Министерство образования и науки Российской Федерации
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Высшая школа управления и бизнеса

Директор Высшей школы
управления и бизнеса
д.э.н., профессор
_____ И.В. Ильин

«____»_____ 2018 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

ВНЕДРЕНИЕ CRM СИСТЕМЫ В ФУТБОЛЬНОМ КЛУБЕ “ТОСНО” ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С БОЛЕЛЬЩИКАМИ

по направлению 09.03.03 Прикладная Информатика
по образовательной программе 09.03.03_01 Прикладная информатика в экономике

Выполнил студент гр. 437303/0101 _____ Ю.А. Гасилин

Руководитель,
к.э.н., Старший преподаватель _____ Е.Г. Найденышева

Консультант по нормоконтролю,
асс. _____Е. А. Зотова

Санкт-Петербург 2018

Ministry of education and science of Russian federation
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University
Institute of Industrial Management, Economics and Trade
Graduate School of Management and Business

Director of Graduate School of
Management and Business
DEconSc, Professor
_____ I.V. Ilin

«____»_____2018 y.

GRADUATE QUALIFICATION WORK OF BACHELOR

THE IMPLEMENTATION OF THE CRM SYSTEM IN THE FOOTBALL CLUB “TOSNO” TO OPTIMIZE THE INTERACTION WITH THE FANS

field of study 09.03.03 Applied Informatics
educational program 09.03.03_01 Applied Informatics in Economics

Completed by student gr. 437303/0101 _____ Y.A. Gasilin

Supervisor,
PhD in EconSc, senior Lecturer _____ E.G. Naydenysheva

Consultant for normative control,
ass. lect. _____ E. A. Zotova

St. Petersburg 2018

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Высшая школа управления и бизнеса

УТВЕРЖДАЮ
Директор Высшей школы
управления и бизнеса
д.э.н., профессор
_____ И.В. Ильин
«____» _____2018г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы бакалавра

студента группы *437303/0101 Гасилина Юрия Алексеевича*

1. Тема выпускной квалификационной работы: Внедрение SAP CRM-системы в футбольном клубе “Тосно” для оптимизации взаимодействия с болельщиками.

2. Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационнойработы: «07» июня 2018г.

3. Исходные данные к выпускной работе: документы футбольного клуба “Тосно”; документация SAP-CRM системы; методические указания по управлению проектами; интернет-источники;

материалы преддипломной практики; специальная литература по теме ВКР; методические рекомендации по выполнению ВКР.

4. Содержание расчётно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов): 1. Описание объекта исследования. 2. Характеристика и организационная структура в футбольном клубе “Тосно”.3. Целесообразность внедрения CRM-системы. 4. Цели и задачи внедрения системы управления взаимоотношения с болельщиками. 5. Анализ существующих CRM-систем. 6. Выбор CRM-системы. 7. Проект внедрения CRM-системы. Предполагаемые результаты. 8. График реализации проекта.

5. Перечень графического материала (с точным указанием обязательных иллюстраций): организационная структура футбольного клуба “Тосно”; сравнительная характеристика CRM-систем; диаграммы процессов ФК “Тосно”; схема проекта; предполагаемые результаты.

6. Консультанты по выпускной квалификационной работе:

_____

_____

7. Дата выдачи задания «26» февраля 2018г.

Старший преподаватель _____ (Е .Г Найденышева)

подпись *расшифровка*

Задание принял к исполнению «26» февраля 2018г.

Студент _____ (Ю.А Гасилин)

подпись *расшифровка*

РЕФЕРАТ

79 с., 12 рис., 7 табл., 1 прил., 19 источников.

ВНЕДРЕНИЕ CRM СИСТЕМЫ В ФУТБОЛЬНОМ КЛУБЕ «ТОСНО» ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С БОЛЕЛЬЩИКАМИ

Целью выпускной квалификационной работы бакалавра является , исходя из результатов, полученных при анализе данных футбольного клуба «Тосно» внедрить CRM систему для оптимизации взаимодействия с болельщиками.

Для достижения цели были изучены все работы проводимые с болельщиками клуба, проанализированы потребности и желания болельщиков. Которые были учтены при внедрении CRM системы.

Предполагаемые результаты от внедрения CRM системы: увеличения количества болельщиков футбольного клуба «Тосно», ведение клубом базы болельщиков и запуск программы лояльности. Автоматизация всех процессов связанная с оптимизацией взаимодействия с болельщиками.

ABSTRACT

79 sheets, 12 pictures, 7 tables, 1 attachment, 19 references.

INTRODUCTION OF CRM SYSTEM IN FOOTBALL CLUB "TOUCH" FOR OPTIMIZATION OF INTERACTION WITH FANS

The aim of the graduate qualification work of the bachelor is, based on the results obtained by analyzing the data of the Tosno football club, to introduce a CRM system to optimize the interaction with the fans.

To achieve the goal, all the work conducted with the fans of the club was studied, the needs and wishes of the fans were analyzed. Which were taken into account when implementing the CRM system.

The expected results from the implementation of the CRM system: increase in the number of fans of the football club "Tosno", the management of the club base of fans and the launch of a loyalty program. Automation of all processes associated with the optimization of interaction with fans.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....8
1 Теоретические аспекты внедрения CRM-системы управления в организации.....12
1.1 Понятие и сущность проекного управления.....12
1.2 Описание существующих CRM (FRM) систем управления…25
2 Организация взаимоотношения с клиентами АНО ФК "Тосно" 30
2.1 Общая характеристика организации.....30
2.2 Анализ внутренней и внешней среды организации.....33
2.2.1 SWOT анализ организации……33
2.2.2 Модель анализа 5 сил М.Портера…….38
2.3 Проблемы оптимизации взаимодействия с болельщиками АНО ФК “Тосно”……49
3 Проект по повышению конкурентоспособности футбольного клуба на основе внедрения системы управления взаимоотношениями с болельщиками…….54
3.1 Описание проекта оптимизации взаимодействия с болельщиками (CRM) системы……..54
3.2 План по внедрению…….65
3.3 Информационное обеспечение комплекса задач…….70
3.4 Программная реализация комплекса задач……...71
3.5 Предполагаемые результаты……..72
3.6 Предложения (кейсы) после внедрения CRM……..75
Заключение…….76
Список использованных источников……...77
Приложение……79

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы дипломной работы объясняется тем, что в последнее время подавляющее большинство футбольных клубов становятся финансово независимыми коммерческими организациями и демонстрируют неплохие темпы роста и высокие показатели финансовой стабильности.

Связано это с одной стороны с развитием самих футбольных клубов и сменой системы управления, расширением диапазона услуг, установлением долговременных партнерских отношений с футболистами, тренерским штабом, зарубежными спонсорами и партнерами. С другой стороны, укреплению экономического положения футбольных клубов в большей степени способствует образование сообщества болельщиков клубов, которые являются не только лишь фанатами футбола, но и вероятными потребителями клубных товаров и предложений: абонементы на посещение домашних матчей и билеты, клубная атрибутика и сувенирная продукция с символикой собственного, родного клуба, видеоматериалы, телевизионные трансляции, он-лайн и смс сервисы, а также многое другое.

Фундамент финансового благополучия профессиональных футбольных клубов закладывают болельщики и спонсоры команды. В большинстве своем благодаря активным действиям поклонников успешные футбольные клубы становятся крупными торгово-промышленными организациями.

При всем при этом необходимо помнить, что те тысячи болельщиков клубов, которые приходят на стадионы, составляют лишь только малую часть от общего количества болельщиков футбольных команд. Остальные приверженцы футбола также предъявляют спрос на продукцию своих родных и не только, клубов, и готовы отдавать деньги за телевизионные трансляции, различный мобильный контент, новости, анонсы и иные услуги.

Одной из ведущих задач футбольного клуба является организация эффективного взаимодействия со своими болельщиками, вовлечение их в свою деятельность на прямую или через систему фан-клубов, продвижение среди своих болельщиков новых товаров и предложений, развитие всевозможных интерактивных сервисов,

предоставление материалов о деятельности футбольного клуба, членах футбольной команды и многое другое.

Для развития отношений со своими болельщиками клубам необходимо кропотливо планировать работу с поклонниками, на постоянной основе собирать о них максимально полную информацию, проводить всевозможные опросы, организовывать различные маркетинговые мероприятия, информировать болельщиков и СМИ о главных событиях в работе клубов. Эффективная организация этой работы без соответствующей системы управления выглядит очень трудоемкой и требует огромного количества времени и ресурсов.

С выходом специализированных информационных решений клуб имеет возможность собрать в единую систему абсолютно всю информацию о своих поклонниках и партнерах и, например, организовать эффективную рассылку или же сделать клиенту предложение с персональной скидкой, которое он ищет в данный момент времени. Можно проанализировать и изучить конкурентные акции и сделки и отследить вероятные сделки для собственного бизнеса.

Одной из таких технологий в спорте является CRM-система. Основная задача такой системы – это автоматизация работы с болельщиками. Система состоит из различных компонентов и решает большой перечень задач. С помощью автоматизации можно увеличить разные показатели, как маркетинговые, так и коммерческие. Самые важные показатели — это наполняемость спортивного комплекса и посещаемость домашних матчей футбольного клуба, увеличение доходов футбольного клуба от взаимодействия с собственными болельщиками, привлечение в клуб новых болельщиков, повышение лояльности уже существующих поклонников команды вне зависимости от спортивных результатов футбольного клуба.

Рисунок поясняет общую концепцию работы CRM систем. CRM состоит из информационной базы клиентов, в которой формируется портрет болельщика: сведения об интересах болельщика, посещениях им матчей, приобретениях, активности в сообществах и фанатских клубах, предпочитаемых способах доставки информации. Система владеет расширенным инструментарием анализа существующей информации с целью построения оптимальных маркетинговых кампаний и продвижения новых продуктов. Благодаря интеграции со всеми современными каналами связи система позволяет эффективно

информировать болельщиков и, самое главное, иметь обратную связь по результатам проведенных матчей, акций и компаний.

Идея активного применения CRM в профессиональном спорте и футболе в частности привела к образованию отдельного направления автоматизации — FRM системы управления болельщиками клуба. Отличительной особенностью данных систем является глубокая интеграция FRM с социальным информационным пространством спортивного клуба и управлением им. FRM позволяет реализовать идею адаптивного информационного пространства клуба, настраиваемого под реальные потребности болельщиков.

FRM-система – система по управлению работы с болельщиками спортивного клуба, –считается компонентом комплексной информационной системы спортивного клуба.

С поддержкой FRM-системы достигаются многие, важные бизнес-цели:

- Увеличение посещаемости домашних матчей спортивного клуба, привлечение новых поклонников в клуб.
- Повышения лояльности уже существующих поклонников команды.
- Рост доходов спортивного клуба за счет верной организации работы с болельщиками команды..

Также FRM-система:

- Серьезно повышает имидж спортивного клуба среди своих и чужих болельщиков, стимулирует привлечение новых поклонников клуб за счет более высокого качества работы спортивного клуба с ними.
- Собирает в базу и анализирует самую актуальную информацию о каждом из болельщиков футбольного клуба и его предпочтениях.
- Увеличивает эффективность работы персонала в отделе маркетинга, продаж и отделе работы с болельщиками команды.
- Поддерживает взаимоотношения с собственными болельщиками из других регионов страны и городов.
- Помогает применить новые методы работы со своими болельщиками.

Цели проекта внедрения FRM-системы в спортивный (футбольный) клуб могут отличаться в зависимости от уже имеющихся бизнес-процессов в спортивном (футбольном) клубе, ИТ-инфраструктуры клуба и иных индивидуальных особенностей корпоративной системы управления.

Самый минимальный объем проекта включает в себя создание базы своих болельщиков, что позволяет достигнуть следующих целей:

- Объединение всей информации о своих болельщиках для различных служб клуба.
- Создание такого инструмента, который сможет обеспечить эффективное взаимодействие со своими болельщиками.
- Формирование простого и удобного механизма для анализа и обработки всех данных о болельщиках спортивного (футбольного) клуба.

Функциональный состав FRM-системы выглядит следующим образом, смотрите рисунок 1:



Рисунок 1 - Функциональный состав FRM системы.

1 Теоретические аспекты внедрения CRM-системы управления в организации

1.1 Понятие и сущность проектного управления

Проект - комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание оригинального продукта или же услуги в условиях временных и ресурсных ограничений.

