактная коммуникация**
 - Делает акцент на важности личных взаимоотношений для коммуникации
 - Существенно значение культурного контекста
 - Показывает, что оба партнера одновременно включены в коммуникацию в рамках одного контекста (каждый влияет на каждого)
 - Характерна для проектных и матричных структур с командной культурой
 - Иногда стихийно существует на начальном (предпринимательском) этапе развития организации

Основные функции коммуникации представлены на Рисунке 2⁷.

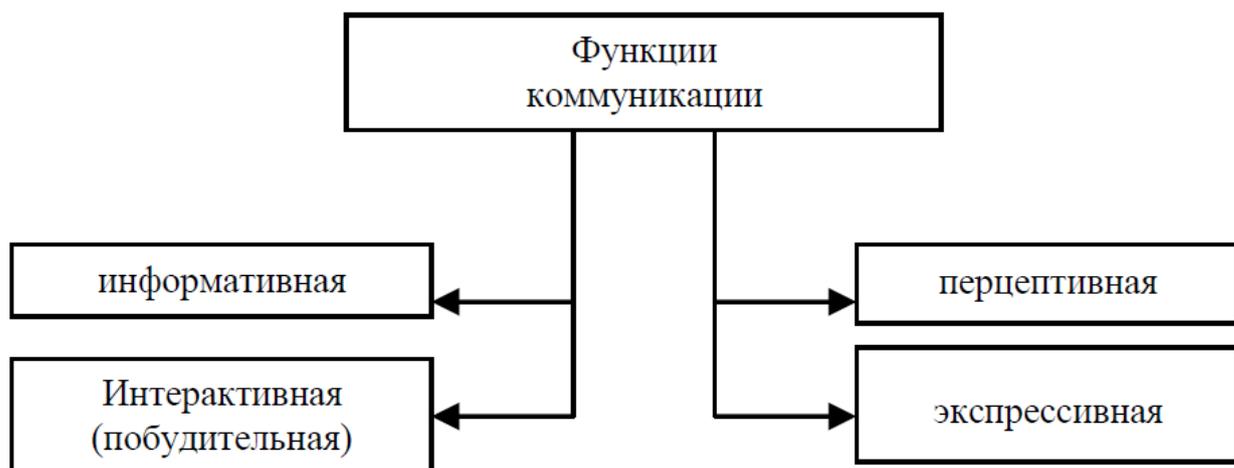


Рисунок 2. Основные функции коммуникации

Источник: Дайнекин Т. В. Маркетинговые коммуникации: учебно- методический комплекс. - М.: Изд. центр ЕАОИ, 2016. – 80с.

Каждое из средств коммуникации (вербальные, невербальные и т.д.) по-своему передает информацию и потому коммуникацию можно представить в виде определенных уровней, на которых она происходит. При этом уровень не равен иерархии, это не строгая последовательность, т.к. средства коммуникации свободно взаимодействуют друг с другом.

⁷Дайнекин Т. В. Маркетинговые коммуникации: учебно- методический комплекс. - М.: Изд. центр ЕАОИ, 2016. – 80с.

Понимание вопроса об уровнях коммуникации в российской научной и учебной литературе различно. Некоторые авторы говорят о таких уровнях коммуникации, как межличностный, уровень коммуникации в малых группах и уровень массовой коммуникации. Однако в большинстве работ принято выделять такие уровни коммуникации, как:

- семиотический уровень, созданный знаками;
- лингвистический уровень, созданный словами и словосочетаниями, т.е. вербальными средствами;
- металингвистический уровень, созданный специальными вербальными средствами (термины, научные понятия);
- паралингвистический уровень, возникший на основе жестов, мимики и т.п., то есть невербальных средств;
- синтетический уровень, где происходит синтез функционирования вербальных и невербальных средств.

Таблица 1. Уровни коммуникации.

<i>Уровни коммуникации</i>	<i>Конституирующие коммуникативные средства</i>	<i>Проявления и примеры</i>
семиотический уровень	создается знаками. Знак - основная единица этого уровня.	любые знаки, символы
лингвистический уровень	создается словами и словосочетаниями, т.е. вербальными средствами. Слово - основная единица этого уровня.	слова человеческого языка
металингвистический уровень	создается специальными вербальными средствами (метаязыком - языком научных и профессиональных терминов, которые являются основными единицами этого уровня).	научные и профессиональные термины и понятия
паралингвистический	создается невербальными,	жесты, мимика,

уровень	т.е. несловесными средствами передачи информации, которые являются основными единицами данного уровня.	телодвижения, свойства голоса (тон, паузы т.д.)
синтетический уровень	создается комбинацией вербальных, невербальных и художественных средств коммуникации.	любые знаки, символы, слова, жесты, мимика, телодвижения, свойства голоса.

Источник: собственная разработка

По видам коммуникации различают:

По субъекту и средствам коммуникаций

- Межличностные;
- Коммуникации с помощью технических средств, информационных технологий.

По форме общения

- Вербальные;
- Невербальные.

По каналам общения

- Формальные;
- Неформальные.

По организационному признаку (по пространственному расположению каналов)

- Вертикальные;
- Горизонтальные;
- Диагональные.

По направленности общения

- Нисходящие;

- Постановка конкретных задач по выполнению работы
- Обеспечение информацией о принятых процедурах и правилах
- Обеспечение информацией о смысле исполняемой работы
- Информирование подчиненных об оценке их работы
- Идеологическая информация для облегчения восприятия целей
- Восходящие.
- Отчет по конкретным задачам по выполнению работы
- Запрос на консультацию
- Запрос на обратную связь по оценке работы
- Участие в принятии решений (вопросы, предложения)
- Процедура «обжалования» (индивидуально или «сессии ворчунов»), акции сбора жалоб

Управление организационными коммуникациями обозначает знание коммуникативных барьеров и способов их преодоления. Последние связаны с проектированием компании таким образом, чтобы обеспечить и поддерживать эффективные коммуникации как на уровне отдельного человека, так и на уровне подразделений, отделов организации. Такое проектирование включает и развитие индивидуальных навыков, опыта, умения общаться с людьми.

Критерии оценки эффективности коммуникаций:

Коммуникационных структур:

- Надежность
- Скорость
- Помехоустойчивость
- Подчиненность
- Характер связи элементов

Коммуникативных процессов:

- Жизнеспособность
- Оперативность
- Чувствительность
- Степень централизации
- Гибкость
- Целостность

Таким образом, значение коммуникаций трудно переоценить, они важны для

руководителей организаций по следующим причинам⁸:

1. Коммуникации необходимы для эффективности управления;
2. Коммуникации необходимы для утверждения авторитета и выражения воли руководителя;
3. Хорошо налаженные коммуникационные сети содействуют обеспечению организационной эффективности. Если организация эффективна в области коммуникаций, она эффективна и во всех других видах деятельности.
4. Коммуникации имеют сложную и гибкую структуру. Только знание закономерностей построения коммуникаций может принести успех.

В специфически человеческом обмене информацией особую роль для каждого участника общения играет значимость информации, так как люди не просто обмениваются словами, а стремятся при этом выработать общий смысл. А это возможно при условии, что информация не только принята, но и понятна, осмыслена.

1.2 Система коммуникаций организации

Организационные коммуникации — это совокупность процессов, с помощью которых руководители развивают систему предоставления информации и передачи сведений большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности по всей вертикали и горизонтали управления, позволяет получать необходимую информацию⁹. Современные теория и практика менеджмента выделяют следующие направления организационных коммуникаций: взаимодействие с СМИ; взаимодействие с персоналом; взаимодействие с потребителями; взаимодействие с инвесторами и финансовыми связями; взаимодействие с органами власти; коммунальные связи; экологические связи; кризисные связи. Поэтому организационная коммуникация является процессом, который связан с межличностным и организационным общением при передаче информации как внутри организации, так и с внешней средой. И исходя из этого организационные коммуникации можно разделить на внешние и внутренние.

Внутренние коммуникации имеют следующие тематические направления:

- предоставление фирменных услуг сотрудникам предприятия, причем приемы коммуникаций по отношению к внешним клиентам и своему персоналу не отличаются вовсе или отличаются незначительно;

⁸ Верхоглазенко В. Система коммуникаций в организации // Консультант директора. - 2008. - №4. - С. 23-34

⁹ Куриленко А.В. Сущность и содержание коммуникационной политики организации на современном этапе развития менеджмента. – 2011.

- предложение сотрудникам предприятия фирменной продукции (в данном случае рабочие места), а также принятие решений относительно "цены" и распределения рабочих мест;
- доведение до сознания персонала внешней маркетинговой стратегии предприятия;
- генерирование внутреннего понимания маркетинга, ориентация на рынок и клиента должны стать естественным общефирменным принципом поведения и действий.¹⁰

Систематизация целей внутренних коммуникаций позволяет выделить по два их основных уровня (стратегический и тактический) и направления (внешнее и внутреннее). Соответственно в этих рамках обычно рассматриваются следующие группы целей:

- стратегический уровень, внутреннее направление включает в себя мотивацию сотрудников, осознание важности клиентуры, удовлетворение запросов сотрудников;
- стратегический уровень, внешнее направление представляет собой укрепление связей с клиентами и приобретение новой клиентуры;
- тактический уровень, внутреннее направление состоит из изменения позиции и поведения руководящих кадров, повышения уровня квалификации сотрудников;
- тактический уровень, внешнее направление можно представить как удовлетворение запросов клиентуры.

Внутренние стратегические цели коммуникации предприятия, как правило, направлены на глубинные преобразования в сознании сотрудников относительно деятельности предприятия. В результате грамотно организованных коммуникаций зоны сознания и восприятия сотрудников должны значительно расшириться, то есть должна произойти значительная переориентация мотивов деятельности, выдвигая на первый план духовную мотивацию сотрудников.

На внутреннем тактическом уровне важны актуальная и точная информация о деятельности предприятия, его целях и маркетинговой стратегии, взаимодействие в работе с клиентурой, а также ответственность каждого за качество услуг и репутацию фирмы.¹¹

В вопросах внешних тактических целей внутренних коммуникаций необходимо акцентировать внимание на способах предоставления услуг, если этот аспект будет достигнут, то предприятию удастся создать специфическую компетенцию своих сотрудников.

¹⁰ Морозова Н. А. Управление коммуникациями в организации // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2010. – №. 2. – С. 173-181.

¹¹ Акимов О.С. Моделирование процесса развития внутрифирменных коммуникаций в корпоративной социальной сети // Открытое образование, 2011.-№6.- с.11-17

Существует три модели внутренних коммуникаций:

1. Коммуникация как действие,
2. Коммуникация как взаимодействие,
3. Коммуникация как процесс (развернутая модель). (См Рисунок 3)

Внутренние коммуникации в большинстве случаев зависят от этапа развития компании, на котором в настоящий момент она находится. К этапам развития можно отнести такие стадии, как создание компании, ее рост, стабильность, реструктуризация.

Программа построения эффективной системы внутрикорпоративных коммуникаций подразумевает осуществление следующих мероприятий.

1. Техническая база:

- техническое оснащение и разработка каналов передачи информации;
- обеспечение скорости передачи информации и получения обратной связи;
- ограничение доступа и обеспечение информационной безопасности.

2. Обмен информацией, необходимой для осуществления рабочего процесса:

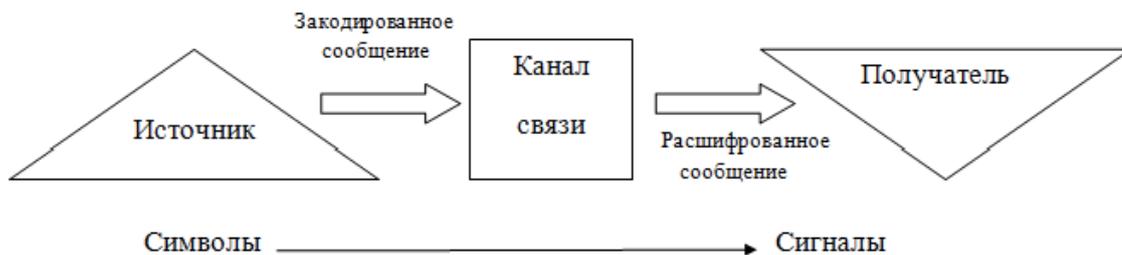
- обеспечение обратной связи (размещение в электронном виде анкет, опросников и т.п.);
- разработка регламентов, обеспечивающих своевременное получение сотрудниками информации, обратной связи, четкая постановка задач, система отчетности и контроля;
- доведение до сведения работников приказов, положений, инструкций и распоряжений руководства;
- создание нормативной базы (образцы документов, необходимых для работы и т.п.);
- налаживание обмена информацией и взаимодействия между подразделениями компании (обеспечение своевременного предоставления нужных сведений, необходимой помощи в решении рабочих задач, проведение опросов и т.п.);
- организация процесса управления удаленными подразделениями и сотрудниками с помощью эффективного обмена информацией;
- недопущение искажения и потери информации.

3. Разработка внутрикорпоративных информационных источников:

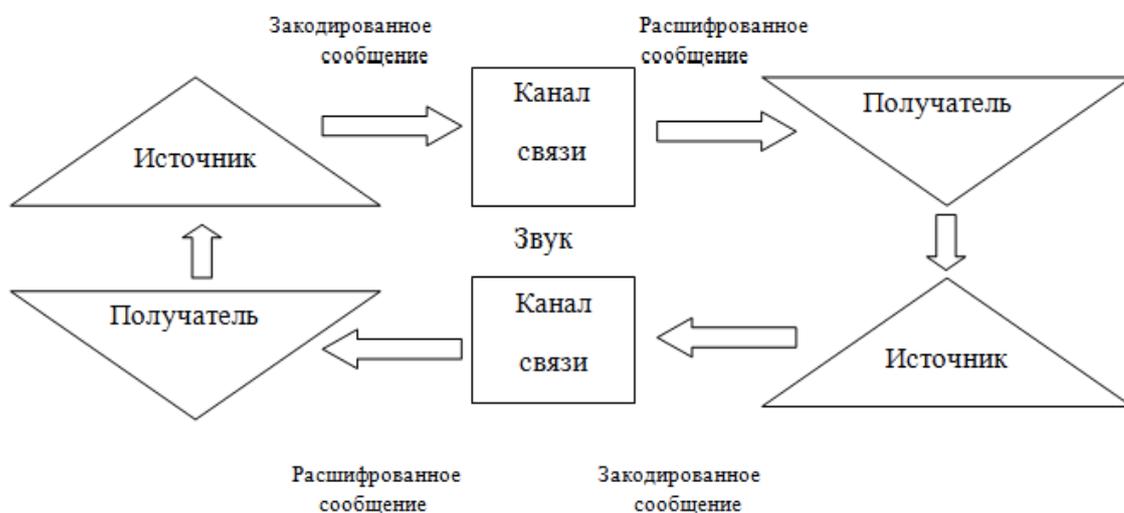
- электронные (информационные рассылки по электронной почте, внутрикорпоративный бюллетень, корпоративный портал, корпоративные блоги, онлайн-мероприятия);

- корпоративные СМИ (интранет, газеты, журналы, корпоративное радио, информационные стенды);

Модель коммуникации как действия



Модель коммуникации как взаимодействия



Развернутая модель коммуникации

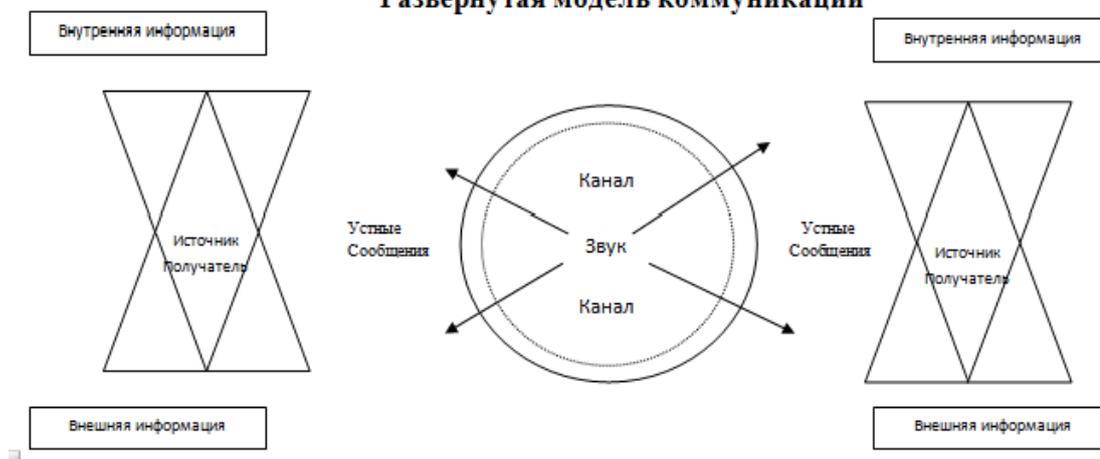


Рисунок 3. Модели коммуникационного процесса

Источник: Мильнер Б. З Теория организации. М., 1998,1999

- организационные мероприятия (собрания, совещания, встречи с руководством и т.п.);
- специальные источники (корпоративный фильм, информационные листовки, буклеты, плакаты и т.п.).

