

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

«Оценка и моделирование экономических рисков цифровизации сферы
туризма»

2021

РЕФЕРАТ

Тема магистерской диссертации:

«Оценка и моделирование экономических рисков цифровизации сферы туризма»

Магистерская диссертация выполнена на 101 страницах, содержит 6 таблиц, 40 рисунков, 69 использованный источник.

Актуальность темы магистерской диссертации обусловлена потребностью компании йога-туров в подборе и внедрении решения модернизации способа стимулирования повторных продаж.

Цель данной работы: разработать экономически эффективное решение цифровизации бизнес-процесса повторных продаж.

Задачи:

- изучить тенденции цифровизации сферы туризма;
- определить методы оценки рисков цифровизации;
- изучить и составить полную архитектуру предприятия;
- проанализировать бизнес-процессы предприятия;
- определить оптимальный способ модернизации бизнес-процесса;
- провести оценку рисков решения;
- продемонстрировать концепцию разработки;
- осуществить оценку экономической выгоды разработки.

Объект исследования: развитие сферы туризма в условиях цифровизации рыночной экономики.

Предмет исследования: совокупность методов по оценке рисков цифровизации бизнес-процессов.

Научная новизна исследования заключается в разработке решения по модернизации процесса стимулирования повторных продаж, основанного на анализе рисков и текущих бизнес-процессов компании сферы туризма Черноморского побережья Российской Федерации.

Результаты работы: разработана стратегия цифровизации для компании
йога-туров, увеличивающая эффективность процесса повторной продажи тура.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1 ПУТИ ЦИФРОВИЗАЦИИ СФЕРЫ ТУРИЗМА	10
1.1 Общее понятие цифровизации. Тенденции цифровизации туризма.....	10
1.2 Методы оценки рисков внедрения цифровых тенденций в туристическом бизнесе.....	19
1.3 Разработка стратегии как метод моделирования и контроля рисков цифровизации	23
1.4 Выводы и результаты раздела 1	27
2 АНАЛИЗ ПУТЕЙ ЦИФРОВИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	29
2.1 Описание деятельности компании йога-туров «Дом Солнца».....	29
2.2 Выбор способа описания бизнес-процесса	44
2.3 Описание бизнес-процесса AS-IS	48
2.4 Описание пути модернизации бизнес-процесса.....	54
2.5 Выводы и результаты раздела 2	59
3 ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ МОБИЛЬНОГО ПРИЛОЖЕНИЯ.....	61
3.1 Описание бизнес-процесса TO-BE	61
3.2 Описание концепции мобильного приложения	64
3.3 Проект разработки мобильного приложения	68
3.4 Моделирование алгоритма работы мобильного приложения	75
3.5 Оценка экономической эффективности	89
3.6 Выводы и результаты раздела 3	90
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	92
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	94

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования.

В современных условиях кризисные обстоятельства и неопределенность на рынке создают потребность в постоянном улучшении эффективности способов управления проектами. За последние два года эпидемиологическая обстановка в мире резко внесла коррективы в работу предприятий сферы туризма. В связи с этим становится все более актуально определять перечень рисков проекта и заблаговременно планировать гибкие преобразования.

В прошлом 2020 году вся туристическая деятельность компаний была остановлена на 4 месяца. При этом по сравнению с допандемийным 2019 годом весенний турпоток в 2021 на курорты Кубани вырос в 1,7 раза, что превысило прогнозы на 39% [1]. Также закрытие авиасообщения с Турцией спровоцировало дополнительный рост спроса на направления Сочи, Абхазия. Таким образом в этом году ожидается значительный рост турпотока, на обслуживание которого текущие бизнес-процессы туристических компаний не рассчитаны. Кроме этого, в следующем сезоне, или при открытии авиасообщения с другими странами, ожидается резкий спад туристов. Такая нестабильная обстановка вызывает потребность глубже анализировать возможные риски и тщательнее модернизировать бизнес-процессы, делая их более гибкими и адаптивными.

Ожидаемый рост туристического потока открывает возможности по дальнейшему удержанию клиента в компании при оказании ему качественного сервиса и реализации грамотно выстроенной воронке повторных продаж. Для реализации этой возможности компаниям необходимо внедрять актуальные тренды из сферы туризма и показать клиентам высокий уровень организации.

Также увеличение туристов вызвало рост конкуренции и появление большого числа новых компаний, в связи с чем работа над имиджем компании на рынке сейчас становится еще более актуальной.

Все описанные выше проблемы приводят к потребности цифровизации компаний туристической сферы. Цифровизация позволяет с одной стороны

улучшить качество оказания услуг и сервис, с другой наладить процессы внутри компании, связанные с маркетингом, удержанием клиента, организацией бизнес-процессов.

При этом цифровизация бизнеса вызывает трансформацию практически всех процессов внутри компании. Поэтому, проводя ее в такой нестабильный для рынка туризма период, необходимо применять инструменты оценки рисков, чтобы процесс модернизации был подконтрольным. Важно грамотно подобрать оптимальный вариант цифровизации для конкретной компании, разработать стратегию модернизации и обозначить метрики контроля.

Цель и задачи исследования. Исходя из актуальности данной темы целью работы является разработка экономически эффективного решения цифровизации бизнес-процесса повторных продаж.

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

- изучить тенденции цифровизации сферы туризма;
- определить методы оценки рисков цифровизации;
- изучить и составить полную архитектуру предприятия;
- проанализировать бизнес-процессы предприятия;
- определить оптимальный способ модернизации бизнес-процесса;
- провести оценку рисков решения;
- продемонстрировать концепцию разработки;
- осуществить оценку экономической выгоды разработки.

Предмет и объект исследования. Объектом исследования является развитие сферы туризма в условиях цифровизации рыночной экономики. Предметом исследования является совокупность методов по оценке рисков цифровизации бизнес-процессов.

Методы исследования:

- анализ литературы (изучение отечественных и зарубежных источников);
- сравнения (сравнение решений цифровизации);
- моделирование (построение и модернизация бизнес-процессов),

- наблюдение (рассмотрение текущих рисков компании).

Степень разработанности темы. В соавторстве с Итяйкиным Д. А. были написаны следующие статьи: «Разработка метода выбора оптимальной ERP-системы для производственного предприятия рекламных конструкций», «Анализ и оценка рисков проекта», «Анализ рисков проекта туризма в России».

Научная новизна исследования заключается в разработке решения по модернизации процесса стимулирования повторных продаж, основанного на анализе рисков и текущих бизнес-процессов компании сферы туризма Черноморского побережья Российской Федерации.

Практическая значимость исследования заключается в модернизации процесса повторных продаж в компании с учетом актуальных рисков рынка.

Эмпирическая база: труды российских ученых, данные, полученные в ходе работы над организацией процесса, результаты исследований 2019-2021 годов, доклады с конференций 2020-2021 годов и электронные ресурсы.

Магистерская диссертация состоит из введения, трех разделов, заключения и списка использованных источников. Содержание разделов:

- первый раздел включает описание тенденций цифровизации мирового рынка туризма, описании актуальных рисков сферы и способов их классификации;
- второй раздел состоит из разработки полной модели компании, описания текущего процесса реализации повторных продаж в компании, анализа процесса;
- третий раздел состоит из анализа возможных решений модернизации процесса, описании оптимального способа модернизации, разработки концепции мобильного приложения, разработки MVP продукта, расчёта экономической эффективности решения.

1 ПУТИ ЦИФРОВИЗАЦИИ СФЕРЫ ТУРИЗМА

1.1 Общее понятие цифровизации. Тенденции цифровизации туризма

Цифровизация, или, цифровая трансформация – это глубокое внедрение современных технологий в бизнес-процессы компании, позволяющее повысить эффективность организации и вывести ее на следующий уровень развития [2].

Таким образом, цифровизация не ограничивается внедрением дополнительного оборудования или программного обеспечения, она предполагает фундаментальную модернизацию процессов в организации. Цифровизация перестраивает процессы управления на предприятии, развивает как внутренние, так и внешние способы коммуникации организации и в глобальном смысле формирует новую корпоративную культуру. Результатом грамотного внедрения цифровизации в бизнес-проекты становится повышение конкурентоспособности компании на рынке.

Цифровизация в отраслевом или производственном масштабе оценивается по следующим аспектам [3]:

- сквозная межпроцессная интеграция данных и продуктов;
- непрерывное управление информацией, включая автоматизированный сбор, хранение, обработку и анализ разнотипных данных;
- гибкая корпоративная культура, основанная на оперативном интернет-взаимодействии географически распределенных сотрудников и отделений;
- замена натурального моделирования производственных объектов и процессов их цифровыми двойниками;
- управление жизненным циклом продукта;
- кибербезопасность;
- предиктивное управление производственными и бизнес-процессами;

- автоматизация ручного труда с помощью роботов и электронного документооборота.

Основные преимущества цифровизации:

1. При трансформации компании и внедрении цифровизации бизнес-процессы становятся более гибкими, повышается адаптивность к изменяющимся внешним условиям и маневренность бизнеса.

2. Цифровизация предполагает как изменение во внешних коммуникациях компании, так и во внутренних. С автоматизацией внутренних процессов повышается производительность труда, уменьшается нагрузка на сотрудников.

3. Непрерывный сбор и анализ данных позволяет качественно проводить оценку эффективности работы организации и обеспечивать своевременные корректировки стратегии развития.

4. Повышается лояльность клиента, так как улучшается качество оказываемых услуг, компания становится более удобной для клиента, за счет сбора данных появляется возможность персонализации предложений компании, расширяются возможности маркетинга.

Цифровизация приводит к появлению новых типов предприятий туристической индустрии и необходимости модернизации старых. В связи с чем вопрос влияния технологий на развитие туризма является широко обсуждаемым и актуальным. По данным библиотеки «Elibrary» на 2021 год по теме цифровизации в туризме насчитывается более 200 работ. Также тема широко описывается зарубежными авторами. Обзор публикаций за последние 10 лет по применению информационных технологий в туризме был опубликован в работе Хатри И. [4].

Тенденции и перспективы цифровизации продиктованы актуальным положением мирового рынка туризма. В мировой туристической отрасли доминируют несколько глобальных посредников, которые поделили между собой рынок дистрибуции туристических услуг. Они могут ощутимо влиять на

конечные цены для туристов, повышая комиссии с поставщиков и взимая абонентскую плату за предоставление доступа к своим ИТ-системам [5].

На рисунке 1 представлена схема устройства дистрибуции отелей.

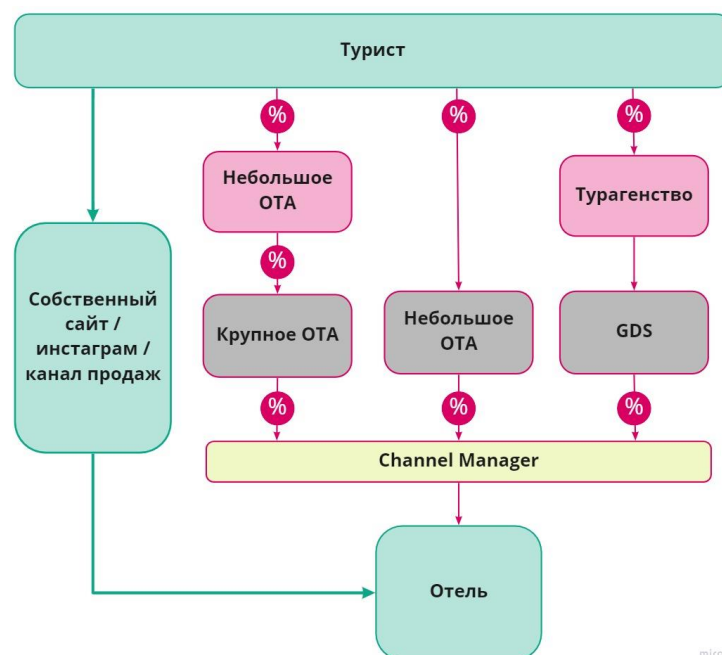


Рисунок 1 – Схема устройства дистрибуции отелей¹

Как видно из рисунка 1, схема продаж включает от 2 до 3 посредников, что существенно отражается на цене. Кроме того, наличие гигантов рынка позволяет им диктовать условия ценообразования.

GDS (Global Distribution Systems): Amadeus, Sabre, Travelport – глобальные системы дистрибуции. B2B интернет-площадки, которые соединяют поставщиков туристических услуг (отели и билеты) с их продавцами (агентами). Они позволяют компаниям-поставщикам загрузить в свои базы данных номерной фонд, авиарейсы, доступные билеты, арендные автомобили, настроить логику и расписание, а агентствам – просматривать эту информацию, осуществлять бронь, проводить оплату. Часто GDS предоставляют поставщикам инструменты управления их ресурсами, что актуально для небольших отелей или местных авиакомпаний и позволяет им избежать разработки своего программного обеспечения.

¹ Составлено автором по [s5].

По данным исследования [6] на сегодняшний день 70% бронирований проходят через ОТА (Online Travel Agency). Таким образом, даже мировые лидеры туристического бизнеса, такие как Marriott и Hilton уступают агрегаторам Booking.com и Expedia. Аналогичная ситуация наблюдается в подотрасли продажи авиабилетов и в сфере пакетных туров идет увеличение популярности агрегаторов. Например, площадка Youtravel.me – маркетплейс пакетных туров (аналогичное ОТА, но конечный продукт – пакетное предложение) с тревел-экспертами, начавшая работу с 2018 года сегодня собрала уже более 1000 предложений туров и увеличила прибыль с нуля до 14 млн рублей в год [7].

Развитие онлайн маркетплейсов, как новый вид турагентов способствовало изменениям на рынке турагентств [8]. На рисунке 2 представлено количество зарегистрированных организаций в Российской Федерации с 2017 года, ведущих деятельность турагентств и прочую деятельность, связанную с услугами в сфере туризма.

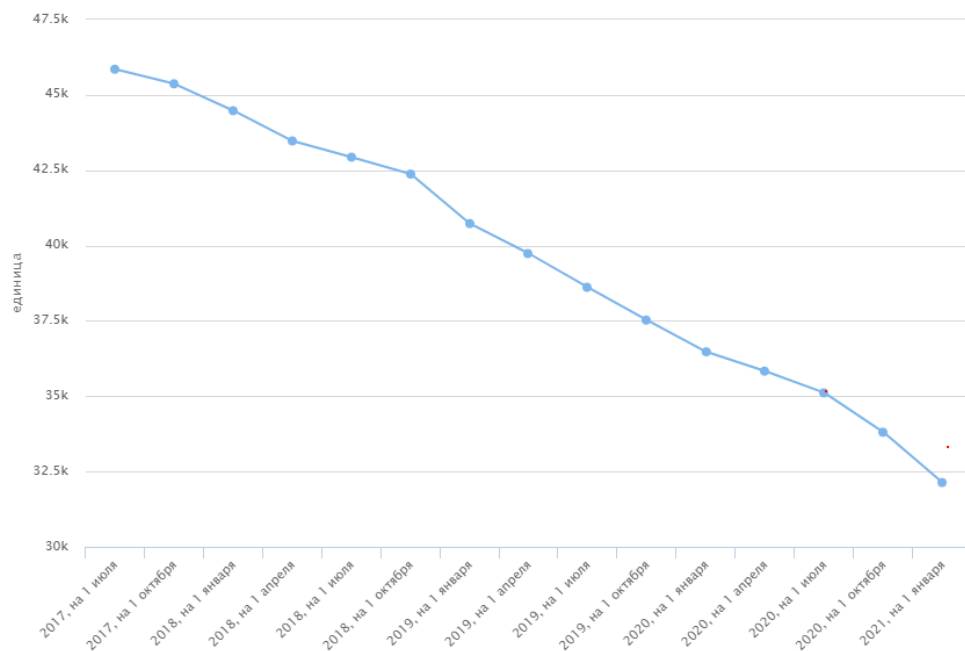


Рисунок 2 – Динамика спада числа организаций, предоставляющих туристические услуги в Российской Федерации [9]

Стоит отметить, что в пандемийном 2020-ом году официально никакого особенного всплеска ухода турагентств с рынка не отмечается. Так, по данным Единой межведомственной информационно-статистической системы (ЕМИСС), с 1 квартала 2020 года по 1 квартал 2021 года число организаций из сферы «деятельность туристических агентств» (ОКВЭД 79.11) сократилось с 36 473 до 32 134 юридических лица. Активнее всего компании закрывались во втором полугодии 2020-го: минус 1307 – в третьем квартале и 1670 – в четвертом, это чуть менее 5% от общего числа компаний [10]. В разрезе 5 лет можно заметить, что эта динамика существенно не отличается от прошлой. Таким образом, снижение числа турагентств можно считать естественным течением развития рынка в России.

Один отель, как правило, взаимодействует с несколькими OTA и GDS, что вызывает необходимость обработки нескольких каналов данных. Эту задачу решают Channel Managers – менеджеры каналов. Они также вносят свою долю в цену номеров. Но, в отличие от GDS и OTA, она не такая существенная. Channel Managers более прогрессивные и инновационные компании, конкуренция мотивирует их развиваться, увеличивать охват площадок для размещения, скорость обработки бронирований, предлагать отелями множество полезных функций, таких как интегрированные CRM, виджеты бронирования и т. п. Конкуренция сдерживает их от необоснованного повышения цен.

Из описанной ситуации рынка можно выделить следующие актуальные проблемы туризма:

- разрозненность баз данных;
- искусственное повышение цен конечного продукта, за счет многоуровневых комиссий.

Таким образом, основные тенденции рынка направлены на решение этих проблем за счет демократизации рынка, развитие маркетинговых инструментов, открытия рынка для инноваций и инвестиций. На сегодняшний день можно выделить следующие тенденции цифровизации в сфере туризма:

- технологии больших данных (Big Data), blockchain;

- искусственный интеллект;
- Интернет вещей (Internet of Things – IoT и IIoT – Industrial Internet of Things);
- мобильные приложения.

Технологии больших данных

Блокчейн – это распределенная база данных, которая содержит информацию обо всех транзакциях, проведенных участниками системы. Информация хранится в виде цепочки блоков [11].

Одно из возможных решений для будущего туризма на технологиях блокчейн предлагают создатели некоммерческого туристического блокчейн-проекта WindingTree. Идея проекта заключается в создании открытой и некоммерческой глобальной системы дистрибуции, которая управлялась бы сообществом всех участников, а не единолично владельцем платформы. По сути эта платформа занимает место GDS, но исключает комиссию со стороны владельца и делает сервис бесплатным для поставщиков, снижая тем самым стоимость конечного продукта на 10-30%. Новая схема взаимодействия участников туристического рынка представлена на рисунке 3.

Равноправный доступ агентов к такой платформе послужит стимулом для развития технологий, улучшения качества сервисов и будет препятствовать дополнительным удорожаниям, также открытая база даст возможность для развития стартапов.

Для поставщиков туристических услуг такая платформа – новый, более выгодный способ взаимодействия с агентами.

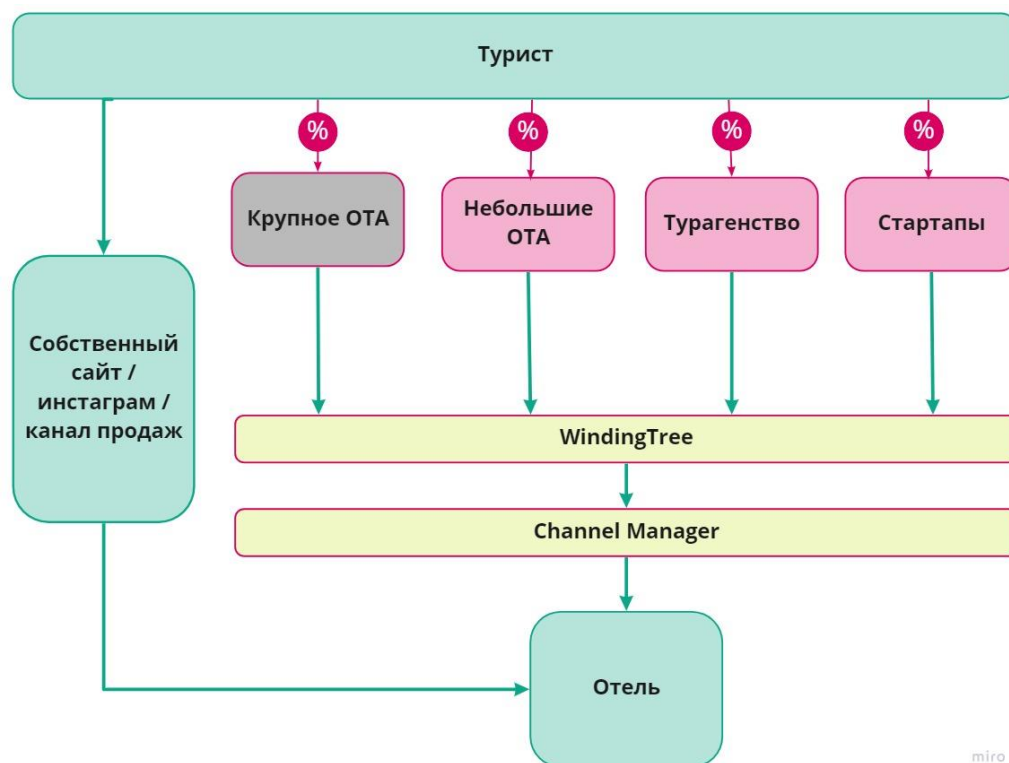


Рисунок 3 – Схема устройства дистрибуции отелей с WindingTree²

Искусственный интеллект

Искусственный интеллект, как еще одна тенденция цифровизации туризма, становится важным инструментом для индустрии туризма, он помогает персонализировать опыт поиска, бронирования туров и поездок. Технологии искусственного интеллекта становятся все более ценным в таких контекстах, как умные гостиничные номера, определение вероятных потребностей гостей и точная настройка условий и услуг в соответствии с потребностями и предпочтениями гостей. Если раньше в luxury-обслуживании лидировала сеть отелей Hilton Waldorf Astoria – они знали о госте все, вплоть до его предпочтений в выборе постельного белья [12], то сейчас благодаря внедрениям технологий искусственного интеллекта отелям стало намного проще работать с клиентами. Искусственный интеллект находит применение везде: от обслуживания клиентов до безопасности. Будущие тренды в искусственном интеллекте, на которые стоит обратить внимание, могут включать в себя транспортные средства для

² Составлено автором по [s5].