Согласно PMBOK, проект – временное предприятие, которое предназначается для создания уникальных продуктов, предложений или же результатов. Временный характер проекта означает - у всякого проекта есть конкретное начало и завершение. Завершение наступает тогда, когда достигнуты все цели проекта; или же признано, что эти цели не будут или не могут быть достигнуты; или же вовсе исчезла надобность в проекте. Термин временный в данном случае не всегда предполагает короткую длительность проекта. Термин временный, не относится к создаваемому в процессе проекта продукту, предложению или же результату. Большое количество проектов предпринимается, чтобы достичь устойчивого и долговременного результата. Любой проект побуждает к созданию уникального в своем роде продукта, предложения или же результата.

Необходимо дать оценку такому параметру проекта, как период или же время реализации проекта. Этот параметр включает в себя такие параметры, как дата зарождения проекта, начало реализации планов, срок исполнения и дата окончания.

Менеджеры проекта чаще всего разбивают проект на фазы-чтобы облегчить работы по проекту. Совокупность этих фаз – есть жизненный цикл проекта.

Огромное количество различных организаций разрабатывают свои принципы, по которым один жизненный цикл существует для.всех проектов. Остальные же организации предоставляют команде проекта возможность: управлять этим проектом и выбирать жизненный цикл данного проекта.

Не редко общеотраслевые принципы объясняют использование определенного, конкретного жизненного цикла, который больше подходит для этой отрасли.

Ведущими факторами проектного управления считаются:

- Тип проекта.
- Финансовые возможности-способности проекта.
- Выбранная стратегия реализации проекта.
- Технологические особенности реализации проекта.

Рейтинги факторов в зависимости от уровня их влияния на проект:

- Тип проекта – самое большое влияние на проект.
- Финансовые возможности – второй по уровню влияния фактор.
- Технологические особенности реализации – третий по уровню влияния фактор.

Дальше эти фазы разбиваются на подпроекты по следующим принципам: объему проекта, трудности проекта, уровню риска проекта, различных ограничений на порядок финансирования.

Приведем традиционный набор всех фаз для жизненного цикла инвестиционного проекта:

- Начальная фаза – это разработка концепции проекта.
- Фаза разработки – это планирование проекта.
- Фаза реализации – это поэтапный процесс выполнения проекта.
- Завершающая фаза – это процесс выхода из проекта.

Приведем характеристику всех этих фаз проекта.

Главным действием начальной фазы считается разработка миссии проекта, в состав которой входят: предварительное обследование; выявление необходимостей в изменениях; определение главных параметров и характеристик самого проекта:

- Конечные цели и стратегия, по которой они должны быть достигнуты, задачи, результаты; главные требования, условия с ограничениями, критерии; степень риска.
- Окружение проекта, вероятные участники.
- Требуемые время, ресурсы, средства и др., определение и сравнительная оценка альтернатив; представление предложений, их обследование и экспертиза.
- Каждая фаза, должна завершаться созданием одного или нескольких промежуточного продуктов.

В фазе концепции разрабатывается концепция проекта, производится сбор исходных и проводится анализ существующего состояния.

Определение проекта:

- Цели, задачи и результаты.

- Главные требования, ограничительные условия и критерии.
- Уровни риска.
- Окружение проекта и вероятные участники.
- Требуемое время, ресурсы, средства и др.
- Определение, сравнительная оценка альтернатив.
- Представление предложений, их исследование и экспертиза.
- Утверждение концепции и получение одобрения для следующей фазы.

Фаза разработки. В этой фазе разрабатывают главные компоненты проекта, и также осуществляется подготовка к реализации проекта. Основные работы этой фазы:

1. Назначение начальника и составление команды, в первую очередь ключевых членов команды. Установление деловых контактов и исследование целей, мотивации и требований клиента и владельца проекта, иных ключевых участников.
2. Развитие концепции и разработка главного содержания проекта: итоговый результат и продукт, стандарты качества, структура проекта, ведущие работы, требуемые ресурсы.
3. В структурное планирование входят календарные планы, укрупненные графики проектных работ и обеспечения, смета и бюджет проекта, потребность в ресурсах, процедуры управления проектом и техника контроля, определение и рассредотачивание рисков.
4. Организация и проведение торгов, заключение субконтрактов с основными исполнителями проекта;
5. Организация выполнения базовых проектных и опытно-конструкторских работ по проекту.
6. Представление проектной разработки.
7. Получение одобрения на продолжение работ по проекту.

Фаза реализации. В ней выполняются основные работы по проекту, которые нужны для достижения миссии проекта. Эта фаза включает в себя:

1. Организацию и непосредственно проведение торгов, подписание и заключение контрактов.
2. Полный ввод в действие разработанной системы.
3. Организацию выполнения работ.

4. Ввод в действие средств и способов коммуникации и связи участников проекта.
5. Ввод в действие системы стимулирования (участников) проекта.
6. Детальное проектирование и технические спецификации.
7. Оперативное планирование работ.
8. Установление системы информационного контроля за ходом работ проекта.
9. Организацию и управление материально-техническим обеспечением работ, в т.ч. запасами и закупками.
10. Выполнение работ, предусмотренных проектом (в т.ч. производство строительно - монтажных и пуско-наладочных работ).
11. Решение возникающих проблем и задач.

Завершающая фаза. В ней достигаются финальные цели проекта, подводятся итоги работы, разрешаются разные конфликты и проводится закрытие проекта.

Ключевые работы данной фазы:

- Планирование процесса завершения проекта.
- Эксплуатационные испытания окончательного продукта проекта.
- Подготовка кадров для эксплуатации создаваемого объекта.
- Подготовка документации, сдача объекта заказчику и ввод его в эксплуатацию.
- Оценка результатов проекта и подведение итогов работы.
- Закрытие работ и проекта. Разрешение конфликтных ситуаций.
- Реализация оставшихся ресурсов.
- Накопление фактических и опытных данных для последующих проектов.
- Расформирование команды проекта.

Процесс смены фаз – есть передача результатов предыдущих фаз. Фаза проекта обуславливается завершением и одобрением одного или же нескольких результатов поставки. Результат поставки – это измеримый и проверяемый продукт работы, который может быть представлен в качестве:

- Спецификации.

- Детального плана.
- Отчета по анализу осуществимости.
- Опытного образца.

Процесс управления проектом определяет создание результатов поставки. Результаты поставки считаются элементами последовательного процесса, который предназначается для обеспечения нужного контроля проекта и разумеется получения необходимого продукта или предложения, которые являются целью проекта.

Итоги поставки предоставляют название каждой фазе жизненного цикла проекта:

- Требования.
- Проектирование.
- Строительство.
- Тестирование.
- Ввод в эксплуатацию.
- Эксплуатация и др.

Итоги поставки фазы проверяются на завершенность и точность и проходят через процедуру одобрения, перед началом следующей фазы.

Следующая фаза вполне может начаться еще до одобрения результатов предыдущей фазы. Такое происходит, если риск оценивается как приемлемый. Это называется быстрым подходом.

В большинстве организаций есть практика одобрения проектов только после того, как будет проведен анализ осуществимости, создания предварительного плана и др.

В этом конкретном случае анализ проводится в качестве отдельного проекта. Дополнительные фазы могут появляться по итогам разработки, испытаний прототипа до инициации проекта по разработке конечного продукта.

Большое количество проектов инициируются неформально для обеспечения формального одобрения дополнительных фаз или же операций.

К ключевым понятиям проектного менеджмента можно отнести термин «Проект», означаемый временное предприятие, которое предназначается для создания уникальных продуктов, предложений или же результатов.

Проект носит временный характер и имеет начальную фазу и завершающую. Завершение проекта наступает тогда, когда достигнуты поставленные в начале проекта цели.

«Временность» вовсе не означает скоротечность проекта. Чаще всего проекты производятся для достижения долговременного и устойчивого результата. Проекты могут воздействовать на социальную, экономическую и экологическую среду, превышающими длительность проекта.

Реализация проектов ведет к формированию уникального результата, в которых могут присутствовать повторяющиеся элементы, присутствие которых не изменяет уникальности проектных работ.

Текущая деятельность предприятия – циклический процесс, т.к. он производится опираясь на регламент процедур, принятому в организации. Проекты характеризуют уникальность, а это вызывает неопределенность в отношении результатов реализации этапов проекта. Задачи проекта могут быть совсем новыми для команды проекта. Поэтому нужно организовывать очень тщательное планирование. Проекты реализуются на всех уровнях предприятия. В проекте может участвовать один или несколько человек и структурных подразделений.

Результатами проекта считаются:

- Продукт – элемент какого-то изделия или само конечное изделие.
- Способность предоставлять услуги.
- Результаты, последствия или документы.

В пример реализации проекта можно привести:

- Разработка нового продукта или предложения (услуги).
- Изменения в структуре и стиле организации.
- Разработка совершенно новой информационной системы.
- Строительство какого-то сооружения.

- Внедрение новой процедуры или нового процесса организации. Рассмотрим инструменты проектного менеджмента. Одним из этих инструментов считается создание плана управления, в котором будет определен масштаб проекта. В соответствии с планом проекта этапы работ будут проверяться и контролироваться.

Ключевым преимуществом такого процесса считается то, что он дает указания и рекомендации, как будут осуществляться работы на протяжении всего времени проекта.

План управления проектом - есть процесс разработки политики, процедур и документации по планированию, разработке, управлению, выполнению и проведению контроля графика разработки проекта.

Главным преимуществом такого процесса является то, что он дает указания и рекомендации о том, как план-график реализации проекта будет осуществляться на протяжении всего времени проекта.

План управления стоимостью проекта - процесс, устанавливаемый правила, процедуры и документация для планирования, управления, расходования и контроля затрат по проекту.

Главным преимуществом такого процесса является то, что он дает указания и рекомендации о том, как затраты на проект будут осуществляться на протяжении всего времени проекта.

План управления коммуникациями – процесс разработки соответствующего подхода и план проекта организации коммуникаций со стейкхолдерами информационных потребностей и имеющихся организационных активов.

Главным преимуществом этого процесса является то, что он выявляет и документирует подходы к организации коммуникаций с заинтересованными лицами проекта наиболее эффективно.

Управление коммуникациями - процесс создания, сбора, распространения, хранения, поиска и предельного размещения проектной информации в соответствии с коммуникационным планом управления.

Главным преимуществом такого процесса является то, что он обеспечивает эффективный поток коммуникации.

При реализации проекта очень важно организовать управление всем временем проекта, дабы исключить, как уже было указано выше, перерасхода ресурсов. В состав управления временем проекта входят процессы, которые необходимы для того, чтобы проект завершился вовремя:

- Процесс определения операций –нужных для получения результатов проекта.
- Процесс определения последовательности операций – процесс выявления и документирования зависимостей между операциями проекта.
- Процесс оценки ресурсов операций – процесс оценки типов и количества ресурсов, нужных для выполнения операции по проекту.
- Процесс оценки долгосрочности операций – процесс определения количества рабочих периодов, нужных для завершения операций при предложенных ресурсах.
- Процесс разработки расписания – анализ последовательностей, долговременности операций, потребности в ресурсах и временных ограничений для создания расписания проекта.
- Процесс управления расписанием – процесс мониторинга статуса проекта для корректировки исполнения и внесения изменений в базовое расписание проекта.

Все эти процессы происходят в проекте строго один раз и каждый выполняется в отдельных фазах проекта. Эти процессы представлены в качестве дискретных элементов с определенными границами. Но при реализации проекта на практике, фазы проекта могут накладываться друг на друга и влиять друг на друга.

Рассмотрим инструменты управления временем.

1. Анализ исполнения. При использовании представленного метода производится анализ реализации расписания проекта – сравниваются фактические даты начала и окончания проекта, доля выполненной работы по проекту и длительность выполняемых работ. Если применяется управление освоенным объемом, то с целью анализа величины отклонений от расписания применяется отклонение по срокам (ОСР) и индекс выполнения сроков (ИВСР). При использовании представленного метода происходит принятие решения о том, требуют ли отклонения от проекта реализации каких-то корректирующих воздействий. Задержка операции по проекту в некритическом пути может оказать незначительное воздействие на проект. Большая задержка операции, находящейся на критическом пути, имеет возможность оказать свое влияние на проект. В том случае, когда используется метод критической цепи, сравнительный анализ объема оставшегося буфера с объемом буфера, нужнымм для обеспечения соблюдения срока окончания проекта, может быть полезным в процессе когда выявляется статус расписания проекта. При применении такого метода можно узнать необходимость использования корректирующих действий.
2. Анализ отклонений предполагает измерение выполнения сроков (ОСР, ИВСР) и используется с целью проведения оценки величины отличия от изначального расписания. Отклонение полного временного резерва – является важной частью планирования, предоставляющая возможность провести оценку выполнение сроков данного проекта. Ключевыми элементами управления временем данного проекта считаются: определение причины, степени отклонения относительно базового расписания, принятие решений о необходимости корректирующих действий по этому проекту.
3. Программы управления проектами дают вероятность сформировать расписание данного проекта и сравнить плановые даты с фактическими и предсказывать воздействие изменений на расписание данного проекта.
4. Выравнивание ресурсов используется с целью оптимизации распределения работ среди ресурсов.
5. Анализ сценариев «что если» применяется с целью оптимизации разных сценариев для приведения расписания в соответствие с имеющимся планом.