4. Формирование корпоративной культуры:

- информирование сотрудников о корпоративных ценностях (миссия, философия, стратегические цели компании, методы их достижения);
- размещение корпоративной информации (кодекса, стандартов), использование корпоративного сленга и т.п.;
- информация о корпоративных мероприятиях (командообразующие тренинги, спортивные мероприятия, праздники, выезды на природу, награждения, конкурсы, различные акции и т.п.);

5. Внутренний PR и формирование положительного имиджа компании в глазах ее сотрудников:

- информирование сотрудников о положении дел, достижениях компании, ее подразделений и отдельных работников;
- информирование о новых интересных проектах, перспективах развития, задачах и т.п.;
- управление слухами и т.п.

6. Привлечение и удержание талантов:

- информирование о назначениях, кадровых перестановках, новых проектах;
- размещение объявлений о новых вакансиях;
- обращения к сотрудникам с просьбой рекомендовать их коллег и знакомых на открывшиеся вакансии;
- создание специальных страничек для новых сотрудников, размещение программы адаптации новичков;
- размещение информации об обучающих программах, ротации кадров и т.п.;
- размещение информации об успешных прохождениях испытательных сроков, премировании по итогам деятельности, награждениях сотрудников и т.п.;
- поздравления работников с днями рождения и другими событиями.

7. Создание корпоративной базы знаний:

- формирование электронной библиотеки;
- разработка и внедрение программ дистанционного обучения сотрудников;

- размещение системы электронной проверки знаний (батарей профессиональных тестов);
- разработка и размещение кейсов, конкурсов, специальных заданий и т.п.;
- создание профессиональных онлайн-форумов;
- размещение информации о программах наставничества, проведении кружков по обмену опытом, семинаров качества и т.п.;
- размещение информации о днях открытых дверей, стажировках в компании, днях карьеры в вузах, отзывах преподавателей и студентов и т.п.;
- обеспечение обратной связи (привлечение сотрудников к выработке новых идей, рацпредложений, методов работы, выявлению недостатков и «узких» мест и т.п.).

8. Оценка эффективности системы внутрикорпоративных коммуникаций.

Основные барьеры для эффективных внутренних коммуникаций:

- Традиционная разобщенность управленческих функций (производство, маркетинг, финансы, кадры) и формирование субкультур со своими приоритетами, языком и манерами общения;
- Боязнь доставлять плохие новости как снизу, так и сверху;
- Перегруженность текушкой не позволяет даже имитировать «обратную связь» с информантом;
- Неумение отобрать адекватный канал и форму коммуникации;
- Неумение приоритезировать и структурировать поступающую информацию;
- Отсутствие отработанных моделей для превращения информации в знания.

С точки зрения, Н.Морозовой, отлаженные внутренние коммуникации сокращают затраты предприятия которые затруднительно подсчитать, однако они оказывают влияние на работу в целом: быстрый срок адаптации сотрудников, повышение мотивации, ускоренный процесс принятия решения и как следствие более высокое качество управления компанией.¹²

Налаживание коммуникационного контакта с персоналом необходимо для перевода целей предприятия на язык, доступный рядовым исполнителям, с тем чтобы они:

- понимали цели организации;
- определяли свою собственную роль в достижении этих целей;
- направляли усилия на выполнение своих обязанностей, сознавая связь между выполняемой ими работой и целью предприятия.¹³

¹²Морозова Н. А. Управление коммуникациями в организации / Н. А. Морозова // Вестн. Воронеж.ун-та. Серия Экономика и управление. -2015. – № 2. – С.173–180.

¹³ Ключко М.В. Коммуникаций внутри организации //Управление развитием персонала»,2013.- №3.- с.21-23

Внешние коммуникации – это коммуникации между организацией и ее окружением (средой). Факторы внешней среды оказывают всевозрастающее влияние на деятельность компании. Эти факторы (потребители, поставщики, конкуренты и т. п.) и определяют состав и содержание внешних коммуникаций. Для того, чтобы коммуницировать со своей внешней средой организации пользуются разнообразными средствами:

- с потребителями общаются с помощью разнообразной рекламы;
- в налоговую инспекцию представляют письменные отчеты;
- в сфере отношений с общественностью формируют свой имидж, осуществляют благотворительную деятельность;
- с поставщиками используют их рекламу, на материалы, сырье, комплектующие, заключают договоры о поставках

С помощью разнообразной рекламы или других средств стимулирования организации сообщаются с уже имеющимися или потенциальными клиентами. В отношениях с общественностью формируют определенный образ, имидж организации на местном, общенациональном и международных уровнях. Организациям приходится подчиняться государственному регулированию и готовить в этой связи различные письменные отчеты это лишь немногие примеры способов реагирования организации на события и факторы внешнего окружения. Собrania, телефонные переговоры, служебные записки, отчеты, циркулирующие внутри организации, часто являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением. То есть, внутренние коммуникации зачастую являются реакцией на меняющуюся характеристику внешнего окружения.¹⁴

Во внешних коммуникациях можно рассматривать типы коммуникаций:¹⁵

- 1) B2B - то есть «бизнес для бизнеса». Это понятие характеризует, кто является источником, а кто адресатом какой-либо информации, товаров или услуг. Как правило, при этом имеется в виду деловое взаимодействие. Отличие от обычного бизнеса состоит в том, что здесь в качестве потребителя или клиента выступает другой бизнес, а не обычный потребитель.

Основная задача B2B - повышение эффективности работы компаний на B2B-рынке за счёт снижения затрат на подготовку торговых процедур и расширения географии бизнеса до масштаба всего мира.

В задачи B2B также входит:

¹⁴ Басовский, Л.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 256 с.

¹⁵ Почепцов, Г.Г. Теория и практика коммуникации. / Г.Г. Почепцов - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономика, 2008. - 703 с.

- организация взаимодействия между предприятиями - быстро и удобно;
- построение защищённых надёжных каналов обмена информацией между фирмами;
- координация действий предприятий и совместное их развитие на основе информационного обмена.

Взаимодействие может быть связано с торговлей, обменом технологиями, опытом, инвестиционной деятельностью и т. д.

- 2) B2G – отношения бизнеса и власти. Действуют правовые нормы, договоренности и обязательства.

Отношения с теми структурами, регулирование которых не является обязательным для бизнеса.

- 3) B2S – отношения с третьим сектором, эти отношения носят не обязательный, а, скорее всего имиджевый характер. Отношения единства, в каких-либо организациях.

- 4) B2I – отношения с информационными службами.

Примерами B2I коммуникации могут служить пресс-релиз, посылаемый организацией в СМИ, публичные выступления её представителя на пресс-конференции, издание информационного бюллетеня для широкой аудитории, дни открытых дверей и т.п.

- 5) B2P – отношения с частными лицами:

- с потребителями;
- юридические лица, которые составляют число партнеров в бизнесе.

- 6) G2G - все внешние контакты будут складываться в 3 группы организации:

- по функциям организации;
- по взаимодействию в рамках текущих государственных заданий;
- по обращениям сторонних организаций и граждан.

Внешние коммуникации распространяются за рамки компании, то есть коммуникатор или получатель сообщения находится за пределами структуры.

Для профессиональной организации внешних коммуникаций необходимо знание, как внешней среды, так и особенностей коммуникативного процесса.

1.3 Коммуникационная политика как инструмент управления организационными коммуникациями

Во многих научных источниках при современных подходах к определению коммуникационной политики в экономике, очень часто встречаются понятия маркетингового содержания, а соответствующие определения, применимые к менеджменту и коммуникационной политике на полиграфическом предприятии, практически отсутствуют.

Поэтому, нами предлагается, ряд современных определений коммуникационной политики, с точки зрения менеджмента:

- коммуникационная политика — это способ воздействия на внешнюю и внутреннюю среду с помощью информационного взаимодействия через определенные связи, направленные на достижение управленческих целей и задач;
- коммуникационная политика организации — комплекс (совокупность) мероприятий направленных на достижение определенных целей организации, путем взаимодействия со всеми субъектами процесса деятельности организации или иного вида предметной деятельности;
- коммуникационная политика предприятия — это управление информационным взаимодействием людей или организаций (предприятий) посредством связей (общения) с целью решения определенных управленческих задач;
- коммуникационная политика полиграфического предприятия — это определенная политика полиграфического предприятия, направленная на воздействие внешней и внутренней среды предприятия управленческими методами с помощью информационных связей, для достижения эффективного управления полиграфического предприятия.

В современных рыночных условиях формирование коммуникативной политики организации должно включать в себя изучение требований рынка и адаптацию к ним выпускаемой продукции, а также формирование и стимулирование спроса в целях увеличения продаж, повышения их эффективности и прибыльности предпринимательской деятельности. В то же время коммуникативная политика рассматривается и как процесс разработки комплекса мероприятий по обеспечению эффективного взаимодействия бизнес партнеров, организации рекламы, стимулирования сбыта, связи общественностью и персональной продажи.

Позитивный имидж компании, получаемый при правильном выстраивании коммуникативной политики, позволяет получить явные преимущества, а именно¹⁶:

- устойчивое положение за счет повышения конкурентоспособности фирмы относительно других фирм, у которых более низкий имиджевый рейтинг;
- своеобразный гарант качества товаров услуг благодаря укреплению доверия со стороны целевых аудиторий покупателей;
- снижение совокупных расходов на организацию PR-кампаний, презентаций в

¹⁶ Воложанин К.Ю Имидж как перспективный элемент коммуникационной политики организации в условиях кризиса, 2009, №6

целях позиционирования товара фирмы за счет инициативного участия в них представителей госструктур, деловой общественности, для которых это также престижно;

- популярность товара и желание его приобрести, что создает дополнительные резервы в ценовой и товарной политике;
- дополнительный импульс в корпоративной культуре для развития благодаря созданию монолитной единой команды, для которой едины суждения, оценочные компоненты, образцы-символы и нормы поведения. Их объединяет репутация фирмы, чувство гордости и ответственности за результаты труда и сопричастность к общему делу.

Эта политика реализуется с помощью таких средств продвижения, как:

- реклама
- личная продажа
- стимулирование продаж
- общественные связи
- прямой маркетинг

Благодаря правильному сочетанию и использованию этих средств достигается положительное взаимодействие с целевой аудиторией.

При осуществлении коммуникационной политики необходимо установить, какие инструменты продвижения наиболее целесообразно использовать и какие затраты при этом следует предусмотреть. Также для каждой организации значимость этих инструментов различна и зависит от типа покупателя, вида товара, этапа его жизненного цикла и т. п. Она также зависит от целей коммуникационной политики. Все это необходимо проанализировать и принять соответствующее решение¹⁷.

Составляющие коммуникационной политики определяются несколькими особенностями рынка - реклама, прямой маркетинг и мероприятия по продвижению товаров и связям с общественностью. В настоящее время компаниям приходится работать в сложных условиях, обращаясь к нескольким целевым рынкам и используя различные средства рекламы. Широкое распространение средств прямого маркетинга обусловлено развитием и стремительным распространением информационных технологий, которые позволяют производителями (продавцами) различных товаров и услуг взаимодействовать со своими покупателями и потребителями. Наиболее распространенный метод реализации прямого

¹⁷ Статья Е.А Трофименко, Е.В Чернышова Использование социальных сетей в коммуникационной политике организации, 2013 г, т.7, №3

маркетинга – это маркетинг с использованием баз данных. Базы данных – это объективная форма представления и организации совокупности данных, систематизированных таким образом, чтобы эти данные могли быть найдены и обработаны с помощью компьютера¹⁸.

По структуре коммуникативная политика включает два направления: межличностные коммуникации — общение и взаимодействие; неличностные коммуникации, рассматриваемые как процесс манипулирования средствами и методами коммуникаций. Оба направления являются неотъемлемой частью коммуникативной программы фирмы. Межличностные коммуникации осуществляются между двумя и более лицами, которые непосредственно общаются друг с другом без или с использованием каких-либо средств коммуникаций (телефон, Интернет, телевидение и др.). Неличностные коммуникации осуществляются в условиях отсутствия личного контакта и обратной связи с использованием средств массового и избирательного воздействий в зависимости от сложившейся окружающей среды (печать, радио, телевидение, щиты и т.д.).

Объектами коммуникативной политики являются:

- бизнес-партнеры
- организация массовой рекламы
- методы стимулирования сбыта (взаимодействия с дистрибьюцией, дилерами, план участия в выставках, ярмарках, рассылках образцов и др.)
- связи с общественностью и осуществление персональной продажи товаров

Для коммерческих предприятий обычно выделяют два уровня коммуникаций:¹⁹

а) уровень общей коммуникации, в рамках которого разрабатывается коммуникативная политика предприятия, определяются стратегическая целевая установка и базовые инструменты осуществления коммуникаций. Организация и управление коммуникативным процессом на этом уровне возлагаются на менеджмент, высшее руководство фирмы;

б) уровень структурных подразделений, на котором принимаются решения об использовании арсенала коммуникативных инструментов. Это — подразделения рекламы, стимулирования сбыта, связи с общественностью, внутрифирменных коммуникаций, спонсорства и т.д. В задачи этих отделов входят планирование и реализация соответствующих инструментов коммуникаций в рамках принятых стратегии и тактики осуществления интегрированной концепции коммуникативной деятельности фирмы. Ответственными за выполнение задач на этом уровне являются руководители

¹⁸ <http://slovari.yandex.ru/база данных>

¹⁹ <http://reshebniki-online.ru/node/252283>

соответствующих подразделений (отделов, групп).

Базы данных могут быть созданы о клиентах, товарах, услугах, поставщиках и т. п. Многие организации создают базы данных о покупателях, которые содержат информацию о демографических, географических, социально-экономических особенностях потребителей.

Примером грамотной коммуникационной политики может служить корпорация Nestle. Слоган "Россия - щедрая душа" был раскручен по всем правилам.

Именно хорошо продуманная рекламная концепция обеспечила успех на рынке самарскому шоколаду и конфетам, батончикам "Шок", карамели "Савинов".

И "Шок", и "Савинов" - это продукты корпорации, специально созданный для российского потребителя, раскрученные до уровня национальных буквально за год-два, остающиеся в памяти потребителя до сих пор.

Корпорации постоянно проводит рекламные акции абсолютно на всех торговых марках. Чаще всего в акциях участвуют Nescafe, Purina, Nestle. Частые розыгрыши призов также прекрасно стимулируют как постоянных покупателей, так и потенциальных потребителей.

Практически все акции, проводимые на территории Российской Федерации известны широкому кругу потребителей.

К примеру, в России на данный момент проходит рекламная акция Nestle "Больше, чем акция!", в которой можно выиграть электронные сертификаты различного номинала, участвуя в фотоконкурсе. Акции с использованием фото убивают сразу двух зайцев, так как круг потребителей расширяется за счет подписчиков пользователей социальных сетей, участвующих в акции²⁰.

Сразу же перед этой акцией следовало промо "Приз в каждом магазине Виктория", где призами являлись iPhone, велосипеды и сертификаты сети магазинов, являющихся партнером. Партнерский маркетинг выгоден обеим сторонам, зачастую корпорация пользуется этим и проводит акции на очень выгодных для себя условиях. К примеру, в этой акции участвовали все брэнды компании Nestle, а проведение самой акции легло целиком на плечи сети магазинов.

Кроме того, компания проводит разовые акции, снимая их на видео для рекламы или вирусных видео в интернете. Так, в 2016 году от лица брэнда Nescafe, корпорация устроила встречу двум друзьям, живущим в разных городах.

²⁰ Дудкина Г.В. Психологические особенности коммуникативной компетентности в профессиональной управленческой деятельности // Психологическая наука и практика: проблемы и перспективы: материалы III международной научно-практической конференции (Нижний Новгород, 25 апреля 2012 г.). Н. Новгород: ННГАСУ, 2015. С. 56–63.

Помимо прочего, корпорация также использует всевозможные медиа средства: телевидение, радио, адресная реклама, розыгрыши, шоу, специализированные концерты и т.д. Бюджет корпорации и узнаваемость ее брендов позволяют проводить практически любые мероприятия для продвижения продукции, и в большинстве своем они увенчаются успехом.

Что касается связи с потребителями, корпорация старается донести до потребителей свою позицию в отношении правильного питания и здорового образа жизни. Данные правила касаются не только потребителей, но и поставщиков клиентов компании. Компании группы Nestle следуют 10 принципам, в которых помимо здорового образа жизни и питания также присутствуют принципы с потребителями.