самостоятельного вождения и виртуальные путеводители по городам, исходящие из предпочтений клиента.

Sabre Corporation, поставщик технологий и программного обеспечения для индустрии туризма, в 2020 году начала совместную работу с Google разработке первой в отрасли технологической платформы на базе искусственного интеллекта [13]. Технология, получившая название Sabre Travel AI™, использует передовые разработки Google в области искусственного интеллекта и машинного обучения. Sabre Travel AI обеспечит технологические возможности следующего поколения, которые обогатят продукты Sabre для ритейла, дистрибуции и реализации услуг. Sabre Travel AI работает на технологиях искусственного интеллекта и машинного обучения Google Cloud, которые распознают, анализируют и прогнозируют поведение потребителей, используя информацию о покупках в реальном времени и комплексные отраслевые данные [14].

Эта революционная инновация призвана помочь авиаперевозчикам, агентствам, корпорациям, отелям и другим туристическим компаниям вывести на новый уровень свои стратегии ритейла и цифрового взаимодействия с клиентами. Они смогут обеспечить персонализацию сервиса, предоставляя путешественникам нужное предложение в правильное время и в подходящих каналах. Это будет способствовать повышению конверсии продаж и лояльности потребителей. Наряду с ритейлом, этот унифицированный подход позволит усилить дистрибуцию, а также внедрить решения Sabre Travel AI в аэропортах или мобильных приложениях, чтобы еще лучше обслуживать путешественников.

Ожидается, что в будущем клиенты Sabre смогут бесшовно интегрировать с Sabre Travel AI свои собственные разработки, получая таким образом новые конкурентные преимущества. Sabre Travel AI откроет им доступ к передовым облачным инструментам, которые позволят готовить и хранить наборы данных, дополнять их собственными и сторонними базами данных, быстро проводить тестирования в экспериментальной среде, создавать и развертывать собственные

модели машинного обучения, оценивать их эффективность, быстро оптимизировать, внедрять и масштабировать новые решения.

Интернет вещей

Интернет вещей – это концепция сети передачи данных между устройствами. Внутри IoT люди могут общаться с «вещами», а «вещи» – общаться между собой [15].

Возможностей у IoT для туристической сферы великое множество. В частности, сенсоры и датчики в умном отеле могут выполнять большое количество функций. Интернет вещей тесно связан с персонализированным обслуживанием, поскольку помогает собирать данные о предпочтениях клиента, а также дает возможность оптимизировать окружающие условия под эти параметры (температура, уровень шума, освещение, температура воды).

Объединив IoT и блокчейн, можно получить систему, где отслеживается все – оформление документов, бронирование номеров и покупка билетов, перемещение самого путешественника.

Мобильные приложения

Диджитализация туризма также выражается в использовании мобильных приложений [16]. Анализ рынка мобильных приложений (путеводителей) для путешествий показал, что в App Store и на Google play доступны для скачивания сотни приложений, направленные на продвижение регионов России, как туристских дестинаций. Среди них самые популярные: официальное приложение Правительства Москвы «Узнай Москву», «Гид по СПб: Петербург», «izi.TRAVEL» и «TopTripTip Russia». Все эти приложения абсолютно бесплатные, именно они показали наибольшее количество скачиваний. Достопримечательности, природные объекты, популярные туристические места, в некоторых из них есть также маршруты, аудиоэкскурсии. В приложениях для Москвы и Санкт-Петербурга пользователям доступна вся инфраструктура их городов.

В 2021 году в Сочи будет создана цифровая экосистема курортных услуг, которая будет включать мобильное приложение и интернет-портал для туристов

[17]. Проект запускается в несколько этапов, первый из которых, запуск сайта, состоялся 01 июня 2021 года. В течение сезона планируется установка электронных терминалов. Ключевым звеном станет приложение, через которое будет возможно забронировать отель, заказать трансфер или экскурсию, узнать о событиях города.

1.2 Методы оценки рисков внедрения цифровых тенденций в туристическом бизнесе

Процессы цифровизации и автоматизации предоставляют колоссальные возможности для развития организаций сферы туризма. При этом они сопровождаются финансовыми рисками, так как модернизация предполагает глубинное изменение бизнес-процессов, разработку новых информационных систем и длительную перестройку всей работы предприятия. Таким образом возникает ситуация, в которой с одной стороны предприятие могут настичнуть риски, связанные с цифровым разрывом, а с другой риски, связанные с внедрением новых технологий в бизнес-процессы.

Идентификация и классификация рисков цифровизации туризма

Риск – это величина возможных потерь/выигрыша в случае наступления рискового события. Риск описывается тремя характеристиками: наименование негативного события и его причин; вероятность его возникновения; стоимость работ и ресурсов, необходимых для устранения последствий наступления негативного события (размер наносимого ущерба) [18].

Другими словами, во внешней и внутренней среде проектной деятельности всегда существуют причины (источники риска), которые могут привести к возникновению нежелательного события (вероятности наступления), способного отрицательно повлиять на результаты деятельности (размер возможного ущерба) [19].

Цифровизация организации сферы туризма открывает следующие возможности развития:

- возможность создания новых вертикалей компании, связанных с дополнительными продажами;
- индивидуализация оказываемых услуг в зависимости от предпочтений туриста;
- развитие омниканального ритейла и увеличение эффективности маркетинговых инструментов;
- увеличение производительности сотрудников;
- развитие бренда и узнаваемости на рынке, как следствие повышение лояльности клиента;
- введение глубокой аналитики, прозрачных стратегий развития;
- увеличение мощности предприятия за счет автоматизации процессов.

Существует также ряд угроз, которые следует учитывать при планировании цифровизации предприятия:

- фишинг и другие виды интернет-мошенничества, связанные с кражей персональных данных клиентов;
- нерентабельность инвестиций, связанных с разработкой;
- ухудшение работы персонала в связи с изменениями привычных бизнес-процессов.

Анализ риска – это применение системы специальных знаний по исследованию экономических явлений и процессов в условиях неопределенности и конфликтности с целью получения качественной и количественной информации, необходимой для принятия управленческих решений [21].

Целью проведения анализа рисков является получение необходимой информации для принятия управленческих решений по возможности предсказания и соответствующей защиты компании от последствий рискованных событий.

Суть методов:

- определение внутренних и внешних факторов, увеличивающих или уменьшающих степень определенного вида риска;
- анализ выявленных факторов;
- оценки определенного вида риска;
- установление допустимой степени риска;
- анализ отдельных операций относительно выбранной степени риска;
- разработка мероприятий по снижению степени риска.

Внутренние риски, связанные с цифровизацией, зависят от организации субъекта туристической отрасли. К таким рискам относятся:

- риски, связанные с управлением предприятия (слабое понимание руководством отелей потребности цифровизации, низкий контроль рисков, слабая аналитика, отсутствие стратегии внедрения);
- финансово-экономические риски (высокая стоимость разработки программного обеспечения, долгий срок окупаемости проектов, особенно для представителей микробизнеса);
- кадровые риски (непринятие новых бизнес-процессов сотрудниками отелей, игнорирование новых норм или частые ошибки сотрудников, нехватка кадров для грамотного использования новых ресурсов и данных, как следствие – обесценивание процесса)

К внешним рискам можно отнести следующие риски:

- криминальные риски (кибератаки, фишинг);
- предпроизводственные риски (риск превышения сметной стоимости проекта цифровизации, что может вызвать остановку проекта);
- политические (изменение политики в сфере туризма, введение санкций и ограничений);
- конъюнктура рынка (появление монополий в регионе, конкуренция с онлайн-агентствами);
- социальные (неприятие клиентом нового формата взаимодействия, неверная оценка реакций туристов, неготовность целевого клиента к новым технологиям).

Для анализа риска используют количественные и качественные методы. Качественный анализ риска предполагает выявление источников и причин риска процессов и работ, идентификацию зон и видов риска, выявление практической пользы и возможных негативных последствий, которые могут возникнуть в процессе реализации проектов (работ, процессов), что содержат риск. Большинство ученых, занимающихся проблемой оценки риска, констатируют, что качественный анализ является самым сложным этапом общего анализа степени риска.

Качественная оценка рисков – это процесс идентификации и определения рисков, требующих быстрого реагирования [22]. Такая оценка рисков определяет степень важности риска и выбирает способ реагирования. Качественная оценка рисков – это оценка условий возникновения рисков и определение их влияния на объект стандартными методами и средствами. Главной задачей качественной оценки является определение возможных видов рисков, а также факторов, влияющих на уровень рисков при осуществлении определенного вида деятельности. На этом этапе важное значение имеет выявление всех возможных обстоятельств и детальное описание всех возможных рисков.

Схема анализа риска предусматривает [23]:

- идентификацию отдельных видов риска;
- выбор техники анализа риска;
- установление факторов риска и их значимости;
- создание модели механизма действия рисков;
- установление взаимосвязи отдельных рисков и совокупного эффекта от их действия;
- формирование общего портфеля хозяйственных рисков.

В результате анализа необходимо получить четкое представление обо всех возможных рисках, обнаружить потенциальные зоны риска, а также негативные последствия или дополнительные выгоды, которые могут возникнуть при реализации определенного решения.

Целью количественного анализа является получение числового выражения отдельных рисков с определением характеристики вероятности и возможных потерь. Количественное значение уровня риска часто определяют как некоторую функцию от произведения показателей последствий рисков ситуации и вероятности ее возникновения. Для этого формируется набор сценариев и могут быть построены для отдельных видов риска функции распределения вероятности наступления потерь в зависимости от их размеров.

При выполнении количественного анализа риска наиболее распространенными и универсальными являются такие методы [24]:

- статистический метод;
- метод экспертных оценок;
- рейтинговый метод;
- метод аналогий;
- метод дерева решений;
- аналитический метод.

1.3 Разработка стратегии как метод моделирования и контроля рисков цифровизации

Измерение рентабельности инвестиций в цифровую трансформацию вызывает сложности ввиду большого количества источников риска и неопределенности заданного периода расчета ожидания выгоды. Некоторые инициативы могут иметь краткосрочную отдачу и быстро принесут прибыль, а ценность других проявит себя только в долгосрочной перспективе.

Кроме этого, цифровые изменения зачастую не имеют каких-то строгих временных рамок: бизнес постоянно развивается и традиционные расчеты стоимости, и подходы к финансовому управлению становятся менее эффективными и прогнозируемыми.

Постепенно появляются новые методы разработки ключевых показателей эффективности цифровой трансформации, связанные с общими бизнес-

стратегиями компаний, а также новые способы регулярной проверки этих метрик.

Инвестиции в проекты имеют разные степени риска. Выбор цифровых изменений зависит от ряда факторов: ситуации на рынке, количества конкурентов, масштаба самой компании и ее стратегии развития. Постепенная трансформация менее рискованна, однако не позволяет бизнесу совершить быстрый прорыв и получить высокий доход. Некоторые проекты сопряжены с высоким риском, но в долгосрочной перспективе, несмотря на возможные убытки, компании часто приходят к положительному финансовому результату [25].

При этом важно понимать, что низкая эффективность одного проекта не должна отрицательно сказываться на общей оценке трансформации. Поэтому важно не только оценивать каждый проект, связанный с цифровизацией компании, но и рассматривать эти структурные преобразования, как единую трансформацию.

Часто стоимость инвестиций получается подтвердить только результатами бизнеса, и сделать это можно лишь по мере продвижения цифровой трансформации. При этом важно установить метрики для проверки рентабельности инвестиций на каждом этапе проекта – в ряде случаев показатели будут не совсем точные, однако даже приблизительная оценка позволит понять, как развивается проект и насколько оправданы сделанные вложения.

Построение стратегии цифровой трансформации помогает сделать ее более прогнозируемой и прозрачной для всех участников процесса. Для формирования общей канвы можно провести стратегическую сессию по трансформации и зафиксировать план в рабочем инструменте.

Периодически необходимо проводить проверку ключевых показателей, чтобы определить, соответствуют ли полученные результаты прогнозам, есть ли польза для бизнеса или нет, нужно ли вносить какие-то изменения в процесс реализации проекта или остановить его, если он терпит неудачу или изменились бизнес-требования. Необходимо ориентироваться на непрерывные бизнес-

результаты и сосредоточиться не на больших изменениях, а на пошаговом процессе.

Таким образом, для моделирования рисков можно применять методологии построение стратегий развития проектов, включающие контроль промежуточных метрик проекта.

AWG – один из ведущих веб-интеграторов России использует для моделирования рисков цифровизации предприятий X-матрицу, или матрицу Хосин Канри, которая позволяет закрепить стратегические и тактические цели, проекты по их достижению, прописать конкретные цифры, метрики, которые необходимо достичь, увидеть их пересечения, а также установить ответственных за выполнение задач.

Hoshin Kanri (Хосин Канри или «Развертывание политики») – это метод, направленный на то, чтобы стратегические цели обеспечивали реальные улучшения в операционной деятельности компании на всех ее уровнях. Он устраняет потери, возникающие из-за противоречий в руководстве и плохих коммуникаций [26].

Hoshin Kanri (Хосин Канри) обеспечивает согласованное движение всех сотрудников в одном направлении. Это достигается путем согласования целей компании (Стратегический уровень) с планами менеджеров среднего звена (Тактический уровень) и действиями, выполняемыми непосредственно всеми сотрудниками (Операционный уровень) [27].

Подход Хосин Канри создан на основных составляющих:

1. Декомпозиция целей для определения взаимосвязи ключевых показателей и систематизации сфер полномочий и ответственности.
2. Формирование X-матриц для увязки полномочий и сфер ответственности со стратегическими целями организации и разработка мероприятий по их достижению.

Хосин Канри построено в соответствии с циклом PDCA (Планируй – Делай – Проверь – Воздействуй) и имеет следующие шаги при выполнении, показанные на рисунке 4.

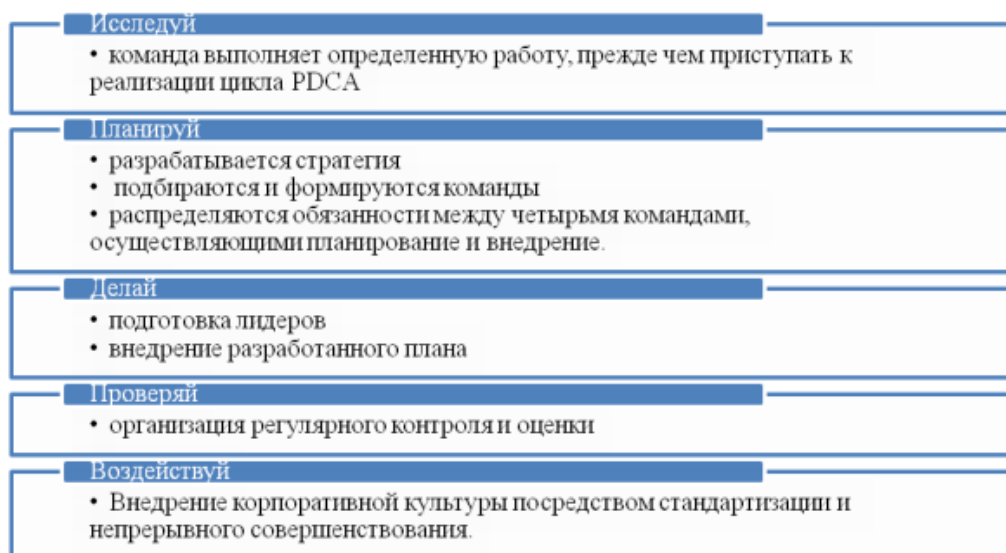


Рисунок 4 – Хосин Канри в соответствии с циклом PDCA [28]

В соответствии с матрицей Хосин Канри (рисунок 5), необходимо внедрять PDCA сознательно и систематически на уровне от мельчайших (операционный уровень) до наиболее крупных (стратегический уровень) мероприятий компании.

Секторы матрицы соответствуют различным уровням абстракции стратегического планирования.

Построение начинается со стратегических приоритетов или долгосрочных целей, затем годовые цели и действия, далее показатели эффективности.

X-матрица помогает объяснить корреляцию между ближайшими секторами. Обозначения корреляции различаются в зависимости от компании [29].

<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Действие 1: Изменение политики поддержки пользователей	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Действие 2: Внедрение видеоуроков		<input checked="" type="checkbox"/>										<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>						
		<input checked="" type="checkbox"/>	Действие 3: Внедрение инновационного конвейера			<input checked="" type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>						<input checked="" type="checkbox"/>						
<input checked="" type="checkbox"/>			Действие 4: Планирование разработки новых функций продукта		<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>						<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
		<input type="checkbox"/>	Действие 5: Проведение анализа ограничений								<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>							
Задача на год 1: Реализация потребностей крупных клиентов	Задача на год 2: Совершенство в тренинге по продукту	Задача на год 3: Тестирование и внедрение идей инноваций	Задача на год 4: Оптимизация бизнес-процессов	Задача на год 5:	<p style="text-align: center;">Приоритеты и действия</p> <p style="text-align: center;">Задачи на год</p> <p style="text-align: center;">Показатели эффективности</p> <p style="text-align: center;">Долгосрочные цели</p>	КР1 01: Время ответа на запросы крупных клиентов	КР1 02: Показатель оттока крупных клиентов, %	КР1 03: % функций с актуальными видеоуроками	КР1 04: Эффективность инноваций	КР1 05: Время вывода на рынок новых функций, дней	КР1 06: Маркетинговый бюджет новых функций, \$	КР1 07: Рыночная востребованность новых функций, %	КР1 08: Идеи улучшения, предложенные в течение квартала	КР1 09: Процессы с планом оптимизации, %	КР1 10:	Владелец 1: Команда разработчиков	Владелец 2: Команда поддержки клиентов	Владелец 3: Команда управления	Владелец 4:	Владелец 5:		
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					Долгосрочная цель 1: Создание качественного продукта	Корреляции / вклады :										Ресурсы :					
		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			Долгосрочная цель 2: Постоянная мотивация команды	<input checked="" type="checkbox"/>	Прямые / первичные										BSC Designer –				
<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			Долгосрочная цель 3: Достижение устойчивого развития	<input type="checkbox"/>	Дополнительные										программное				
						Долгосрочная цель 4:											обеспечение для					
						Долгосрочная цель 5:											реализации стратегии.					

Рисунок 5 – Матрица планирования Хосин Канри [30]

1.4 Выводы и результаты раздела 1

Глобальная диджитализация процессов подталкивает участников рынка к борьбе за клиента в цифровом пространстве. Решения на основе big data позволяют оптимизировать продуктовые предложения и маркетинговые кампании и тем самым повышать конверсию.

Все тренды цифровизации объединяет идея глубокой персонализации данных клиента, для осуществления более качественного сервиса, омниканального ритейла и развития маркетинговых инструментов.

Цифровизация предприятия сферы туризма позволяет упорядочить данные компании, углубить аналитику и, в том числе, получить персонализацию данных клиента. Процесс цифровизации затрагивает все бизнес-процессы организации и включает большое число рисков. В связи с этим внедрение цифровизации

следует проводить по предварительно разработанной стратегии, чтобы иметь возможность контролировать риски и поэтапно анализировать процесс трансформации, внося необходимые корректировки.

2 АНАЛИЗ ПУТЕЙ ЦИФРОВИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Описание деятельности компании йога-туров «Дом Солнца»

Организация «Дом Солнца» ведет деятельность по организации йога-туров, фитнес-туров, аюрведического лечения в Сочи, Абхазии, Крыму, Индии, Бали, Турции, Таиланде.

Компания работает с 2003 года, в 2021 году в связи с осложнением мировой геополитической обстановки деятельность ведется по направлениям: Сочи, Крым, Абхазия. На текущий момент по этим регионам суммарно деятельность ведется в 6 отелях.

Основной продукт компании – тур «все включено» с проживанием, питанием, йога-программой и дополнительными услугами.

Также компания в 2020 году запустила продукт с длительным проживанием по типу «коливинга», региональные туры выходного дня, аюрведическое лечение в Сочи (ранее было реализовано только в Индии), в 2021 году планируется восстановить туры с обучением для преподавателей со специалистами из Индии.

Выручка за 2020 год составила 43 млн рублей, общее число туристов по основному продукту компании – 1800 человек, в течение 2020 года функционировал 1 отель с января по февраль, 3 отеля с июля по декабрь, с марта по июль деятельность компании была остановлена.

Миссия компании заключается в Развитие в России культуры отдыха, оздоровления, как психологического, так и физического (рисунок 6).