6. Адаптация опережений и задержек используется для розыска методов приведения операций проекта в соответствие с планом.
7. Сжатие расписания используется с целью розыска методов приведения отстающих операций данного проекта в соответствие с планом.
8. Инструмент составления расписания предоставляет возможность редактировать расписание времени данного проекта с целью отражения фактического выполнения работ по данному проекту и оставшихся работ. Этот инструмент используется совместно с неавтоматическими способами или же другими программами по управлению проектами для проведения анализа сети и создания отредактированного расписания данного проекта.

В маленьких проектах определение операций, определение последовательности этих операций, оценка ресурсов данных операций, оценка длительности операций и разработка расписания связаны между собой, потому эти способы воспринимают, как единый процесс, выполняемого человеком за не длительный период времени.

В состав работ по управлению стоимости проекта входят процессы, выполняемые в ходе планирования, разработки бюджета и управления расходами и которые обеспечивают завершение проекта в рамках данного бюджета. Процессами по управлению стоимостью проекта считаются:

- Оценка стоимости – процесс определения примерной стоимости ресурсов, нужных для выполнения операций проекта.
- Определение бюджета – процесс суммирования оценок стоимости отдельных операций или же портфелей работ для формирования санкционированного базового плана по стоимости.
- Управление стоимостью – процесс мониторинга статуса проекта для редактирования бюджета проекта и внесения изменений в базовый план по стоимости.

Каждый из описанных процессов реализуется в проекте хотя бы раз в определённой фазе дискретного проекта. Эти процессы могут накладываться и оказывать взаимное влияние.

Рассмотрим методы управления стоимостью проекта. Такими методами является:

1. Управление освоенным объемом (УОО) – такой метод измерения исполнения, который объединяет параметры содержания, стоимости, расписания проекта, которые дают возможность команде управления проектом оценивать и измерять эффективность. Метод УОО требует формирования интегрированного базового плана, с которым будет сравниваться исполнение на протяжении всего проекта. Принципы УОО могут применяться ко всем проектам и в любой отрасли. Посредством УОО разрабатывают и осуществляют контроль показателей работ по проекту и контрольного счета:

- Плановый объем (ПО) – санкционированный бюджет, выделенный для работы, которую нужно выполнить в рамках операции или элемента иерархической структуры работ.
- Освоенный объем (ОО) – объем сделанной работы в показателях утвержденного бюджета, выделенного для этой работы в рамках операции или же элемента иерархической структуры работ. Это санкционированная работа, выполненная с санкционированным бюджетом для этой выполненной работы. Измеряемый освоенный объем должен быть привязан к базовому плановому объему, и измеренный освоенный объем не должен превышать санкционированный бюджет планового объема для этого элемента.
- Фактическая стоимость (ФС) – общая стоимость, фактически израсходованная и зарегистрированная во время выполнения работ в рамках операции или же элемента иерархической структуры работ. Это общая стоимость, которая израсходованна при выполнении работ, измеренных освоенным объемом. Фактическая стоимость по своему определению должна соответствовать тому, что было заложено в плановый объем и измерено освоенным объемом. Также осуществляется контроль отклонений от одобренного базового плана:

a) Отклонение по срокам. Отклонение по срокам (ОСР) представляет собой измерение выполнения сроков проекта. Значение его равно освоенному объему (ОО) за вычетом планового объема (ПО). Отклонение по срокам в способе УОО представляет собой показатель, полезный тем, что он демонстрирует, когда проект отстает по срокам от своего базового плана. Отклонение по срокам в конечном итоге будет равно нулю при завершении проекта, так как все плановые объемы к тому времени должны быть освоены. Эти показатели отклонений лучше всего использовать вместе со способом критического пути для составления расписания и управления рисками.

b) Отклонение по стоимости (ОСТ) представляет собой измерение выполнения стоимости проекта. (ОСТ) равно освоенному объему (ОО) за минусом фактической стоимости (ФС). Отклонение по стоимости в конце проекта будет равно разнице между бюджетом по завершении (БПЗ) и фактически израсходованной суммой. ОСТ в способе управления освоенным объемом (УОО) очень важно, т.к. демонстрирует взаимосвязь между физическим выполнением и израсходованными средствами.

c) Индекс выполнения сроков (ИВСР) подразумевает под собой измерение достигнутых объемов выполнения проекта по сравнению с запланированным объемом.

d) Индекс выполнения стоимости ИВСТ - измерение объема выполненных работ по сравнению с фактической стоимостью выполнения проекта. Он является самым важным показателем УОО и измеряет стоимостную эффективность выполненной работы.

2. Прогнозирование применяется с целью разработки прогноза по завершении (ППЗ), различающегося с бюджетом по завершении (БПЗ). Когда очевидно, что БПЗ не может быть достижимым, разрабатывается ППЗ. Также производится оценка или же предсказание условий и событий, которые возникают в будущем, на основании информации и знаний. Прогнозы формируются, обновляются и переиздаются заново на основе поступающей информации об исполнении работ. Информация об исполнении работ охватывает прошлое выполнение проекта и любую информацию, оказывающую влияние на проект в будущем.

3. Индекс производительности до завершения (ИПДЗ) – вычисляемый прогноз эффективности выполнения стоимости, которая достигается на оставшихся работах для удовлетворения определенной управленческой цели, такой как БПЗ или ППЗ.Когда БПЗ не считается выполнимым, разрабатывается прогноз по завершении (ППЗ). После этого ППЗ заменяет собой БПЗ в качестве цели выполнения стоимости.

4. Анализ исполнения предусматривает сравнение выполнения стоимости с течением времени, запланированных операций или пакетов работ, выполнение которых отличается от предусмотренных бюджетом значений, как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения, с оценочными денежными средствами, необходимыми для завершения выполняемых работ. Если используется УОО, то определяется следующая информация:

- Анализ отклонений.
- Анализ тенденций.
- БПЗ в сравнении с ППЗ и дат завершения.
- Выполнение освоенного объема. Управление освоенным объемом предусматривает сравнение базового плана с фактическим выполнением сроков и стоимости.

5. Анализ отклонений (ОСТ, ИВСТ) применяются, чтобы оценить величину отклонения от первоначального базового плана по стоимости. Важнейшие аспекты управления стоимостью проекта включают в себя определение степени и причины отклонения относительно базового плана выполнения стоимости и принятие решений о необходимости корректирующих или же предупреждающих действий. По мере выполнения все большего объема работ процентный диапазон допустимых отклонений будет иметь тенденцию к уменьшению. По мере приближения проекта к завершению большие процентные значения допустимых отклонений, принятые в начале проекта, могут уменьшаться.

6. Программное обеспечение для управления проектами. Для осуществления мониторинга трех показателей УОО (ПО, ОО и ФС) используется программное обеспечение для управления проектами, графически отображающие тренды и прогнозируемые диапазон возможных окончательных результатов проекта.

Управление стоимостью проекта касается стоимости ресурсов проекта. В процессе управления стоимостью проекта берутся во внимание управленческие решения, оказывающие влияние на затраты по эксплуатации, обслуживанию и технической поддержки результата проекта.

Прогнозирование и анализ финансовой эффективности результата проекта производится вне проекта.

Подведем итоги. Проект представляет собой идею, которая представляется в измеримой форме документов, отчетов и т.д. Жизненный цикл проекта: важнейший объект системы управления проектом; способ системы управления.

Выделяют некоторые этапы жизненного цикла проекта:

- Начальная фаза (1этап).
- Фаза разработки (2 этап).
- Фаза реализации (3 этап).
- Фаза завершения (4 этап).

1.2 Описание существующих CRM (FRM) систем управления

В начале проведем анализ требований, которые предъявляются к информационным системам:

- Автоматизированная поддержка методического обеспечения анализа, оценки и прогноза деятельности организации, и также его структурных частей.
- Ориентация на создание и эффективное применение распределенных процессов формирования вариантов решений для руководящего персонала всех уровней.
- Соответствие функциональности автоматизированных рабочих мест специалистов организации их должностным обязанностям.
- Повышение качества управления при помощи более оперативного и полного использования информации о ходе производственного процесса.
- Наличие корпоративной сети как информационной основы организации.

– Обеспечение достоверности и целостности данных при информационном обмене, как внутри предприятия, так и при выходе на внешних пользователей.
– Технологическая целостность, проявляющаяся в применении согласованного набора промышленных информационных технологий для более эффективного использования и управления информационными ресурсами предприятия.
– Информационная преемственность старых и новых информационных систем.
– Обеспечение высокого уровня надежности данных при круглосуточной работе.

Нынешний рынок перенасыщен большим многообразием прикладных программных продуктов. Но существующие информационные системы не охватывают должным образом все аспекты управления деятельностью организации, а автоматизируются лшь отдельные ее функции. К самымсущественным недостаткам существующих разработок относятся:

1. Недостаточно системный подход автоматизации деятельностиорганизации. Комплексная автоматизации отсутствует, что приводит к необходимости многократной подготовки и ввода в компьютеры нормативно-справочной информации.
2. Недоучет необходимости построения распределенных баз данных и знаний по функциональным службам предприятия, его структурным подразделениям (дочерним предприятиям, филиалам и т.д.).
3. Недоучет особенностей и потребностей организации в глубине экономического содержания предлагаемых программных комплексов (ПК). Одни программные комплексы базируются на базисно-компенсационном способе расчета стоимости, други же е на ресурсном и т.д. Ряд ПК ориентированы только для заказчиков, но не учитывают особенности деятельности подрядчиков.
4. На отечественном рынке отсутствуют ПК, обеспечивающие формирование бизнес-плана организации и экономической оценки ее деятельности.
5. Во многих ПК недостаточен или совсем отсутствует интерактивный режим обработки информации, обеспечивающий

более гибкий подход при подготовке или поддержке принятия решений.

CRM в переводе с английского языка означает - Customer Relationship Management - система взаимоотношений с клиентами.

В этой работе рассматриваются информационные системы направленные на оптимизацию взаимодействия с болельщиками. Функцией подобных систем является обеспечение роста эффективности различных бизнес-процессов, сосредоточенных во фронт-офисе организации – определение целевой аудитории организации и их желаний, анализ постоянно обновляемой информации по контактам с клиентами и транзакциям.

Идеология CRM состоит в обеспечении перехода от стратегии масс-маркетинга и массовых продаж к индивидуальным (One-to-One) продажам или предложениям (услугам), согласно индивидуальным требованиям потребителя.

Внедрение автоматизации работы с потребителями посредством CRM - системы обеспечивает автоматизацию бизнес-процессов маркетинга, основой которых является персональная работа с каждым из потребителей, обслуживание и поддержку потребителей. Эта система обеспечивает оперативный доступ к информации по потребителю и выдачу такой информации в разных формах, удобных для различных пользователей.

Концепция CRM помогает проводить сбор и анализ информации о существующем потребителе или потенциальном клиенте. Так, системой может быть собрана информации о:

- Реакции потребителя на деловые предложения.
- Удовлетворенностью обслуживания клиента.
- Изменение предпочтений потребителя.
- Выполнение обязательств перед клиентом.
- Доход, получаемый от потребителей.

Также эта система помогает отслеживать и анализировать имеющиеся взаимоотношения с потребителем. Это очень важно, ведь

затраты на привлечение нового клиента значительно превышают затраты на удержание уже имеющегося клиента.

Программа CRM (FRM) предоставляет возможность обеспечить эффективное взаимодействие со следующими субъектами:

- Клиентами (болельщиками).
- Средствами массовой информации.
- Стюардами, болбоями и волонтерами.
- Партнерами и спонсорами.

При этом управление взаимоотношений с потребителями становится:

- Прозрачным.
- Планируемым.
- Управляемым.

Программа помогает автоматизировать процедуру:

- Подготовки отчетов.
- Выписки разных документов.
- Иные рутинные задачи.

Руководители могут сами контролировать действия своих работников в реальном времени. Плюс ко всему система содержит возможность напоминания о различных мероприятиях или определенных, важных датах.

CRM (FRM) - система включает такие возможности, как:

- Ведение персонального профиля болельщика.
- Коммуникации с болельщиками команды, в том числе анализ отклика.
- Управление программой лояльности для болельщиков.
- Проведение билетной программы.
- Система сбора данных о пользователях.
- Система фильтров и отчетов.
- Система доставки сообщений, система обратной

связи.
- Система автоматизированной обработки событий, реакции и поведения пользователей.