Так какие же принципы лежат в основе коммуникационной политики корпорации Nestle?

Во-первых, это поддержка умеренности в питании и порицание переедания, особенно в детском питании.

Во-вторых, демонстрация детям примеров здоровой и энергичной жизни.

В-третьих, принципы здорового, сбалансированного питания являются основополагающими принципами компании.

Четвертым принципом является поддержание авторитета и мнения родителей или опекунов в глазах детей.

Также в рекламном сообщении не должно содержаться изображения детей в опасных ситуациях и общения детей с незнакомыми людьми.

В коммуникациях с потребителями не должны эксплуатироваться темы насилия, непристойного поведения и нецензурные выражения. Реклама не должна содержать высказываний дискриминационного или оскорбительного характера в отношении религиозных, политических, этнических, культурных или социальных групп.

Также недопустима демонстрация от лица компании опасных способов потребления продукции. Даже поощрения потребления продуктов Nestle методами, которые могут быть классифицированы как опасные, не допускаются.

Nestle не ведет сотрудничество с теле- и радиопрограммами, а также печатной продукцией, стратегия привлечения потребителей которых основывается на эксплуатации насилия, секса или поощрении оскорбительного поведения по отношению к окружающим.

И последний принцип корпорации: ни при каких обстоятельствах в рекламе Nestle вы не найдете изображение конкурентов. Отрицательно отзываться о конкурентах или порочить их продукцию не входит в принципы коммуникационной политики компании.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что при использовании коммуникационной политики важно обращать внимания на рынки, особенности культуры,

все способы привлечения потребителей, а также выработку особой тактики компании, которая будет отличать ее от конкурентов. Коммуникационная политика организации базируется на определенных закономерностях, при этом, как было отмечено выше, они не лежат только в сфере экономики. Знание всех закономерностей, принципов, возможностей организации и активно-мудрой коммуникационной политики, способствует успешному процветанию любой организации.

В заключение можно привести сравнительный пример: фирма без коммуникационной политики, все равно, что дом без бытовых коммуникаций. Коммуникации (наличие возможностей для четкого и оперативного общения как между сотрудниками, так и между организациями в целом, соответственно наличие телефонной связи, Интернета, внутренней сети и т. п.) влияют на процесс функционирования организации, на внутреннюю и внешнюю среду организации, скорость обмена информацией и принятия конкретных решений с последующей их реализацией²¹.

Знание и умение правильно использовать все приемы коммуникаций в значительной мере помогает менеджеру приблизиться к решению основной задачи менеджмента — получению прибыли.

1.4 Системы CRM (Customer Relationships Management), как инструмент управления организационными коммуникациями

Инновации в области бизнес-процессов в последнее десятилетие ориентированы на информационно-коммуникационную составляющую бизнеса.

Основными направлениями разработок являются автоматизация бизнес-процессов, международная стандартизация документа оборота (отчётности), более углублённый и упрощённый, с точки зрения временных и трудовых затрат, сбор и анализ информации о потребителях, конкурентах, поставщиках и т.д. Для совершенствования этих направлений создаются инновационные бизнес-платформы, позволяющие предпринимателям самостоятельно формировать стратегию ведения бизнеса, анализировать собственное производство, рынки сбыта, оценивать рентабельность маркетинговых решений и многое другое. Автоматизация этих процессов возможна благодаря существованию прикладного программного обеспечения для организаций в виде:

1. CRM-системы (англ. Customer Relationship Management, управления взаимоотношениями с клиентами);
2. EAM-системы (англ. Enterprise Asset Management, управление активами)

²¹ Куриленко А.В. Сущность и содержание коммуникационной политики организации на современном этапе развития менеджмента., 2011

предприятия);

3. PLM-системы (англ. Product Life cycle Management, управление жизненным циклом продукта);

4. ECM-системы (англ. Enterprise Content Management, управление корпоративным контентом);

5. APC-системы (англ. Automatic Performance Control, Автоматическое управление производительностью) и MES-системы (англ. Manufacturing Execution System, система управления производственными процессами);

6. PPM-системы (англ. англ. Project Portfolio Management, управление портфелем проектов);

7. MRO-системы (англ. Maintenance, Repair and Overhaul, системы управления техническим обслуживанием, ремонтами и модернизацией транспортных средств и вооружения) и др.²².

Системы CRM (Customer Relationships Management) – управление отношениями с клиентами – бизнес-стратегия, предназначенная для оптимизации доходов, прибыльности и удовлетворенности клиентов²³.

Классификацию CRM-систем смотрите Рисунок 4.

Множество точек коммуникации с потребителем, растущая необходимость контакта с каждым потребителем отдельно и поиск индивидуального подхода привели к возникновению целого комплекса инструментов по управлению взаимоотношениями с потребителями, который получил название «CRM-система». Реалии современного ведения бизнеса приводят эффективных руководителей к мысли о том, что создавать базы данных клиентов, управлять сделками, отслеживать весь путь движения товара от производителя к потребителю необходимо не только в рамках успешной маркетинговой деятельности фирмы, но и в привязке ко всем бизнес-процессам. Для решения данной проблемы рядом производителей уже предложены новые программные продукты – CRM-системы, – выходящие за рамки привычных программ по управлению контактами с потребителями. Эти системы способны предоставить сотрудникам соответствующие уровни доступа и контроля для осуществления задач в рамках своего функционала, от документооборота и учета персонала до бюджетирования и формирования стратегических маркетинговых задач. Именно за такими системами будущее успешных компаний, сфокусировавших свое внимание на потребителе.

²² CRM рынок. URL: http://www.crm2web.ru/tags/CRM_rynok/ (дата обращения: 25.10.2017).

²³ Официальный сайт компании CRM Expert. URL: <https://www.crmex.ru/> (дата обращения: 25.10.2017).

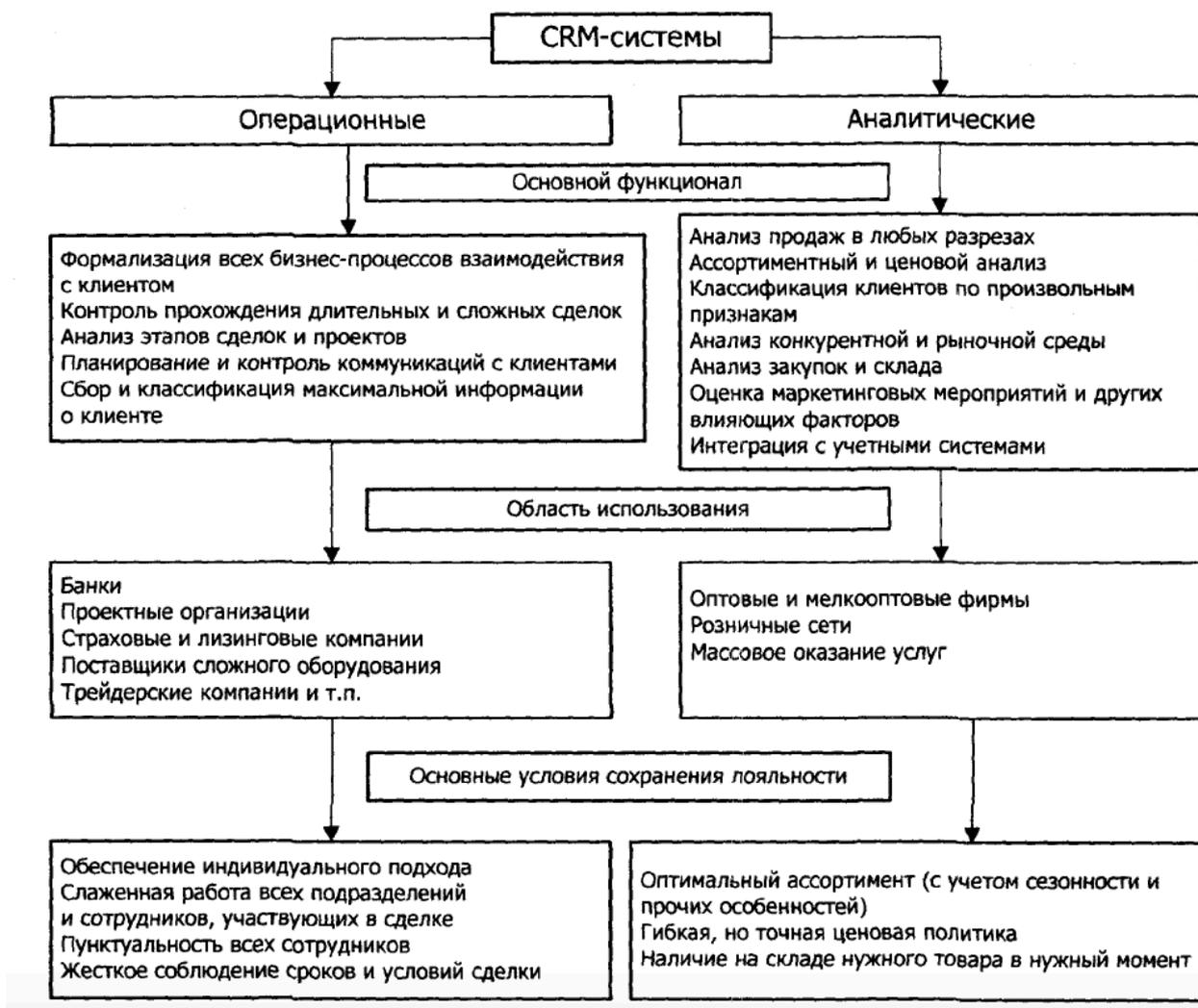


Рисунок 4. Классификация CRM-системы.

Источник: Юрченко С.П., CRM инструмент повышения эффективности работы предприятия.

Определить уровень удовлетворенности покупателя, выявить проблемы, возникающие в процессе приобретения и потребления товара или услуги, вовремя их устранить позволяет комплекс инструментов по управлению клиентским опытом, который получил название «система управления взаимоотношениями с потребителями» (CRM, Customer Relationship Management) – это прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками (клиентами), в частности, для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путем сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процессов и последующего анализа результатов.

Основной целью внедрения CRM-системы, как правило, ставится повышение степени потребительской удовлетворенности путем анализа накопленной информации о поведении клиентов, регулирования ценовой политики, настройки инструментов маркетинга.

Благодаря применению автоматизированной обработки данных появляется возможность максимально эффективно и с минимальным привлечением сотрудников учитывать индивидуальные потребности заказчиков, а за счет оперативности обработки осуществлять раннее выявление рисков и потенциальных возможностей²⁴ (см Рисунок5).

Эффект	Пояснения
Отдел продаж	
Увеличение прибыли	Продавец обладает полной информацией о клиенте и истории продаж. Увеличивается количество сделок и быстрота заключения сделки. Легко сфокусироваться на самых выгодных сделках
Повышение точности прогнозирования продаж	Статистическая информация позволяет оценить вероятность заключения сделки и прогнозировать скорость прохождения клиентов по воронке продаж, что позволяет эффективно управлять денежными потоками предприятия
Увеличение вероятности заключения сделки	Автоматизация цикла продаж и распространение лучшего опыта на всех сотрудников отдела продаж повышает долю успешных сделок; база знаний по стандартным вопросам клиентов и ответам на них, база знаний по слабым и сильным сторонам работы конкурентов позволяет эффективно работать с клиентом даже начинающему продавцу
Снижение издержек	Автоматизация процесса продаж позволяет снизить до минимума рутинные операции, облегчить процессы контроля и управления сотрудниками
Повышение производительности труда сотрудников	Календарное планирование позволяет более эффективно использовать рабочее время
Снижение текучести кадров	Сотрудник может соотнести свои успехи с действиями других сотрудников, получить информацию о бонусах, как прошлых, так и будущих, и понять, как добиться большего путем концентрации усилий на более ценных сделках. Система дает сотруднику уверенность в том, что получаемое им вознаграждение зависит не от личных отношений с руководством, а только от качества его работы
Маркетинг	
Улучшение работы службы маркетинга	Управление маркетингом улучшается за счет использования системы планирования, разработки, управления и реализации маркетинговых кампаний, а также маркетингового анализа
Повышение эффективности рекламных кампаний	Рекламные кампании имеют более точную направленность и сфокусированы на нужной клиентской выборке. Описания клиентов основаны на всей совокупности данных, собранных на предприятии (платежные предпочтения, цикл продаж и частота закупок)
Поддержка клиентов	
Снижение издержек на службу поддержки	Снижение издержек происходит за счет автоматизации рутинных операций, использования базы знаний об обращениях клиентов, автоматизации контроля прохождения заявок. Внедрение системы позволяет снизить время ответа на запрос клиента
Улучшение качества сервиса	Полная информация о клиенте позволяет идентифицировать категорию обращения и определить необходимый ресурс для решения проблемы, не требуется переключаться на других представителей службы поддержки в процессе разговора с клиентом
Повышение удовлетворенности клиента	Обеспечивается лояльность клиента по отношению к предприятию, которое всегда точно и своевременно предоставляет информацию, поддерживает регулярные контакты с ним, всегда вовремя и качественно решает сервисные проблемы, обращается с ним персонализированно, и любой человек на предприятии обладает полной информацией о взаимодействии с ним
Повышение вероятности повторной покупки	Хороший сервис дает клиенту положительный опыт обращения с предприятием, повышая желание сотрудничать и в дальнейшем покупать дополнительные продукты
Обеспечение прибыльности службы поддержки	Обращение клиента в сервисную службу может стать хорошим шансом продать ему дополнительные продукты или услуги. В дальнейшем появляется возможность предложить клиенту новые продукты или услуги

Рисунок 5. Положительный эффект внедрения систем CRM в подразделениях предприятия

Источник: /<http://www.crmonline.ru/whatbringcrm.htm>

Популярность CRM на отечественном рынке стала расти в 2010 г. К 2016 г. Сформировалась десятка наиболее популярных среди российских производителей программных продуктов (см Рисунок 6).

²⁴ CRM-маркетинг в России: 2016. URL: <http://www.ruward.ru/crm-marketing-2016/> (дата обращения: 25.10.2017).

№ п/п	Название продукта	Количество проектов
1	Bpm'online	326
2	Microsoft Dynamics CRM	303
3	1С:CRM	246
4	БИТ:CRM 8	160
5	Terrasoft	152
6	Клиент-Коммуникатор (Клик)	108
6	A Soft CRM	108
7	Oracle Siebel CRM	73
8	FreshOffice CRM	56
9	Monitor CRM	52
10	Infor CRM (SalesLogix)	43

Рисунок 6. Наиболее популярные CRM-системы в 2016 г.

Источник: Е.В Свиридова «Анализ мирового рынка CRM систем, перспективы его развития, тренды на Российском рынке». Вестник АРГТУ. Сер.,: Экономика.2017.№3

Среди отраслей, где CRM-системы в России оказались наиболее востребованы – информационные технологии, финансовые услуги, строительство и машиностроение, торговля. Основная часть внедрений CRM-систем в России приходится на Центральный федеральный округ (60,4 %), причем наибольшая доля проектов пришлась на Москву²⁵.

Следует отметить, что исследуемый рынок представлен лишь сорока компаниями в 2016 г. При этом в их услугах заинтересованы, прежде всего, крупные компании с сотнями тысяч потребителей.

Для остальных компаний это направление маркетинга не так привлекательно, и многие компании еще не ощутили в нем необходимости, хотя положительная динамика имеется. Непопулярность CRM-услуг характеризуется, скорее, не реальной невостребованностью, а неосведомленностью потенциальных потребителей данного вида услуг о возможностях этого маркетингового инструмента. По данным сайта guward.ru, услуга CRM-маркетинга на российском рынке пока недооценена и сконцентрирована в отдельных сегментах клиентов, при этом исследуемый рынок устойчив и показывает постепенный рост, основным источником которого является повышение маркетинговой грамотности заказчиков и поиск новых форм коммуникации с клиентами. Развитие рынка CRM-услуг может быть спровоцировано проникновением в новые, не освоенные в России отрасли, которые еще никогда не использовали данный маркетинговый инструмент. В силу специфики направления существенного увеличения количества игроков не ожидается, но можно

²⁵ Сравнение CRM по функционалу. URL: <http://crm74.ru/page/sravnenie-crm-2> (дата обращения: 25.10.2017).

прогнозировать активное развитие кооперации и субподрядных отношений.

Самые популярные в настоящий момент форматы CRM-маркетинговых платформ в России:

- накопительные бонусные программы – участники программы получают бонусы, которые в дальнейшем могут быть конвертированы во что-то полезное;
- промокампании – подразумевают адресное обращение к определенному сегменту клиентов;
- скидочные кампании – персональное предоставление и накопление скидок²⁶.