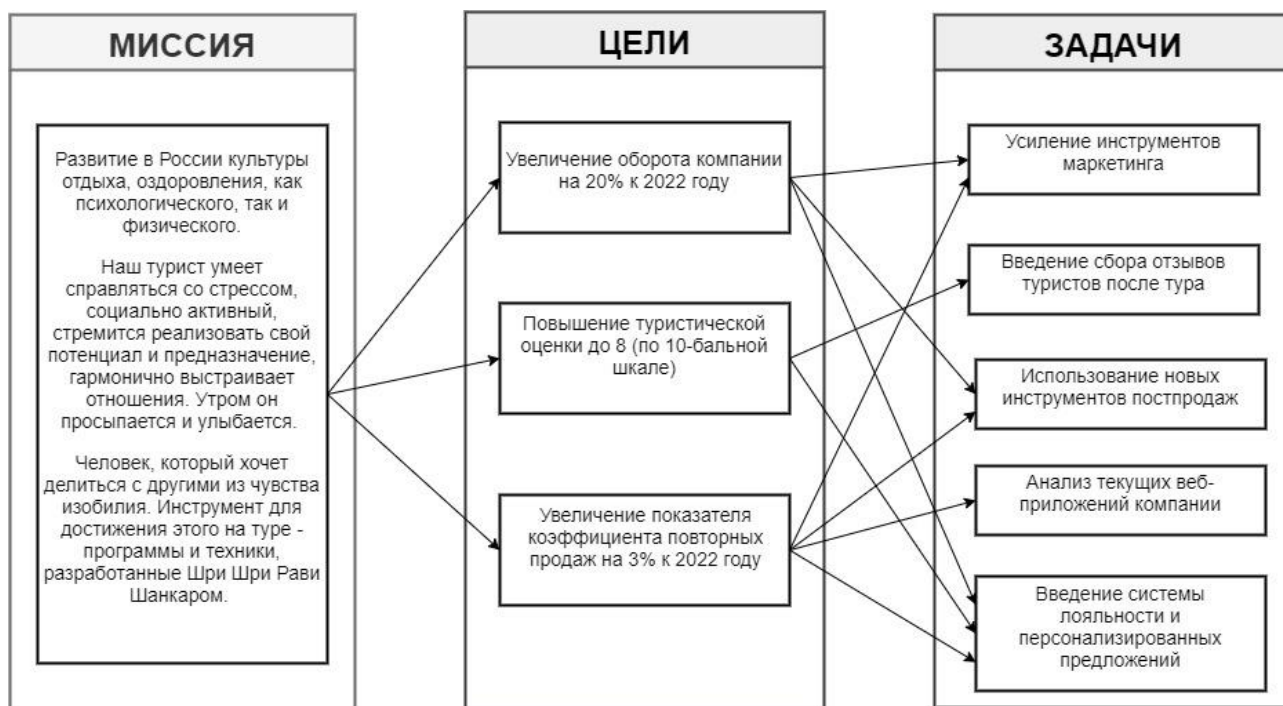


Рисунок 6 – Миссия, цели и задачи компании³

Наш идеальный результат – человек, научившийся справляться со стрессом, социально активный, стремящийся реализовать свой потенциал и предназначение, гармонично выстраивающий отношения. Утром он просыпается и улыбается. Человек, который хочет делиться с другими из чувства изобилия. Инструмент для достижения этого на туре – программы и техники, разработанные Шри Шри Рави Шанкармом.

Концепция компании:

1. Компания номер один на рынке по всем или некоторым показателям: количество туров, количество клиентов, объем рынка, известность.
2. Компания регулярно (не менее 5 раз в год) выступает экспертом в области стресс-менеджмента, йоги, медитации на мероприятиях и в СМИ.
3. Компания распространяет информацию в области стресс-менеджмента, йога и медитации авторитетно и бесплатно через масс медиа.

Концепция йога-туров:

1. Туры, после которых клиенты оценивают качество как минимум 8 из 10 баллов. Содержание и наполнение программы оценивают 8 из 10 баллов.

³ Составлено автором по [31, 32].

После тура клиенты говорят, что научились чему-то новому и узнали ценную информацию.

2. На турах проводится курс «Счастье» на 70% от числа всех туров.
3. После тура клиенты дальше проходят программы «Искусства жизни» – 30% от клиентов.
4. Клиенты получают инструмент как самостоятельно справляться со стрессом.
5. Каждый клиент доходит до осознания, что счастье зависит от него самого.
6. Присутствуют туры с паломничеством в ашрам в Индии.
7. Присутствуют туры, цена на который доступна большинству работающего населения страны – не более 20% выше стоимости средней туристической путевки по этому региону, клиент может купить на средние отпускные по стране.
8. 80% клиентов туров – это люди активного социального возраста, работающие, от качества жизни которых зависит качество жизни общества.

Концепция управления персоналом:

1. Реализация потенциала сотрудника на выбранном им месте.
2. Заработная плата выдается в срок.
3. Заработная плата такого уровня, которая покрывает необходимые житейские нужды и создает возможность обучаться или путешествовать или накапливать.
4. Постоянные сотрудники понимают, что в тяжелой ситуации могут положиться и получить помощь от компании.
5. Ключевым сотрудникам, при росте показателей бизнеса или их направления, начисляются бонусы.

Концепция развития:

1. Прибыль компании 10 млн рублей. После вычета зарплат, налогов, обязательств и после пополнения всех необходимых резервных фондов и фонда развития.

2. Созданы и успешно работают резервные фонды: Директора компании, Заработной платы, Экстренных проблем, Фонд развития, Строительства.

3. Без затрат на рекламу, с текущей базой и репутацией, компания может генерировать общий оборот 3 млн рублей в год.

4. Продукты с самой низкой маржинальностью – не ниже 15% после всех расходов.

5. Прибыль компании растет и растут фонды. Минимум на 20% в год.

Согласно с миссией поставлены цели компании на 2022 год:

- увеличение оборота компании на 20% к 2022 году;
- повышение туристической оценки до 8 (по 10-бальной шкале);
- увеличение показателя коэффициента повторных продаж на 3% к

2022 году.

Задачи компании в 2022 году:

- усиление инструментов маркетинга;
- введение сбора отзывов туристов после тура;
- использование новых инструментов постпродаж;
- анализ текущих веб-приложений компании;
- введение системы лояльности и персонализированных предложений.

Ключевыми показателями эффективности деятельности компании, по которым можно оценить, достигаются ли поставленные цели, являются:

- увеличение оборота компании;
- увеличение частоты повторных продаж;
- увеличение оценки туристами качества оказанных услуг.

Факторами успеха являются аспекты жизненно важные для обеспечения деятельности компании, влияющие на достижение её стратегических целей. Преимущества компании над её непосредственными конкурентами являются ключевыми факторами успеха. Для компании йога-туров «Дом Солнца» факторами успеха являются:

- высокий уровень профессионализма сотрудников;

- финансовая устойчивость;
- грамотная рекламная кампания;
- высокое качество оказания услуг;
- способность введения новых технологий в короткие сроки.

На рисунке 7 показаны факторы успеха компании, её стратегические требования и ключевые показатели эффективности.



Рисунок 7 – Ключевые факторы успеха организации⁴

Факторы обеспечивают общую эффективность работы организации. Стратегические требования необходимо соблюдать для достижения задач и целей. Ключевые показатели КРІ отражают степень достижения целей. То есть успехом будет считаться, когда прирост общей прибыли за год будет увеличен на 20%, аналогично и с другими показателями.

Следующий уровень модели предприятия – это архитектура бизнес-процессов. Схема, изображенная на рисунке 8, описывает бизнес-процессы компании и их взаимодействия.

⁴ Составлено автором по [31, 32].

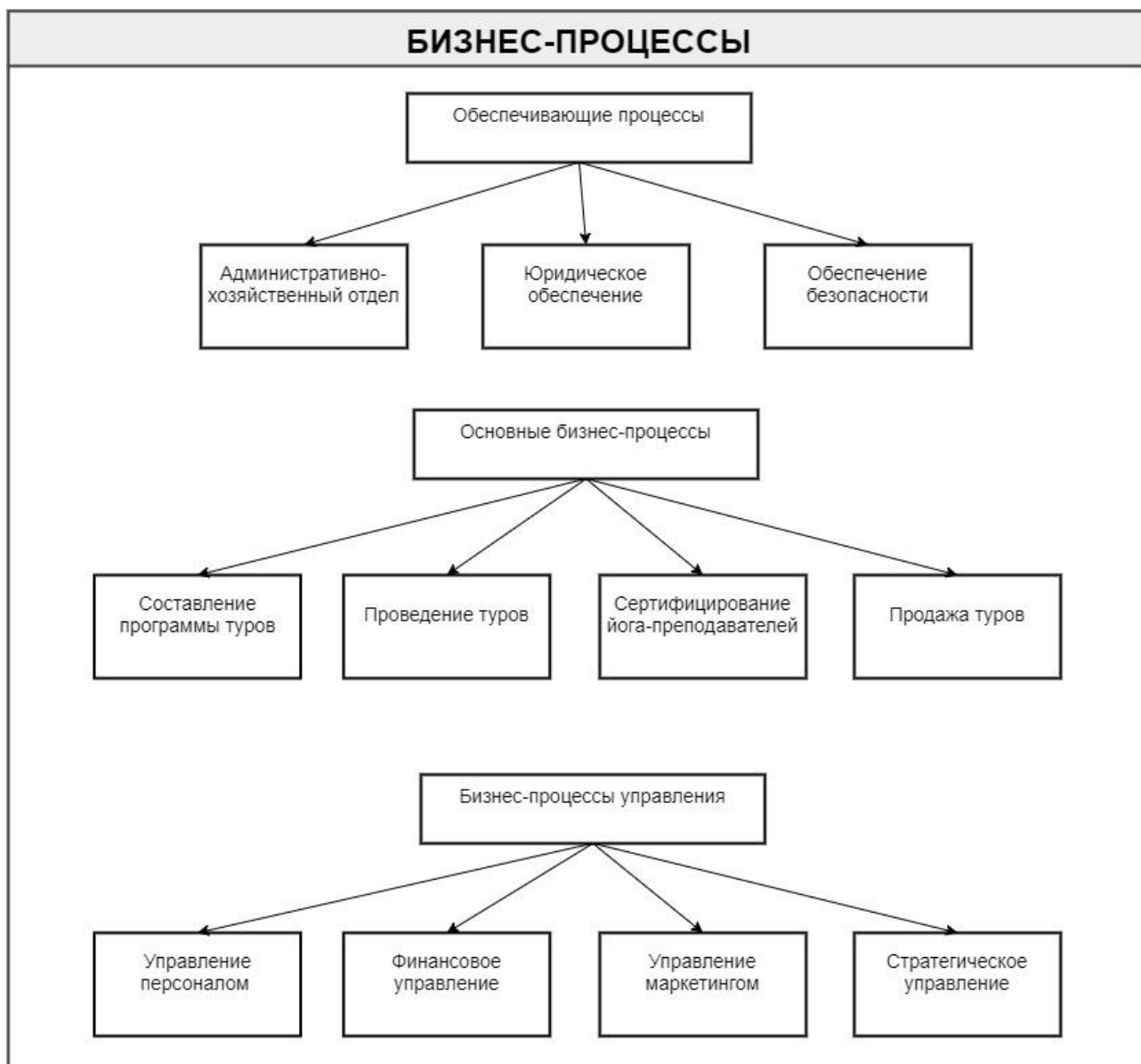


Рисунок 8 – Бизнес-процессы компании⁵

Все бизнес-процессы в компании можно разделить на три уровня: обеспечивающие процессы, основные и процессы управления. К первым относятся: административно-хозяйственный отдел, юридическое обеспечение, обеспечение безопасности. Ко второму уровню относятся: составление программы туров, проведение и организация туров, сертификация йога-преподавателей, продажа туров – они направлены на создание ценности продуктов и услуг. Третий уровень состоит из управления персоналом,

⁵ Составлено автором по [31, 32].

финансами, маркетингом и стратегического управления, что позволяет обеспечивать основные бизнес-процессы ресурсами.

Следующий уровень модели предприятия – это архитектура бизнес-процессов. Связь между бизнес-процессами компании и выполняемыми ими функциями продемонстрирована на рисунке 9.

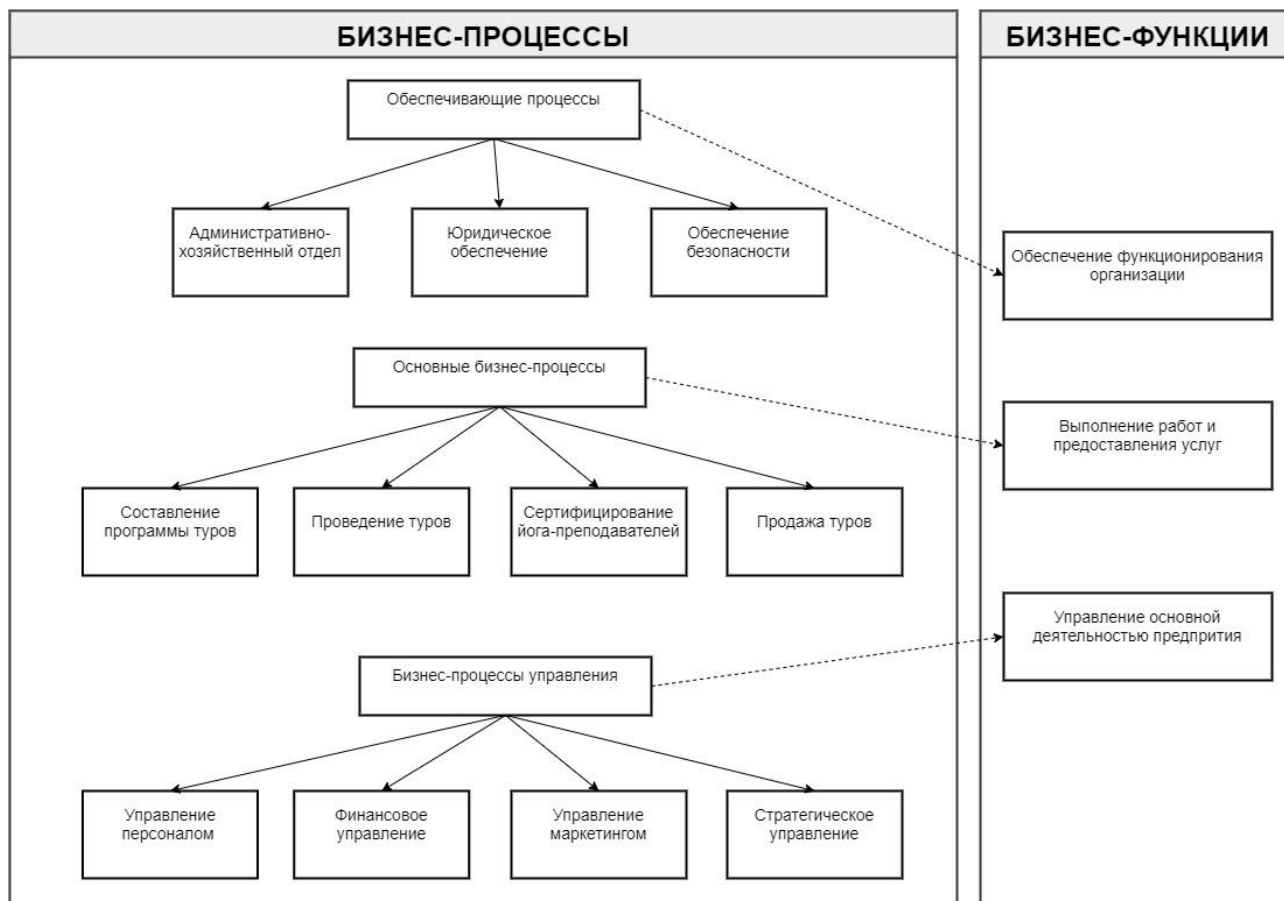


Рисунок 9 – Связь бизнес-процессов и бизнес-функций⁶

Обеспечивающие процессы направлены на обеспечение функционирования компании, основные процессы отвечают за выполнение работ и предоставление услуг, а управляющие – на управление основной деятельностью предприятия.

Бизнес-процессы компании непосредственно связаны с её стратегическими целями и задачами. Выполнение стратегических целей, как видно из рисунка 10, связано с основными бизнес-процессами компании.

⁶ Составлено автором по [31, 32].

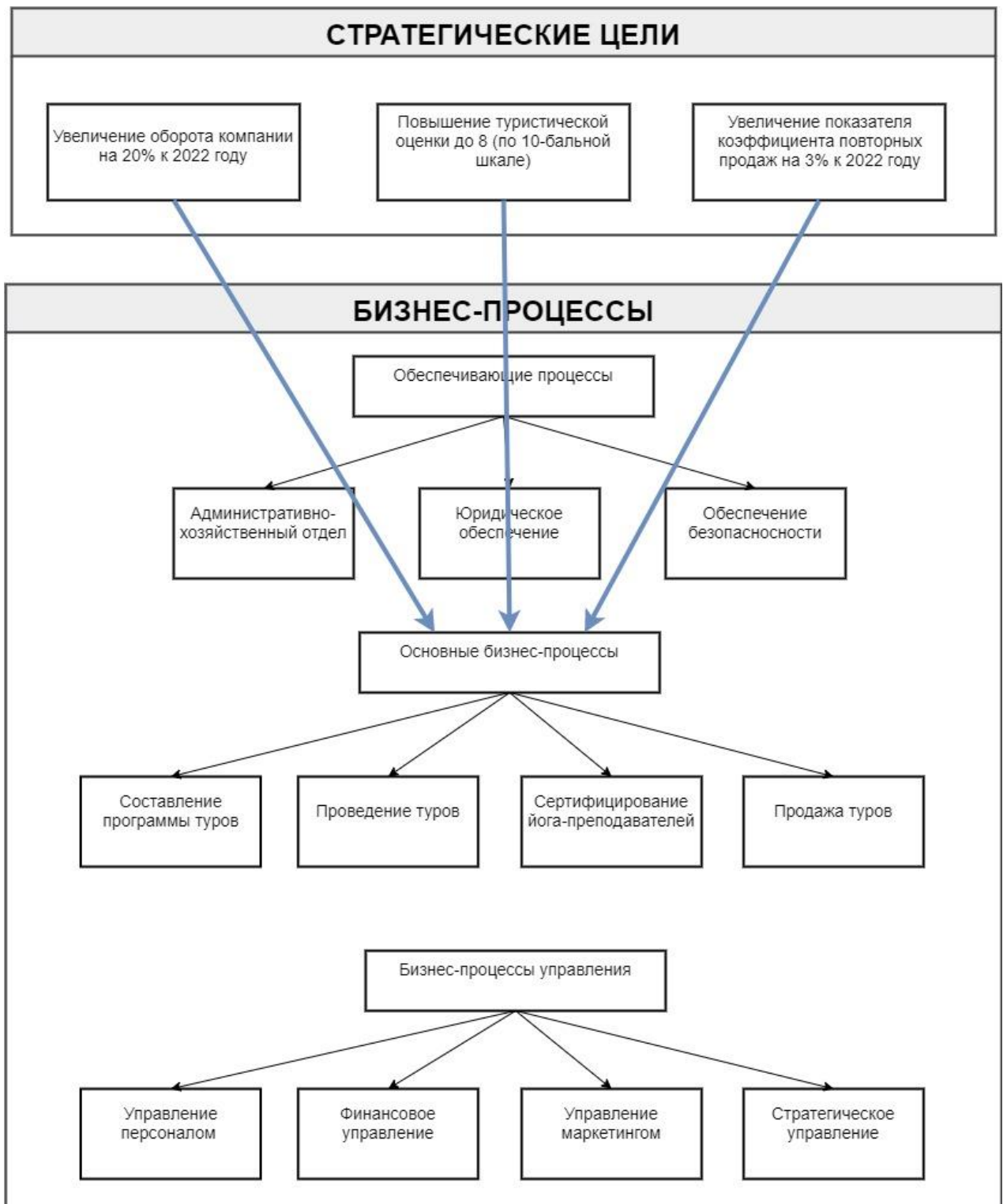


Рисунок 10 – Связь бизнес-процессов и стратегических целей⁷

Организационная структура компании представлена на рисунке 11.

⁷ Составлено автором по [31, 32].

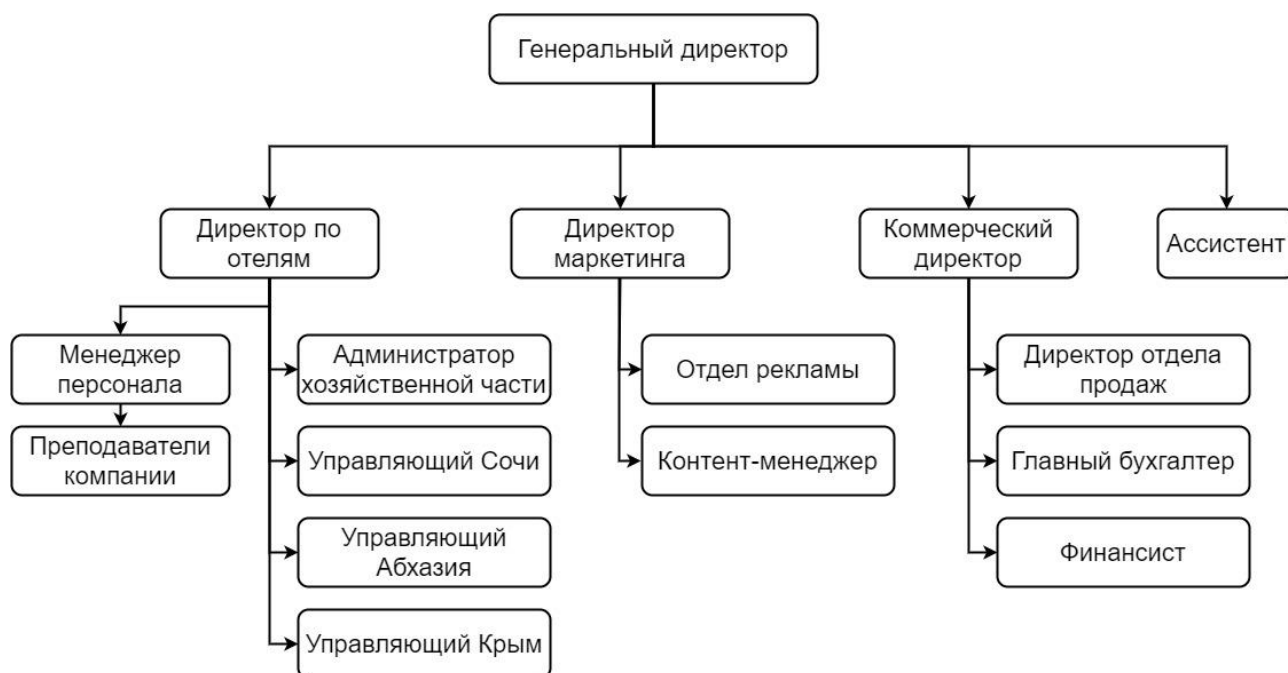


Рисунок 11 – Организационная структура⁸

Под организационной структурой управления понимают упорядоченную совокупность служб, линейных руководителей, функциональных отделов, ответственных исполнителей или отдельных должностей в их соподчинении по административным, функциональным и методическим связям. Организационная структура – это состав, взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей.