Проведем обзор систем класса CRM (FRM). Smarty CRM – облачный сервис для монетезации клиентской базы.

Manzana Loyalty Sport - представляет собой систему CRM на платформе Microsoft Dynamics CRM. В данную систему входят функции:

- Коммуникации с болельщиками, в том числе и анализ отклика.
- Управление программой лояльности для болельщиков.
- Проведение билетной программы.
- Управление работой с партнерами и спонсорами.
- Организация работы со стюардами и волонтерами.
- Работа со СМИ.
- Ведение персонального профиля болельщика.
- Простота администрирования.
- Конфигурирования.

Manzana Loyalty Sport интегрируется с программным обеспечением, которое используется спортивными клубами и сооружениями: системы для продажи абонементов и билетов, системы доступа к объектам и зонам, системы продаж атрибутики и продуктов питания на стадионах, программное обеспечение контакт центра, провайдеров SMS и email рассылок, система управления личным кабинетом веб-сайта, а также финансово-управленческой системой.

Отличительными характеристиками системы являются приемлимая цена и успешный опыт внедрения на других крупных предприятиях.

2 Организация взаимоотношения с клиентами АНО «ФК Тосно»

2.1 Общая характеристика организации

АНО «ФК Тосно». Предприятие было зарегистрировано 18 февраля 2015 г.

Заработок АНО «ФК Тосно» состоит из продаж билетов и абонементов на посещение матчей клуба, продаж атрибутики футбольного клуба, продаж с точек общественного питания во время матчей клуба, продаж прав на телевизионные трансляции, продаж видеоматериалов и сувенирной продукции, прибыли от online и sms сервисов.

Юридический адрес: 187000, Ленинградская область, Тосненский район, город Тосно, Ани Алексеевой улица, строение 1. По форме собственности предприятие относится к Автономной некоммерческой организации (АНО).

В этом рыночном сегменте футбольный клуб работает уже давно, что позволяет ему занимать устойчивое положение, с увеличением доли рынка. У АНО «ФК Тосно» заключены долгосрочные контракты со своими спонсорами.

Порядок взаимодействия на схеме следующий:

1. Размещение рекламы спонсора.
2. Поступление денежных средств от спонсора.

Миссия организации, смысл ее существования. Миссия АНО «ФК Тосно» - удовлетворения потребностей болельщиков и увелечение их числа.

Миссия организации, с точки зрения внутренней культуры, состоит из демократичного стиля управления и опоры на проверенные кадры. Отталкиваясь от такой миссии, основные цели организации:

1. Максимизации прибыли от поклонников своего клуба.
2. Увеличение кол-ва болельщиков своего клуба.
3. Расширение ассортимента сувенирной продукции и атрибутики.
4. Ведение кадровой политики, которая нацелена на поддержание стабильного состава своих работников, профессионального роста своих работников, выработку доверительного отношения по схеме «начальник-подчинённый»;

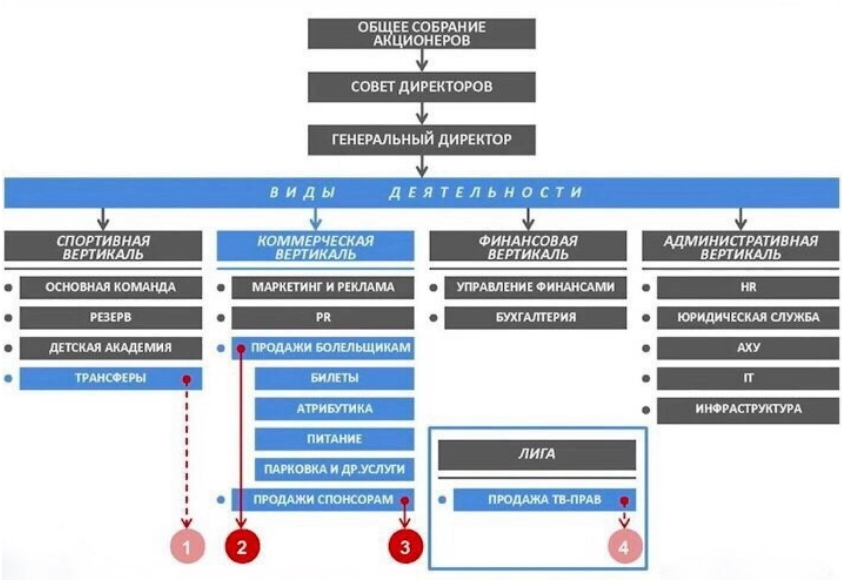


Рисунок 2 - Источники формирования выручки АНО «ФК Тосно».

CRM решает задачи коммерческой вертикали в устройстве клуба.

Формирование выручки ФК состоит из:

– Трансферы.
– Болельщики.
– Спонсоры.
– Права на TV.
– Управление инфраструктурой.

Таблица 1 - Конкуренты организации.

Номер	Организация	Адрес
1	АО “ФК Зенит”	197198, САНКТ-ПЕТЕРБУРГ Г, ДОБРОЛЮБОВА ПР-КТ, 16 ЛИТ. А, 2
2	ООО “ФК Динамо”	197110, САНКТ-ПЕТЕРБУРГ, ПР. ДИНАМО, Д. 44

«ФК Зенит» сегодня — современный, динамично развивающийся и самый успешный российский клуб, объединяющий футбольную и баскетбольную команды самого высокого уровня, детско-юношескую академию, современную базу в Удельном парке, стадион «Петровский» и сеть фирменных магазинов с широким ассортиментом фирменной продукции.

Сине-бело-голубых поддерживают во всем мире, а российская часть болельщиков оценивается в беспрецедентные 12,5 миллионов человек.

Современный «Зенит» — это не только спорт. Деятельность клуба на поле и за его пределами определяют смелые решения и постоянное стремление к развитию.

«Зенит» — это единственная команда в российской футбольной Премьер-лиге, представляющая северную столицу нашей стран Санкт-Петербург. По оценкам независимых аналитиков, за команду в городе на Неве переживают 60 процентов жителей города, а около 80 процентов петербуржцев олицетворяют команду символом Северной столицы.

Проведенное в конце 2008 года исследование показало, что «ФК Зенит» входит в десятку самых популярных футбольных клубов Европы, при этом клуб является самой популярной командой постсоветского пространства.

«ФК Динамо» Санкт-Петербург, вторая команда в городе по популярности и количеству болельщиков. Команда выступает во втором по силе дивизионе страны.

2.2 Анализ внутренней и внешней среды организации

Для того дабы определить стратегию поведения футбольного клуба и превратить данную стратегию в жизнь, руководство клуба должно иметь полное представление о внутренней среде организации, ее тенденциях развития и потенциале организации, о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, которое занимает в ней организация. Обе эти среды изучаются стратегическим управлением в главную очередь для того, чтобы вскрыть угрозы и возможности, которые организация обязательно должна учитывать при определении своих глобальных целей и при их достижении.

Внешняя среда - сфера, в которой организации осуществляют свою жизнедеятельность; совокупность «факторов влияния» вне организации. На данные факторы руководство организации не может влиять непосредственно.

Внутренняя среда - часть общей среды, находящееся в рамках организации; совокупность «факторов влияния» внутри организации. Эти факторы уже непосредственно подконтрольны руководствуорганизации.

Анализ среды является очень важным процессомв стратегическом управлении. На основе данных этого анализа определяются глобальные цели и стратегии данной организации, и, в меньшей степени, ее миссия.

2.2.1 SWOT анализ организации

Методика SWOT – анализ очень эффективный, при этом доступный и что самое главное дешевый способ оценки состояния проблемной и управленческой ситуации в организации. Специалисты

настоятельно рекомендуют на постоянной основе, хотя бы, раз в полгода проводить SWOT – анализ деятельности своей организации собственными ресурсами руководства организации.

Для того, чтобы организации успешно держаться на плаву в длительной перспективе, организация должна уметь прогнозировать то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для организации. Поэтому стратегическое планирование, концентрируют свое внимание на выяснении какие же угрозы и какие возможности скрывает в себе внешняя среда. Применяемый для анализа среды метод SWOT (англ. strength - сила, weakness - слабость, opportunities - возможности, threats - угрозы) уже давно считается широко признанным подходом, который позволяет провести совместное изучение двух этих сред.

Проведем совместное изучение внешней и внутренней среды футбольного клуба, применяя метод SWOT – анализа, который безусловно поможет нам установить линии связи между сильными и слабоыми сторонами организации, и также внешними угрозами и возможностями.

Слабые стороны организации:

1. Несовершенная организационная структура управления организации.
2. Отсутствие системы мотивации сотрудников.
3. Не развитая рекламная кампания организации.
4. Очень низкий уровень анализа финансового состояния организации и издержек обращения.
5. Отсутствие развития системы долгосрочного планирования.

Сильные стороны организации:

1. Большой опыт работы в своей области.
2. Широкий ассортимент товаров и услуг, пример (сувенирная продукция и клубная атрибутика).
3. Высокая квалификация персонала клуба.
4. Хороший психологический климат внутри организации.
5. Хороший имидж футбольного клуба.

Рыночные угрозы организации:

1. Снижение уровня жизни населения, как в Санкт-Петербурге, так и в целом по региону и стране.
2. Рост цен у поставщиков.
3. Ухудшение общей экономической ситуации.
4. Рост темпа инфляции.
5. Переориентация потребителей на другие футбольные клубы города или региона.
6. Снижение качества товара у производителей.

Рыночные возможности организации:

1. Уход с рынка основного конкурента (в данном случае клуба, имеющего большее кол-во болельщиков в Санкт-Петербурге).
2. Удобное и выгодное месторасположение.
3. Появление новых управленческих технологий.
4. Рост доходов населения в городе и регионе.
5. Неудовлетворённый спрос на качественные услуги.

Ниже представим SWOT – анализ клуба в таблице 2.

Таблица 2 - SWOT – анализ футбольного клуба.

	Рыночные Возможности	Рыночные угрозы
	1. Уход с рынка конкурента (в данном случае клуба, имеющего большее кол-во болельщиков в Санкт-Петербурге) 2. Появление новых управленческих технологий;	1. Снижение уровня жизни населения, в Санкт-Петербурге; 2. Ухудшение общей экономической ситуации; 3. Рост темпа инфляции;

		4. Переориентация потребителей на другие футбольные клубы города и региона;
Сильные Стороны	Поле СИВ	Поле СИУ
1. Большойопыт работы в своей области; 2. Широкий ассортимент сувенирной продукции, атрибутики и услуг; 3. Высокая квалификация персонала клуба; 4. Хороший психологический климат внутри организации; 6. География	- Разработать и внедрить новые способы привлечения клиентов; - Усилить конкурентные позиции сувенирной продукции и атрибутики; - Расширить рынок деятельности организации.	- Сделать более гибкую ценовую политику; - Усовершенствовать систему стимулирования потребителей; - Организация комфортного времяпровождения для болельщиков при посещении домашних матчей.
Слабые Стороны	Поле СЛВ	Поле СЛУ
1. Отсутствие системы мотивации персонала; 2. Не развитая рекламная кампания организации; 3. Отсутствие развития	- Внедрить новые технологии; - Разработать стратегию развития организации.	- Разработать системную рекламную кампанию для поддержки имиджа организации; - мониторинг деятельности конкурентов с использованием инструментов конкурентного анализа.

системы долгосрочного планирования		

СИВ - какие сильные стороны нужно использовать, чтобы получить отдачу от возможностей во внешней среде.

СЛВ - за счет каких возможностей внешней среды футбольный клуб сможет преодолеть имеющиеся слабости.

СИУ - какие силы нужно использовать клубу для устранения угроз.

СЛУ - от каких слабостей нужно срочно избавиться, чтобы попытаться предотвратить нависшую угрозу.

Проанализировав таблицу 2, мы видим, что основными факторами, сдерживающими дальнейшее развитие футбольного клуба являются:

Во-первых, очень низкий уровень маркетинговых исследований и недостаточное развитие рекламных кампаний, это сильно препятствует продвижению сувенирной продукции, атрибутики и услуг на рынок.

Во-вторых, отсутствие развития системы долгосрочного планирования.

Вырабатывая стратегии, нужно помнить, возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Неиспользованная возможность может стать угрозой для клуба, если ее использует клуб конкурент. Или же с точностью наоборот наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у клуба дополнительную сильную сторону в том случае, когда клубы конкуренты не устранили эту же угрозу.

Миссия футбольного клуба заключается в обеспечении болельщиков более совершённой, надёжной и экономичной продукцией.