Хорошие перспективы развития CRM-рынка в России связаны с тем, что в последние годы активная политика импортозамещения привела к росту спроса на отечественные решения в области CRM-маркетинга. Производители, понимая перспективность рынка и растущую конкуренцию, стараются внедрять новые технологии, улучшать дизайн продуктов, добавлять функционал и повышать производительность программ. Однако весь спектр инструментов направлен, скорее, на очень крупные компании, а используемая терминология в части описания платформ, их внедрения понятна специалистам в области CRM-маркетинга, но никак не директорам крупных или средних компаний, которые не знают, что такое нативный почтовый клиент, KPI, рефакторинг или омниканальное взаимодействие с клиентами. Конечно, облачные сервисы, где интерфейс понятен, пользуются спросом, но в части описания своих конкурентных преимуществ разработчики отечественных CRM-решений часто используют терминологию, скопированную с английского языка, либо английскую аббревиатуру, т. к. все новшества в этой сфере идут из США. Все это отталкивает потенциальных покупателей и не способствует заинтересованности компаний в развертывании CRM-проектов. Но те, кто правильно оценил перспективы использования любых каналов коммуникаций с клиентом и анализа их результатов, будут обладать неоспоримым конкурентным преимуществом. Ярким примером может служить проект, реализованный в компании «Tele2». Решение Oracle Commerce оператор мобильной связи использует в качестве единой цифровой платформы для взаимодействия с клиентами по всем онлайн-каналам во всех регионах. В рамках проекта на новую платформу будут сначала переведены региональные сайты «Tele2», затем личные кабинеты и интернет-магазин, которые сейчас являются самостоятельными системами и функционируют на разных платформах. Это позволит оператору консолидировать все процессы управления собственными онлайн-каналами в единой системе. В дальнейшем сайт будет подстраиваться под каждого пользователя в зависимости от его профиля потребления услуг мобильной связи

²⁶ CRM рынок. URL: http://www.crm2web.ru/tags/CRM_rynok/ (дата обращения: 25.10.2017).

и стиля жизни²⁷.

Компании, которые способны быстро воспринимать то, что им говорит потребитель, и адаптироваться под новые условия, и будут лидерами в своей отрасли. Для таких компаний вопросы эффективности работы стоят на первом плане, а повысить эту эффективность во времена кризиса и конкуренции помогают, прежде всего, инструменты CRM-маркетинга. Эти инструменты позволяют компаниям быть гибкими, регулярно и оперативно оценивать результаты своей деятельности, обеспечивать высокий уровень сервиса на основе современных технологий, отслеживать не только удовлетворенность клиентов, но и процессы, происходящие внутри компании, своих сотрудников.

На разных сайтах CRM-системы имеют различную классификацию. На основе результатов анализа предлагается следующая классификация наиболее часто встречающихся видов CRM- систем²⁸ (Рисунок 7).

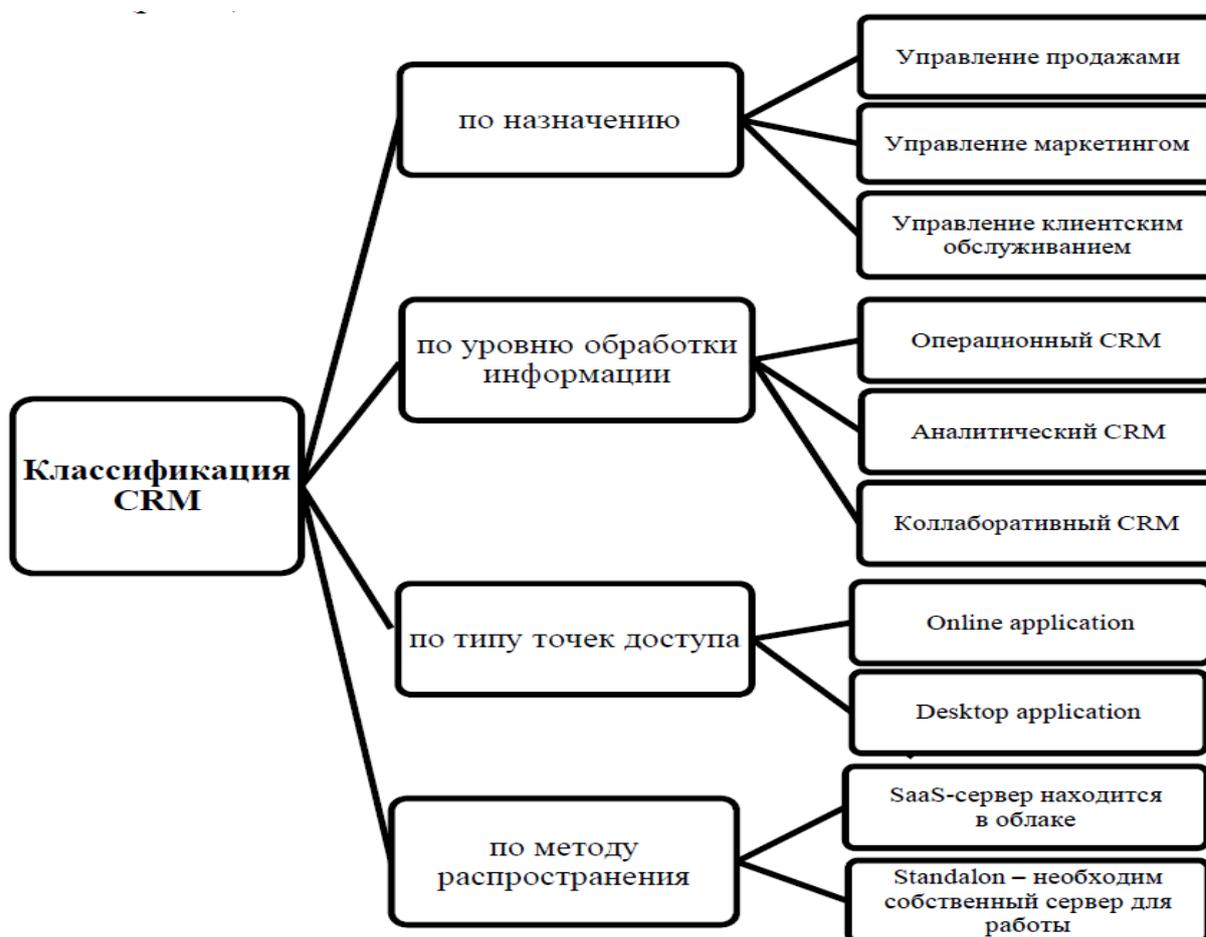


Рисунок 7. Классификация CRM-систем

Источник: CRM рынок. URL: http://www.crm2web.ru/tags/CRM_rynok/

Исходя из первоначального назначения, система может приобретаться для управления

²⁷ CRM-системы – что это, сравнение и как выбрать лучшую. URL: <http://guruopta.ru/crm-sistemychto-eto> (дата обращения: 25.10.2017).

²⁸ CRM рынок. URL: http://www.crm2web.ru/tags/CRM_rynok/ (дата обращения: 25.10.2017).

продажами, клиентским обслуживанием либо всем процессом маркетинга. В процессе обработки информации может проявлять себя как операционная система, аналитическая либо смешанная или коллаборативная. Доступ для тех, кому важно полностью и надежно защитить свою коммерческую информацию, может осуществляться только со стационарного компьютера, и система может иметь только свой сервер для работы. Для повышения мобильности и легкости доступа к системе различных сотрудников можно выбрать систему с возможностью онлайн доступа, в том числе с мобильного приложения, и держать всю информацию в облаке.

Все рассмотренные выше системы имеют свою цену в зависимости от количества функций. На сегодняшний день систему можно собрать буквально по отдельным функциям с максимальным приближением к целям и задачам своей фирмы и специфики ее деятельности. Абсолютно все производители как зарубежных, так и отечественных программных продуктов предлагают бесплатно опробовать различные версии в течение 15 дней, что, несомненно, является привлекательным рекламным аспектом, позволяющим наглядно продемонстрировать все преимущества использования программного продукта. Из анализа информации различных сайтов следует, что цены зависят не только от функционала, но и от количества рабочих мест, которые будут обслуживаться системой. Предлагаются системы, в основном, от 1 до 70 мест стоимостью от 35 до 220 тыс. руб. Встречаются системы стоимостью и 330 тыс. руб.

По оценкам различных экспертов, внедрение CRM-системы дает в среднем рост продаж на 20 %, поэтому когда руководитель или директор по маркетингу принимает решение о бюджете на внедрение CRM-системы, он должен посчитать, как быстро это окупится²⁹.

Стоимость системы зависит от наполняемости функциями, среди которых:

- клиентская база;
- управление этапами продаж;
- планнер;
- почта;
- бюджетирование;
- финансы;
- документооборот и маршруты движения документов;
- настройка уровня доступа сотрудников;
- учет персонала, отпусков;

²⁹ CRM рынок. URL: http://www.crm2web.ru/tags/CRM_rynok/ (дата обращения: 25.10.2017).

- расчет зарплаты;
- интеграция документов MS Office;
- маркетинг, склад, бизнес-процессы;
- создание баз данных и пр.

Таким образом, подобные системы обладают инструментами, которые позволяют создать хранилище данных с составом производимых товаров или услуг, их ассортиментом, списком покупателей и поставщиков, а также тех, кто именно отпустил ту или иную продукцию или оказал услугу. Интерфейс позволяет работать с разнородными данными и одновременно планировать, управлять и контролировать все бизнес-процессы. Весь массив данных может подстраиваться под интересы конкретного пользователя, т.к. большинство программных продуктов имеет функцию настройки уровня доступа к информации и возможности генерации различных отчетов из баз данных с применением соответствующих фильтров³⁰³¹.

Системы, которые позволяют управлять не только взаимоотношениями с клиентами, но и всей маркетинговой микросредой предприятия, на сегодняшний день принято именовать XRM-системами, они обладают определенными преимуществами по сравнению с традиционными CRM-системами³² (см Рисунок 8).



Рисунок 8. Преимущества XRM-систем

Источник: CRM-системы – что это, сравнение и как выбрать лучшую. URL:

<http://guruopta.ru/crm-sistemychto-eto>

³⁰ CRM-маркетинг в России: 2016. URL: <http://www.ruward.ru/crm-marketing-2016/> (дата обращения: 25.10.2017).

³¹ CRM рынок. URL: http://www.crm2web.ru/tags/CRM_rynok/ (дата обращения: 25.10.2017).

³² CRM-системы – что это, сравнение и как выбрать лучшую. URL: <http://guruopta.ru/crm-sistemychto-eto> (дата обращения: 25.10.2017).

Подобные продукты помогают эффективно управлять клиентским сервисом и поддерживать его качество на определенном уровне. Основная задача таких систем все та же: удержание постоянных покупателей и привлечение новых путем автоматизации отношений с клиентами, контроля качества обслуживания, – но при этом все процессы должны работать и контролироваться в единой связке, что приводит к значительному повышению эффективности от внедрения CRM- системы³³.

Суть услуг, предлагаемые аутсорсинговыми CRM-фирмами, заключаются в том что руководители многих фирм задумались, отчего же они теряют клиентов. Среди основных причин потери клиентов выделяют:

- негативные отзывы о компании;
- непрофессионализм сотрудников;
- молчаливое недовольство клиентов и уход к конкурентам.

При этом считается, что до 95 % недовольных можно вернуть, если решать проблему быстро и эффективно.

Для этого можно выйти с потребителем на связь с применением следующих инструментов: СМИ, Интернет, мобильные устройства, CRM-системы, call-центры, прямой контакт в офисе и непосредственно через товар. Существует сегмент фирм, которые хотят внедрять CRM-систему на своем предприятии, но желают воспользоваться услугами аутсорсинговых фирм и специалистов-профессионалов, чтобы не обучать своих сотрудников.

³³ CRM рынок. URL: http://www.crm2web.ru/tags/CRM_rynok/ (дата обращения: 25.10.2017).

2 Развитие системы коммуникаций аэропорта Пулково

2.1 Аэропорт Пулково как объект исследования системы коммуникаций

С 2010 года ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» является управляющей компанией аэропорта «Пулково», ведущего аэропорта и стратегического объекта Северо-Западного региона России. Стабильный рост пассажиропотока, активное развитие внешнеэкономических связей, открытие новых туристических направлений ставят перед компанией серьезные задачи по совершенствованию операционных процессов и повышению качества услуг в условиях постоянного увеличения интенсивности работы. В Таблице 2 представлены общие сведения об ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы»

Таблица 2. Общие сведения о ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы»

Характеристика	Описание
Наименование	ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы»
Юридический адрес	196140, Россия, г. Санкт-Петербург, Пулковское шоссе д. 41 лит. 3И, ст.м. Московская
Фактический адрес	196140, Россия, г. Санкт-Петербург, Пулковское шоссе д. 41 лит. 3И, ст.м. Московская
Дата регистрации и регистрационный номер	29.04.2010 г.
История образования	ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» с 29 апреля 2010 года приступило к операционному управлению аэропортом «Пулково», история аэропорта начинается с 24 июня 1932 года
Количество работающих	4000 человек
Вид деятельности	Оказание аэропортовых услуг

Источник: составлено по материалам официального сайта компании ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» [Электронный ресурс] URL: <https://www.pulkovoairport.ru/> (дата посещения 20.02.2018)

ВВСС является международным консорциумом, в состав которого входят компания «ВТБ Капитал» (57,5%), международный оператор аэропортов Fraport AG (35,5%) и греческая инвестиционная группа Copelouzos Group (7%). Наравне с управлением операционной деятельностью Пулково ключевой задачей консорциума является реконструкция и модернизация аэропорта, обеспечивающая обслуживание пассажиров на уровне категории «С» по классификации Международной ассоциации воздушного транспорта (ИАТА). ВВСС реализует проект реконструкции и развития аэропорта на основе соглашения о государственно-частном партнерстве без привлечения бюджетных средств.

Консорциум «Воздушные Ворота Северной Столицы» реализовал первую очередь проекта реконструкции и развития аэропорта Пулково в 2010-2014 годах. В этот период на территории аэропорта построено здание нового пассажирского терминала, реконструировано здание бывшего аэровокзала Пулково-1, возведены ключевые объекты

аэродромной инфраструктуры: две аварийно-спасательные станции, здание оперативных служб, грузовой перрон, энергоцентр, здание службы электро-свето-технического обеспечения полетов и другие объекты. Реконструирован и вдвое расширен основной перрон аэропорта. На привокзальной площади Пулково построены четырехзвездная гостиница, бизнес-центр, парковочный комплекс, двухуровневая эстакада для подъезда к пассажирскому терминалу. Кроме того, масштабное переоснащение получил парк транспорта и специальной техники аэропорта. Введена в работу современная автоматизированная система обработки багажа. На территории аэропорта для пассажиров открыты многочисленные магазины, кафе и рестораны широкого ценового спектра и ассортимента.

В результате реализации первой очереди проекта реконструкции и развития пропускная способность современного аэропорта Санкт-Петербурга возросла до 18 млн пассажиров в год.

В 2015 году аэропорт Пулково вошел в пятерку лучших аэропортов Европы по качеству обслуживания пассажиров в рейтинге Международного совета аэропортов (Airport Council International, ACI).

Ценности «Воздушные Ворота Северной Столицы»:

Эффективность

- ориентируемся на сложные задачи и всегда находим решение
- постоянно меняемся к лучшему
- уважаем и вознаграждаем высокие результаты деятельности
- ценим качество и время

Командная работа

- ценим вклад каждого в достижение общих целей компании
- открыто взаимодействуем на разных уровнях организации
- доверяем друг другу
- уважаем своих коллег

Инициативность

- открыто выражаем свои мысли о развитии предприятия
- умеем действовать самостоятельно и целенаправленно в сложных ситуациях
- используем все возможности для качественной и бесперебойной работы аэропорта
- проявляя инициативу, всегда понимаем, какую цель хотим реализовать

Клиентоориентированность

- внимательны к требованиям наших клиентов и идем им навстречу

- делаем все возможное, чтобы наши пассажиры могли путешествовать быстро и комфортно
- развиваем современные технологии, необходимые для предоставления высокого уровня сервиса
- поддерживаем уважительные отношения внутри коллектива, чтобы так же относиться к нашим клиентам

Ответственность

- заботимся о безопасности пассажиров
- планируем свою деятельность и понимаем последствия всех принимаемых шагов
- настойчивы в достижении целей и не отступаем перед трудностями
- несем персональную ответственность за свою деятельность

Мною была изучена внутренняя организационная структура компании, которая представлена ниже (См Рисунок 9) и структура дирекции по персоналу ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» (См Рисунок 10).