Сущность организационной структуры в делегировании прав и обязанностей для разделения труда. Организационная структура предприятия является отражением полномочий и обязанностей, которые возложены на каждого ее работника.

Целью организационной структуры являются [33]:

- разделение труда;
- определение задач и обязанностей работников;
- определение ролей и взаимоотношений.

Информация о связи бизнес-процессов и сотрудников компании представлена в формате матрицы (таблица 1).

⁸ Составлено автором по [31, 32].

Таблица 1 – Матрица связей бизнес-стратегий предприятия и бизнес-процессов⁹

Процесс	Краткое описание	Директор	Коммерческий директор	Директор отдела продаж	Директор по рекламе	Директор по отелям	Юрист
Административно-хозяйственный отдел	Планирование, организация и контроль административно-хозяйственного обеспечения деятельности (отелей)					+	
Юридическое обеспечение	Подготовка нормативно-правовых актов, договоров компании		+				+
Обеспечение безопасности	Охрана объектов			+			
Составление программы туров	Планирование графика преподавателей и программы туров	+			+		
Проведение туров	Организация туров, ведение туристов, организация работы персонала в отелях					+	
Сертифицирование йога-преподавателей	Организация программ сертификации преподавателей	+		+			
Продажа туров	Информирование, оформление бронирования		+	+			
Управление персоналом	Подбор персонала, обучение, формирование должностных инструкций		+			+	
Финансовое управление	Финансовое планирование		+	+			
Управление маркетингом	Настройка рекламы, выбор каналов, планирование бюджета, аналитика				+		
Стратегическое управление	Планирование развития компании	+	+		+	+	

Как видно из рисунка 11, компания состоит из 3 основных отделов: производства (отели), маркетинга и отдела продаж. Каждый отдел участвует в производстве всей линейки услуг компании. Отдел маркетинга занимается разработкой рекламных стратегий, созданием сайтов, ведением рекламных кампаний, брендингом, планированием рекламного бюджета и аналитикой.

⁹ Составлено автором по [31, 32].

Коммерческий директор и директор отдела продаж несут ответственность за отдел продаж. В этом отделе в 2021 году насчитывается 21 сотрудник. Отдел занимается обработкой заявок, информированием клиентов, оформлением бронирований, прозвоном клиентов, ведением клиентов до их приезда в отель. Отдел производства включает в себя всю работу в отелях: обслуживание отелей, организацию туров, организацию питания, проживания, экскурсий, координацию персонала в отелях, работу с туристами.

Ассистент директора занимается планированием встреч, контролем выполнения командных задач и рядом задач из других отделов.

Компания «Дом Солнца» является самой крупной компанией йога-туров в России по числу туристов и количеству проведенных туров. Ключевым продуктом компании являются групповые йога-туры. На рисунке 12 продемонстрирована структура деятельности компании.

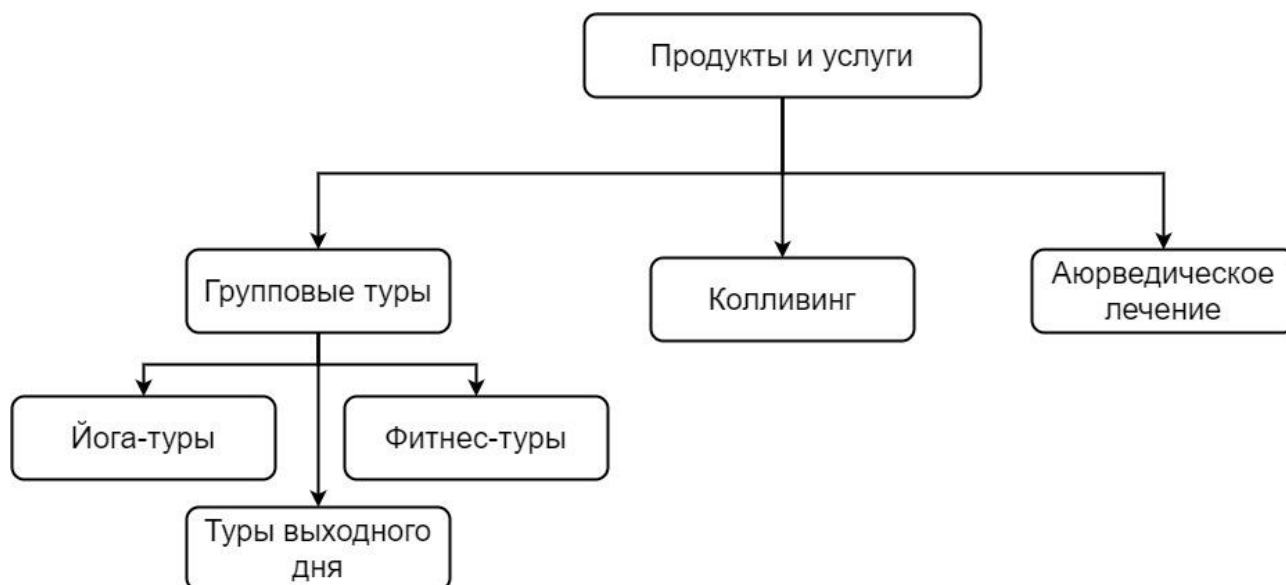


Рисунок 12 – Деятельность и услуги «Дом Солнца»¹⁰

Туристический бизнес Черноморского побережья имеет ярко выраженную сезонность. сезоном считается период с мая по октябрь, в остальные месяцы поток туристов стремительно снижается и многие туристические компании закрываются. Дополнительные вертикали компании, такие как колливинг в Сочи

¹⁰ Составлено автором по [31, 32].

и Аюрведическое лечение позволяют компании успешно работать и развивать показатели в течение всего года и сгладить влияние сезонности на бизнес.

Ежегодно в октябре, после завершения горячего сезона, проходит общее планирование, на котором обсуждаются новые идеи развития компании. Зимой проходит тестирование новых вертикалей. Зимой 2020 года был запущен йога-колининг: компания предоставляла длительное проживание в отелях (от 1 месяца) у моря с питанием, ежедневной йогой, совместными выездами и развлекательными мероприятиями. Тестирование идеи показало успешный результат и вертикаль утвердили в компании на постоянную основу.

Аюрведическое лечение ранее проводилось только в Индии, но с закрытием границ компания успела перевезти необходимые препараты из отеля в Индии и организовать аюрведические кабинеты в отеле в Сочи. Лечение можно пройти как отдельно от тура, так и совместно с ним.

В групповые туры, ключевой продукт компании, входят йога-туры и фитнес-туры, а также туры выходного дня. Фитнес-туры организованы в отдельном отеле с мая 2021 года. Туры выходного дня – продукт, который компания реализует с октября по апрель. В этот период стоимость на авиабилеты до Сочи наиболее низкая и клиент может комфортно приехать на тур с пятницу по воскресенье без потребности брать отпуск. Кроме этого, неполная загрузка отелей в зимний сезон позволяет без ущерба для рентабельности длительных туров принимать туры выходного дня.

С 2022 года планируется восстановление услуги сертификации йога-преподавателей (направление было остановлено по причине остановки авиасообщения с Индией). Курсы по обучению проводят преподаватели из Индии с правом выдачи сертификатов международного образца. Обучающие курсы компании являются лидерами рынка по качеству обучения и уровню преподавателей. Также преподаватели из Индии проводят йога-туры для начинающих и продвинутых практикующих.

Основные функции приложений, используемых в компании, представлены на рисунке 13.

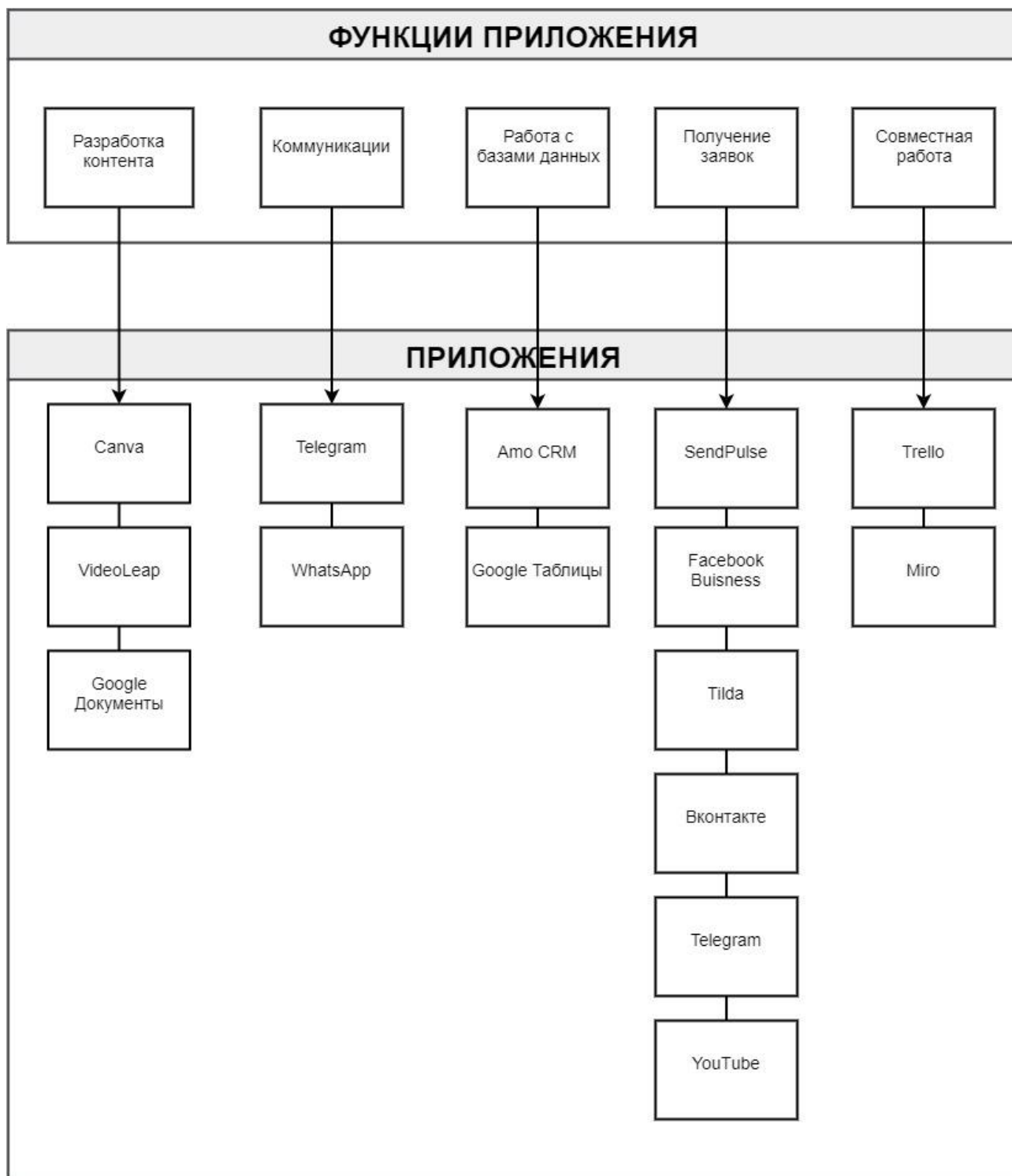


Рисунок 13 – Связь функций с приложениями¹¹

Взаимосвязь приложений с бизнес-процессами предприятия показана на рисунке 14.

¹¹ Составлено автором по [31, 32].

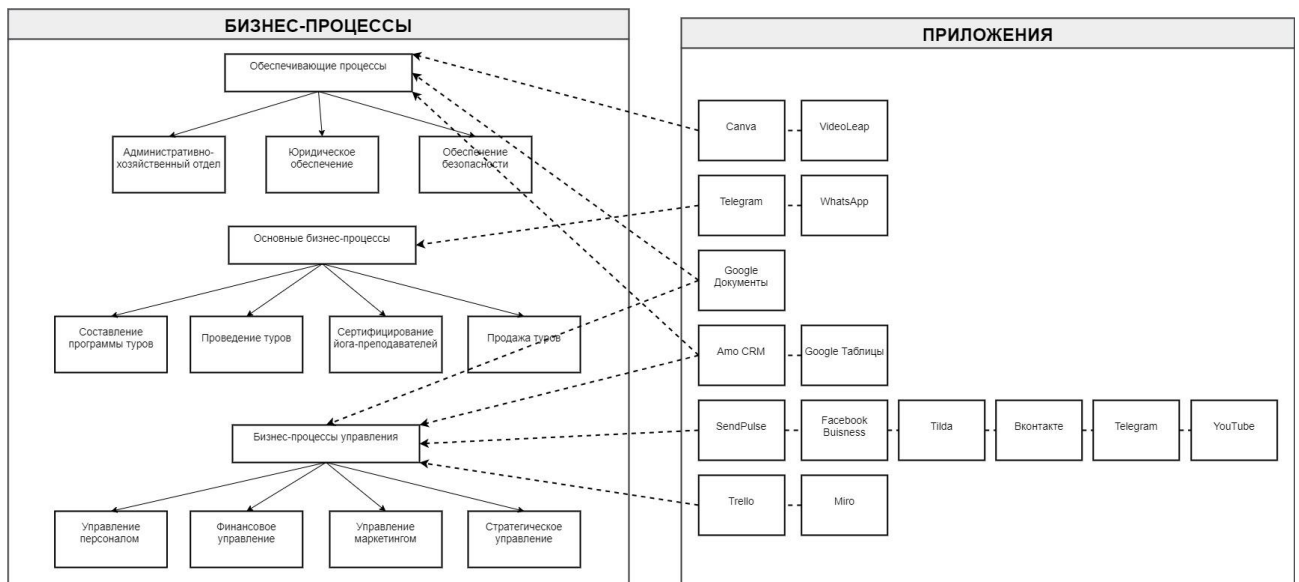


Рисунок 14 – Связь приложений с бизнес-процессами¹²

Все сотрудники компании, кроме работников отелей, ведут деятельность удаленно. На рисунке 15 представлена типовая схема ИТ-инфраструктуры: 28 сотрудников компании работают со своих ноутбуков (все базы данных и приложения компании расположены на облачных сервисах).

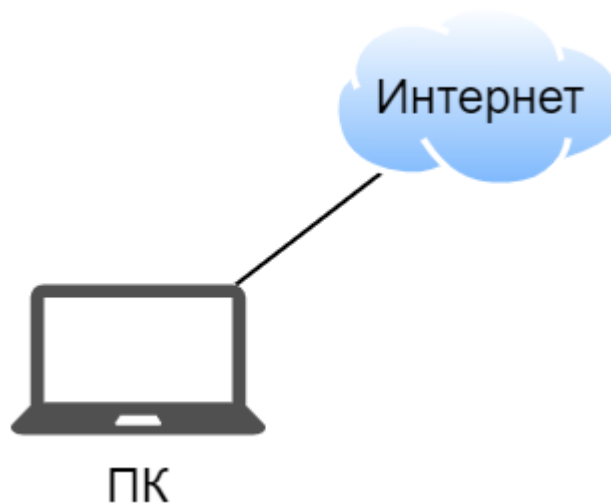


Рисунок 15 – ИТ-инфраструктура¹³

На рисунке 16 изображена полная модель архитектуры предприятия.

¹² Составлено автором по [31, 32].

¹³ Составлено автором по [31, 32].

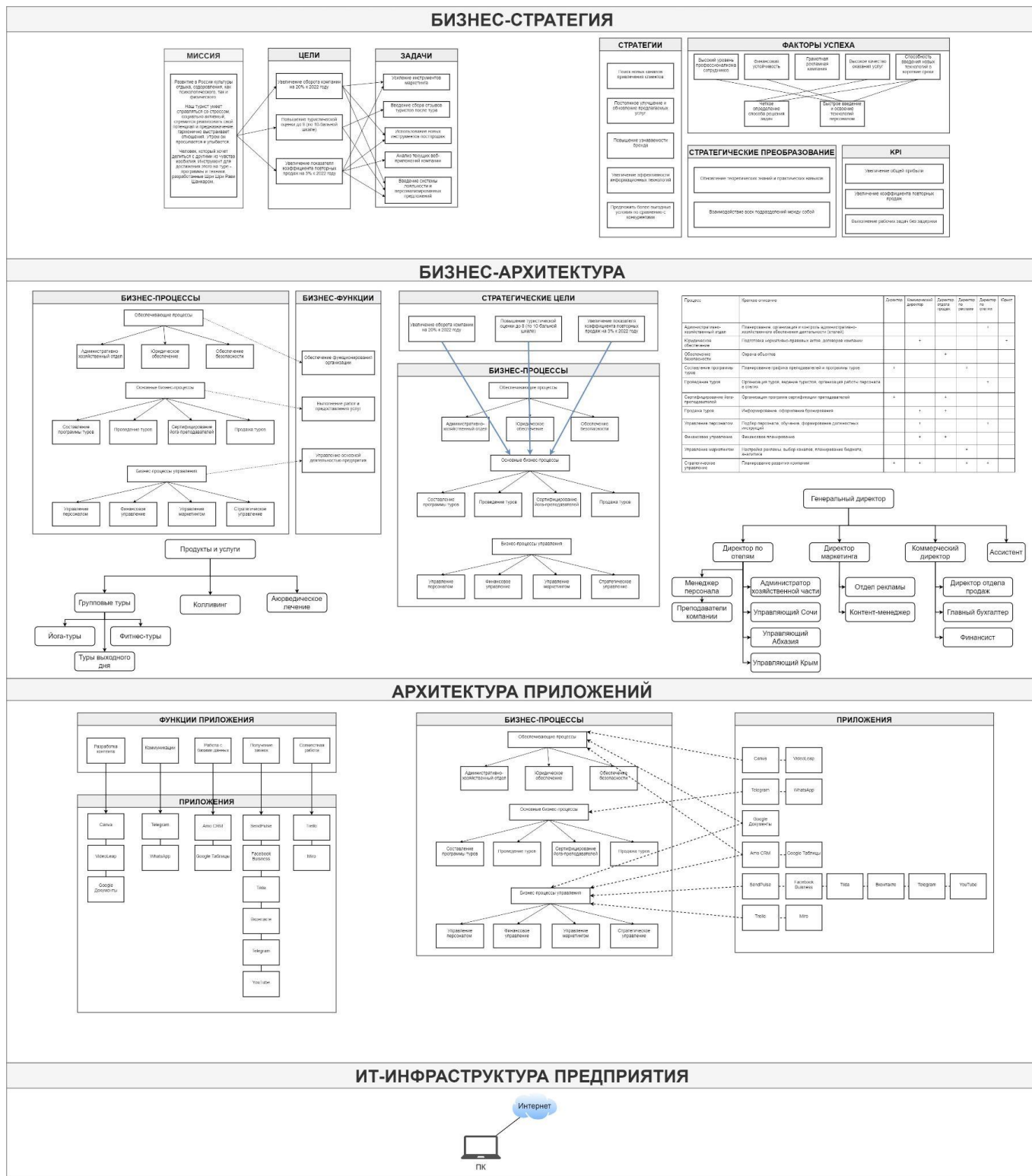


Рисунок 16 – Полная модель архитектуры предприятия¹⁴

Таким образом, была всесторонне изучена компания «Дом Солнца», в ходе чего рассматривались миссия, цели, задачи, бизнес-процессы, организационная

¹⁴ Составлено автором по [31, 32].

структура, приложения, используемые компанией, и ИТ-инфраструктура предприятия. Полная модель объединяет все объекты, которые были использованы при построении архитектуры организации: элементы бизнес-стратегии, бизнес-процессы и организационную структуру корпорации, архитектуру программных приложений организации.

2.2 Выбор способа описания бизнес-процесса

Бизнес-процесс – это набор различных типов действий, в которых один или несколько типов ресурсов используются во входных данных, и в результате этого действия создается продукт, представляющий ценность для потребителя [34].

Цель моделирования – понять структуру бизнес-процесса, чтобы понять проблемы организации и способы их решения.

Для увеличения эффективности стимулирования повторных продаж необходимо детально рассмотреть процесс соприкосновения компании с туристом с момента завершения первой покупки (бронирования).

Для графического представления бизнес-процесса могут быть использованы следующие нотации:

- IDEF0;
- eEPC;
- BPMN;
- Customer Journey Map.

IDEF0 (рисунок 17) – это функциональная модель, которая является ядром построения всех остальных конструкций, она увязывает воедино информационные и материальные потоки, оргструктуру, управляющие воздействия и саму деятельность компании [35]. IDEF0 является одной из самых популярных нотаций. Обычно IDEF0 используют для описания бизнес-процесса верхнего уровня, но его также можно применять для описания всей деятельности организации. Среди недостатков IDEF0 можно выделить общую статичность и сложность в визуализации изменений хода процесса под воздействием

управления. Блок-схема как правило ограничена 7-9 блоками, так как вне зависимости от используемой программы, вся схема будет помещена на размеры листа А4. Это удобно для печати, однако, чтобы отразить более сложные процессы функциональные блоки необходимо дополнительно декомпозировать. Несмотря на описанные недостатки, данная нотация является базисной и наиболее популярной в применении.