Стратегическими целями футбольного клуба являются:

1. Занять лидирующие позиции в своем сегменте.
2. Увеличение числа болельщиков, как в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, так и в остальной России.
3. Увеличение количества продаж сувенирной продукции и атрибутики в целом по Санкт-Петербургу и Ленинградской области.
4. Постоянная работа над повышением уровня качества производимых товаров.
5. Стремление к снижению себестоимости без ухудшения качества продаваемой продукции.
6. Внедрение в футбольный клуб новых технологических разработок.
7. Увеличение ассортимента предлагаемых товаров услуг.

2.2.2 Модель анализа 5 сил М.Портера

Теория конкуренции Майкла Портера говорит нам о том, что на рынке есть пять движущих сил, определяющих возможный уровень прибыли на своем рынке. Каждая из этих сил в этой модели представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара.

Стратегическая модель анализа пяти сил конкуренции была описана Майклом Портером в далеком 1979 году. Майкл Портер с помощью пяти структурных единиц, которые присущи каждой отрасли, описал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товаров, а так же способы, с помощью которых организация в долгосрочной перспективе сможет удерживать свою прибыльность, а также сохранять конкурентоспособность.

Пять сил Портера:

1. Угроза вторжения новых конкурентов на рынок.
2. Влияние покупателей на рынок.
3. Влияние поставщиков на рынок.
4. Появление товаров – заменителей (уровень угрозы со стороны).
5. Внутриотраслевая конкуренция.

Анализ организации по модели пяти сил М.Портера произведены ниже в таблицах.

Пошаговое выполнение анализа:

Первый шаг: Оценка конкурентоспособности продукции организации и уровня конкуренции на рынке.

Второй шаг: Оценка угрозы ухода потребителей.

Третий шаг: Оценка угрозы для бизнеса со стороны поставщиков.

Четвертый шаг: Представление результата анализа в сводном виде и разработка направления работ.

В таблице 3 представлена оценка конкурентоспособности продукции организациии уровня конкуренции на рынке.

Таблица 3 - Товары - заменители (для сувенирной продукции и клубной атрибутики).

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Товары-заменители (сувенирная продукция, атрибутика) "цена-качество"	Товары, которые могут предоставить такое же качество, но по сниженным ценам	существуют и занимают высокую долю на рынке	Товары, которые только вошли на рынок и их доля пока что мала	товары не существуют
			2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		2		
1 балл		Низкий уровень угрозы		
2 балла		Средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей (сувенирная продукция, атрибутика)		
3 балла		Высокий уровень товаров-за-		

	менителей (сувенирная продукция, атрибутика)

Продолжение таблицы 3

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Количество игроков на рынке	Если игроков на рынке много, то уровень конкуренции на рынке и риск потери доли рынка выше	Большое количество игроков на рынке	Среднее количество игроков на рынке (3-10)	Маленькое количество игроков на рынке (1-3)
		3		
Темп роста рынка	Чем ниже темп роста рынка, тем риск постоянного передела рынка становится выше	Застой на протяжении долгого периода времени или снижение объема рынка	Замедляющийся темп роста рынка, но тем не менее растущий	Высокий темп роста рынка
			2	
Уровень разделения продукта (сувенирная продукция, атрибутика) на составляющие части на рынке	Чем ниже разделение продукта, чем выше стандартизация продукта (сувенирная продукция, атрибутика) - тем риск перехода	Организации продают стандартизированные продукты (сувенирная продукция, атрибутика)	Продукция (сувенирная продукция, атрибутика) на рынке стандартизирована по ключевым свойствам и отличается по дополнительным преимуществам	Товары организаций (сувенирная продукция, атрибутика) сильно отличаются между собой

	потребителя между разными организациями рынка выше		2	
Ограничение в повышении цен на продукт (сувенирная продукция, атрибутика)	Если возможностей в увеличении цен меньше, тем риск потери прибыли при постоянном росте затрат выше.	Серьезная ценовая конкуренция на рынке, возможностей в повышении цен нет	Возможность к повышению цен существует, но только в рамках покрытия роста затрат	Возможность к повышению цены есть всегда, для покрытия роста затрат и увеличения прибыли
			2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		9		
4 балла		Низкий уровень конкуренции		
5-8 баллов		Средний уровень конкуренции		
9-12 баллов		Высокий уровень конкуренции		

Таблица 4 - Оценка угрозы входа новых конкурентов.

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Экономия на объеме при производстве продукции (сувенирная продукция, атрибутика)	Если объем производства большой, то стоимость стоимость закупки материалов и комплектующих низкая для производства продукции (сувенирная продукция, атрибутика), постоянные	отсутствует экономия на объеме	существует экономия на объеме только у нескольких игроков рынка	Значимая экономия на объеме
			2	

	издержки производства влияют на единицу продукции			
Уверенные марки с хорошим уровнем знания и лояльности	Если существующие организации чувствуют себя сильно и уверено в данной отрасли, то ее новым игрокам вступить в нее становится гораздо сложнее.	Полное отсутствие крупных игроков на рынке	2-3 крупных игрока на рынке держат порядка 50% всего рынка	2-3 крупных игрока на рынке держат более 80% всего рынка
				1
Дифференциация продукта	Чем продукты(сувенирная продукция, атрибутика) и услуги в отрасли разнообразнее, тем новым игрокам вступить на рынок и занять свою свободную нишу становится сложнее	Не высокий уровень разнообразия товара (сувенирная продукция, атрибутика)	существуют разные микро-ниши	все ниши уже заняты игроками на данном рынке
			2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Если начальный уровень инвестиций для вступления в данную отрасль, высокий, то войти в данную отрасль новым игрокам становится гораздо сложнее.	низкий уровень (окупается за 1-3 месяца работы)	средний уровень (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий уровень (окупается более чем за 1 год работы)
				1
Доступ к каналам распределения	Если добраться до целевой аудитории данной отрасли	Полностью открытый доступ	При умеренных инвестициях,	Ограниченный доступ

	сложно, то привлекательность этой отрасли значительно падает.		доступ к каналам будет открыт	
			2	
Политика правительства	Правительство может закрыть возможность входа в данную отрасль с помощью лицензирования и ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен.	Ограничений со стороны государства не существует	Государство вмешивается в деятельность на низком уровне	Правительство полностью регламентирует данную отрасль и устанавливает различного рода ограничения
			2	

Продолжение таблицы 4

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Готовность существующих игроков на рынке к снижению цен	Если игроки на рынке могут позволить снизить цены для сохранения своей доли этого рынка – то это будет являться большим барьером для входа на рынок новых игроков	Игроки не пойдут на понижение цен	Только крупные игроки не пойдут на понижение цен	при малейшей попытке ввода на рынок более дешевого предложения все существующие игроки понижают цены
			2	

Темп роста данной отрасли	Если рост отрасли высокий, то новые игроки с большим желанием хотят войти на данный рынок	высокий и растущий темп роста	замедляющийся темп роста	застой или падение
		3		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		13		
8 баллов		Низкий уровень угрозы входа новых игроков на рынок		
9-16 баллов		Средний уровень угрозы входа новых игроков на рынок		
17-24 балла		Высокий уровень угрозы входа новых игроков на рынок		

Таблица 5 - Оценка угрозы ухода потребителей.

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Доля покупателей на рынке с большим объемом продаж	Если покупатели закупаются в больших объемах, организация должна будет постоянно идти им на уступки	более 80% всех продаж приходится на нескольких покупателей	Не большая часть покупателей держит около 50% всех продаж	Распределение объема продаж между всеми клиентами равномерное.
				1
Склонность к переходу на взаимозаменяемые товары	Если уникальность товара (сувенирная продукция, атрибутика) организации мала, то вероятность того,	Продукты (сувенирная продукция, атрибутика) организации не уникальны	Продукт (сувенирная продукция, атрибутика) организации уникален частично, есть отличительные	Продукты (сувенирная продукция, атрибутика) организации уникальны. Аналогов не существует.

	что покупатель сможет найти альтернативные варианты и не понести излишние риски выше.	. Есть аналоги.	характеристики, которые являются важными для клиентов.	
		3		

Продолжение таблицы 5

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
Чувствительность к цене	Если чувствительность к цене высокая, то вероятность того, что клиент приобретет продукт по более низкой цене у конкурента значительно выше.	покупатель всегда будет переключаться на продукты (сувенирная продукция, атрибутика) с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при весомой разнице в цене	покупатель совсем не чувствителен к цене
			2	
Покупатели не довольны качеством существующего нар рынке продукта	Из-за неудовлетворенности качеством возникает скрытый спрос, который свою очередь может быть удовлетворен новым игроком на рынке или	Недовольство основными характеристиками (сувенирная продукция, атрибутика) продукта	Недовольство второстепенными по важности характеристиками продукта (сувенирная продукция, атрибутика)	Удовлетворенность качеством продукта (сувенирная продукция, атрибутика)

	же прямым конкурентом		2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		*8*		
4 балла		Низкий уровень угрозы ухода клиентов к новому игроку.		
5-8 баллов		Средний уровень угрозы ухода клиентов к новому игроку.		
9-12 баллов		Высокий уровень угрозы потери клиентов к новому игроку.		

Таблица 6 - Оценка угрозы для бизнеса со стороны поставщиков.

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра	
		2	1
Количество поставщиков	Если мало поставщиков, то вероятность необоснованного повышения цен гораздо выше	Небольшое количество поставщиков или же монополия.	Большой выбор поставщиков
		2	
Ограниченность ресурсов поставщиков	Если ограниченность объемов ресурсов поставщиков высокая, то растет вероятность роста цен.	ограниченность в объемах ресурсов	неограниченность в объемах ресурсов
		2	
Издержки переключения	Если издержки переключения высокие, то угроза к повышению цен становится выше.	Большие издержки к переключению	Небольшие издержки к переключению
			1

Продолжение таблицы 6

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра	
		2	1

Приоритетность направления для поставщика	Если приоритетность данной отрасли для поставщика низкая, то и усилий он в нее вкладывает мало. Соответственно риск некачественной работы становится выше.	низкая приоритетность	высокая приоритетность
			1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		6	
4 балла		низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов		средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов		высокий уровень влияния поставщиков	

Таблица 7 - Представление результата анализа в сводном виде и разработка направления работ.

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Средний	Товары, которые только вошли на рынок и их доля пока что мала.	1. Основные усилия организации должны сосредоточиться на построении высокого уровня знания продуктов и на построении осведомленности об уникальных особенностях продуктов. 2. Для сохранения конкурентоспособности нужно постоянно проводить мониторинг предложений
Угрозы внутриотраслево й конкуренции	Средний	Организация является весьма конкурентной и перспективной в данной отрасли.	
Угроза со стороны новых конкурентов	Средний	Организация обладает большой стабильностью, доверием со стороны потребителей, имеет сформированную клиентскую базу,	

		чем вошедшие на рынок новые конкуренты	конкурентов и появления новых игроков на рынке.
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Портфель потребителей обладает средними рисками. Существование менее качественных, но более экономичных предложений. Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям.	укрепления уникальности продуктов и концентрироваться на таком целевом рынке, для которого важны уникальные характеристики. Придерживаться стратегии лидерства в определенной рыночной нише.

Продолжение таблицы 7

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза нестабильности поставщиков	Средний	Стабильность со стороны поставщиков, у организации наблюдается, но существует угроза потери постоянных поставщиков из-за повышения цен на продукцию или же снижения качества поставляемой продукции.	4. Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи организации. 5. Акционную активность сконцентрировать на построении длительных отношений с покупателем. 6. Рекомендуется

			диверсифицировать портфель потребителей. 7. Требуется проведение специальных программ для VIP - клиентов и эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене.

2.3 Проблемы оптимизации взаимодействия с болельщиками АНО «ФК Тосно»

В последнее время технологии работы с болельщиками, фанклубами спортивных (футбольных) организаций и отдельных спортсменов претерпели серьезнейшие изменения. Профессиональные спортивные (футбольные) клубы, спортивные федерации, национальные Олимпийские комитеты уже не рассматривают любителей спорта как пассивную безликую массу, готовую потреблять только ту информацию, которую предоставит тот или иной клуб, журнал, телеканал или радиостанция. Ситуация в настоящее время кардинально изменилась.

За истекшее десятилетие болельщики технически и технологически изменились, стали более информированными, эрудированными и образованными. Сейчас стали обычными явлениями свои сайты фанатских клубов, на которых болельщики общаются между собой, делятся впечатлениями и эмоциями, описывают свои поездки на выездные соревнования и матчи, что идет только на пользу клубам. Очень часто болельщики общаются в социальных сетях (Вконтакте, инстаграм, Твиттер) и ведут свои личные блоги.