Также были изучена внутренняя документация, тщательно рассмотрен механизм функционирования и характер деятельности компании. В дополнении были проанализированы категории персонала компании (Прил.1) и корпоративные компетенции ВВСС для годовой оценки персонала (Прил.2).

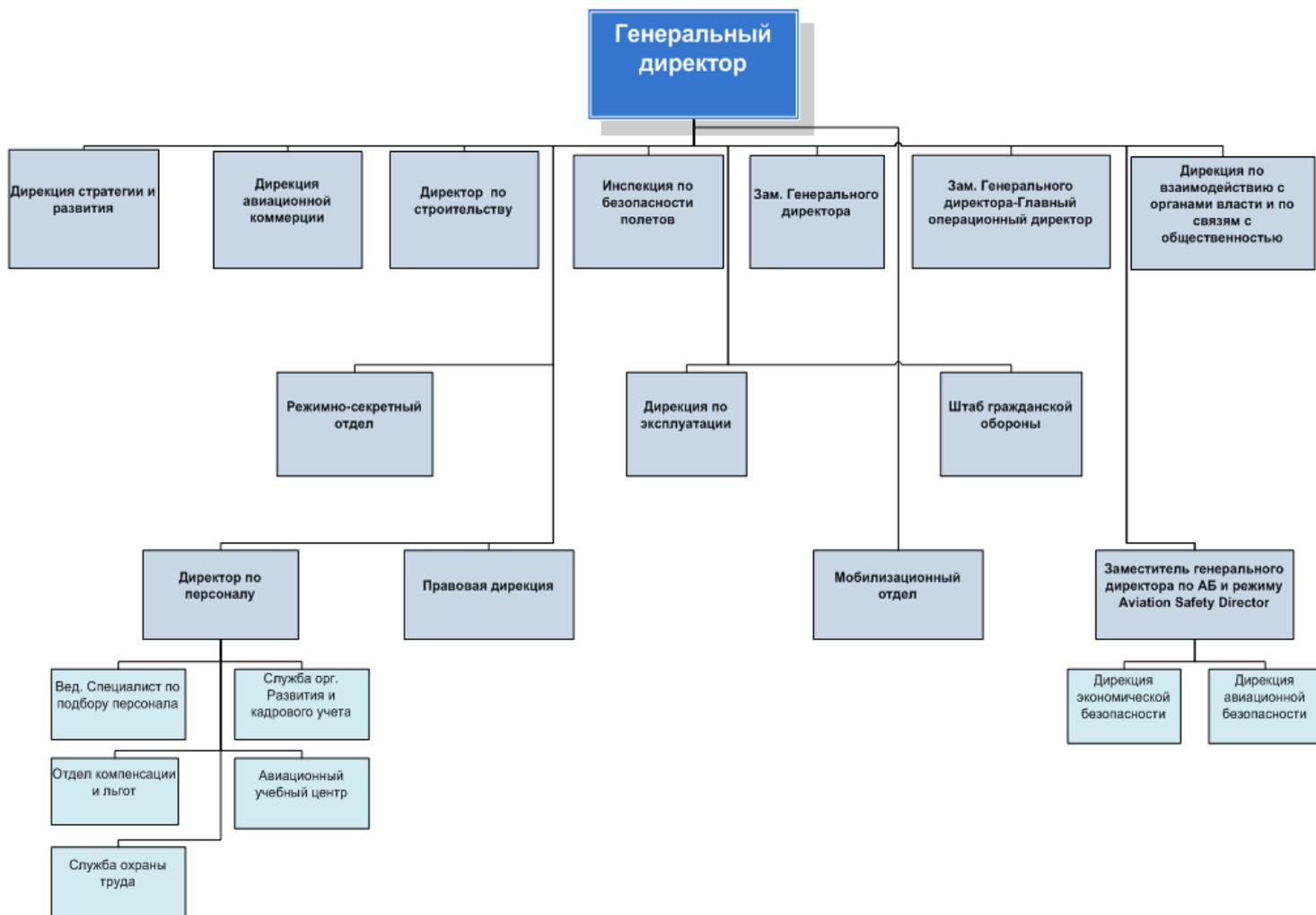


Рисунок 9. Организационная структура ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» .

Источник: собственная разработка



Рисунок 10. Дирекция по персоналу ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы»

Источник: собственная разработка

2.2 Анализ коммуникационной политики аэропорта Пулково

Руководство аэропортов чаще всего делают свой акцент на развитие своих основных функций, которые связаны с осуществлением авиационной деятельности. И из-за этого развитию коммуникационной политики организации уделяется недостаточно внимания, что может тормозить достижения основных целей авиапредприятия, а также снижать позиции среди конкурентов. Поэтому, самыми успешными игроками на рынке остаются только те, кто смог найти баланс как в развитии своего производства, так и в развитии коммуникационных аспектов деятельности, при этом они еще должны и осознавать всю необходимость в разработке и поддержании своей собственной неповторимой коммуникационной политики.

Всю внешнюю коммуникационную деятельность аэропорта Пулково главным образом формирует служба по связям с общественностью и рекламе. Основная задача отдела по связям с общественностью и рекламе – «формирование благоприятного общественного мнения по ключевым аспектам деятельности аэропортового предприятия и поддержание его имиджа в публичном пространстве³⁴». Из-за того, что аэропорт Пулково является монополистом, организация практически не использует в своей деятельности никакие рекламные каналы взаимодействия с аудиториями, вся коммуникационная активность происходит с помощью PR-технологий, медиарилейшенз, внутрикорпоративных коммуникаций и сети Интернет.

Одним из приоритетных направлений деятельности отдела по связям с общественностью является организация взаимодействия с различными федеральными, региональными и местными средствами массовой информации. Тесное сотрудничество с представителями прессы помогает компании поддерживать благоприятный информационный фон, способствует процессу публичного освещения деятельности аэропорта Пулково и его генерального директора. В рамках работы по формированию пула лояльной прессы аэропортом инициируются регулярные пресс-конференции, пресс-брифинги, пресс-туры, аэровокзальные экскурсии, профессиональные конкурсы («Пулково OnAir», личные неформальные встречи (проводятся один раз в три месяца). Базу СМИ формируют свыше 270 различных масс-медиа, и приоритет в работе с ними выстраивается по следующему принципу³⁵:

- деловые федеральные издания («Ведомости», «Коммерсант», «Эксперт»);

³⁴, ³⁵ Взято из отчетов 2018 года отдела по связям с общественностью и рекламе.

- деловые городские издания («Санкт-Петербургские ведомости», «Деловой Петербург», «Вечерний Петербург»);
- общественно-политические федеральные и региональные издания («Российская газета», «Известия», «Комсомольская правда», «Невское время», «Петербургский дневник»);
- информационные агентства («ИТАР-ТАСС», «Интерфакс», «РосБизнесКонсалтинг»);
- федеральные и региональные теле/радиоканалы («1 канал», «5 канал», «НТВ», «Россия», «Вести-Петербург», «Бизнес ФМ»);
- отраслевые издания на авиационную тематику («Авиатранспортное обозрение», журнал «Взлет», «АвиаПорт»);
- специализированные издания на транспортную тематику («Транспорт РФ», ИА «Транспорт сегодня», «РЖД-партнер», «Агентство транспортных новостей»);
- специализированные управленческие издания («HR-менеджер», «Финансовый директор», «Финансовая газета», журнал «Свой бизнес», газета «Искусство управления»);
- специализированные издания на строительную и инфраструктурную тематику («Промышленно-строительное обозрение Спб», «Строительная газета», «Архитектура России: Агентство строительных новостей»);
- туристические издания («Туристское информационное агентство», «TravelMediaInternational», «Worldtravelbiz», «Epy officialcityguide»);
- культурно-досуговая пресса («Бумага.ру», «Мой район», «Афиша», «Газета.ру», «Собака.ру» и др).

Уже несколько лет отдел кадров организации в месте с отделом по связям с общественностью успешно реализуют программу, которая помогает привлекать к своей деятельности талантливую молодежь. Данный проект называется «Взлетная полоса». В рамках данной программы осуществляется тесное сотрудничество с различными учебными заведениями Санкт-Петербурга, для студентов на территории бизнес-центра аэропорта регулярно организуются тематические игры (например, «Наше Пулково»), мастер-классы, тренинги, экскурсии, организуются встречи с экспертами отрасли. Активная работа в данном

направлении помогает компании создавать надежный кадровый резерв на будущее, а также формирует имидж социально-ответственного и личностно-ориентированного работодателя³⁶.

Еще одна программа, которой занимается отдел кадров, называется «Пулково-детям». Она ставит перед собой задачи по вовлечению школьников и воспитанников детских домов в процесс организации авиационной деятельности, а также благоприятствует процессу дальнейшей профессиональной ориентации детей. Также в рамках политики корпоративной социальной ответственности реализуется комплексная программа по привлечению предметов современного искусства, созданных петербургскими художниками и скульпторами. Данная мера помогает молодым неизвестным модернистам обрести народное признание, способствует популяризации современного искусства и открытию его для широкой общественности.

Каждый год аэропорт Пулково принимает участи в нескольких мировых отраслевых авиационных форумах (такие как, «RoutesWorld», «ACI-NA Business of Airports Conference», «ACI EUROPE»), их цель является в налаживание взаимоотношений с новыми авиаперевозчиками, поддержание контактов с уже существующими авиационными партнерами, инициирование комментариев в зарубежных СМИ. Данные мероприятия, по мнению автора, помогут наладить новые и поддерживать старые взаимоотношения не только со своими авиационными партнерами, но и также и со всей мировой общественностью.

Автор считает, что нужно выделить отдельным направлением работу организации в социальных медиа. На сегодняшний день социальные медиа – один из наиболее эффективных каналов взаимодействия с широкой общественностью, так как это удобный способ получения обратной связи, совмещенный с интерактивными площадками, которые позволяют выходить на прямой диалог с пользователями. Аэропорт Пулково с гордостью заявляет, что он коммуницирует с пользователями во всех крупных социальных медиа (Facebook, Вконтакте, Одноклассники, Instagram, Twitter, Блоггер, LiveJournal, Youtube и др). В компании разработана и закреплена стратегия развития аэропорта в социальных медиа, существуют определенные показатели (анализ тональности сообщений, коэффициент вовлеченности пользователей и пр.), согласно которым оценивается эффективность работы с пользователями в сети, но данная информация засекреченная для просмотра и анализа.

Корпоративному университету от лица компании часто приходится общаться с другими аэропортами, которые находятся поблизости. Но они не обмениваются опытом обучения сотрудников с другими аэропортами, они собираются на встречи с Внуково,

³⁶ Взято из отчета отдела по кадрам аэропорта Пулково.

Домодедово, Шереметьево и Аэропортами регионов и делятся своими проблемами и пытаются решать их совместными усилиями. Также АУЦ сотрудничает с другими учебными центрами:

- ООО «КвалиТэб»
- ОУ ЦПРС ГА
- ЧОУ ДПО «ЦПП»
- ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота»
- ФГУП Гос НИИ ГА
- ГП «Учебно-курсовой комбинат»

Внутренними коммуникациями в ООО "Воздушных Ворот Северной Столицы" занимается отдел развития бренда работодателя. Одним из главных каналов взаимодействия с сотрудниками выступает внутреннее корпоративное издание (газета «Пулковский вестник»), а также внутренние СМИ (интранет). С того момента как управление аэропортом взял на себя международный консорциум, изменился подход к подготовке будущих сотрудников организации. Предприятие стало ориентироваться на опыт успешных западных компаний, благодаря чему был создан собственный Корпоративный университет для обучения сотрудников и повышения качества их профессиональных компетенций, в котором я и проходила практику. Корпоративный университет каждый день проводит занятия для персонала, среди которых курсы английского языка, тренинги по развитию клиентоориентированности и компетентной безопасности, наставничеству, тренинги по управлению стрессом, семинары по охране труда, семинары по работе в программе MS Excel и др. Кроме этого, руководство регулярно инициирует «проведение конкурсов профессионального мастерства, программ развития лидерских активов, образовательных мероприятий для профессионального сообщества»³⁷, мотивируя этим персонал более ответственно подходить к своей деятельности. Организация «Воздушные Ворота Северной Столицы» понимает, что их сотрудники являются прямыми носителями корпоративной культуры, транслирующие ключевые сообщения нешним целевым группам, поэтому они требуют особого внимания и отношения. Специально для всех сотрудников компании, АУЦ разработал свой закрытый Учебный портал, на который вам не попасть, если только вы там не работаете. Этот портал очень удобен тем, что на нем можно узнать любую информацию, которая вам нужна. В нем присутствует информация о внутренних вакансиях, о проектах, об экскурсиях. Также сотрудники смогут посмотреть расписание занятий или пройти электронные курсы для повышения квалификации. В личном кабинете работники смогут

³⁷ Взято из отчета по обучению персонала ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» за 2017 год.

найти презентации для самообучения и информацию о международных мастер классах. После мероприятий специалисты из Корпоративного университета всегда выкладывают фотографии в Галерею.

В «ВВСС» существуют лидерские программы, на которых АУЦ от лица компании транслирует сотрудникам свое видение какими должны быть коммуникации:

– «Высший пилотаж»

Это модульная годовая программа развития лидеров, состоящая из следующих этапов:

- Отбор

На данном этапе оценивается способность кандидата обрабатывать вербальную и числовую информацию, уровень владения английским языком. Так же этап отбора включает личностное и профессиональное тестирование сотрудника.

После успешного прохождения отбора между сотрудником, его непосредственным руководителем и корпоративным университетом заключается трехстороннее соглашение для участия в программе.

- Обучение

Процесс обучения представляет собой различные занятия, онлайн курсы, тайм менеджмент и проектную работу. Продолжительность программы составляет около 400 часов.

- Защита дипломного проекта

На протяжении обучения сотрудник разрабатывает проект и защищает его в конце учебной программы. В случае успешной защиты сотрудник получает сертификат о прохождении программы подготовки лидеров.

– «От менеджера к лидеру» – программа развития лидерского актива Компании.

Основные цели программы – познакомить высокопотенциальных сотрудников операционных подразделений с инструментами управления и объединить команду для работы над проектами, которые, например, в этом году будут посвящены теме «Охрана труда».

Для общения между собой сотрудники используют корпоративную почту MicrosoftOutlook. Помимо функций почтового клиента для работы с электронной почтой, MicrosoftOutlook является полноценным органайзером, предоставляющим функции календаря, планировщика задач, записной книжки и менеджера контактов. Кроме того, Outlook позволяет отслеживать работу с документами пакета MicrosoftOffice для автоматического составления дневника работы. Помимо почты отдел развития бренда

работодателя использует информационные стенды для своевременного информирования сотрудников, партнеров, посетителей и других заинтересованных лиц об актуальных и интересных событиях в жизни компании, новостях отрасли, планируемых мероприятиях, выдающихся сотрудниках и их достижениях. Каждое утро руководители подразделения проводят встречи со своими подчиненными, которые они называют «планерка». «Планерку» можно охарактеризовать как короткое оперативное совещание по обсуждению результатов работы и текущих проблем. Варианты решения этих проблем тоже можно обсуждать, но тогда это будет уже более длительное совещание по конкретному вопросу. А основная цель «планерки» — контроль текущей ситуации и мониторинг актуальных проблем в работе компании.

Таблица 3. Каналы коммуникаций в ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы»

Внутренние коммуникации	Внешние коммуникации
Внутренний веб-сайт (интранет)	Страницы в Facebook, Вконтакте, Одноклассники, Instagram, Twitter, Блоггер, LiveJournal, Youtube и др.
Регулярные собрания (неформальные и формальные встречи с руководителем)	Взаимодействие с различными федеральными, региональными и местными средствами массовой информации
Конференции	Взаимодействие с талантливой молодежью («Взлетная полоса»)
Корпоративная пресса (газета «Пулковский вестник»)	Участие в мировых отраслевых авиационных форумах («Routes World», «ACI-NA Business of Airports Conference», «ACI EUROPE»)
Учебный портал	Взаимодействия с соседними аэропортами
Внутренняя email-рассылка	Взаимодействие с другими учебными центрами
Стенды	

Источник: собственная разработка

2.3 Разработка рекомендаций по развитию коммуникативной политики организации

Чтобы увидеть все плюсы и минусы внутренних и внешних коммуникаций организации «Воздушные Ворота Северной Столицы», а также предложить свои рекомендации, я составила таблицу с сильными и слабыми сторонами коммуникационной политики (см Таблицу 4).

Таблица 4. Сильные и слабые стороны коммуникационной политики ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы».