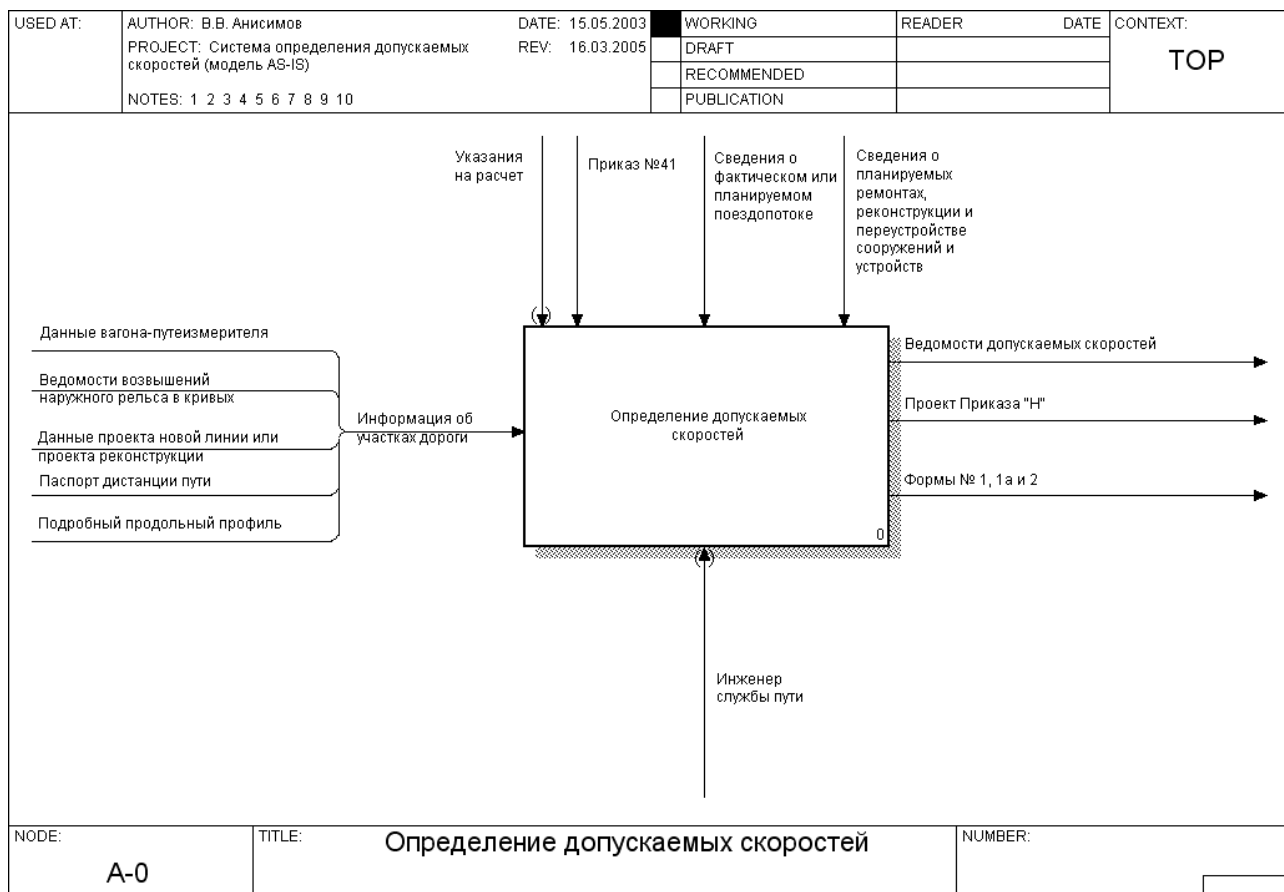


Рисунок 17 – Оформление бизнес-процесса IDEF0

eEPC – одна из первых нотаций, получившей широкую известность на российском рынке [36]. Она относится к нотациям Work Flow. Нотация eEPC описывает алгоритмы бизнес-процессов при помощи функций, которыми управляют события (рисунок 18). Таким образом, на одной схеме одновременно отражены как события, которые управляют исходом процесса, так и документы, сотрудники и все задействованные ресурсы. Нотация при небольшом количестве знаков дает сравнительно широкий спектр возможностей для моделирования.

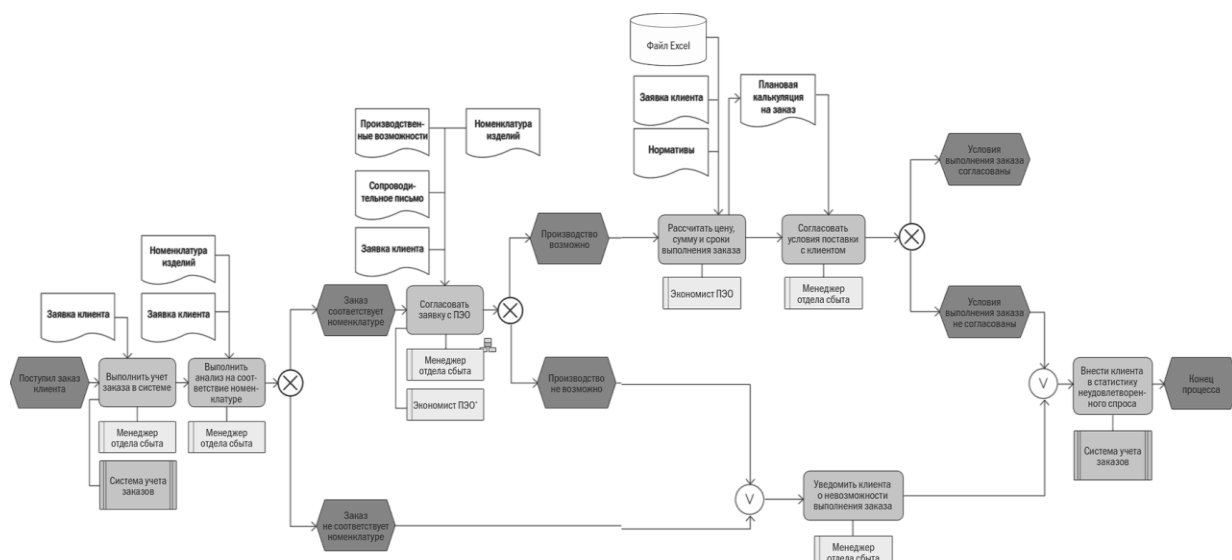


Рисунок 18 – Оформление бизнес-процесса eERP

Среди недостатков нотации можно отметить невозможность разделения потоков на рабочие и информационные, что значительно усложняет восприятие диаграммы.

BPMN (Business Process Management Notation) – это язык моделирования бизнес-процессов, который является промежуточным звеном между формализацией/визуализацией и воплощением бизнес-процесса [s37]. Нотация BPMN была создана для изображения бизнес-процессов с целью их автоматизации. Количество объектов на схеме обычно превышает 100, так как построение процесса ведется детально. Такой подход позволяет описать все нюансы построения, чтобы информационная система могла преобразовать созданную модель в исполняемый код.

CJM (customer journey map) – это концепция описания и дальнейшего использования данных о том, какой путь проходит клиент. Путь строится с первого контакта с организацией и до момента, когда клиент становится постоянным (лояльным) [38].

Данный метод визуализации не относится к нотациям, а является концепцией, но он также обширно отображает все бизнес-процессы компании.

Из достоинств метода можно отметить обилие информационных слоев, которые можно отобразить в графике, таких как время, цели и ожидания, точки контакта клиента и компании, ответственные лица, целевые показатели.

Для визуализации процесса постпродажи в компании и дальнейшего отображения всех модернизаций, которые вызовет информатизация, выделены следующие требования к методу:

1. Метод отображает ответственных лиц. Важно отразить всех участников процесса, так как одна из потребностей компании снизить нагрузку на сотрудников.

2. Есть возможность отобразить временную шкалу между событиями. Повторная продажа в туристическом бизнесе проходит через 1-2 года после первичной и важно подобрать инструмент, который позволит как можно дольше соприкоснуться с клиентом, при этом не переходя на навязчивый маркетинг. Поэтому важно отразить временную шкалу для понимания, насколько увеличился временной цикл контакта с клиентом.

3. Метод прост в построении и легко понятен для всех сотрудников компании. Сбор мнений об изменениях бизнес-процессов проходит на собраниях, где присутствуют сотрудники из разных отделов с разным опытом работы, большая часть которых не связана с ИТ. Важно отображать информацию максимально простой визуализацией, чтобы собрать обратную связь от каждого ключевого сотрудника и далее быстрее спустить модернизированный бизнес-процесс в отделы с помощью той же схемы.

В таблице 2 сведен краткий сравнительный анализ по описанным выше методикам с учетом требований компании.

С учетом особенностей задачи для описания процесса была выбрана карта пути клиента. Данная методика не накладывает строгих ограничений, что ограничивает ее в использовании в сфере автоматизации, но для локальной задачи CJM оптимально подойдет. С помощью данного метода можно доступной для всех отделов визуализацией описать бизнес-процесс, что исключит дальнейшие недопонимания между отделами, отобразить временную шкалу в произвольной форме, отразить все взаимосвязи процессов и управления.

Таблица 2 – Сравнительный анализ методов визуализации бизнес-процесса¹⁵

	Простота восприятия	Ответственные лица	Временная шкала	Уровень процессов описания
IDEF0	Ограничена в количестве блоков. Низкое количество символов	Есть	Нет	Высокий
eEPC	Требует изучения. Набор знаков низкий	Есть	Нет	Высокий и низкий
BPMN2.0	Требует изучения. Набор знаков высокий	Есть	Нет	Высокий и низкий
CJM	Большое количество информации единовременно	Есть	Есть	Высокий и низкий

2.3 Описание бизнес-процесса AS-IS

Моделирование бизнес-процессов помогает модернизировать компанию с целью повышения эффективности и качества оказываемых услуг. В основе этого метода лежит описание процесса через различные элементы (действия, данные, события, материалы и пр.) присущие процессу. Моделирование бизнес-процессов показывает логику взаимосвязей всех элементов процесса от его начала до конца [42]. При необходимости моделирование может включать в себя внешние по отношению к организации процессы или системы.

Моделирование бизнес-процессов преследует несколько целей:

1. Описание процессов. С помощью моделирования можно проследить, что происходит в процессах от начала до конца. Визуализация помогает увидеть процесс в целом и определить слабые места для дальнейшей модернизации.
2. Нормирование процессов. Моделирование определяет правила, по

¹⁵ Составлено автором по [39, 40, 41].

которым должен идти процесс. Соблюдение таких правил, указаний или требований способствует достижению плановой эффективности.

3. Установление взаимосвязей в процессах. Моделирование определяет четкую связь между процессами и элементами, которые связаны с ними.

При построении бизнес-процесса повторной продажи в компании «Дом Солнца» фокус внимания направлен на первую из трех целей, так как требуется определить слабые места процесса и спланировать преобразования.

AS-IS – это модель «как есть», модель существующего состояния организации. Эта модель позволяет упорядочить текущие процессы, а также используемые ИТ-решения. Благодаря чему выявляются узкие места в компании и взаимодействии между процессами, определяется необходимость внесения изменений в существующую структуру [43].

После анализа способов построения бизнес-процессов, описанного выше, был выбран метод описания Карты Пути Клиента.

CJM (customer journey map) – это инструмент для проектирования схемы движения клиента по пути взаимодействия с организацией [44]. Такая схема отражает как точки контакта с компанией, так и профиль клиента, его чувства и мотивацию, сценарии действий, стереотипы мышления, которые формируются у людей в повседневной жизни. В путь клиента, в зависимости от потребностей построения, можно вынести дополнительные элементы, отражающие внешние данные (события, условия, состояния), так и внутренние.

Важно изобразить все точки контакта клиента. При построении полной карты пути клиента точки контакта делят на онлайн- и офлайн-точки. Пример точек контактов по данной классификации приведен в таблице 3.

Таблица 3 – Точки взаимодействия клиента с компанией¹⁶

<i>Онлайн точки контакта</i>	<i>Офлайн точки контакта</i>
Реклама (контекст, сео, таргет)	Реклама (билборды, листовки, в транспорте, в ТЦ/ТД)
Сайт	Офис (если есть)
Соцсети	Сотрудники
Отзывы	Магазин
Чат бот	Продукция
Мобильное приложение	ТВ-реклама, радиореклама
Email-рассылка	SMS-рассылка

Целью построения пути клиента в данном анализе является визуализация пути туриста в компании после первого бронирования тура. В соответствии с целью определим элементы, которые необходимо отразить в построении:

1. Действия: все действия, которые совершаются с клиентом и инициированы компанией (звонки, рассылки).
2. Сотрудники: визуализировать этапы, на которых непосредственно участвует сотрудник, чтобы определить общую автоматизированность процесса.
3. Карта эмоций: спрогнозировать реакции клиента на инициированные компанией действия, чтобы избежать с одной стороны слабого информирования клиента, с другой – навязчивого маркетинга.
4. Время: отразить временную шкалу, чтобы определить продолжительность текущего сценария работы с туристом после бронирования.

Для построения карты пути клиента можно использовать разные инструменты [45]: Google Таблицы, Adobe Photoshop, Illustrator, Touchpoint Dashboard, Miro.

В данном анализе для визуализации процесса была использована облачная платформа Miro. Miro - платформа для совместной удалённой работы при

¹⁶ Составлено автором по [41].

помощи онлайн-доски. Доска подходит для составления проектов, креатива, дизайн-концепций, брейнсторминга и образовательных целей [46]. На доску можно добавлять загруженные файлы и документы, рисовать, делать заметки и вставлять стикеры. Построение пути клиента предполагает участие в визуализации сотрудников из всех отделов компании, которые участвуют в основном бизнес-процессе, поэтому важно сохранить для них возможность оперативного доступа к карте. Кроме этого, карту на этой платформе можно легко и быстро видоизменять, что удобно при построении процессов, которые предполагают последующую модернизацию.

Для анализа повторных продаж визуализируется процесс с момента первого бронирования тура. Выходом на каждом этапе взаимодействия считается совершение повторной покупки, поэтому для облегчения восприятия карты это действие не выносится на схему.

На рисунке 19 изображен путь клиента компании «Дом Солнца» после первого бронирования с привязкой к времени, событиям и элементам.

Временная шкала начинается с момента бронирования, далее включает первый день тура, оставшийся период тура и временные отрезки после завершения тура. Также на временную шкалу отдельно вынесены события, которые связаны с какими-либо действиями компании. «Не набрали тур» – событие, которое подразумевает активизацию маркетинговых инструментов, с целью избегания простоя объектов компании. «Декабрь» – вынесен как отдельный месяц, так как в этот период проходят акции раннего бронирования, когда туристические компании заполняют определенный процент номерного фонда на следующий летний сезон, формируя базовую загрузку. «Праздник» – день рождения, праздник и другие инфоповоды соприкосновения с клиентом, подразумевающий персональный подарок или предложение.

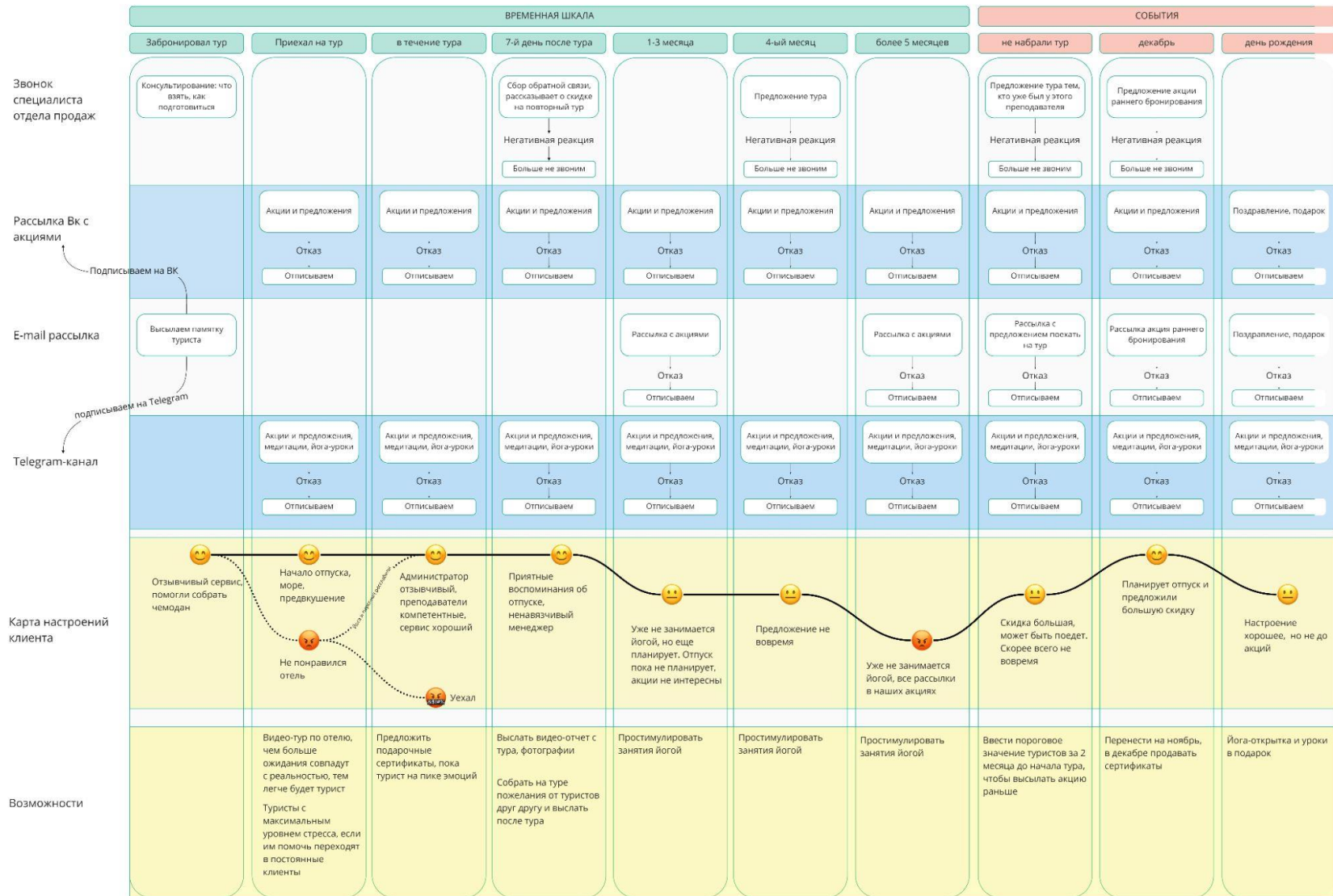


Рисунок 19 – Бизнес-процесс постпродажи AS-IS¹⁷

¹⁷ Составлено автором по [47, 48, 49].

В строки таблицы выносятся действия. Для данного анализа важно отразить участие загрузку сотрудников и степень воздействия автоматизированных сервисов, в связи с этим в таблице не используется классификация по точкам соприкосновения (онлайн/офлайн), а выносятся детальный вид источника действия.

В первой строке изображен «Звонок сотрудника отдела продаж». Из рисунка видим, что сотрудник участвует на 5 из возможных этапов взаимодействия. При этом последний из повторяющихся звонков совершается на 4-ый месяц и далее звонки спровоцированы только внешними событиями.

В следующих строках изображены каналы взаимодействия: Telegram, Вконтакте рассылка, e-mail рассылка. Взаимодействие также включает каналы ретаргетинга (в социальных сетях и контекстной рекламе), но эти элементы не вынесены на схему, так как в бизнес-процессе повторной продажи они используют отдельную сложную стратегию взаимодействия с клиентом, отдельные когорты и отдельный выход на повторное бронирование, поэтому процесс ремаркетинга и ретаргетинга мы опускаем, как постоянную самостоятельную величину влияния на повторные продажи.

Следующей строкой изображена карта эмоций и реакций клиента на взаимодействия. Ниже описаны возможности, как идеи, которыми можно поднять эмоциональную реакцию клиента, упростить бизнес-процесс на рассматриваемом этапе или повысить эффективность взаимодействия.

По результатам анализа модели AS-IS можно сделать выводы:

- Следует сократить участие сотрудника отдела продаж в стимуляции клиента к повторной продаже. Текущей мощности отдела не хватит на обработку всех повторных звонков осенью 2022 года, уже в настоящий момент теряется пласт клиентов, которым не сделали звонок через 4 месяца, при этом увеличение отдела продаж только с целью повторных звонков не рентабельно.

- Необходимо увеличить период предоставления персонализированных предложений. Турист с повторным бронированием вернется в компанию через 1-2 года, при этом основной упор по стимулированию

повторной покупки ориентирован на первые 4 месяца после тура, когда у клиента еще не сформировалась потребность. При этом увеличить срок взаимодействия с клиентом текущими инструментами не предоставляется возможным, так как количество рассылок на фоне стабильно работающего ремаркетинга становится критическим для восприятия и побуждает отписки и выходы из взаимодействий с каналами.

- Необходимо изменить повод соприкосновения с клиентом и сместить фокус с предложения на пользу. Большая часть действий для повторной продажи связана с предложением покупки продукта. Необходимо вовлечь туриста в постпродажное взаимодействие через пользу. Тем самым увеличивается возможное время взаимодействия с клиентом после первой покупки. В этом случае клиент не выходит из каналов взаимодействия раньше, чем у него появилась потребность в повторной покупке.

2.4 Описание пути модернизации бизнес-процесса

Для выбора оптимального способа модернизации стимуляции повторной продажи были исследованы все риски, связанные с постпродажами компании в 2021 году, которые не отражены в моделировании бизнес-процессов.

Основываясь на изучении работы компании были выделены актуальные риски компании, которые влияют на повторную покупку:

1. Нехватка мощности компании для осуществления процесса стимулирования повторных продаж текущим инструментарием. В летнем сезоне 2021 года наблюдается повышенный спрос на туры компании. В связи с этим возрастает нагрузка на отдел продаж и сотрудники не успеют обработать все звонки.

2. Снижение жизненного цикла клиента. При открытии границ в следующем сезоне компания ожидает резкий спад спроса на черноморское направление. Учитывая большой текущий объем туристов, следует усилить

работу с текущими клиентами, чтобы вызвать у них желание посетить йога-тур и в следующем сезоне.

3. Снижение качества сервиса в отелях. В связи с большой загрузкой отелей администраторы туров и управляющие объектов могут не успевать настраивать работу оптимальным путем. Необходимо разгрузить объем задач для сохранения качества сервиса.