По сути дела, болельщики сами стали образовывать медийную среду и внутреннюю субкультуру многочисленных сообществ, которые разделяются по клубному, территориальному или национальному принципу.

Больше не представляют монолитной массы и сами спортсмены, многие из которых имеют собственные, персональные сайты, блоги, ведут регулярные записи в Твиттере или Фэйсбуке, выкладывают фотографии и видеоматериалы там, где считают нужным.

Иметь воздействие на настроения и восприятие болельщиками отдельных футбольных команд, тренерского штаба, владельцев клубов стало для pr-менеджеров непростой задачей. Часто бывает так, что именно болельщики выигрывают это негласное соперничество, распространяя свою точку зрения на релайтеров, руководство спортклубов, федераций и лиг.

Какие же конкретные задачи ставятся руководителями и владельцами спортивных клубов перед pr-менеджерами? Обычно таких задач несколько и они носят стандартный характер (см. рис.3).



Рисунок 3. Задачи, которые ставятся руководителями и владельцами спортивных клубов перед pr-менеджерами.

Главной предпосылкой для плодотворного сотрудничества с болельщиками для pr-менеджеров спортклуба являются открытые и доверительные отношения. Реализация на практике этого базового положения осложняется целым рядом факторов – непростым характером

некоторых членов фанатского сообщества, неудобными вопросами, сарказмом и насмешками, подозрительностью, нецензурными эпитетами и нелестными сравнениями. Иногда мнения болельщиков носят радикальный и бескомпромиссный характер.

Например, болельщики профессионального футбольного клуба «Х» недовольны переходом в клуб нескольких игроков, среди которых имеются чернокожие и люди нетрадиционной сексуальной ориентации. Слухи, накладывающиеся на реальные факты, делают ситуацию практически неуправляемой.

Владельцы, спонсоры и акционеры футбольного клуба оказываются в очень сложной ситуации. С одной стороны, они не могут выполнить всех требований болельщиков без ущерба для своего имиджа и финансовых потерь. С другой стороны, игнорирование пожеланий и мнений болельщиков может выразиться в обидах, агрессии и потере зрителей на стадионах и у экранов телевизоров.

Оптимальным вариантом является такое взаимодействие с болельщиками, которое полностью или частично снимет очаги напряженности в отношениях. Урегулирование острой ситуации ложится, в основном, на плечи pr-менеджеров.

Болельщики всегда живо и позитивно реагируют на открытую и доверительную позицию руководства клуба, которое с уважением относится к мнению поклонников спорта. В идеале pr-менеджерам следует выстраивать так процессы информационного общения между спортклубом и болельщиками, чтобы у последних формировалось чувство приобщенности к процедурам принятия решений, значимости голоса каждого фаната, которого слышат и благожелательно воспринимают.

Фанатским сообществам приятно осознавать, что с ними советуются, считаются, посвящают в планы клуба, а не просто рассматривают как безликую массу, с которой можно взять ту или иную сумму денег. Пренебрежительное отношение к любителям спорта является худшим вариантом обоюдных взаимодействий.

Высказывания менеджеров и тренеров команды по поводу того, что фанаты некомпетентны, не понимают стратегии и тактики игры, не видят будущих талантов и т.п. высказывания наносят серьезный

вред всем сторонам процесса общения. Болельщики, как правило, являются выходцами из спортивной среды, сами когда-то занимались спортом, участвовали в соревнованиях, добивались определенных результатов. Поэтому pr-менеджерам и владельцам спортклуба следует опираться на правило: *мнение фанатов – это коллективное экспертное мнение*. Если оно неблагоприятно, надо предпринимать усилия для его тонкой настройки и корректировки, но не давать волю чувствам и не заявлять, что болельщики – дилетанты. Такой подход никогда себя не оправдывает.

Изучение мнений болельщиков клуба – это большой и сложный процесс, который требует от pr-менеджера большой выдержки, знаний, умения общаться в личной и виртуальной форме. В настоящее время работа pr-менеджера все больше смещается в Интернет, в социальные сети, блоги и форумы. Место журналистов, как проводников идей, все чаще замещают болельщики-блогеры, сайты фан-клубов и спортсменов, доверие к которым зачастую выше, чем к профессиональным репортерам, грешащим заказными статьями. Именно болельщики как медийные фигуры все больше интересуют не только владельцев спортклубов, но и спонсоров, и рекламодателей, которые посредством спорта продвигают свои товары, брэнды, рекламные продукты. Более подробно об этих процессах мы поговорим ниже.

В футбольном клубе Тосно коммуникация с болельщиками очень плохо развита, соответственно невозможно провести анализ отклика. Составляющая работ, связанная с донесением и получением от болельщиков необходимой информации. Эта составляющая выделена отдельно, поскольку может решать одну из ключевых задач ФК: популяризацию, хотя в остальном фактически является частью работ по разрешению конфликтов и обеспечению коммерческой деятельности. В ФК Тосно выделяют составляющую отдельно только по причине того, что она в ФК есть всегда, даже когда не ведется работа по разрешению конфликтов, и когда в ФК нет даже намёка на работу с программами лояльности.

Также в ФК Тосно нет коммерциализации - данная составляющая направлена в первую очередь на достижение коммерческих результатов работы клуба.

Мы будем решать вопрос, как с помощью CRM обеспечить дополнительную капитализацию и оптимизировать способы извлечения выгоды.

3 Проект по повышению конкурентоспособности футбольного клуба на основе внедрения системы управления взаимоотношениями с болельщиками

3.1 Описание проекта оптимизации взаимодействия с болельщиками (CRM) системы

Приведу типовую схему развития футбольного клуба и рекомендованные точки приложения усилий по 3-м составляющим работы с сообществом спортивных болельщиков на разных этапах развития футбольного клуба.

В самом начале развития, когда клуб только образовался и переформатировался, конечно, стоит делать упор исключительно на коммуникации и поставить первой задачей достижение максимального проникновения бренда футбольного клуба среди населения где локализован футбольный клуб. Скорее всего, в ближайшей перспективе стоит ожидать только лишь рост числа неактивных болельщиков.



Рисунок 4 - Болельщики на момент основания футбольного клуба.

На этапе развития футбольного клуба, когда проникновение бренда клуба в регионе высоко и идёт активное развитие: увеличение базы постоянных болельщиков, заполнение фан-сектора, возникают футбольные хулиганы, само собой, следует проводить работу с минимизацией урона от хулиганов и работу по вовлечению болельщиков из числа неактивных.

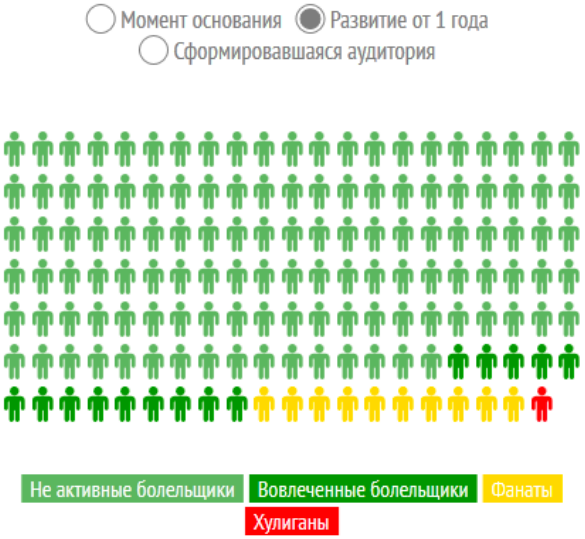


Рисунок 5 - Болельщики на момент развития футбольного клуба от 1 года.

На этапе развития, когда ФК является одним из самых популярных брендов в регионе и число вовлеченных болельщиков достаточно велико, основные усилия стоит вложить в поддержание вовлеченности, коммерциализацию и борьбу с хулиганами(опционально, в зависимости от остроты проблемы).

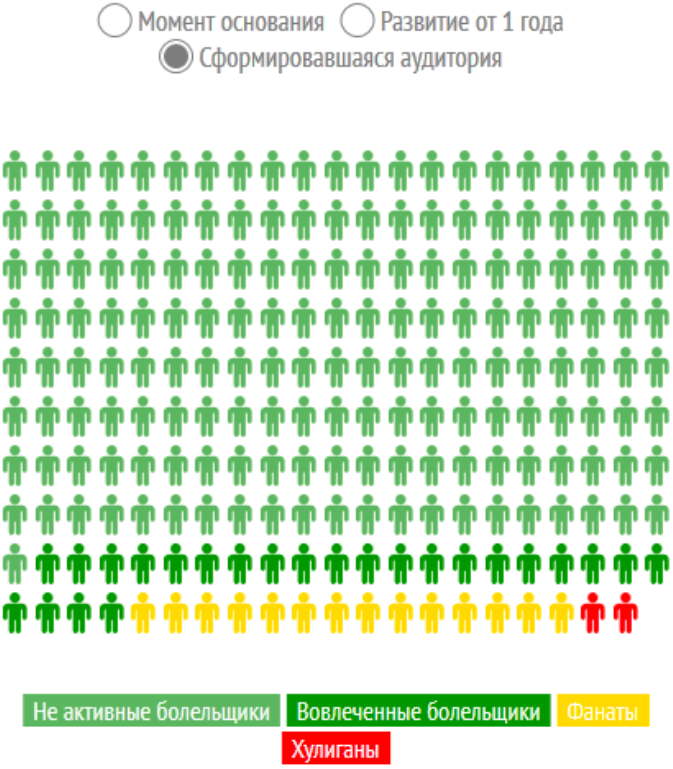


Рисунок 6 - Сформировавшиеся болельщики футбольного клуба.

CRM — это Client Relationship Managemet — в переводе на русский, это система управления взаимоотношения с клиентами, другими словами, если у нас есть клиенты, мы должны обеспечивать им сервис. Т.е. быть вежливыми, представлять качественную услугу. Для того, чтобы предоставление качественной услуги было реальным, необходимо отслеживание её качества, которое не возможно без получения информации от самих клиентов. Поэтому, система управления взаимоотношения с клиентами (CRM) должна уметь не только управлять предоставлением услуги, но и обеспечивать замер степени удовлетворенности услуги клиентом. Обращаю внимание, что в нашем

контексте пользователь или клиент это одно и то же — это болельщик футбольного клуба.

Соответственно, из всего этого вытекает состав любой CRM в общем виде:

- Система сбора данных о пользователях.
- Система фильтров и отчётов.
- Система доставки сообщений, система обратной связи.
- Система автоматизированной обработки событий, реакции и поведения пользователей то решение поможет:

1. Получить общую для футбольного клуба стандартизированную базу контактов (болельщиков).
2. Эффективно осуществлять контроль качества работы отдела продаж в любой момент времени.
3. Получить статистику и аналитику эффективности работы с лидами (потенциальными болельщиками клуба) (входящими звонками, запросами).
4. Планировать повышение качества работы и разрабатывать стратегию развития своего бизнеса.



Рисунок 7 - CRM-система в общем виде и ее функции.

Как устроена и как работает CRM?

Сбор данных

Система сбора данных в самом идеальном варианте должна собирать все коммерчески ценные данные о пользователях

- Данные из социальных сетей.
- Данные о предпочтениях по like/dislike отметкам.
- Данные о местоположении по мобильному устройству или точкам входа на веб-портал.
- Данные о купленных абонементах, билетах и атрибутике.
- Данные о посещении матчей.
- Данные о поведении на веб-сайте, в гостевой и других веб-сервисах.
- Данные о потребляемых услугах.

Чем больше данных собирается и чем они подробнее, тем больше простор для работы аналитиков и системы обработки событий. Например, если мы знаем что болельщик не пропускающий ни одного матча за 15 минут до начала матча не пришел на стадион, система может отправить ему автоматическое напоминание или приглашение к

заполнению анкеты с вопросами что ему не понравилось и по какой причине он не явился на матч.

После того, как база данных пользователей хотя бы частично сформирована, возможно проведение аналитики с целью выявления стереотипов поведения пользователей и их разбиение на группы для дальнейшей работы. Например, самая простая система, разделить пользователей на группы по степени вовлеченности. Например, в среде болельщиков можно легко руководствоваться принципом сегментирования по частоте посещаемости домашних матчей. Цель этого разделения в построении воронки продаж, для последующего анализа влияния тех или иных предпринимаемых шагов для вовлечения болельщиков, от простых рассылок до оценки эффективности работы канала рекламы.



Рисунок 8 - Воронка продаж.