Сильные и слабые стороны коммуникационной политики ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы»	
Сильные стороны:	Слабые стороны:
<ul style="list-style-type: none"> • Хорошо узнаваемый бренд на рынке; • Организованное взаимодействие с группами общественности в социальных медиа; • Активность компании на международной арене: участие в крупных международных авиационных выставках (Routes, NAIS); • Укрепившиеся отношения с новыми азиатскими рынками (Китай) • Наличие закрытого Учебного портала 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостаточность каналов обратной связи; • Проблема размытия образа бренда в восприятии целевых групп общественности; • Отсутствие транслирования миссии компании широкой общественности • Лидерские программы только для руководителей

Источник: собственная разработка

На основе всех полученных данных в ходе исследования, автор посчитал нужным предложить свои рекомендации и предложения, которые смогли бы заметно улучшить всю коммуникационную деятельность аэропорта Пулково.

Во-первых, те данные, которые автор получил во время прохождения практики показали, что широкая общественность, не воспринимает тот бренд, который организация пытается демонстрировать. В связи с этим, организации необходимо уделить особое внимание процессу оценки эффективности коммуникационной деятельности.

Действия, которые могли бы помочь повысить лояльность к своей компании:

- проведение имиджевых исследований
- активное использование модели краудсорсинга путем вовлечения клиентов аэропорта в поиск новых нестандартных идей, мнений и решений относительно аэровокзальных услуг
- увеличение числа каналов обратной связи
- регулярные опросы пассажиров на предмет качества предоставляемых услуг

Во-вторых, аэропорту нужно более серьезно задуматься о своей работе относительно СМИ, а именно надо в обязательном порядке выработать более понятные и формализованные критерии для оценки PR-эффективности деятельности. Стоило бы уделить больше внимания совершенствованию имиджа главы организации и его представительности в медиасфере при реализации информационной деятельности. Кроме этого, еще одним хорошим решением стала бы реализация программы по работе с блогерами и трендсеттерами.

В-третьих, следует совершенствовать свои методы PR не только по отношению к внешней коммуникационной политике, но также нужно позаботиться о их применении к

внутренней среде организации. Коммуникационная политика подразумевает собой взаимодействие не только с внешними целевыми группами, ее фокусной группой также является и внутренняя общественность организации. Автор считает, что требуется провести обучение для сотрудников с целью повышения компетенции в области корпоративной профессиональной этики и коммуникаций, особенно это касается специалистов паспортного контроля и сервисных служб. Сотрудники должны ориентироваться при взаимодействии с клиентами на доброжелательность, готовность оказать помощь, вежливость, высокое качество коммуникации (правильно поставленная речь, предложения и т.д), понимание потребностей пассажира, благоприятный внешний вид. В организации внутриорганизационных коммуникаций руководству необходимо делать акцент на обучение сотрудников компании по передовым европейским стандартам, в особенности, по части знания иностранного языка и этики. В качестве рекомендации предлагается введение «специализированной системы онлайн-рейтингов сотрудников, где показательно определялась бы зависимость успехов компании от личного труда каждого занятого в организации». Кроме того, анализ исследования показал, что в компании прослеживается заметная иерархия между сотрудниками высшего, среднего и низшего звена. По большей части тренинги, мероприятия и обучение (в частности программа «Высший пилотаж» и «От менеджеру к лидеру») проводятся только для сотрудников высшего звена или для сотрудников, которые собираются туда попасть. Возможно, наиболее действенной мерой станет проведение интерактивных мероприятий одновременно для руководителей и их сотрудников.

В-четвертых, руководство компании делает все возможное для того, чтобы персонал ощущал себя максимально вовлеченным во внутреннюю жизнь корпорации и был напрямую заинтересован в ее развитии. Но дополнительным налаживанием общения с сотрудниками также помогло бы использование Yammer. Эта Twitter-подобная платформа используется в компании для организации диалогов при обсуждении актуальных рабочих вопросов. Благодаря внедрению социальных инструментов, персонал организации получил бы доступ к необходимой в работе информации, что сделал бы Yammer растущим инструментом по распространению знаний внутри компании».

В-пятых, как я уже говорила выше один из главных каналов взаимодействия с сотрудниками выступает внутреннее корпоративное издание газета «Пулковский вестник». Я предлагаю в корпоративной газете ввести рубрику "Вопрос - ответ", также в данной газете публиковать наиболее важные приказы, касающиеся социально-экономической жизни коллектива и хода их выполнения. В ней также можно информировать работников о реализации их предложений или причинах отклонений, о перспективах развития

предприятия и имеющихся проблемах, о возможных вариантах карьеры сотрудников и оценке прохождения ее этапов или придать гласность механизму отбора кандидатур на награждение.

В шестых, в организации отсутствует система обратной связи, которая составляет часть системы контрольно-управленческой информационной системы организации. Один из возможных вариантов системы обратной связи- перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения проблем. Для аэропорта Пулково я рекомендую использовать опрос сотрудников, как один из вариантов обратной связи. Такой опрос можно проводить с целью получения информации об организации по многим вопросам, например:

- 1) Четко ли доведены до них цели деятельности
- 2) С какими проблемами они сталкиваются или могут столкнуться
- 3) Получают ли они точную и своевременную информацию, необходимую им для работы
- 4) Открыт ли их руководитель для предложений
- 5) Информированы ли они о грядущих переменах, которые отразятся на их работе

Также можно ввести систему сбора предложений. Она будет разработана с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники при этом получают возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности аэропорта. Цель подобных систем – снижение тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх. Чаще всего такая система реализуется уполномоченными по сбору предложений или в виде ящиков для предложений, куда сотрудники могут опускать свои предложения. При этом следует создать механизм подтверждения факта рассмотрения предложений и стимулирование работников, в особенности тех, чьи предложения пошли организации на пользу. Другой вариант системы – создание группы руководителей и рядовых работников, которые встречаются и обсуждают вопросы, представляющие взаимный интерес.

И в заключении, организации стоило бы более ответственно подойти к вопросу о реализации программы корпоративной социальной ответственности и представить ее как планомерный стратегический проект, который будет охватывать все сферы жизнедеятельности организации. Автор рекомендует разработать и внедрить документ, который будет регламентировать политику корпоративной социальной ответственности аэропорта. Преимуществом станут новые стратегии по вопросам ООС (охраны окружающей среды) и новые меры по вопросам благотворительности.

Для выстраивания устойчивой системы взаимодействия персонала аэропорта как с внешними клиентами: авиакомпаниями, пассажирами, так и с внутренними: коллегами по

подразделению и по организации в целом, я предлагаю проводить конкурс профессионального мастерства для сотрудников группы дополнительного обслуживания пассажиров (PRM) – «Навстречу пассажиру». Улучшить качество обслуживания пассажиров с ограниченными возможностями, сделать среду аэропорта более дружелюбной и удобной, популяризировать такую сложную, но интересную и нужную профессию – это основные цели этого конкурса. В ходе подготовки к каждому конкурсу вырабатываются критерии оценки, которые основываются на 5 ценностях Общества: клиентоориентированность, командная работа, инициативность, ответственность, инициативность. Оценка проводится по аналогии с методом оценки 360 градусов: сотрудников - участников конкурса оценивают внутренние клиенты, коллеги из смежных служб, внешние клиенты, руководитель и HR департамент. Все критерии оценки разделены на блоки, в соответствии с ценностями компании. Часть конкурсов с участием тайных пассажиров, как правило, имеет геймифицированный характер, т.к. каждый тайный пассажир в ходе конкурса реализует свой сценарный план, заданный ему заранее. При этом сами сотрудники не знают о статусе тайных пассажиров, т.к. они имеют все атрибуты обычных пассажиров, включая посадочные талоны на регистрируемые рейсы. Специально приглашенные «тайные» пассажиры попытаются провезти на борт нестандартный груз, активно задавать сотрудникам вопросы и, притворившись студентами авиационных вузов, будут стремиться получить данные, предназначенные для служебного пользования. Впечатления и оценки «тайных пассажиров» становятся основой для выбора победителей конкурса профессионального мастерства, и позволяют сотрудникам получить эффективную обратную связь от клиента.

Одной из составных частей конкурса являются предложения по качеству, выдвигаемые участниками конкурса. Предложения по качеству должны быть ориентированы на качество обслуживания пассажиров и совершенствование процессов. Предложения, которые реализовываются в рамках конкурса, приносят дополнительные баллы в таблицу результатов. Все предложения делятся на: быстро реализуемые и не требующие финансовых затрат и реализуемые в перспективе с финансовыми затратами. Конкурсы профессионального мастерства являются командными, поэтому победителем выбирается целая смена сотрудников.

Продолжительность конкурса от 30 до 60 дней. К проведению конкурсов будут привлечены партнеры аэропорта Пулково – авиакомпании (авиакомпания «Lufthansa Group», авиакомпания ООО «Уральские авиалинии»), общества инвалидов, другие аэропорты, например, аэропорт города Симферополь. Эти партнеры не только проведут оценку сотрудников со своей стороны, но и поспособствуют в награждении победителей. Главные

призы конкурса - стажировки в лучших аэропортах России и мира, значки «Лучшая смена», а также корпоративные тренинги для всей смены победителей на интересную им тему.

Конкурс профессионального мастерства повысят престиж профессии, позволят раскрыть потенциал службы и рассказать широкому кругу лиц о работе в аэропорту, а также позволят повысить мотивацию специалистов и их интерес к работе. Благодаря конкурсу, у сотрудников появится возможность получить обратную связь от заинтересованных лиц (пассажиров, авиакомпаний, HR). Например, конкурс профессионального мастерства для группы дополнительного обслуживания пассажиров позволит улучшить доступную среду для маломобильных пассажиров. В ходе конкурса многие маломобильные пассажиры впервые узнают о наличии специальной службы в аэропорту, которая готова прийти им на помощь.

2.4 Этапы внедрения CRM-системы в аэропорт Пулково

Санкт-Петербургский аэропорт имеет огромную инфраструктуру, в которую входят банки, рестораны, кафе, магазины, бары, телекоммуникации и другие многочисленные сервисные компании, поэтому этот аэропорт можно назвать «государство внутри государства». Современные инновационные решения в области CRM позволят аэропорту Пулково наладить процесс взаимоотношений как с внешними клиентами, так и с внутренним кадровым составом организации, а также оптимизировать управление кадровой политикой.

Внедрение и использование CRM системы, как я уже описывала в параграфе 1.4 является не только сложным, но также и многоэтапным процессом, который требует огромных как финансовых, так и трудовых затрат. Чтобы достичь желаемого результата и запланированных целей реализации проекта нужен постоянный контроль со стороны топ менеджмента и грандиозных усилий со стороны персонала системы управления предприятием.

Исходя из этого, автор считает важным обозначить основные этапы внедрения CRM системы в организации. Также стоит отметить, что каждый этап во многом зависит от возможности организации финансирования своего проекта, от уже достигнутой степени автоматизации решения управленческих задач и от способов принятия управленческих решений, от готовности принятия руководителями и их сотрудниками нововведения, от уровня отлаженности основных бизнес процессов и от других всевозможных факторов.

Этап 1. Стратегическое планирование

На самом первом этапе организация должна для себя определить цели и задачи внедрения CRM системы, а также решить кто будет управлять проектом. Для решения первого вопроса надо выявить имеющиеся проблемы в отношении своих сотрудников и

клиентов, а также узнать возможные причины данных проблем. На основе этого определяется фронт и объем работ для возможного внедрения CRM системы. Для решения второго вопроса надо определить есть ли в организации свой специалист для установления CRM системы или же надо привлекать внешнего специалиста, который сможет внедрить, контролировать и координировать систему и состояние дел в проекте. Надо также заметить, что организация должна будет спланировать расходы либо на своего специалиста, либо на внешнего поставщика услуг.

Этап 2. Модернизация бизнес-процессов

Первое, чем надо заняться на этом этапе – это проинформировать руководящее звено и сотрудников о внедрении CRM системы в организацию и быть готовыми к открытому противостоянию нововведениям со стороны как отдельных групп, так и менеджеров организации клиента.

Чтобы с этим бороться нужно представить сотрудникам как можно больше информации о нововведениях, то есть убедить в эффективности будущего проекта. Большим плюсом для руководителя будет, если он прорисует перспективы и выгоды не только для всей организации, но и для каждого человека в целом. Благодаря этому, мы сможем успокоить сотрудников, а также это поможет сформировать команду единомышленников.

Еще один метод, который помогает бороться с сопротивлением – это метод участия и вовлеченности. Этот метод направлен на борьбу с противниками проекта. Чтобы этого избежать, надо вместе с ними обсудить новый проект, выслушать их мнение по этому поводу, а также составить совместный план действия. Благодаря этому методу, руководители смогут переменить потенциального противника на свою сторону, сделать его своим союзником, потому что человек, вовлеченный в проект, чувствуя за него свою ответственность, не сможет испортить свое детище.

Сопротивление также может быть вызвано страхом и беспокойством персонала. В этом случае надо помочь сотрудникам адаптироваться к новым условиям и больше времени потратить на обучение и на преодоление эмоциональных барьеров. Надо также постараться больше времени посвятить активному участию в жизни коллектива, но для этого требуется большие временные затраты.

Есть и многие другие методы борьбы с сопротивлениями, такие как манипуляция, принуждение и т.д, но они малоэффективны и скорей всего они испортят дружеские отношения между руководителями и подчиненными.

Второе – это определить вместе с внутренним или внешним специалистом, какой CRM функционал необходим компании или какой может пригодиться в будущем. Для этого нужно составить список департаментов, которые будут работать с системой CRM и какие

при этом они должны решить задачи.

Несмотря на то, что проектом занимается опытный специалист, также очень важно участие высшего руководства организации, так как:

- При возникновении конфликта внешний специалист не сможет разрешить его без помощи высшего руководства, потому что он не вправе оказывать на линейных руководителей должного влияния.
- К тому же именно высшее руководство своим примером показывает насколько этот проект важен для всей организации.
- Все изменения, которые могут произойти с проектом, необходимо согласовывать именно с тем, кто несет ответственность за окупаемость проекта.

Этап 3. Создание системы коммуникаций и объединение первичных данных.

Для того, чтобы все подразделения организации могли в полной мере обмениваться своими данными и предоставлять средства доступа к общим базам данных нужно создать систему коммуникаций. Данный этап подразумевает, что все пользователи системы и все службы будут использовать единый источник данных, в котором будет находиться развернутая клиентская база с информацией о всех клиентах (фамилии, должности, контактная информация и так далее).

Перед непосредственным внедрением CRM системы организация должна интегрировать данные о текущих и перспективных клиентах в уже существующую базу данных, исключая моменты дублирования информации.

Этап 4. Выбор CRM системы

По всему миру существует более 100 CRM систем, которые можно разделить на системы для малых, средних и крупных организаций. Еще их можно разделить на:

1. Отраслевые системы – специализированные для данного вида бизнеса. Например, CRM система для агентств недвижимости, CRM система для салонов красоты, CRM систем для медклиник и т.д.
2. Универсальные системы – многофункциональные CRM системы, которые можно настроить под практически любой вид бизнеса. Примеры: Битрикс24, AmoCRM, RetailCRM, Microsoft Dynamics и другие.

Также CRM системы различаются по цене и по функциональным возможностям, поэтому выбор программного комплекса, составляющего основу CRM системы, является очень сложной задачей.

Важные критерии для выбора CRM³⁸:

- Простой и понятный интерфейс, который можно настраивать
Пользователи не должны отвлекаться на ненужные им кнопки и возможности системы. Нужно упрощать работу.
- Возможность управлять безопасностью и разграничивать доступ к данным.
Система должна обеспечивать сохранность и безопасность данных. Нельзя допустить, чтобы данные выкрали извне или изнутри компании. Каждый сотрудник должен иметь доступ к той информации, которая ему нужна для работы.
- Истории редактирования: кто и когда менял данные.
Важно видеть, кто и когда вносил изменения в документы, чтобы восстановить ход событий, если возникнут проблемы с клиентом. Предыдущие версии документа должны сохраняться, чтобы их можно было восстановить.
- Возможность самостоятельно добавлять новую функциональность (нельзя учесть все и сразу, поэтому это точно потребуется).
Обычно доработка системы — затратный и сложный процесс. Если она позволяет самостоятельно создавать карточки с нужными полями и связывать карточки в процесс — это большой плюс для системы.
- Возможность отключения лишней функциональности.
Чтобы работать было удобно — нужно избавиться от тех возможностей системы, которые засоряют рабочую область и отвлекают. В идеале, сотрудник видит только те кнопки и поля, которые использует в работе.
- Контроль качества вводимых данных: в системе не должно быть данных с ошибками и различного мусора.
Если система определяет, что сотрудник вводит данные, которые дублируют уже существующие — он должен об этом узнать. Если сотрудник вводит в поле ноль вместо буквы «о» — он также об этом должен узнать. Важно соблюдать чистоту и порядок в данных, чтобы быстро находить нужную информацию.
- Возможность интеграции со сторонними системами и приложениями.
Удобно отправлять письма прямо из окна системы управления клиентами, а не уходить в email-сервис. Также редактировать документы и публиковать корпоративные новости в социальных сетях.