4. Повышение конкуренции. Закрывание границ вызвало резкий рост конкурентов в регионе. В основном это небольшие компании или тревел-эксперты, поэтому необходимо усиление работы над брендом и узнаваемостью компании в регионе и стране, как усиление конкурентного преимущества.

Таким образом, исходя из слабых этапов текущего бизнес-процесса и выявленных рисков, были подобраны возможные решения модернизации: расширение штата сотрудников, разработка мобильного приложения, разработка сайта.

Расширение штата сотрудников

Увеличение механических задач по информированию клиентов можно решить увеличением штата сотрудников отдела продаж и расширением должностных инструкций. К преимуществам данного решения можно отнести близость контакта с клиентом при информировании через разговор, возможность гибкого подбора оптимального предложения, быстрое закрытие вопросов клиента. Среди недостатков следует отметить повышение стоимости закрытия повторной продажи, навязчивость маркетинга, невозможность многократных звонков в течение года, так как это провоцирует негативную реакцию туристов. Кроме этого, сезонность бизнеса и волнообразный спрос провоцируют резкие изменения уровня загрузки отдела продаж, расширение штата может вызвать существенный простой сотрудников. Также из недостатков следует отметить отсутствие возможности персонализации предложения и сложности в контроле исполнения звонков из-за текущей базы данных компании. План звонков сотрудник отдела продаж получает из Amo CRM, которая формирует его, отталкиваясь только от даты бронирования тура. В системе нет фильтра по дате

начала тура или по преподавателю тура, то есть нет возможности автоматического формирования плана звонков с учетом того, когда человек вернулся из путешествия и какого преподавателя компании предпочитает. План звонков, которые совершаются через n-недель после окончания тура сотрудники формируют самостоятельно на основе данных в Google Таблицах с датами заездов и информацией о клиентах.

Разработка мобильного приложения

Разработка мобильного приложения с йога-уроками, медитациями и семинарами от преподавателей станет возможностью для передачи пользы продукта клиентам уже после окончания тура и поддержит интерес к йоге, преподавателям и компании в целом. Создавая приложение как платное, можно искусственно добавить ценности продукту, афишируя полный доступ к ресурсам как подарок для туристов компании. Через приложение можно уменьшить загрузку администраторов тура и управляющих отелей, внося туда возможности «вызвать уборку в номер», «заказать водителя», «заказать экскурсию» и другие механические повторяющиеся задачи сотрудников отелей, связанные с координацией персонала.

Через приложение можно реализовать сбор персональной информации о предпочтениях туристов и начать формировать индивидуальные предложения основываясь на любимом направлении йоги или преподавателе. Через уведомления можно решить процесс информирования клиентов и разгрузить отдел продаж.

К одному из ключевых достоинств следует отнести возможность увеличения периода контакта с клиентом. Таким образом с помощью более длительного процесса поддержания связи с клиентом появляются возможности:

1. Поддерживать интерес к йоге после тура.
2. Дать персональное предложение на тур через долгий период после первого бронирования, когда у туриста снова появится потребность выбрать отпуск.

3. Познакомить туриста со всеми направлениями йоги и преподавателями, чтобы привлечь к другим программам тура.

4. Внедрить систему лояльности для постоянных клиентов и более эффективно информировать о ней туристов.

К недостаткам решения следует отнести длительность и сложность реализации, высокую рыночную стоимость разработки, потребность тестирования решения, так как удобство пользования приложения для туристов следует подтвердить на практике.

Разработка сайта на Tilda с личным кабинетом

Tilda – конструктор для создания сайтов компаний, личных сайтов, лендингов, промостраниц мероприятий, интернет-магазинов, а также спецпроектов [50]. Разработка сайта с личным кабинетом позволит создать свою площадку с закрытыми онлайн-уроками и медитациями и реализовать идею донесения пользы до туриста через закрытый онлайн-продукт. Как и в приложении, на сайте можно реализовать функции, которые снизят нагрузку менеджмента отелей через связь Tilda, Google таблиц и Trello. В кратком виде решение будет выглядеть следующим образом: создать страницы каждого отеля, где можно заказать уборку, экскурсии, водителей. Заявки попадают в Trello и Google Таблицы, откуда их как задачи забирают сотрудники (водители, горничные и другие). Туристу после окончания тура предоставляют доступ к личному кабинету и подписывают на инстаграм онлайн-продукта, в закрытой части сайта публикуются практики, медитации и семинары. Таким образом турист видит информацию о том, что на сайте вышло обновление через ленту инстаграм. Аналогично устроены онлайн-издания журналов.

К недостаткам решения можно отнести отсутствие возможности наладить автоматическое информирование определенной когорты пользователей. Персональные предложения можно будет только размещать на определенных страницах сайта. Кроме этого, сложно поддерживать интерес пользователей, для напоминания о новом контенте потребуется задействовать инстаграм, телеграм.

Сводное сравнение решений приведено в Таблице 4. Для сравнения решений использованы выводы из анализа процесса AS-IS и риски, связанные с повторными продажами компании в 2021 году.

По результатам сравнения мобильное приложение стало очевидным лидером среди остальных инструментов.

Таким образом, было принято решение о разработке приложения с йога-уроками. Одним из ключевых описанных выше недостатков мобильного приложения является длительность разработки. Чтобы ускорить модернизацию процесса было принято решение в качестве MVP (минимально жизнеспособный продукт – продукт, обладающий минимальными, но достаточными для удовлетворения первых потребителей функциями [51]) внедрить сайт и отдельный Инстаграм, как в описанном выше решении. Это поможет быстрее преобразовать бизнес-процесс, внедрить и протестировать систему лояльности, скорректировать список требований к онлайн-продукту, получить обратную связь от туристов и, при необходимости, трансформировать приложение в ходе разработки.

Таблица 4 – Сравнение решений модификации процесса стимулирования постпродаж¹⁸

Задача	Расширение штата	Сайт	Приложение
Сократить нагрузку на отдел продаж	+	–	+
Увеличить период взаимодействия с клиентом после продажи	–	+	+
Донести пользу до клиента	–	+	+
Разгрузить сотрудников отелей	–	+	+
Персонализировать предложения от компании	–	–	+
Повысить узнаваемость бренда	–	+	+

¹⁸ Составлено автором по [52, 53].

2.5 Выводы и результаты раздела 2

В этом разделе была полностью описана деятельность компании «Дом Солнца», в результате рассмотрения была полностью показана модель архитектуры предприятия.

Далее были рассмотрены методики построения бизнес-процессов и произведено их сравнение. В ходе сравнения в качестве оптимальной методики описания процесса постпродаж в компании «Дом Солнца» была выбрана карта CJM.

Был построен процесс AS-IS, описаны все действия компании по стимулированию постпродаж, определены слабые места процесса. Основные выводы после изучения процесса AS-IS:

- Следует сократить участие сотрудника отдела продаж в стимуляции клиента к повторной продаже.
- Необходимо увеличить период предоставления персонализированных предложений.
- Необходимо изменить повод соприкосновения с клиентом и сместить фокус с предложения на пользу.

Дополнительно для выбора оптимального способа модернизации стимуляции повторной продажи были исследованы все риски, связанные с постпродажами компании в 2021 году, которые не были отражены в моделировании бизнес-процессов. Основные риски, которые влияют на постпродажу:

- Нехватка мощности отдела продаж для качественного выполнения процесса.
- Снижение жизненного цикла клиента.
- Снижение качества сервиса из-за объема туристов.
- Повышение конкуренции на рынке.

Были определены способы модернизации процесса при сравнении которых было принято решение о разработке мобильного приложения.

3 ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ МОБИЛЬНОГО ПРИЛОЖЕНИЯ

3.1 Описание бизнес-процесса ТО-ВЕ

Недостатки, обнаруженные в модели AS-IS, исправляются путем создания модели ТО-ВЕ (как это будет), то есть модели новых процессов в компании. В традиционном реинжиниринге именно на основе модели ТО-ВЕ рекомендуется производить автоматизацию бизнес-процессов [54]. Моделирование процесса позволяет визуализировать, как изменится процесс стимулирования повторной продажи с введением мобильного приложения в путь клиента. Модель также упрощает последующую редактуру должностных инструкций и настройку взаимосвязей каналов связи с клиентом. Бизнес-процесс ТО-ВЕ представлен на рисунке 20.

Модель ТО-ВЕ (рисунок 20) состоит из тех же временных этапов. В элементах добавился сотрудник (администратор тура) и метрики контроля.

В ходе модернизации на основе выводов, сделанных из построения модели AS-IS, сократился контакт сотрудника отдела продаж с туристом.

Теперь администратор тура в первый день при оформлении туриста регистрирует его в мобильном приложении и вводит промокод для бесплатного доступа. Далее в течение тура турист использует приложение для более комфортного отдыха: заказывает уборку, водителей, находит местные достопримечательности, записывается на экскурсию. На турах введена печатная продукция «Дневники Ощущений», печать которой остановили в связи с большим потоком туристов. Приложение позволит вернуть дневники в электронном формате в личном кабинете пользователя. Таким образом турист привыкает к интерфейсу и осваивает приложение в течение тура. Также в течение тура через push-ур уведомления до туриста доходит информация об акциях, которые актуальны в течение его нахождения на туре (скидка на подарочные сертификаты при покупке до выезда с тура).

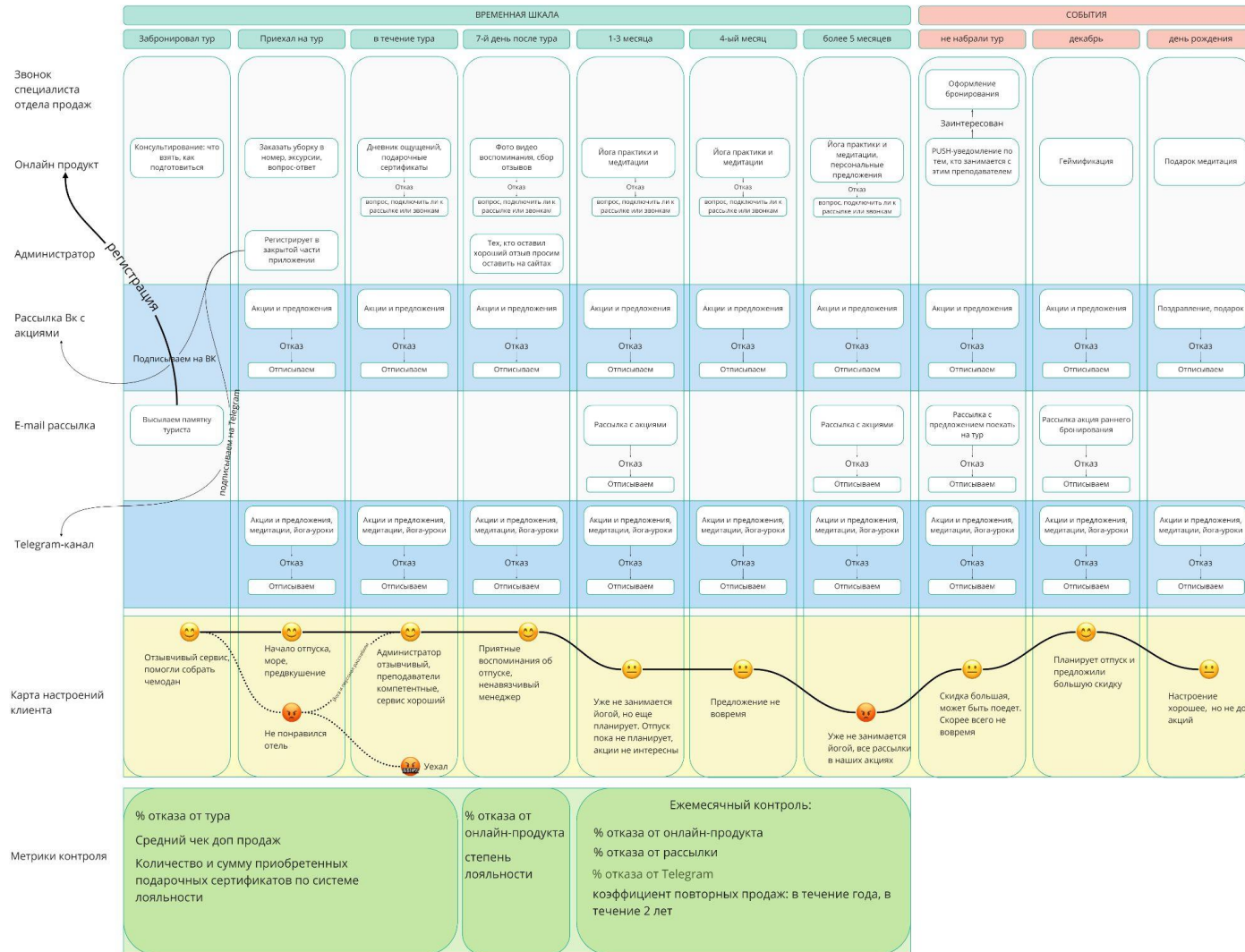


Рисунок 20 – Модель бизнес-процесса «Обработка обращений клиента в чате» TO-BE¹⁹

¹⁹ Составлено автором по [55].

Для туристов в Сочи добавляется возможность записаться на аюрведические процедуры, что способствует развитию дополнительных продаж.

После окончания тура, через 7 дней, вместо звонка менеджера, обратная связь также собирается через приложение. Стимулирование обратной связи реализуем на этом этапе через лид-магнит (открытие дополнительного курса практик или медитаций за отзыв). На этом этапе собираем данные тех туристов, кто оставил положительный отзыв и индивидуально просим их оставить отзыв на публичных сайтах-отзовиках через администратора.

Далее пользователю предоставляется возможность продолжать практиковать йогу по онлайн-урокам, в том числе урокам преподавателя, у которого он был на туре.

Контент постоянно обновляется и дополняется.

Приложение позволяет собирать персонализированные предложения для туристов и оповещать о турах к преподавателям, практики с которыми он открывает чаще всего. Таким образом ослабляется спам-нагрузка от компании на туриста и предложения становятся более целевыми.

Аналогично, при недоборе туристов на тур, есть возможность разослать акции о приближающемся туре по пользователям приложения, которые выбирают практики этого преподавателя.

Если поводом контакта выступает событие, праздник, через приложение реализуется поздравление с пользой для пользователя (практики, онлайн-уроки).

В данной модели отражаем метрики контроля процесса на разных этапах, чтобы отследить реакцию туристов на новые инструменты.

С момента бронирования и до окончания тура следим за изменением метрик:

- % отказа от тура;
- средний чек дополнительных продаж;
- количество проданных на туре подарочных сертификатов.

В течение недели после тура:

- оценки туристов;

- % отказа от приложения.

Далее ежемесячная аналитика:

- отказ от приложения;
- отказ от e-mail-рассылки;
- отказ от рассылки в социальных сетях;
- коэффициент повторных продаж: сколько туристов ездит к нам

дважды в год и чаще, сколько туристов ездят к нам минимум раз в год.

Таким образом, приложение позволяет сделать контакт с туристом после тура более продолжительным через донесение пользы для клиента. В бизнес-процессе уменьшилась нагрузка на отдел продаж, появилась возможность информирования всех клиентов компании, стало возможным сократить навязчивую e-mail рассылку.

3.2 Описание концепции мобильного приложения

Для модернизации процесса стимулирования повторных продаж было принято использовать мобильное приложение. Перед разработкой необходимо было вынести основные идеи и требования к конечному продукту.

При обсуждениях внутри компании были выделены следующие основополагающие идеи, которые в дальнейшем были оформлены в техническое задание.

Платный доступ к контенту внутри приложения

Приложение позиционируется как бесплатное с платным доступом к большей части видео-контента (урокам, медитациям, семинарам). При этом бесплатный доступ ко всем разделам продукта мы предоставляем всем клиентам компании в первый день тура. Приложение не ставит своей целью монетизацию, идея заключается в формировании ценности продукта, как платного, чтобы заинтересовать пользователя.

Конструктор тренировок

В приложении необходимо реализовать конструктор тренировок с автоматической генерацией практики, в зависимости от выбора пользователя. Фильтры необходимы по двум категориям: уровень сложности, направление йоги. Кроме этого, в общем каталоге программ тренировок необходимо реализовать фильтры по целям практик для новичков: практики для снятия болей в спине, для снятия стресса, для улучшения осанки и другие.

Эти функции приложения необходимы для удобства пользователя. Кроме этого, они реализованы во многих самых популярных приложений по фитнесу и йоге.

Встроенная система лояльности

Для стимулирования пользовательской активности необходимо внедрить бальную систему поощрений за выполненную практику. За каждую тренировку начисляются баллы, которые впоследствии можно обменять на фирменную продукцию компании или скидку на йога-тур.

Брендинг согласно концепции компании

В приложении может быть любая рекомендованная дизайнерами и маркетологами цветовая палитра, но в качестве основного логотипа необходимо использовать логотип компании. Логотип может быть минимальным образом видоизменен и перекрашен.

Йога-уроки только от преподавателей компании

В приложении публикуется курсы практик только с участием текущих преподавателей компании. Возможны статьи, разовые медитации и другой короткий контент с участием сторонних экспертов, но 80% контента необходимо создавать ресурсами компании.

Пользователь – клиент компании

Основной пользователь приложения – турист компании. В связи с этим в маркетинговом анализе и тестированиях преимущественно использовать портрет целевой аудитории по портрету целевого клиента йога-тура компании. Кроме этого, данное условие подразумевает отсутствие рекламной кампании приложения, так как на данном этапе не эффективно привлекать новых клиентов

из приложения. Данную возможность можно рассмотреть по мере развития проекта в отдельном экономическом анализе. Также на начальном этапе развития нет необходимости в разработке встроенного маркетплейса туров.

Цель приложения – стимулировать интерес туриста к йоге и вызвать желание вернуться на йога-тур компании.

После вынесения основных требований к приложению была разработана стратегия развития, которая включает метрики промежуточного контроля. Это сделано для контроля возможных рисков, связанных с внедрением приложения в бизнес-процесс компании, таких как:

- снижение повторных продаж относительно показателей до модернизации;
- превышение затрат на разработку и поддержание продукта над прибылью повторных продаж с этого канала;
- снижение интереса пользователя к турам;
- низкое число пользователей.

Для разработки контроля развития рисков и оценки эффективности приложения был использован метод Хосин-Канри, описанный в первой главе работы. Х-матрица представлена на рисунке 21.

Через X-матрицу были связаны цели приложения, задачи и назначены контрольные метрики. В графу результаты вносятся фактические значения развития метрик. Плановые метрики по основным показателям представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Плановые показатели эффективности модернизации бизнес-процесса²¹

Наименование	Текущий показатель	Плановый показатель к марту 2022 года
Оборот компании	46 000 000,00 руб.	60 000 000,00 руб.
LTV	28 000,00 руб.	30 000,00 руб.
CAC	2 500,00 руб.	2 500,00 руб. (1900 руб. в когорте пользователей)
RPR год	2,4 %	3,5%

В описанных ключевых метриках развития оборот компании в действительности не влияет на оценку эффективности приложения. Оборот компании был зафиксирован как показатель стратегической цели компании на данном отрезке времени для понимания общей картины развития.

3.3 Проект разработки мобильного приложения

В процессе разработки участвовала команда из 9 человек. Для координации работы была использована платформа Miro.

Участники команды разработки:

Продакт-менеджер

Управляет продуктом. Задача такого менеджера – понять, что хочет пользователь и как создать тот продукт, который будет отвечать не только стандартам компании, но и понравится аудитории. Для этого продакт-менеджер

²¹ Составлено автором по [56].

определяет, из чего состоит продукт, что туда войдёт, а также занимается приоритезацией и общением с подрядчиками/заказчиками [58]. «Что» будет сделано – ключевой вопрос в его работе.

Задачи менеджера продукта:

- выявление и подтверждение гипотез;
- анализ недостатков продукта;
- разработка бизнес-кейсов;
- общение с клиентами;
- анализ конкурентов;
- создание персонажей и пользовательских историй;
- функционал продукта, определение MVP;
- разработка и тестирование ценообразования.

Digital-маркетолог

Digital-marketing – это направление маркетинга, которое подразумевает продвижение услуг и товаров с помощью цифровых технологий, применяемых на всех этапах взаимодействия с потребителями [59].

Задачи digital-маркетолога:

- анализ целевой аудитории;
- анализ рынка и предложений конкурентов;
- разработка позиционирования и УТП;
- определение ценовой политики (аналитика по конкурентам);
- выбор каналов продвижения;
- анализ эффективности маркетинга проекта и отдельных каналов;
- анализ результатов и внесение корректировок в маркетинговую

стратегию.

SMM-специалист

SMM-специалист – это менеджер, который занимается продвижением компании, бренда или продукта в социальных сетях. Он участвует в разработке стратегии продвижения и составляет бюджет. Также в его круг обязанностей входит создание сообществ и регулярное их наполнение контентом [60].

Задачи SMM-специалиста:

- анализ рекламных активностей конкурентов (Instagram, контекст);
- создание стратегии и плана продвижения в соответствующем канале;
- создание текстового и/или графического материала для соответствующего канала;
- анализ эффективности канала в целом и отдельных кампаний;
- привлечение новых пользователей и удержание через публикацию контента.

UX/UI-дизайнер

UX/UI-дизайнер – специалист, отвечающий за удобный и функциональный дизайн десктоп и мобильные приложения. Он учитывает опыт пользователя не только от использования приложения, но и опыт пользователя в целом и контекст использования приложения [61].

Задачи:

- разработка концепции дизайна приложения;
- разработка экранов;
- разработка пути пользователя;
- визуализация.

iOS Developer

iOS разработчик занимается написанием кода приложения под iOS продукцию.

Задачи:

- создание ПО и обновлений для устройств, которые функционируют на iOS;
- написание технической документации для созданного софта;
- отладка, а также тестирование созданных приложений для iOS;
- загрузка готовых приложений в магазин App Store;
- решение разнообразных спорных вопросов, которые могут быть сопряжены с загрузкой ПО в App Store;

- отладка программы в соответствии с результатами оценки пользователей.