Доставка сообщений и обратная связь

Необходимость отправки пользователю сообщения может быть инициирована как обработчиком событий (например, не явка на стадион, день рождения, окончание абонемента), а также может быть инициирована администратором (например, рекламная рассылка по выборке).

Существует огромное множество каналов доставки сообщений, перечислю их по возрастанию эффективности:

- Публикация информации на сайте (в личном кабинете пользователя).
- Отправка сообщения по e-mail (текста полностью или только ссылки).
- Публикация данных в рекламном блоке в приложении или на сайте (персонифицированный баннер).
- Отправка Push уведомления в приложении.
- Отправка SMS со ссылкой на страницу.

Реакцию и эффективность каждого канала также необходимо замерять. Причем делать это с учётом внешних факторов (времени суток, календаря, праздников, расположения пользователя и т.п.) и в разрезе категорий получателей.

Мне известен кейс от GROUPON, когда в зависимости от частоты просмотра рекламных писем с акциями возрастало их количество. То есть, чем чаще пользователь читал письма от GROUPON, тем чаще ему система присылала эти письма.

Автоматизированная обработка событий.

Сценарии которые обрабатывают текущие действия пользователей. Эти сценарии акцентированы на более эффективное воздействие с пользователем. Например, болельщик два матча подряд купил билет, но при этом у него по какой-то причине нет абонемента, система должна быстро предложить ему абонемент, тем самым увеличив количество проданных абонементов в текущем сезоне. Еще один пример: болельщик клуба ушел на середине матча, нужно отправить ему анкету с вопросами: «почему вы ушли? что не понравилось?», и после

этого обработать эти ответы если действительно негатив имел место. Разумеется, это не стоит делать в совсем очевидных случаях, когда, например, болельщики команды покинули стадион без крыши во время сильного ливня или снега.

Manzana Loyalty Sport – это приложение, помогающее организовать работу в компании. Оно позволяет:

Задачи

- Вести персональный профиль болельщика клуба.
- Иметь коммуникацию с болельщиками команды, в том числе и анализ отклика.
- Управлять программой лояльности для болельщиков клуба.
- Проводить билетную программу.
- Управлять работой с партнерами и спонсорами клуба.
- Организовывать работы со стюардами, болбоями и волонтерами.
- Работать со СМИ.
- Составоять профиль болельщика команды.
- Составлять социально-демографический портрет болельщика клуба.
- Вести историю покупок абонемента, посещения стадиона и покупок на нем, в том числе и в магазинах клуба, а также вести историю покупок у партнеров клуба.
- Изучать предпочтения каналов коммуникаций.
- Изучать отклики на рассылки клуба и партнеров клуба.
- Анализировать участие в опросах, подводить и изучать результаты опросов.

Коммуникации

- Наличие личного кабинета на веб-сайте.
- Мобильное приложение.
- SMS и электронная почта.
- Контакт-центр.
- Мессенджеры.

Проведение билетной программы

- Поддержка онлайн продажи билетов на матчи клуба.

- Поддержка продажи билетов через партнеров на матчи клуба.
- Интеграция с билетно-пропускной системой на матчи клуба.
- Организация вторичной продажи билетов на матчи клуба..

Управление работой с партнерами и спонсорами

- Ведение базы текущих и потенциальных партнеров и спонсоров футбольного клуба.
- Библиотека шаблонов процессов работы с партнерами клуба.
- История взаимоотношений, включая встречи и переписки.
- Управление работой с обращениями, вопросами от партнеров.

Управление программой лояльности для болельщиков

- Управление акциями для болельщиков команды, включая совместные акции с партнерами клуба.
- Персонифицированные предложения для болельщиков команды.
- Управление материальными поощрениями.
- Акции с партнерами и взаиморасчеты.

Управление работой со стюардами, болбоями и волонтерами

- Ведение базы данных стюардов, болбоев и волонтеров.
- Массовые коммуникации со стюардами.
- Контроль и распределение стюардов для работы на стадионе во время матчей.
- Контроль и распределение болбоев для работы на футбольном поле во время матчей.
- Ведение графиков работ стюардов.
- Ведение графиков работ болбоев.
- Ведение отчетности по работе стюардов.
- Ведение отчетности по работе болбоев..

Управление работой со СМИ

- Ведение баз акредетированных журналистов и СМИ.

– Аккредитация журналистов на игры клуба.
– Работа с заявками СМИ на разные мероприятия.
– Коммуникации со СМИ.

Рассмотрим CRM в разрезе увеличения эффективности продаж:



Рисунок - Увеличение эффективности продаж.

Помимо основной функции CRM, эффективной работы с болельщиками команды (коммерческая составляющая), также помогает формировать сами продукты или услуги которые в дальнейшем выводятся на рынок для тех же самых болельщиков.

При работе с болельщиками команды важно проводить не только горизонтальное сегментирование (по степени лояльности как в воронке), но также и вертикальное (используя, допустим, RFM анализ), которое позволяет оценить на сколько эффективно ведется работа с тем или иным слоем.

RFM-анализ

Recency (давность) — давность сделки, чем меньше времени прошло с момента последней активности клиента (в нашем случае, болельщика), тем больше вероятность, что он повторит действие снова.

Frequency (частота) — количество сделок, чем больше каких-либо действий совершит клиент (в нашем случае, болельщик), тем больше вероятность того, что он его повторит еще раз в будущем.

Monetary (деньги) — сумма сделок, чем больше денег было потрачено, тем вероятность того, что клиент (в нашем случае, болельщик) сделает заказ еще раз больше.



Рисунок 10 - RFM анализ.

Очень важно получать обратную связь от болельщиков для того, чтобы можно было измерить эффективность. Для эффективной работы, футбольный клуб должен постоянно развивать внутренние процессы, иначе футбольный клуб не сможет получить продукт таким, каким его хочет видеть болельщик клуба. CRM поможет оценить на сколько футбольный клуб близок к этому продукту.

Также CRM в некоторых случаях используется для выполнения вспомогательных видов деятельности.

3.2 План по внедрению проекта

Разработаем план по внедрению системы в футбольный клуб. В состав команды данного проекта входят главный инженер, ведущий инженер, инженеры первой, второй и третьей категории.

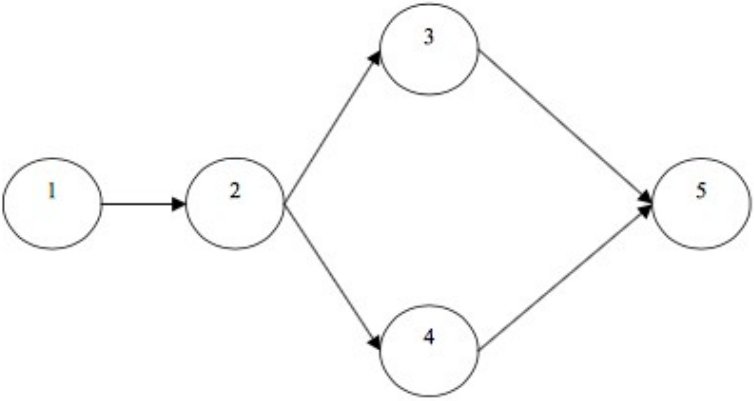


Рисунок 11 - Сетевой граф.

Таблица 8 – Расшифровка сетевого графика

Номер	Этап	Дни
1	Подготовительный этап	30
2	Теоретическая разработка	14
3	Экспериментальная часть	16
4	Техническая отчетность	7
5	Обучение сотрудников	4
6	Заключительный этап	2



Рисунок 12 - Декомпозиция проекта.

Психологический климат в команде нашего проекта сложился благоприятный. Преобладает командный дух, взаимовыручка и взаимопомощь.

Приведем процедуру формирования команды. Так как команда проекта представляет собой социальную группу, то она обладает некоторыми характеристиками, которые необходимо учитывать при ее формировании.

Так например, качеством команды является сплоченность - высокая мера тяготения членов команды друг к другу. Существенным недостатком такой сплоченности будет групповое единомыслие - тенденция подавления мнений, не согласующихся с групповым. Решением проблемы выступают меры:

- Поддержание здоровой конкуренции.
- Поддержание творческой активности.
- Стимулирование обмена мнениями.
- Выявление новых идей.

Альтернативой здесь является повышенная конфликтность в команде, которая вызывает:

- Неконструктивные действия.

– Удовлетворение личных амбиций посредством интересов проекта.

В процессе подбора команды проекта нужно принять во внимание фактор психологической совместимости членов команды проекта, обеспечиваемый единством ценностных ориентаций персонала.

Точно также нужно формировать требуемый рабочий климат команды проекта, который определяется совокупностью поведенческих установок членов команды, лидеров команды проекта. Существует четыре полярные ориентации на основании мотивационных установок персонала:

– Власть (первая ориентация).
– Свобода (вторая ориентация).
– Деньги (третья ориентация).
– Цель (четвертая ориентация).

При этом на сегодняшний день в нашей стране преобладает нехватка специалистов в сфере именно управления различными проектами. И поэтому в этом случае необходимо осуществлять поиск специалистов с опытом в сфере разработки каких-то проектов. Также оцениваются кандидатуры с наличием дополнительного образования в сфере проект-менеджмента.

Способом отбора членов команды является тестирование кандидатов. Необходимо проводить сравнительный анализ результатов различных способов отбора.

Также этапом работы здесь будет являться планирование работы команды проекта, начинающееся на стадии предынвестиционных исследований, на этапе определения возможного потенциального руководителя проекта.

После того, как была определена структура команды проекта, избран менеджер проекта, нужно осуществить планирование работы подразделений команды проекта с целью рационального применения и грамотного распределения ресурсов проекта.

Первым этапом выступает кадровое планирование, представляющее собой определение состава команды проекта. В дальнейшем необходимо активное участие уже всех участников команды в составлении планов работы предстоящего проекта. База составления плана работы команды здесь - это план разработки и реализации проекта.

Организация работы команды отличается от организационных норм формализованной организации.

Принципом командной работы выступает распределение обязанностей и ответственности за достижение поставленных целей перед всей командой. В нашем случае должно быть исключено жесткое закрепление выполняемых функций. Согласно данному принципу нужно исключить детальное разделение труда посредством внедрения командной ответственности за решение задач.

Согласно такому принципу можно:

- Планировать деятельность команды проекта.
- Планировать деятельность отдельных подразделений проекта.
- Контролировать и оценивать деятельность каждого из членов команды проекта.
- Использовать действенную систему стимулирования по критерию цели/результаты.

Важноейшей составной частью команды выступают функциональные подразделения команды проекта. На первом-начальном этапе это группы равных по статусу сотрудников с одним официальным лидером во главе всей команды, нацеленные на решение конкретных задач по управлению проектом.

В дальнейшем проявляется:

- Неравномерность профессионального и личностного роста участников команды проекта.
- Появляются потенциальные лидеры в команде.

Успех команды проекта начинает зависеть от следующих факторов:

– Личных достижений каждого из членов команды
– Инициативы кого-либо из членов команды
– Ответственности.

Потому главным организационным ресурсом является личное лидирование.

Мотиваторами в данном случае выступают:

- Командная ответственность за результаты проекта.
- Стремление к личному лидерству и успеху.

Рассмотрим преимущества делегирования полномочий:

1. Делегирование позволит лидеру проекта сосредоточиться на тех аспектах работы, которые требуют личного опыта, знаний и квалификации лидера проекта.
2. Основная часть работы любого менеджера должна быть направлена исключительно на решение стратегических, а не текущих проблем.
3. Главной задачей менеджера проекта выступает руководство персоналом.
4. Делегирование - лучший способ мотивации творческого персонала.
5. Делегирование - способ обучения сотрудников.
6. Делегирование полномочий - перспективный путь карьеры персонала проекта.

Таким образом, формирование команды считается очень ответственным этапом в процессе реализации любого проекта. При формировании команды нужно обязательно учитывать личностные и психологические качества каждого из участников данного проекта, и конечно же е руководствоваться критериями подбора участников проекта.

3.3 Информационное обеспечение комплекса задач

В CRM ведется учет всех болельщиков и не только их. Каждая «зацепка» (Manzana Loyalty Sport - это «лид»), которая в будущем может конвертироваться в реального болельщика, фиксируется. Это может быть email, пропущенный звонок или же событие.

Задачей pr-менеджера является - выяснить, кто это и каким из товаров или какой из услуг интересуется данный потенциальный болельщик. Уже после того, когда данная информация появляется, лид (потенциальный болельщик) конвертируется в контакт, а после этого в сделку (когда намечается продажа).

Работа по такому сценарию (от лида к контакту и к сделке) в CRM системе Manzana Loyalty Sport позволяет с максимальной пользой использовать все потенциальные зацепки и проанализировать эффективность работы pr-отдела.