Как вы видите каждой компании походит своя CRM система, нет какой то одной

³⁸ <http://tilda.education/articles-how-to-choose-crm>

универсальной для всех, потому что для каждой отрасли нужен свой набор стандартных функций, включаемых в типовую конфигурацию.

Чтобы выбрать правильную CRM систему для аэропорта Пулково надо понимать, что она должна была охватить все разнообразие услуг аэропорта и разнообразие клиентов, которыми могут быть и компании, и частные лица. Каждый клиент должен быть обслужен с учетом индивидуальных требований, чтобы он воспользовался услугами аэропорта еще много раз. Поэтому для выбора системы я предлагаю воспользоваться опытом центрального аэропорта Бельгии. В 2005 году директору по маркетингу Брюссельского аэропорта, Стефану Холландсу, потребовался специальный инструментарий для управления маркетингом и удаленного контроля подразделения маркетинга в офисе аэропорта. Поэтому г-н Холландс очень серьезно подошел к выбору CRM-системы, которая помогла ему сэкономить время, повысить эффективность работы и стала залогом успешного развития предприятия. Около месяца проходило тестирование различных CRM-систем с участием технического и коммерческого персонала аэропорта. Поставщики CRM-систем приезжали в Брюссель для проведения презентаций. По итогам тестирования выиграл Terrasoft CRM. Он прошел и технические, и функциональные испытания и победил в конкуренции с лучшими мировыми системами. Основными факторами для принятия этого решения стала богатая функциональность системы, дружественный интерфейс на французском языке и расширенные возможности настройки под бизнес аэропорта³⁹. Для главного и единственного аэропорта Санкт-Петербурга я тоже советую протестировать различные CRM-системы и выбрать для себя самого лучшего поставщика.

В свою очередь, просмотрев множество различных CRM систем (Siebel CRM, Terrasoft CRM, Битрикс 24, Мегаплан, AmoCRM и др), я пришла к выводу, что самой удобной системой является Битрикс 24. В отличие от многих других она очень удобная, многофункциональная и в отличие от остальных, Битрикс рассчитана на внедрение во всю компанию, а не только в отдел продаж. То есть Битрикс 24 – это не просто CRM-система, это мощный портал, предназначенный для работы крупного бизнеса, который в числе прочего включает в себя удобную CRM систему.

Таблица 5. Сравнительный анализ CRM-систем:

CRM	Битрикс24	Umi	AmoCRM	Мегаплан	Terrasoft
Бесплатная демо-версия	30 дней	30 дней	14 дней	14 дней	30 дней
Оплата	Облачный сервис: от 11990	от 99 руб/мес.	от 499 руб/месяц (При	от 290 руб/месяц.	от 1000 руб. пользователь/ме

³⁹ <http://www.crmonline.ru/inpractice/practice3.php>

	руб/месяц. Коробочное решение: от 219500 руб/месяц.		оформлении договора на 6 месяцев).		сяц
Интеграция	Google Docs, Microsoft Office Online, Skype, MS Outlook, 1С, MailChimp, 1С	Интеграция с сайтом, собранном на базе CMS UMI	Google Apps, Google Calendar, MailChimp, UniSender, Wufoo, Facebook, Asterisk, Dropbox, Zendesk, 1С	Twitter, Facebook, VK, Gmail, Google календарь, 1С, UniSender, MailChimp, Callbackhunter, Яндекс.Почта, MicrosoftOutlook, Telegram	MS Outlook, Google, 1С, MailChimp, facebook
Экспорт/импорт	Excel, CSV	CSV	Excel, CSV	Excel	Excel
Техподдержка	Есть обучающие ролики, еженедельные вебинары, форум. Техподдержка 24 часа в сутки на сайте	Круглосуточно (телефон, email, онлайн-консультант)	С 9 до 19 часов по московскому времени, по телефону или email	Круглосуточная бесплатная по телефону, e-mail или в разделе Помощь.	Онлайн-чат, обучающие презентации и видео.
Настройки прав доступа	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть
Рассылки (email)	Есть собственная рассылка и возможность интеграции с MailChimp	Есть, собственная почта	Есть, интеграция с MailChimp, UniSender	Есть собственная рассылка и интеграция с UniSender, MailChimp	Есть собственная рассылка и интеграция с MailChimp
Тэги	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть
Оповещение	Оповещения поступают на портал, email, мобильный телефон, push-уведомления	Не указано на сайте	Оповещения поступают на портал, email, google calendar	Оповещения настраиваются каждым пользователем индивидуально. Каналы: email, skype, sms, информер, джабер	Оповещения поступают на портал, email
Аналитика	Аналитика воронки продаж	Не указано на сайте	Воронка продаж и свободный тип отчета в виде диаграммы распределения сделок по статусам, менеджерам	Активность сотрудников, воронка сделок, количество выставленных счетов, воронка продаж	Воронка продаж, анализ прибыли за период, эффективность менеджеров. Информация в виде графиков, диаграмм.
Блок маркетинга (мероприятия, план, анализ)	Есть	Не указано на сайте	Есть	Есть	Есть

Структура задач	Список, плоский список, диаграмма Ганта. Подзадачи, быстрые подзадачи, счетчик времени, шаблоны задач, чек-лист для многоступенчатых задач	Не указано на сайте	Список задач включает дату, объект, теги, исполнителя, постановщика, сделку. Есть фильтрация и напоминание.	Есть задачи, подзадачи, ответственные, начисление бонусов. Они отображаются в виде списка, диаграммы, календаря и сортируются по характеристикам. «Горящие» задачи отражаются в начале списка. Есть возможность отсортировать события по типу (личные, звонок, совещание).	Список, диаграмма Ганта. Каждая задача может быть связана с компанией, проектом, либо маркетинговой акцией; позволяет планировать коллективные задачи, назначать задания подчиненным, анализировать трудозатраты сотрудников по различным проектам.
Недостатки	Сложность настройки, громоздкий интерфейс, отсутствует фильтрация по тегам.	Система для организации работы со списками клиентов. Не хватает аналитики, списка задач.	Отсутствует возможность добавлять произвольные поля данных клиентов. Отсутствуют справочники: компании, продукты.	Тяжелый интерфейс, тарифы привязаны к количеству пользователей, неудобные оповещения.	Отсутствие бесплатных обновлений, неудобные справочники, сложная логическая схема бизнес-процессов. Занимает много оперативной памяти.

Источник: <https://spark.ru/startup/cashmyvisit/blog/17373/sravnenie-5-populyarnih-crm>

Я уверена, что аэропорту Пулково удобней всего будет использовать коробочную версию сервиса, так как это наиболее надежный способ хранить свои данные о клиентах и сделках, потому что они будут находиться на собственном сервере организации. Коробочная версия – это готовая и уже настроенная CRM-система, в которую входит все необходимые инструменты для организации работы в организации, а именно:

- учет обращений клиентов со всех каналов (открытые линии);
- удобные инструменты для связи с клиентами (телефония, почта, чат);
- уведомления и подсказки менеджерам;
- возможность ставить задачи и контролировать их исполнение;
- автоматизация типовых задач (бизнес-процессы, роботы и триггеры)
- интеграция со сторонними сервисами (интернет-магазин, Астериск);
- отслеживание заказов, коммерческих предложений и оплат (1С);
- аналитические отчеты по каждому сотруднику или сделке (воронки продаж)

Она легко адаптируется под потребности использующего его человека, а также интегрируется с другими сервисами, например с «1С: Управление торговлей». Подробнее о

CRM-системе Битрикс24 вы можете найти в Приложении 3.

Еще одним важным преимуществом этой системы является объединение онлайн коммуникаций с клиентами, то есть речь идет об открытых линиях, которые собирают сообщения из разных каналов в Битрикс24, а затем распределяют по правилам очереди между сотрудниками и незаметно сохраняют в CRM. Битрикс24 позволяет организовать поддержку клиентов через такие цифровые каналы как Вконтакте, Facebook, Telegram и мессенджеры, а также проконсультировать клиентов в онлайн-чате на сайте организации (см Рисунок 11).

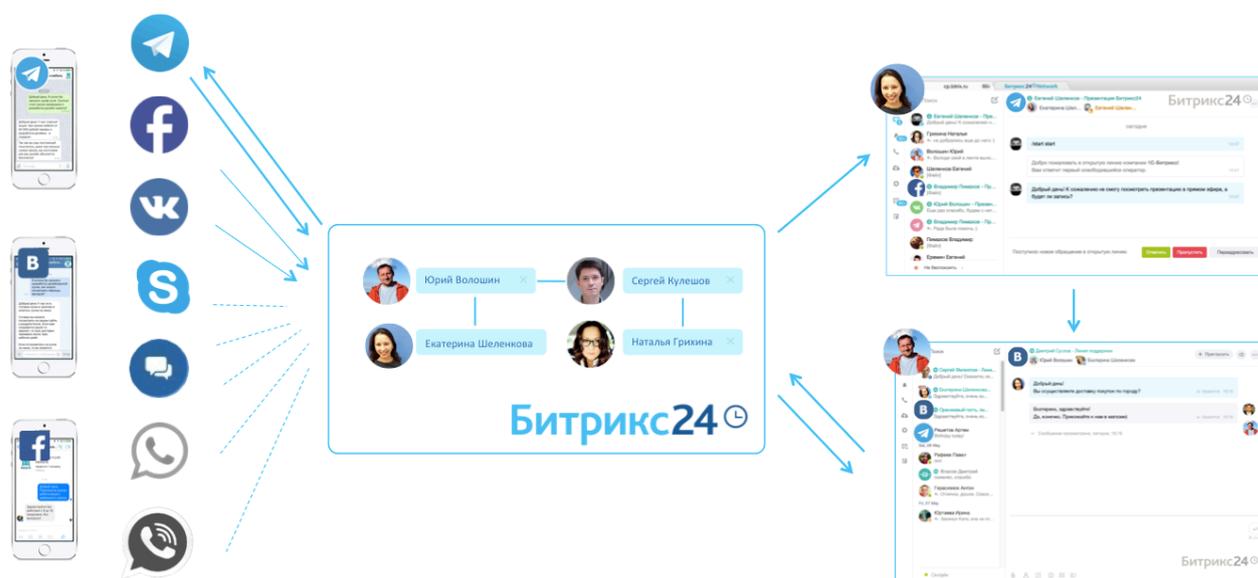


Рисунок 11. Схема объединения онлайн коммуникаций с клиентами.

Источник: <https://www.bitrix24.ru/features/olines.php>

Определяющим фактором любого вида общения является обратная связь. Когда возникает обратная связь, общение становится двусторонним процессом, позволяет обеим сторонам корректировать свое общение для достижения цели. С помощью «Оценки чатов» организация сможет получить обратную связь от клиента, предложив ему оценить диалог с сотрудником в открытой линии. Всего одно нажатие клавиши и фидбэк от клиента – позитивный или нет – автоматически зафиксируется в CRM и отразится в статистике сотрудника. Битрикс24 позволяет клиентам с лёгкостью оценить качество обслуживания, а вам – повысить уровень сервиса и настроить систему KPI и рейтингов для контакт-центров⁴⁰.

В Таблице 6 представлены цены на коробочную версию системы:

Таблица 6. Цены на лицензии Битрикс24 в коробке

Лицензии на «Битрикс24» в коробке	Цена, руб.
Программа для ЭВМ "1С-Битрикс24". Лицензия CRM	59 000 руб.

⁴⁰ <https://www.bitrix24.ru/features/olines.php>

Программа для ЭВМ "1С-Битрикс24". Лицензия Корпоративный портал - 50	139 000 руб.
Программа для ЭВМ "1С-Битрикс24". Лицензия Корпоративный портал - 100	199 000 руб.
Программа для ЭВМ "1С-Битрикс24". Лицензия Корпоративный портал - 250	299 000 руб.
Программа для ЭВМ "1С-Битрикс24". Лицензия Корпоративный портал - 500	399 000 руб.
Программа для ЭВМ "1С-Битрикс24". Лицензия Энтерпрайз	699 000 руб.

Источник: <https://www.1c-bitrix.ru/buy/intranet.php>

Я считаю, что аэропорту Пулково больше всего подойдет «Программа для ЭВМ "1С-Битрикс24". Лицензия Энтерпрайз», потому что она рассчитана на организации, в которых работают от 1000 сотрудников, а в аэропорту их 4000. Также в отличие от других лицензий, в эту входят интранет, многодепартаментность и веб-кластер, а облачный бекап от 60 Гб.

Из всего вышеперечисленного следует, что Битрикс24 является лучшим решением для аэропорта Пулково. При покупке CRM Битрикс аэропорт получит не только CRM систему, но и огромный портал с огромным числом возможностей, который в числе прочих включает CRM-систему. Этот сервис подобен внутренней рабочей социальной сети компании. Он оптимизирует взаимодействие между разными отделами, автоматизирует рабочие процессы, выполняет все основные функции контроля и анализа продаж.

Этап 5. Внедрение.

Внедрение его в организацию также не составит труда, даже если вы не являетесь опытным специалистом, всю подробную информацию вы сможете найти на официальном сайте. Если вы не смогли разобраться с системой, то группа компаний «КОРУС Консалтинг» сможет это сделать за вас. Она является официальным партнером Битрикс24 и предлагают услуги по созданию, оптимизации и автоматизации бизнес-процессов, внедрению информационных систем, ИТ-консалтингу, ИТ-аутсорсингу и реализации комплексных проектов.

При внедрении очень важно, чтобы в рабочую группу входили не только специалисты из «КОРУС Консалтинг», но также и сотрудники организации, которые в процессе внедрения смогут обучиться использованию системы. После внедрения обязательно надо составить детальные инструкции по эксплуатации CRM-системы на каждом рабочем месте и разработать учебные программы.

Этап 6. Расчет эффективности от внедрения CRM-системы.

Рассчитать эффективность от внедрения CRM-системы в аэропорт Пулково можно несколькими способами. Важно помнить, что CRM-технологии направлены, прежде всего, не на снижение издержек, а на увеличение прибыли. Следовательно, затраты на CRM-проект

следует рассматривать не только как вложения в оптимизацию издержек, но и как инвестиции в расширение бизнеса.

Итак, существует несколько способов оценки эффективности от внедрения CRM-системы:

- 1) Повышение эффективности работы сотрудников организации
- 2) Эффективность взаимоотношений с клиентами

Она может складываться из таких показателей как:

- Прибыльность сделок
- Количество сделок за период
- Удовлетворенность клиентов (например отзывы)
- Доля продаж по новым клиентам

Самым распространенным методом оценки экономического эффекта от внедрения проекта считается разница между полученными доходами и затратами на внедрение данного проекта. Исходя из этого, самым используемым вариантом оценки является расчет ROI (коэффициент окупаемости инвестиций). ROI – это коэффициент возврата инвестиций, показатель рентабельности вложений. Он в процентном соотношении демонстрирует прибыльность (при значении больше 100%) или убыточность (при значении меньше 100%) конкретной суммы вложения денежных средств в определенный проект, то есть во внедрение системы. Данный коэффициент позволяет оценить рентабельность вложений в приобретение и внедрение CRM.

Формула для расчета:

$$ROI = (P_{crm} - P) / Z * 100\%$$

где P_{crm} – прибыль, полученная предприятием при внедрении CRM;

P – прибыль, полученная без внедрения CRM;

Z – затраты на реализацию проекта.

Несмотря на кажущуюся простоту данного метода расчета, эта оценка не может считаться надежной или достоверной, потому что при расчете затратной части возникает множество неясностей, то есть что мы относим к затратам, а что нет. Помимо таких явных расходов как приобретение лицензии Энттерпрайз, оплата услуг эксперта при установке программы, приобретение какого-либо дополнительного оборудования, существует еще и неявные расходы, например, зарплата сотрудников IT отделов, участвующих в процессе внедрения. Также необходимо учесть, что после завершения внедрения CRM системы в организацию, затраты на реализацию не прекращаются. К ним относятся затраты на обслуживание программного обеспечения, оплата дополнительных настроек системы и многие другие затраты, являющиеся составными частями стоимости владения системой.

Заключение

Коммуникация является важнейшим элементом всех межличностных связей, из которых и возникает жизнь общества в целом. Современная фирма управляет колоссальной коммуникационной системой, поддерживая коммуникации со своими посредниками, потребителями и контактными аудиториями. Одновременно каждая группа поддерживает обратную коммуникативную связь со всеми остальными, потому что успешная деятельность фирмы во многом и зависит от правильно построенной коммуникативной политики.