Продуктовый аналитик

Продуктовый аналитик занимается отслеживанием пользовательских процессов внутри продукта. Также специалист переводит значение цифр на язык бизнеса и дает оперативные рекомендации по решению проблемы [62].

Задачи:

- анализ данных по продукту;
- автоматизация обработки данных;
- создание инфраструктуры, позволяющей клиенту самостоятельно готовить отчеты;
- проведение исследований, анализ метрики, изучение поведения пользователей;
- формулировка и подтверждение гипотез.

Проджект-менеджер

Проджект-менеджер управляет проектом. Под управлением такого менеджера решаются вопросы о бюджете, сроках, реализации стратегии клиента/продукта и то, как это будет сделано. Понять, как реализовать проект и сделать это максимально эффективно – основная задача проджект-менеджера [63].

Задачи менеджера проекта:

- координация работы команды над проектом;
- содержание и границы;
- бюджет;
- время, стоимость, ресурсы;
- планирование рисков и активностей;
- трекинг продуктивности и отчетность;
- мотивация и разрешение конфликтов;
- сдача и закрытие проекта;
- оценка проекта;

- управление запуском.

Планирование проекта было реализовано через Agile подход. Agile – это концепция управления проектами, основывающаяся на цикличном методе, в котором условия и решения развиваются с помощью взаимной работы самоорганизующихся кросс-функциональных команд между собой [64].

Была использована гибкая методология управления проектами, совмещающая инструменты подходов Scrum и Kanban.

На рисунке 22 изображен единый график исполнения задач команды с привязкой к членам команды по строкам и спринтам по столбцам. За 1 спринт был принят недельный промежуток времени, так как собрания команды проходили 1-2 раза в неделю на первоначальных этапах разработки.

Отдельно были вынесены и определены задачи каждого участника команды для оптимизации внутренней координации. Так можно передавать задачи внутри команды и оперативно найти ответственного за тот или иной мелкий процесс, который не отображен на общем плане. Пример поля участника отображен на рисунке 23.

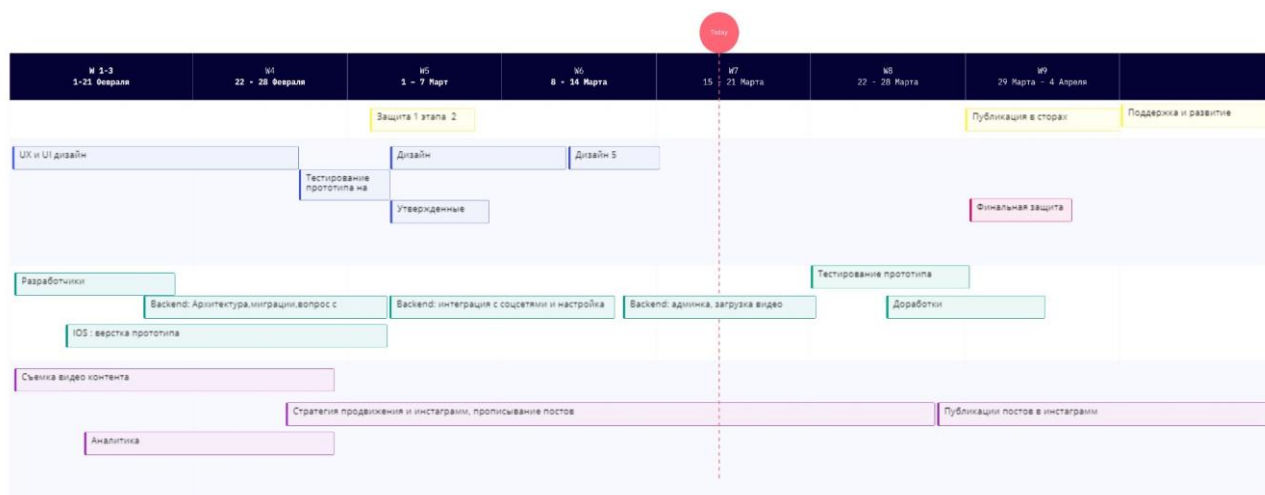


Рисунок 22 – График проекта²²

²² Составлено автором по [65].

Продуктовый аналитик

Отслеживает пользовательские процессы внутри продукта, переводит значение цифр на язык бизнеса и дает оперативные рекомендации по решению проблемы.

Основное, чем занимается продуктовый аналитик:

- собирает и готовит данные для анализа;
- автоматизирует обработку данных и другие рутинные задачи, которые съедают время;
- создает инфраструктуру, которая позволяет клиенту самостоятельно готовить отчеты;
- проводит исследования, анализирует метрики, изучает поведение пользователей;
- строит и проверяет гипотезы;
- и главное — находит точки роста для бизнеса.

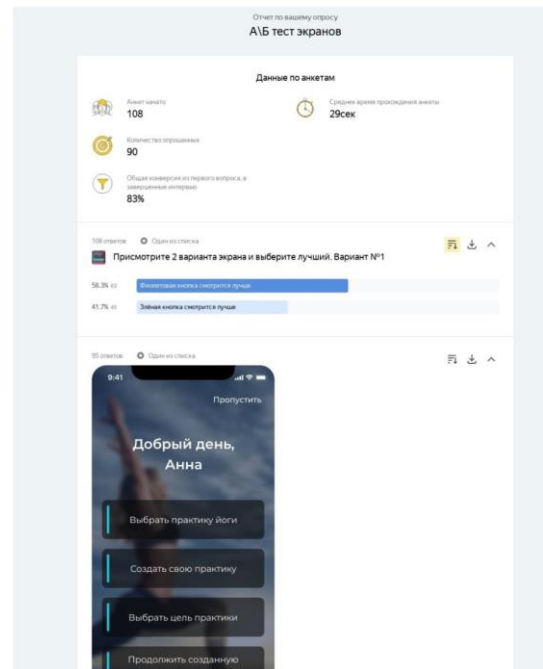
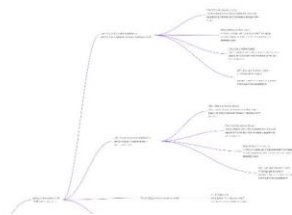


Рисунок 23 – Рабочее поля продакт-менеджера²³

Планирование задач в рамках текущего спринта было реализовано с помощью Kanban-доски (рисунок 24). На ней отражены все задачи участника, задачи, которые реализуются в данный момент и сделанные.

²³ Составлено автором по [65, 66].

Sprint 1: 25.02.2021- 1.03.2021 19:00

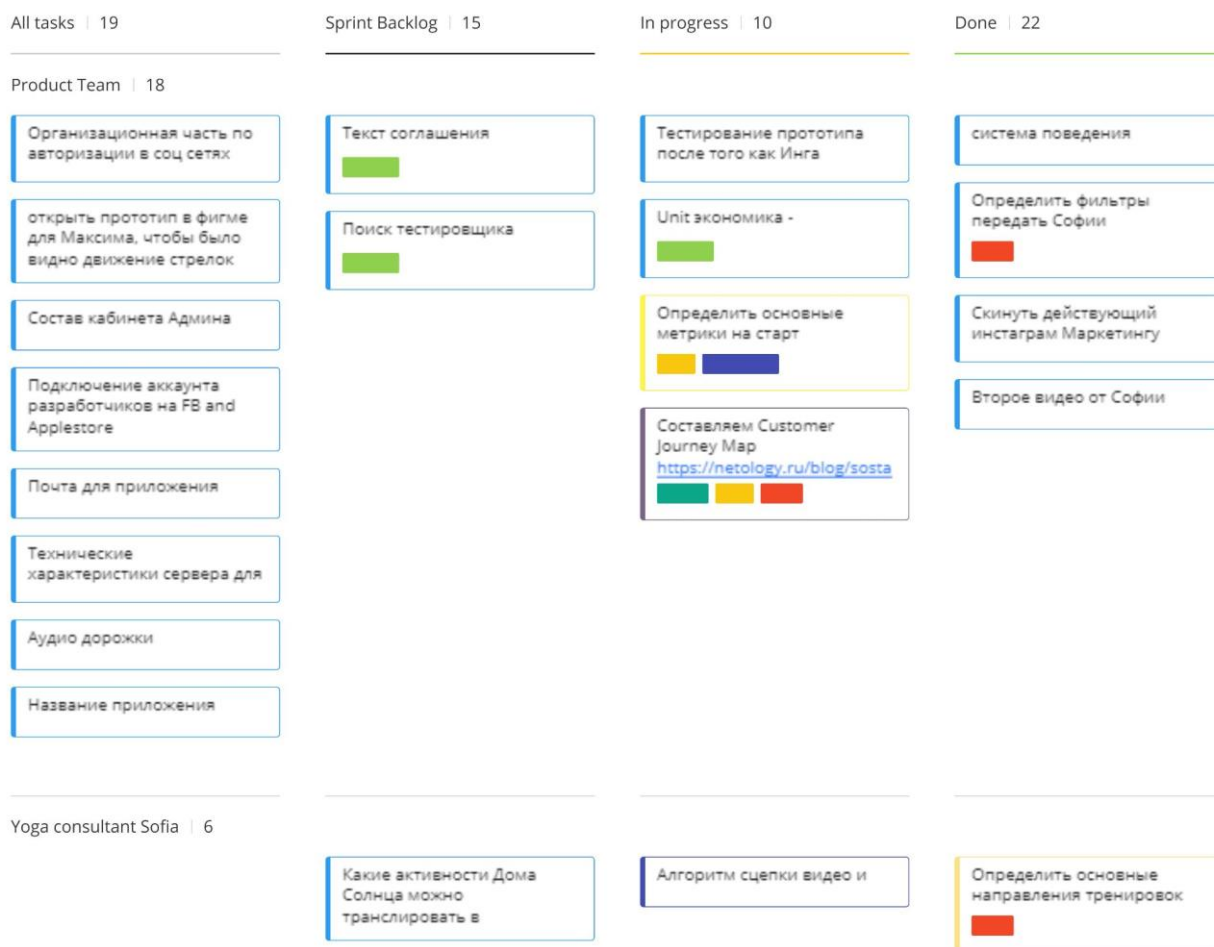


Рисунок 24 – Kanban-доска проекта²⁴

Коммуникация команды проходила в чате Telegram и на отдельных участках доски. Применения гибкой методологии и совмещение нескольких подходов управления проектами позволило упростить работу в команде и наладить связь между каждым ее участником, что являлось важной задачей, так как большая часть команды ранее не сотрудничала.

Также на полотно была вынесена упрощенная карта пути пользователя (рисунок 25).

Использование облачной платформы помогло оперативно представлять результаты разработки, собирать обратную связь и связывать команду разработки приложения и сотрудников компании.

²⁴ Составлено автором по [65].

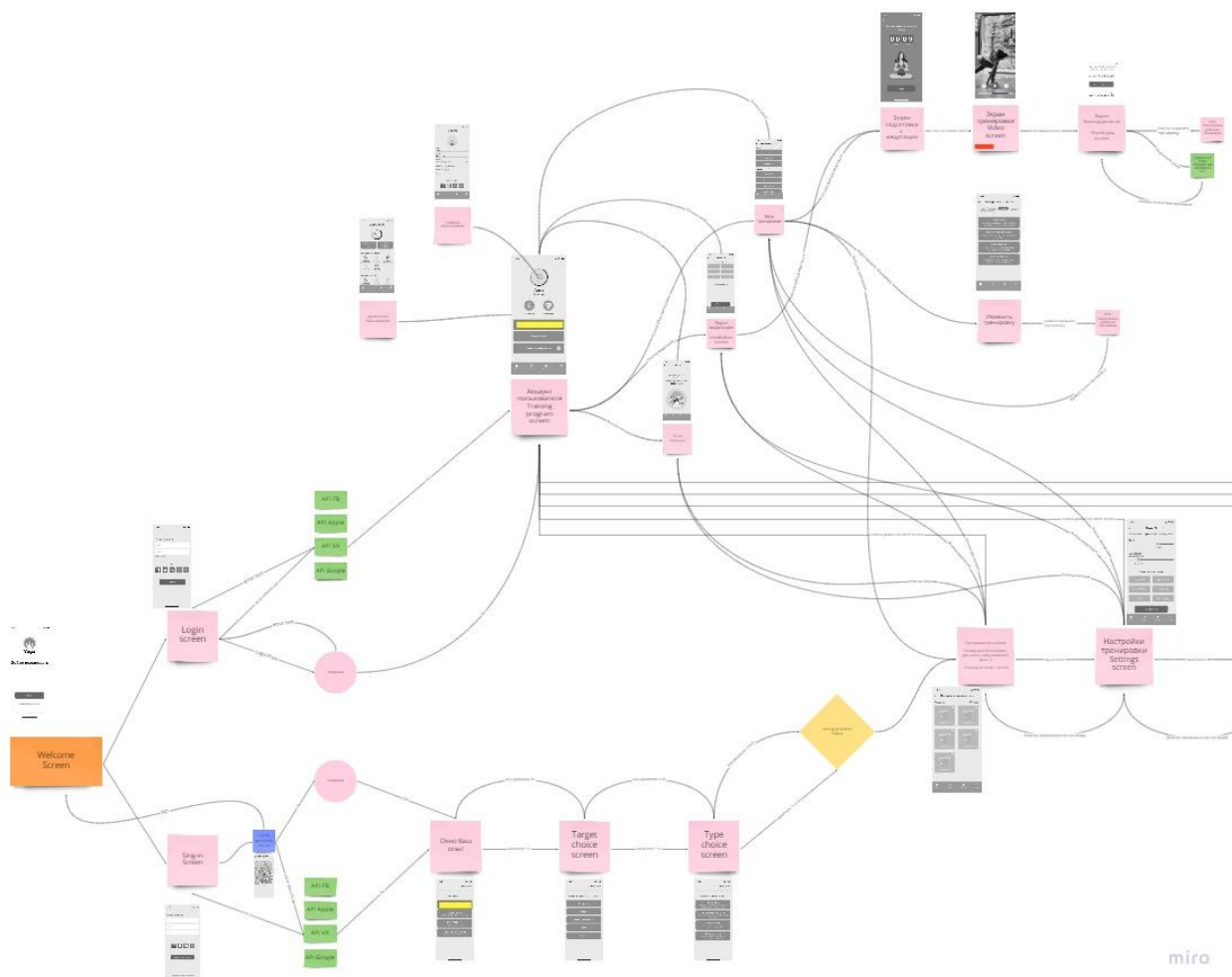


Рисунок 25 – Фрагмент карты пути пользователя²⁵

3.4 Моделирование алгоритма работы мобильного приложения

Для описания алгоритма работы мобильного приложения с точки зрения конечного пользователя была построена модель поведения пользователя (User Behaviour Model).

Экран «Welcome Screen», представленный на рисунке 26, включает в себя две кнопки – «Войти» и «Зарегистрироваться». Мобильное приложение включает в себя два сценария: для нового пользователя и для зарегистрированного пользователя. Нажимая на кнопку «Войти» на экране «Welcome Screen» пользователь переходит к сценарию зарегистрированного

²⁵ Составлено автором по [65, 66].

пользователя. Нажимая на кнопку «Зарегистрироваться» на экране «Welcome Screen», пользователь переходит к сценарию нового пользователя.

9:41



Добро пожаловать

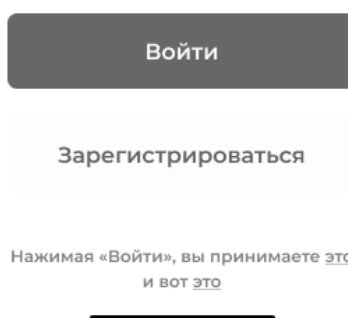


Рисунок 26 – Welcome Screen²⁶

Новый пользователь увидит экран «Sign-In Screen», представленный на рисунке 27. На данном экране пользователю предоставляется выбор:

- ввести логин, пароль и адрес электронной почты;
- зарегистрироваться с помощью аккаунта Facebook;
- зарегистрироваться с помощью аккаунта Apple;
- зарегистрироваться с помощью аккаунта VK;

²⁶ Составлено автором по [66].

- зарегистрироваться с помощью аккаунта Mail.ru.

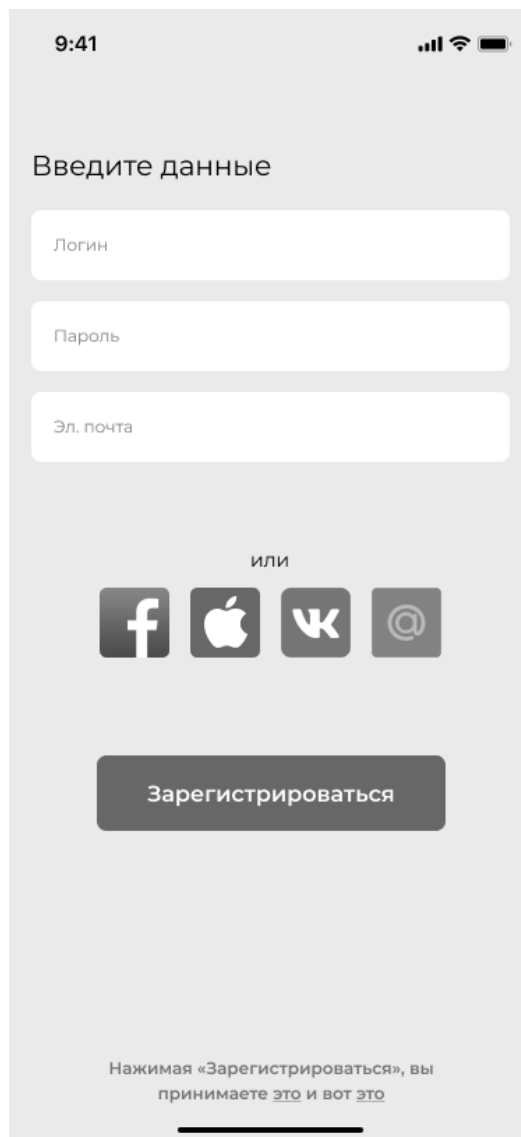


Рисунок 27 – Sign-In Screen²⁷

После регистрации новый пользователь попадает на экран «Level Choice Screen», представленный на рисунке 28. На данном экране доступно указание опыта:

- в первый раз;
- начинающий;
- средний уровень;
- продвинутый уровень.

²⁷ Составлено автором по [66].



Рисунок 28 – Level Choice Screen²⁸

После указания опыта новый пользователь попадает на экран «Target Choice Screen», представленный на рисунке 29. На данном экране доступен выбор цели практики:

- похудение;
- гибкость;
- укрепление спины;
- пресс;
- дыхание.

²⁸ Составлено автором по [66].



Рисунок 29 – Target Choice Screen²⁹

После выбора цели практики новый пользователь попадает на экран «Type Choice Screen», представленный на рисунке 30. На данном экране доступен выбор направления йоги:

- Хатха-йога;
- Аштанга-виньяса йога;
- йога-терапия;
- сукшма-вьяяма.

²⁹ Составлено автором по [66].



Рисунок 30 – Type Choice Screen³⁰

Если пользователь уже был зарегистрирован, по другому сценарию пути перед ним сразу откроется экран личного кабинета (Рисунок 31).

³⁰ Составлено автором по [66].

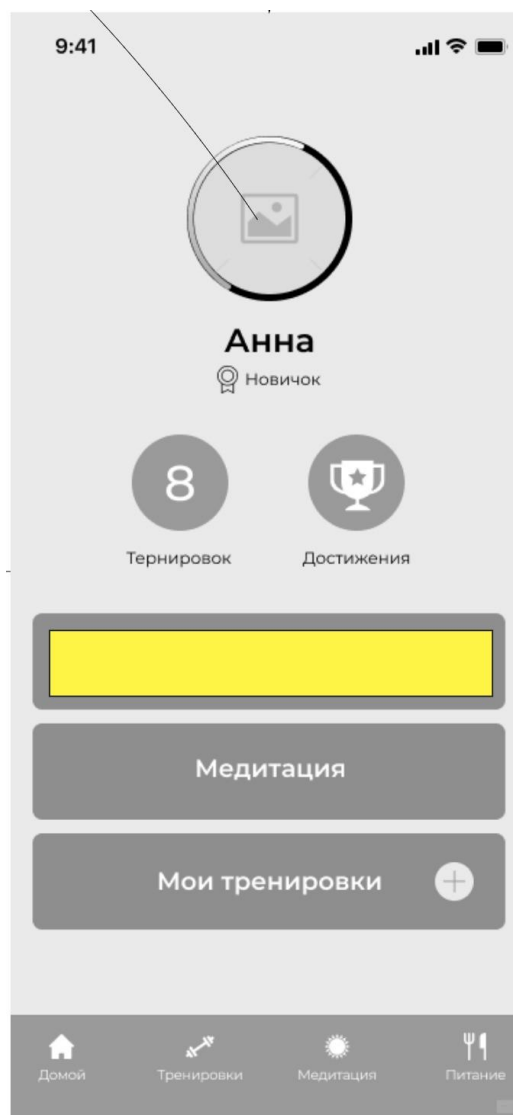


Рисунок 31 – Экран личного кабинета³¹

Здесь пользователю предложено выбрать для практики тренировку или медитацию. В разработке раздел питания.

Далее с учетом выбранных критериев в случае нового пользователя формируется программа практик, состоящая из 5 дней представленная на рисунке 32. Если пользователь был зарегистрирован ранее открывается список программ, которые он проходил ранее и список других доступных программ по категориям. При выборе программы открывается план по дням. На экране функция «изменить» отмечена вопросительными знаками, так как ее внедрение было оставлено на обсуждение. В последствии по итогам тестирований функцию решили убрать.

³¹ Составлено автором по [66].