Внедрение такой системы в АНО«ФК Тосно» чрезвычайно необходимо. Сотрудники футбольного клуба ведут весь учет в бумажном виде, что может привести к потере большого количества болельщиков. И самому руководителю будет более понятным, какой курс для своего футбольного клуба избрать дальше.

3.4 Программная реализация комплекса задач

На каждую точку продаж сувенирной продукции, атрибутики, общественного питания в смартфон, планшет и ПК будет загружено приложение системы. Теперь каждый сотрудник точек будет иметь полный и прямой доступ к базе болельщиков футбольного клуба, и сможет отслеживать входящие и пропущенные звонки, количество продаж, вести анализ по болельщикам и многое другое.

Руководитель же, сможет увидеть эффективность работы каждой из этих торговых точек, каждого игрового дня на собственном стадионе и каждого сотрудника футбольного клуба. Отчеты будут доступны в разделе по сделкам, лидам, контактам, счетам и предложениям.

Специальный сводный отчет включает в себя все важнейшие отчеты по каждому разделу CRM системы. Чтобы максимально быстро получить информацию и оперативно оценить ситуацию в разделе CRM, достаточно переключить представление - с обычного списка данных на страницу с аналитическими отчетами.

Главным отчетом в CRM является воронка продаж. Она строится онлайн, собственно как и многие другие отчеты. Этапы воронки продаж - сделки на разных ее стадиях. Построение воронки продаж

основано на данных о том, какой процент сделок является завершенным, какие пока еще в работе.

Таким образом, внедрение системы CRM - Manzana Loyalty Sport позволит футбольному клубу разглядеть «проблемные» сделки, где, куда и сколько ресурсов вливается футбольным клубом впустую. Другими словами, позволит футбольному клубу экономить. А это очень важно в нынешних реалиях мирового футбола.

Поэтому, для АНО «ФК Тосно» есть не только возможность, но и чрезвычайная необходимость внедрения данной системы в футбольный клуб. Но есть у системы и множество минусов, в которое входит обучение персонала футбольного клуба работе с этой новой системой. Средний возраст сотрудников футбольного клуба на торговых точках колеблется от 25 до 45 лет. Когда молодые сотрудники могут сами разобраться в работе внедряемой системы, то кадры постарше нужно будет тщательно обучать системе, а это понесёт за собой соответственные затраты времени и денег.

Но, это совсем небольшой недостаток системы по сравнению со всеми плюсами Manzana Loyalty Sport, поэтому, по моему мнению, система должна быть обязательно внедрена.

3.5 Предполагаемые результаты

1. После внедрения системы в клубе, при появлении нового болельщика команды в CRM-системе автоматически создается новая директория посвященная персонально для этого конкретного болельщика, и с этого момента образовывается его одноименный файл, который содержит персональные данные и все документы, договоры, фотографии и другую информацию в которой заинтересован непосредственно сам футбольный клуб. Такого вида своеобразное хранилище позволит оказать наиболее персонализированные услуги для болельщиков футбольного клуба, запрос необходимых данных для клуба при этом становится менее навязчивым для болельщика. Приведем пример. Организация большого выезда фанатов клуба в другую страну в рамках проведения того или иного чемпионата или кубка не потребует постоянно запрашивать у болельщиков скан-копии документов и

заполнять анкеты, ведь теперь все документы будут уже находиться в базе данных. Потребуется только отправить их болельщику и запросить у него подтверждение актуальности имеющихся у клуба сведений.

2. Будут настроены процессы продаж корпоративных билетов и билетов категории VIP. Теперь можно будет изучить болельщика, его затраты за один игровой день или весь сезон и отфильтровать тех болельщиков, которым может быть интересно приобретение таких билетов. И уже на них лить трафик маркетинговой кампании по продаже таких билетов.
3. Система будет интегрирована с учетными, билетными и турникетными системами. Что позволит моментально узнать информацию о том сколько болельщиков пришло на стадион на тот или иной матч, в ту или другую погоду, в тот или иной день недели и времени суток. Сколько болельщиков пришло за один час до матча, сколько за полчаса, а кто и вовсе опоздал на матч. Сколько на матче присутствовало зрителей до восемнадцати лет, сколько пенсионеров. Сколько мужчин, сколько женщин. Вся эта информация чрезвычайно важна для анализа pr-менеджерами. Чтобы например понять, за сколько времени до матча начинать развлекательную программу, какие точки быстрого питания устанавливать в тот или иной день матча (в выходные на матчи ходит больше детей, значит мы продаем сладкую вату и попкорн, а в будние дни это делать бессмысленно и не выгодно). В какое время назначить домашний матч, чтобы собрать максимально возможное количество своих болельщиков – все это можно сделать после анализа на основе вышеперечисленных данных, поступающих в систему моментально.
4. CRM-система позволит автоматическое создание клубных карт для болельщиков футбольного клуба. CRM-система сможет осуществлять новостные и маркетинговые рассылки по выбранным спискам контактов, и конечно же система сможет управлять организацией выездных матчей. Все вышеперечисленное позволит использовать внедряемую систему, как инструмент эффективной работы с болельщиками клуба, развитию программ лояльности и формирования объективного портрета болельщика команды.

5. Благодаря интеграции с контрольно-кассовой системой Frontol будет реализован механизм при продаже клубной атрибутики и сувенирной продукции на территории стадиона и даже за ее пределами в удаленных точках продаж.

Исходя из всего этого, клуб должен закрепить взаимоотношения с уже имеющейся армией своих болельщиков. Футбольный клуб привлечет большое количество новых болельщиков, за счет чего увеличится доходность различных коммерческих каналов клуба начиная от реализации билетов и заканчивая продажей сувенирной продукции.

3.6 Предложения (кейсы) после внедрения CRM

Предложение 1 - связанное с использованием cookies: если болельщик однажды купил абонемент, футбольный клуб знает что болельщик купил абонемент, и второй раз футбольный клуб предлагает ему футболку. Болельщик четко идентифицирован, клуб точно знает, что он хочет и CRM знает что ему предлагать. Если болельщик уже купил футболку и абонемент, ему предлагается на это же место купить билеты на Лигу Европы и в добавок его любимые напитки.

Предложение 2. Болельщик пришел на сайт, на сайте идёт видео как команда обсуждает как поздравить болельщика, тренер команды говорит что не знает как поздравить болельщика и на видео видно что он отходит позвонить и набирает номер. В этот момент у болельщика звонит телефон и его голосом поздравляет тренер.

Предложение 3. Ключевой игрок команды (икона) звонит всем болельщикам и предлагает купить им абонемент.

Вопрос в креативности и в том, на сколько это предложение (кейс) интересно болельщикам. В этом случае CRM и позволяет узнать на сколько эффективны те или иные методы и понять что на самом деле нужно болельщикам и что с этим делать.

Будущее CRM — персонализация. Со стороны клиента будет видно, что клуб обращается персонализировано. Клиент в таком случае получает личные сообщения, цель — ощущение личной связи с футбольным клубом. Еще один шаг дальше — углубленное понимание нужд болельщика. Где бы ни был болельщик, клуб подскажет что делать. Болельщик на стадионе — «купи сувенирную продукцию и попкорн», болельщик дома — клуб предлагает включить телевизор,

болельщик за границей — ему приходит информация о том, как сыграли и кто забил по SMS.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, достигнута основная цель данной выпускной квалификационной работы – внедрение CRM в футбольном клубе ФК «Тосно».

Были выполнены поставленные задачи:

1. Обработаны и проанализированы данные о деятельности футбольного клуба «Тосно».
2. Выявлены недостатки в работе с болельщиками, ранжированы по значимости.
3. Выбраны и обоснованы методы устранения выявленных недостатков.
4. Обоснована целесообразность внедрения CRM системы.
5. Выявлены предположительные эффекты от внедрения CRM.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1) Гринберг, П. CRM со скоростью света: привлечение и удержание клиентов в реальном времени через Интернет. Уровень подготовки читателей: средний. / П. Гринберг Издательство Символ, 2007, 400 с.
2) Молино, П. Технологии CRM : экспресс-курс. / П. Молино : Издательство торговый дом ГРАНД, 2004, 150 с.
3) Агапов, О. Основные принципы работы CRM. / О. Агапов, Издательство Граф, 2010, 135с.
4) Теплякова, О.Л. Преимущества работы с CRM-системой, особенности и трудности ее внедрения / О.Л. Тепляков, Управление продажами. 2015, 56с.
5) Зорин, И. Как трудного клиента сделать счастливым. Правила, приемы и техники работы; / И. Зорин, Феникс - Москва, 2011, 160 с.
6) Грейвс, Ф. Чего на самом деле хотят клиенты и почему они вам этого не скажут; / Ф. Грейвс, Юнайтед Пресс - Москва, 2011, 224 с.
7) Гринберг, П. CRM со скоростью света. Привлечение и удержание клиентов в реальном времени через Интернет; / П. Гринберг, Символ-Плюс - , 2006, 530 с.
8) Никольский, А.А. Оценка эффективности CRM-систем / А.А. Ниольский, Перспективы развития информационных технологий. 2015, 180с.
9) Карлзон, Я. Моменты истины. В сервисе нет мелочей; / Я. Карзлон, Альпина Паблишер - Москва, 2011, 168 с.
10) Кац, С. Укрощение льва. Как построить успешную работу с лидерами, руководителями и с другими трудными клиентами; / С. Кац, Калидос Паблишинг - Москва, 2008, 280 с.
11) Кейтс, Б. Расскажите обо мне! Испытанные приемы привлечения новых клиентов; / Б.Кейтс, Альпина Паблишер, Юрайт - Москва, 2011, 160 с.
12) Киреева, А. 101 совет по работе с клиентами; / А. Киреева, Альпина Паблишер - Москва, 2013, 701 с.
13) Пейн, Э.Руководство по CRM. Путь к совершенствованию менеджмента клиентов; / Э.Пейн, Гревцов Паблишер - Москва, 2007, 384 с.
14) Кобьелл, К. Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен; / К.Кобьелл, Альпина Паблишер - Москва, 2011, 192 с.
15) Кьелл А. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта; / А.Кьелл, Манн, Иванов и Фербер - Москва, 2011, 296 с.
16) Киркпатрик, Д. Социальная сеть. Как основатель Facebook заработал $ 4 миллиарда и приобрел 500 миллионов друзей; / Д.Кирпатрик, Эксмо - Москва, 2011, 288 с.

17) Прайс, Б. Лучший сервис - это отсутствие сервиса. Как избавить клиента от необходимости в обслуживании и сэкономить деньги компании; / Б. Прайс, Альпина Паблишер, Юрайт - Москва, 2010, 368 с.

Приложение А

Сравнительный анализ ИС

Наименование ИС	Smarty CRM	Manzana Loyalty Sport
Фирма разработчик	Облачные Технологии	Manzana Group
Фирма основана	2011	2006
Сильные стороны	Непроприетарность, настраиваемость конфигруации	Непроприетарность, настраиваемость конфигруации
Слабые стороны	Недостаточная масштабируемость (100 одновременных пользователей)	неограниченно
Успешные внедрения системы		ФК «Спартак», ФК «Локомотив», ХК «СКА», ХК «Спартак», ВК «Зенит».
Стоимость системы на 1 пользователя	3185р	8500р
Стоимость обучения 1 сотрудника	500р	3500р
Обязательное годовое обслуживание	есть	есть
Управления потоками хозяйственных операций	поддерживается	поддерживается
Управление финансовыми средствами	поддерживается	поддерживается
Модульность	модульный принцип построения	составная часть конфигурации, которая позволяет сгруппировать экземпляры сервисов в функциональные блоки.

Гибкость	коробочный продукт	конструктор
Работа с базами данных	поддерживается	поддерживается
Платформы	Веб-прилжение, Android, Apple, Windows	Веб-прилжение, Android, Apple, Windows
Языки	Русский, английский	Русский, английский, испанский, французский, немецкий
Клиентская база	+	+
Управление маркетингом	-	+
Рассылки	-	+
Анкетирование и опросы	_	+
Воронка продаж	+	+
Значимые события	-	+
Интеграция с MS Word	+	+
Настраиваемые фильтры рабочего стола	-	+
Хранилище файлов	+	+
Задачи и расписание	-	+
Интеграция с IP телефонией	-	+
Интеграция с социальными сетями	-	+
Работа со сделками и оплатами	+	+

Внутренний поиск/ фильтры	-	+
История взаимодействия с клиентом	+	+
Категория лидов	+	+
Обмен сообщениями	+	+
Тайм менеджмент	+	+
Дэшборд	-	+
Доступ по протоколу HTTPS	-	+
Резервное копирование в нескольких местах	+	+