В деловой коммуникации происходит обмен информацией, формируются взгляды на различные проблемы и вопросы, развивается понимание и уважение между партнёрами. В профессиональной деятельности необходимо взаимодействовать с людьми разных культур и национальностей, нужно учиться принимать и понимать друг друга, независимо от своих личных неприязней; использовать различные коммуникативные технологии для достижения эффективного взаимодействия и сформировать коммуникативную компетентность.

В современных рыночных условиях формирование коммуникативной политики фирмы должно включать в себя изучение требований рынка и адаптацию к ним выпускаемой продукции, а также формирование и стимулирование спроса в целях увеличения продаж, повышения их эффективности и прибыльности предпринимательской деятельности.

Основной функцией всякой организации является решение проблем, связанных с взаимодействием, как с внешней, так и с внутренней средой. Внешнюю среду организации можно определить как совокупность физических и социальных факторов, внешних по отношению к системе, которые непосредственно принимаются во внимание в процессе принятия организационных решений. Внутренняя среда организации является источником ее силы. Она включает в себе тот потенциал, который дает возможность организации существовать и выживать в определенном промежутке времени. К факторам, определяющим внутреннюю среду организации, исследователи относят такие переменные, как структура организации, ее цели, задачи, технологии, люди. Внутреннюю среду можно рассматривать как совокупность взаимодействующих структурообразующих компонентов организации.

Системы CRM – это развивающееся на российском рынке и давно принятое на зарубежном направление маркетинга, позволяющее максимально сфокусироваться на пожеланиях клиента и удовлетворить их наиболее полно и оперативно, а также определить проблемы, недочеты в работе предприятия, их причины и вовремя их устранить, не позволив неудовлетворенным клиентам перейти к конкурентам⁴¹. Чем больше точек контакта с потребителем, тем больше у потребителя возможностей высказаться, а у фирмы – собрать

⁴¹Итоги развития рынка CRM в 2016 году и ключевые тренды. URL: <http://www.crmpractice.ru/editor/5388/> (дата обращения: 25.10.2017).

базу данных для анализа своей деятельности и последующей корректировки маркетинговой стратегии. Этот набор инструментов на текущий день выходит за рамки только управления обслуживанием клиентов, и программные продукты, предлагаемые современными производителями, включают в себя функционал для управления не только маркетингом, но и всеми бизнес-процессами, которые можно детализировать до переписки между подразделениями, а также настроить каждому пользователю системы свой уровень доступа к информации согласно его функциям на фирме. Весь набор позволяет максимально оперативно решать возникающие проблемы не только за счет автоматизации работы, но и за счет классификации всего массива данных и возможности выгружать из него базы данных и любую информацию согласно текущим целям и задачам с использованием необходимых фильтров.

В рамках исследования автором были рассмотрены теоритические аспекты организационных коммуникаций, представлен подход автора к классификации уровней коммуникаций, проведен сравнительный CRM систем. Практическая часть заключалась в исследовании внутренних и внешних коммуникации организаций. Итогом исследования стало выявление слабых сторон коммуникационной политики аэропорта Пулково и формулировка ряда практических рекомендаций в целях повышения эффективности текущей коммуникационной политики организации, а также разработаны и предложены этапы по внедрению CRM системы в аэропорт Пулково.

В качестве основных проблем деятельности аэропорта Пулково были отмечены: слабая представленность первого лица компании в медиасфере; недостаточность проработки системы оценки эффективности PR-деятельности; недостаточность подготовки внутренних кадров компании, взаимодействующих с пользователями услуг напрямую; недостаточность разработки политики в области корпоративной социальной ответственности.

В данной работе были использованы качественные методы исследования - анализ внутренних документов компании, неформализованный анализ документов. Проведенный анализ показал, что успешность коммуникационной деятельности компании в значительной степени зависима от высокого качества операционной деятельности в аэропорту, связанной с процессами обслуживания пассажиров. В связи с этим, автор посчитал необходимым предложить практические рекомендации, улучшающие коммуникационную политику аэропорта, что в свою очередь улучшит и его текущую операционную деятельность.

Список использованных источников

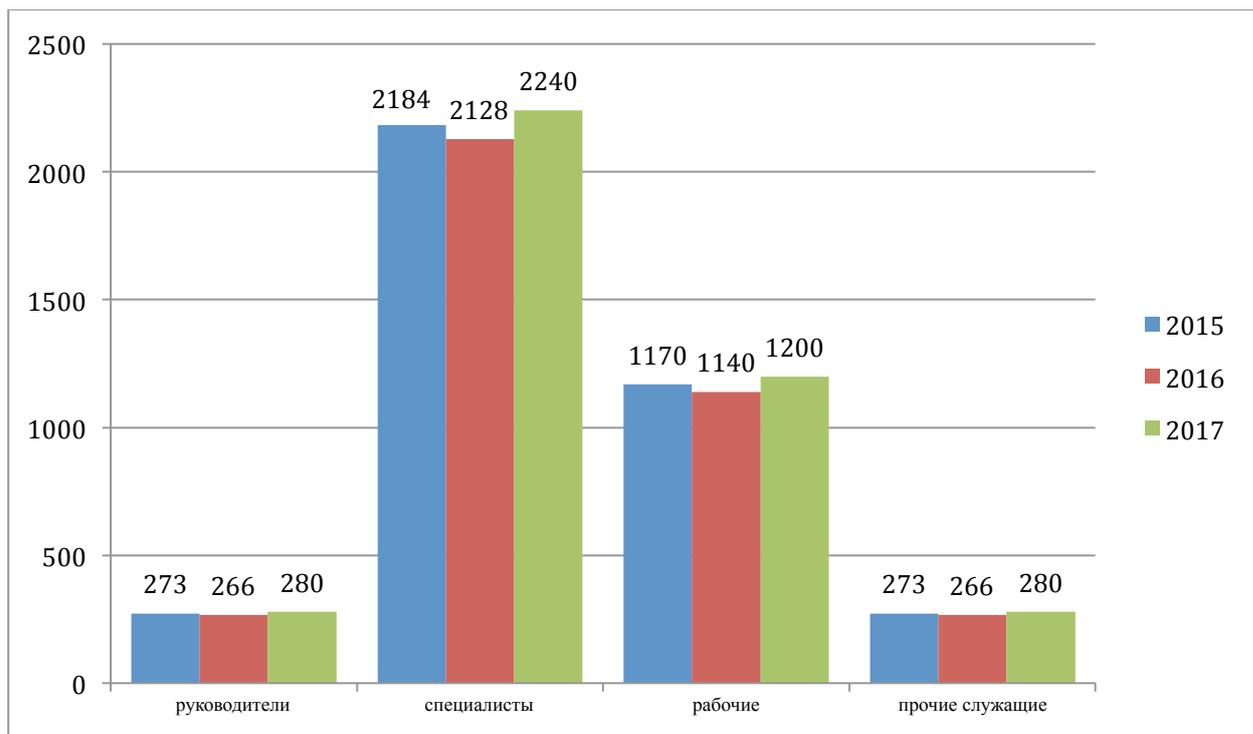
1. Адамская Л. В., Вашлаева Е. Г. Совершенствование системы информирования жителей о деятельности органов местного самоуправления муниципального округа Свиблово // Общество и экономика в зеркале современной науки: сборник научных трудов по материалам научно-практической конференции. М.: ООО «ЭКЦ Интеллект». 2015. С. 45–47.
2. Акулич И.Л. Маркетинг. - Минск : Высшая школа, 2015.
3. Акимов О.С. Моделирование процесса развития внутрифирменных коммуникаций в корпоративной социальной сети // Открытое образование, 2011.-№6.- с.11-17
4. Бuzин С. В. Коммуникации в современной организации: сущность, элементы и этапы коммуникационного процесса, их значимость в повышении эффективности менеджмент // Лаборатория книги. М., 2016. – 154 с.
5. Верхоглазенко В. Система коммуникаций в организации // Консультант директора. - 2008. - №4. - С. 23-34
6. Глубокий С.В. Маркетинг. - Минск : Тонпик, 2015. С. 188.
7. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Финпресс, 2016.
8. Дайнекин Т. В. Маркетинговые коммуникации: учебно- методический комплекс. - М.: Изд. центр ЕАОИ, 2016. – 80с.
9. Деревянко Е. Внутрифирменные коммуникации как мотивационный механизм// <http://www.acmu.com.ua>
10. Дудкина Г. В. Психологические особенности коммуникативной компетентности в профессиональной управленческой деятельности // Психологическая наука и практика: проблемы и перспективы: материалы III международной научно-практической конференции (Нижний Новгород, 25 апреля 2012 г.). Н. Новгород: ННГАСУ, 2015. С. 56–63.
11. Иванов А.В. Разработка инструментария стратегического управления интернет-маркетингом коммерческого банка // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2016. № 10 (72).
12. Итоги развития рынка CRM в 2016 году и ключевые тренды. URL: <http://www.crmpractice.ru/editor/5388/> (дата обращения: 25.10.2017).
13. Кандаурова И.Р., Куценко О.И. Роль маркетинговых коммуникаций / Современные тенденции развития социально-экономических систем: Материалы международной научно-практической конференции, БашГУ, 17 декабря 2014 г., Уфа. – С.41 – 44

14. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации - М. : ИНФРА-М, 2010. - 694 с.
15. Ключко М.В. Коммуникаций внутри организации //Управление развитием персонала»,2013.- №3.- с.21-23
16. Курьян М.Л. Понимание процесса межличностной коммуникации / Курьян М.Л.// Вече журнал русской философии и культуры. - Вып. 20 - Спб.: Изд-во С.-Петреб. ун-та, 2009. - С. 229-236
17. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента /М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 1999. - 284с.
18. Морозова Н. А. Управление коммуникациями в организации / Н. А. Морозова // Вестн. Воронеж.ун-та. Серия Экономика и управление. -2015. – № 2. – С.173–181.
19. Основы теории коммуникации / под ред. М. А. Василица. М.: Гардарики, 2016.
20. Официальный сайт компании CRM Expert. URL: <https://www.crmex.ru/> (дата обращения:25.10.2017).
21. Официальный сайт консалтинговой и аналитической компании «DartnerIns.» [Электронный ресурс] / Режим доступа. – <http://www.gartner.com> – Загл. с экрана
22. Официальный сайт консалтинговой и аналитической компании «Panorama Consulting Solutions» [Электронный ресурс] / Режим доступа. - <http://panorama-consulting.com> – Загл. с экрана
23. Павленок П. Д. [и др.] Социальная сплоченность как историческая и практическая проблема России в современных условиях. М., 2015. Сер. Научная мысль (2-е издание, исправленное и дополненное).
24. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации. - М.: Дашков, 2016.
25. Почепцов, Г.Г. Теория и практика коммуникации. / Г.Г. Почепцов - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономика, 2008. - 703 с.
26. Романенкова О. Н. Маркетинговые коммуникации: учебник и практикум для прикладного бакалавриата. - М.: Издательство Юрайт, 2016. – 456 с.
27. Система управления взаимоотношениями с клиентами. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Система_управления_взаимоотношениями_с_клиентами#cite_note-4 (дата обращения: 25.10.2017).
28. Сравнение CRM по функционалу. URL: <http://crm74.ru/page/sravnienie-crm-2> (дата обращения: 25.10.2017).
29. Цены на CRM. URL: <http://crm74.ru/page/sravnienie-crm-1> (дата обращения: 25.10.2017).
30. CRM рынок. URL: http://www.crm2web.ru/tags/CRM_rynok/ (дата обращения: 25.10.2017).
31. CRM-маркетинг в России: 2016. URL: <http://www.ruward.ru/crm-marketing-2016/> (дата обращения: 25.10.2017).

32. CRM-системы – что это, сравнение и как выбрать лучшую. URL: <http://guruopta.ru/crm-sistemychto-eto> (дата обращения: 25.10.2017).
33. Уровни коммуникаций: <http://reshebnyki-online.ru/node/252283> (28.10.2017).
34. Документация ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы»
35. «Пулково»: общественная оценка перспектив развития аэропорта [Электронный ресурс]: Всероссийский центр изучения общественного мнения, ноябрь, 2013 г. URL: <http://wciom.ru/index.php?id=236&uid=114613>
36. Сайт Международного аэропорта Пулково [Электронный ресурс] URL: <http://www.pulkovoairport.ru/>
37. Сайт Учебного портала аэропорта Пулково <https://sdo.pulkovo-airport.com/mira/>
38. ТОП-20: Кому принадлежат крупнейшие аэропорты России [Электронный ресурс]: Агентство федеральных расследований. URL: <http://flb.ru/info/60827.html>
39. Транспортная стратегия РФ на период до 2030 года (от 11 июня 2014) [Электронный ресурс]: доклад на портале Министерства транспорта. URL: <http://rosavtodor.ru/documents/transport-strategy-2030/>
40. http://slovari.yandex.ru/база_данных
41. <https://www.bitrix24.ru/features/olines.php>
42. <http://www.crmonline.ru/inpractice/practice3.php>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Категории персонала



Приложение 2. Корпоративные компетенции ВВСС для годовой оценки персонала

Ценности ВВСС	Компетенции ВВСС**	Корпоративные компетенции по уровням*		
		Топ — менеджмент	Средний менеджмент	Эксперты
Рабочие специальности				
Ответственность	Ответственность и принятие решений	Планирование и организация. Принятие решений и инициирование действий		Исполнительская дисциплина
Командная работа	Работа в команде	Работа в команде, осуществление руководства		Работа в команде
Эффективность	Достижение целей	Достижение собственных профессиональных целей и результатов. Предпринимательство и коммерческое мышление		Результативность и эффективность
Клиентоориентированность	Ориентация на клиента	Отношения и контакты. Ориентация на результат и ожидания клиентов		Ориентация на клиента
Инициативность	Внедрение изменений	Творчество и инновативность		Адаптация и готовность к изменениям

Приложение 3. CRM система Битрикс24

Инструмент	Описание
Интеграция с популярными каналами коммуникаций	<p>Телефония, соцсети, мессенджеры, почта в одном сервисе.</p> <p>Битрикс24 – единственная CRM в коробке, которая поддерживает интеграцию с цифровыми каналами коммуникаций: почтой, социальными сетями, мессенджерами, онлайн-чатом и формами на сайте. Это позволяет организовать эффективную онлайн-поддержку в компании и расширить количество каналов для привлечения новых клиентов.</p> <p>В Битрикс24 также есть встроенная телефония, которая позволяет звонить и принимать звонки из CRM. При необходимости, можно подключить любого оператора и собственную SIP АТС.</p>
Интеграция с «1С»	<p>Интеграция с системами «1С: Зарплата и Управление Персоналом» и «1С: Управление торговлей» обеспечивает наличие в CRM актуальных данных по сотрудникам, кадровым перестановкам и структуре отдела.</p> <p>Руководитель получает простой и быстрый доступ к разнообразной информации из «1С». В CRM всегда актуальный каталог товаров, «свежий» прайс-лист и правильные данные по остаткам товаров на складе.</p>
Расширенные возможности CRM	<p>В любой компании есть особенные процессы и потребности, которые невозможно предусмотреть заранее. Но это не причина рушить сложившиеся в отделе порядки и подстраиваться под стандартные возможности CRM. Для решения нестандартных задач существует маркетплейс. Это пространство, в котором собраны приложения и программы, которые улучшают производительность и расширяют возможности CRM.</p> <p>При необходимости всегда можно обратиться к нашим партнёрам, которые не только внедряют CRM и адаптируют его под потребности компании, но и помогут выстроить процессы в отделе продаж: от разработки скриптов и регламентов до автоматизации работы.</p>
Виртуальная машина	<p>Виртуальная машина – эталонная среда для «1С-Битрикс24», полностью настроенное, протестированное и адаптированное серверное окружение для оптимальной</p>

	<p>работы с продуктами «1С-Битрикс». Виртуальная машина сэкономит вам время и силы на правильное развертывание и администрирование вашего корпоративного портала.</p> <p>Благодаря новому дистрибутиву VirtualAppliance, коробочная версия Битрикс24 полностью идентичная продукту в облаке. Всё, что нужно сделать – это запустить установщик и пройти несколько простых шагов. Точная копия облачной CRM будет на вашем сервере!</p>
Безопасность	<p>Коробочная версия отличается повышенной надёжностью и безопасностью. CRM находится на сервере клиента, поэтому не нужно беспокоиться, что данные уходят стороннему провайдеру и их могут украсть. Также можно ограничить доступ с компьютеров вне офиса или оставить доступ только для компьютеров на балансе компании. Для всех пользователей настраиваются права доступа и никто не увидит, что ему не положено.</p> <p>CRM защищена от сбоев и будет работать даже если отключат Интернет. Раз в сутки включается приложение, которое за несколько секунд проверяет все базовые функции и, если обнаружили ошибки, сообщает об этом администратору.</p>