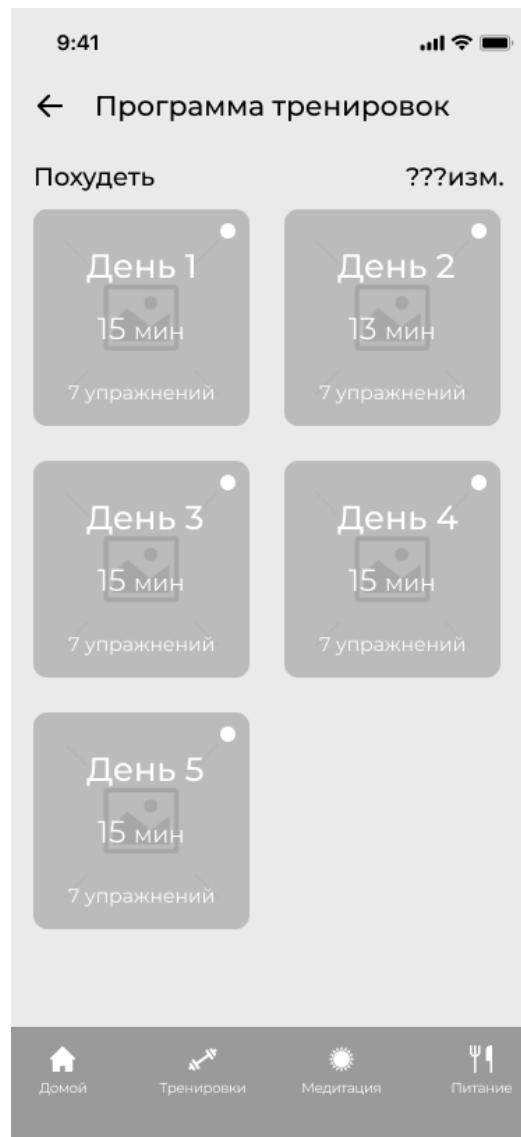


Рисунок 32 – Программа тренировок³²

При переходе к практике открывается конструктор дня (рисунок 33). Перед практикой можно выбрать темп тренировки, длительность шавасаны (заключительная медитация после практики), музыкальное сопровождение.

³² Составлено автором по [66].



Рисунок 33 – Конструктор практики³³

Перед началом практики открывается таймер (рисунок 34). На нем идет отсчет 10 секунд, чтобы пользователь мог зафиксировать телефон и занять положение на коврике. Кнопка «начать» пропустит таймер и перенесет пользователя в тренировку.

³³ Составлено автором по [66].

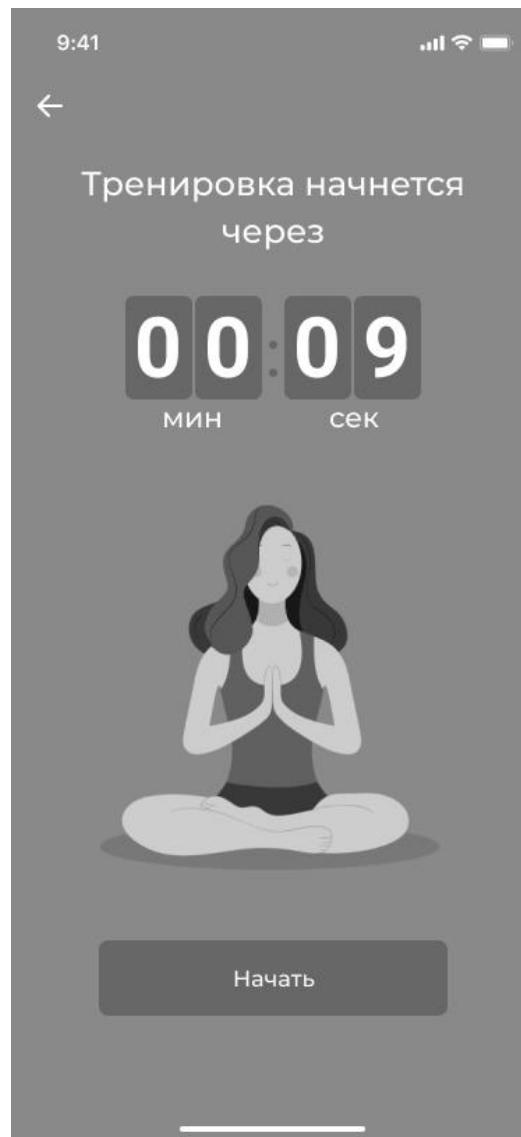


Рисунок 34 – Таймер³⁴

Далее пользователь попадает на экран тренировки (рисунок 35). Во время практики есть возможность изменения музыки, темпа. Также можно регулировать громкость голоса и сопровождения по отдельности. Асаны йоги отмечены на временной шкале. На рисунке 35 изображен вертикальный экран, так как все экраны на этапе разработки планируются вертикальными. Далее текущий экран будет горизонтальным.

³⁴ Составлено автором по [66].

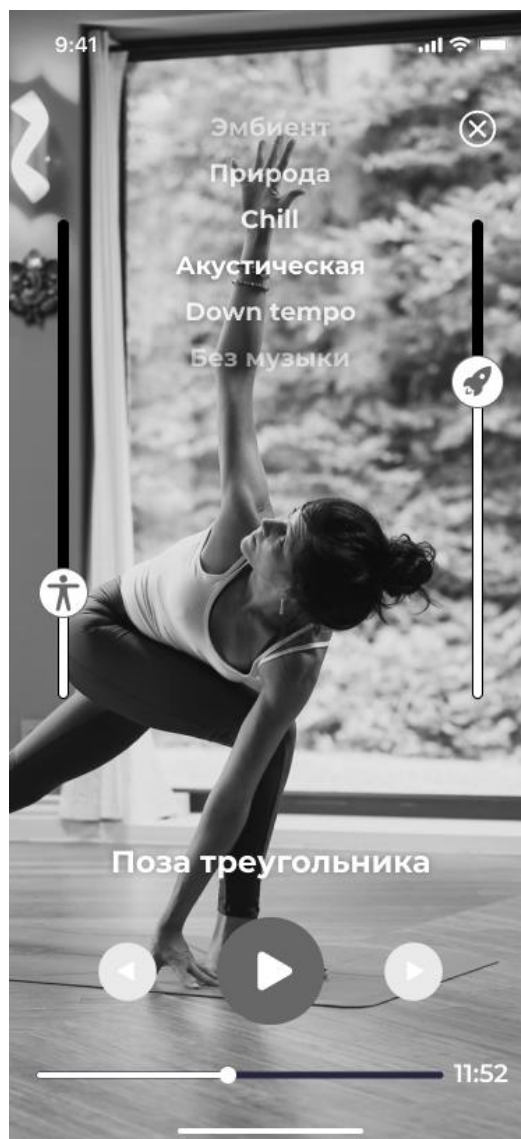


Рисунок 35 – Экран тренировки³⁵

После практики у пользователя открывается экран с информацией о начисленных баллах (рисунок 36). Система поощрения срабатывает при полном просмотре видео-урока.

³⁵ Составлено автором по [66].

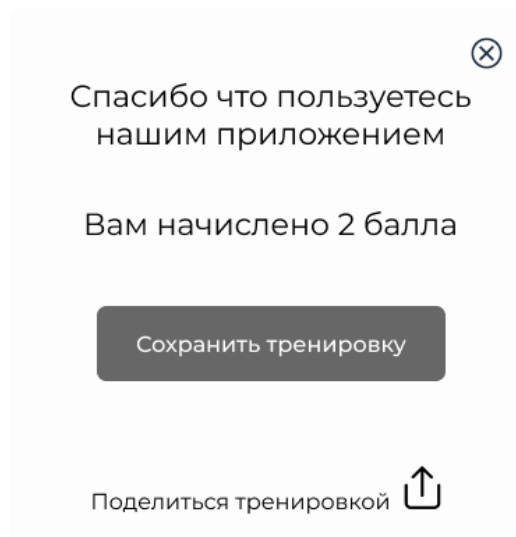


Рисунок 36 – Система поощрения³⁶

Для реализации конструктора тренировок был разработан алгоритм съемки контента, представленный на рисунке 37.

Съемка была организована по алгоритму: все видеофрагменты были уложены в 10 минут и разбиты по критериям фильтрации (уровень сложности, цели практики и направления йоги). На рисунке 37 представлен план съемки по направлению Хатха-йога. Каждый цветной квадрат – съемочный фрагмент. Таким образом из 16 отснятых фрагментов (160 минут материала – 250 съемочных минут) в итоге было получено 54 видеоурока (рисунок 38).

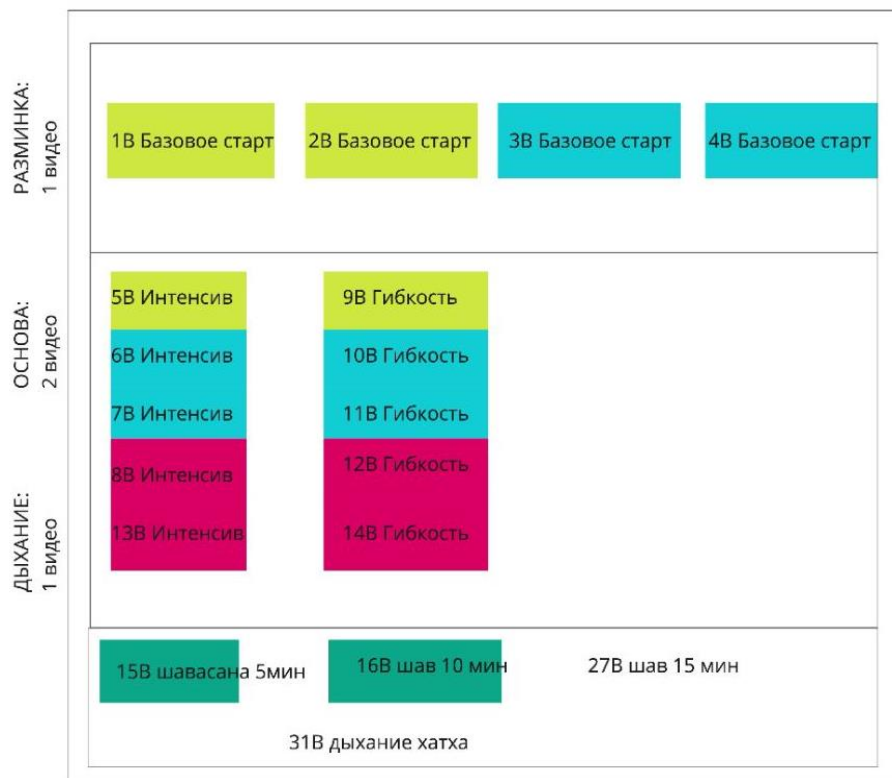
Фрагменты видео комбинируются внутри этапа тренировки (разминка, основная часть, дыхание) в зависимости от выбранных пользователем значений фильтра. Соотнесение выбора фильтра и фрагментов видео вынесены над таблицей.

Все фрагменты могут быть соединены между собой в единую практику без дополнительного монтажа переходов, так как модель занимает одно и то же положение в конце и начале каждого видео (одинаковый переход между асанами каждые 10 минут).

В итоге материал со съемки был представлен разработчикам в соответствии с описанными метками (рисунок 39).

³⁶ Составлено автором по [66].

Начальный интенсив:	Начальный Гибкость:	Начальный баланс:
1. 1В-5В-6В	1. 1В-9В-10В	1. 1В-5В-9В
2. 1В-5В-7В	2. 1В-9В-11В	2. 1В-6В-9В
3. 2В-5В-6В	3. 2В-9В-10В	3. 1В-7В-9В
4. 2В-5В-7В	4. 2В-9В-11В	4. 2В-5В-9В
		5. 2В-6В-9В
		6. 2В-7В-9В
Средний интенсив:	Средний Гибкость:	Средний баланс:
1. 3В-6В-7В	1. 3В-10В-11В	1. 3В- 6В-10В
2. 3В-6В-8В	2. 3В-10В-12В	2. 3В-6В-11В
3. 3В-7В-8В	3. 3В-11В-12В	3. 3В-7В-10В
4. 4В-6В-7В	4. 4В-10В-11В	4. 3В-7В-11В
5. 4В-6В-8В	5. 4В-10В-12В	5. 4В-6В-10В
6. 4В-7В-8В	6. 4В-11В-12В	6. 4В-6В-11В
		7. 4В-7В-10В
		8. 4В-7В-11В
Продвинутый интенсив:	продвинутый Гибкость:	Продвинутый баланс:
1. 3В-8В-13В	1. 3В-10В-13В	1. 3В-8В-12В
2. 4В-8В-13В	2. 3В-11В—13В	2. 3В-8В-14В
3. 3В-7В-13В	3. 3В-12В-13В	3. 3В-13В-12В
4. 3В-6В-13В	4. 4В-10В-13В	4. 3В-13В-14В
5. 4В-7В-13В	5. 4В-11В-13В	5. 4В-8В-12В
6. 4В-6В-13В	6. 4В-12В-13В	6. 4В-8В-14В
		7. 4В-13В-12В
		8. 4В-13В-14В



метки:



Рисунок 37 – Алгоритм съемки видео-контента³⁷

³⁷ Составлено автором по [65].

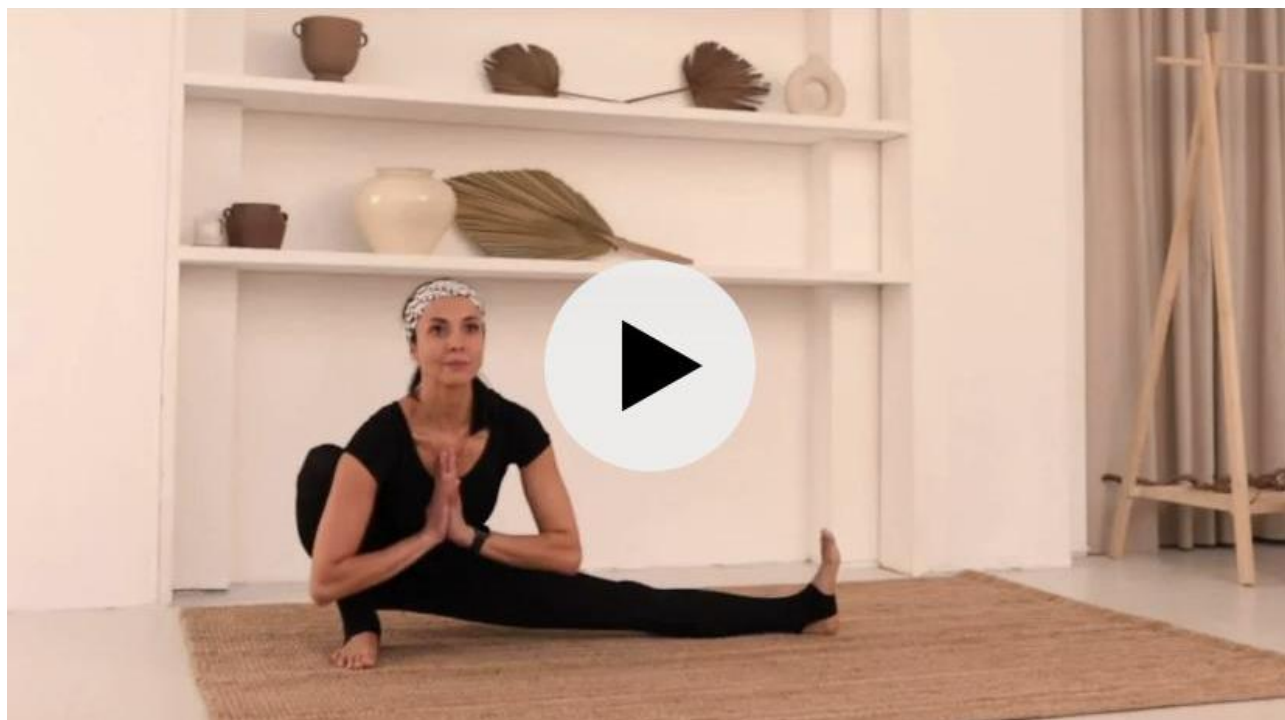


Рисунок 38 – Скриншот видеоурока³⁸

Day 3



11B.mp4



12B.mp4



13B.mp4



14B.mp4



7B.mp4



8B.mp4

Рисунок 39 – Выгрузка готового видеоматериала³⁹

³⁸ Составлено автором по [67].

³⁹ Составлено автором по [67].

3.5 Оценка экономической эффективности

Для оценки экономической эффективности решения был выполнен расчет затрат на разработку и дальнейшее поддержание приложения в течение года. Отдельно выполнен расчет на разработку (таблица 6).

Таблица 6 – Расчет на разработку приложения⁴⁰

Наименование	Цена единицы	Количество	Итог
Сопровождение проекта сотрудником компании	315,00 руб/час	25 часов	7 875,00 руб.
Съемка и монтаж материала	2 000,00 руб/час	24 часа	48 000,00 руб.
Аренда студии	1 200,00 руб/час	24 часа	28 800,00 руб.
Озвучка материала	1		21 000,00 руб
Итог			105 675,00 руб.

Низкая стоимость разработки объясняется договоренностями с участниками команды разработки, по которым все процессы выполнялись для компании бесплатно. Компания будет платить ежегодный платеж за аккаунт разработчика Apple (\$99,00 или 7155,00 рублей).

Для окупаемости решения необходимо выполнить расчет планового изменения метрики повторных продаж. За среднюю стоимость тура была взята величина 24 000,00 руб. Текущий коэффициент повторных продаж в предел одного года составил 2,4%. За прошлый год было 1631 турист.

Дальнейшие расчеты будут проведены по текущему показателю RPR. Количество клиентов компании, совершивших повторную покупку услуги в течение года после первого бронирования, составляет 39 человек на середину мая 2021 года. Усредненная прибыль с одного клиента (после отчислений во внутренние фонды компании) составляет 4 819,00 рублей.

⁴⁰ Составлено автором по [68].

Усредненная прибыль с клиентов компании, совершивших повторную покупку услуги в течение года после первого бронирования, составляет 187 941,00 рублей. Данный объем денежных средств был определен как исходный бюджет для проекта пилотной разработки мобильного приложения.

По графику (рисунок 40) видно, что затраты на разработку мобильного приложения будут покрыты после совершения повторной продажи 22 клиента. Основываясь на данных 2020 года (недели 23-52) и 2021 года (недели 1-20) определить временной промежуток совершения 22 повторной продажи на текущий момент не предоставляется возможным из-за неоднородности спроса и наступления рискованных ситуаций.

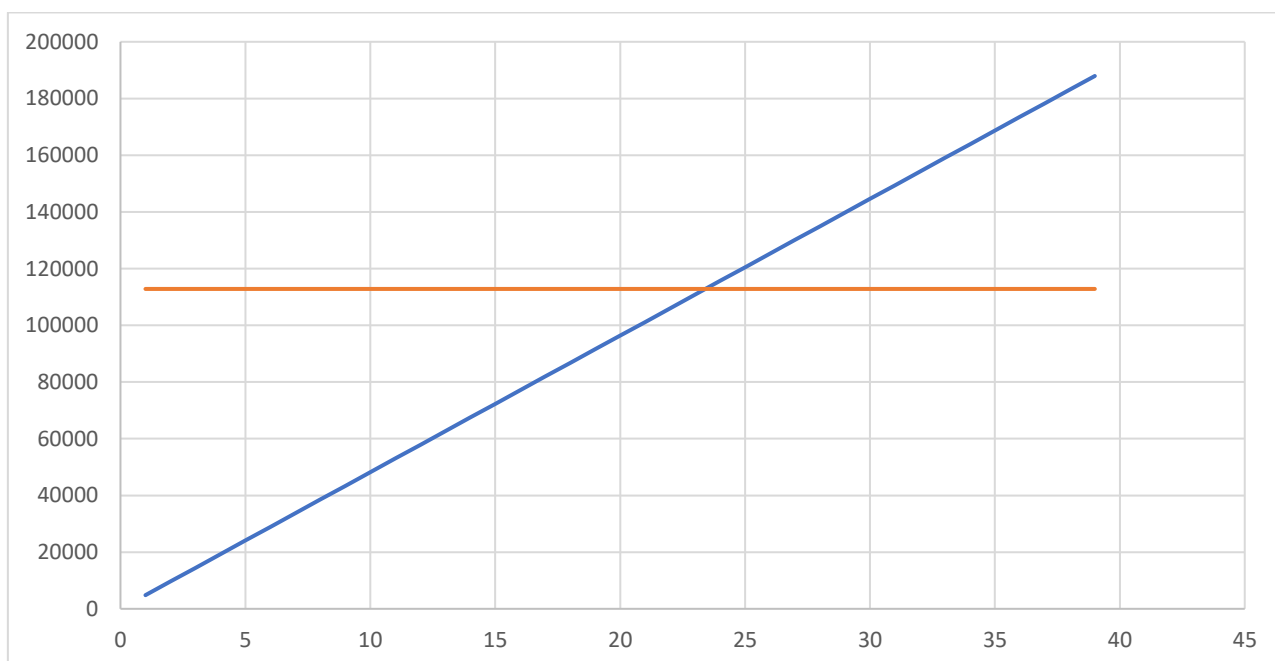


Рисунок 40 – График прибыли клиентов с постпродажи⁴¹

3.6 Выводы и результаты раздела 3

В ходе реализации цифровизации компании был разработан проект мобильного приложения. Сформулированы целевые показатели по ключевым метрикам и план развития проекта. На основе актуальных рисков и слабых мест

⁴¹ Составлено автором по [69].

процесса повторной продажи туров в компании была сформулирована концепция приложения.

Был осуществлен запуск разработки по гибкой методологии управления, разработаны сценария приложения, реализован дизайн экранов.

С учетом требований к приложению была проведена съемка и обработка контента, разработана встроенная система лояльности.

Была осуществлена оценка экономической эффективности, по результатам которой затраты на проект составили 112 830,00 рублей. Таким образом затраты на разработку будут покрыты после совершения 22 повторной продажи через приложение.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках данной магистерской диссертации была выполнена цель по разработке экономически эффективной стратегии цифровизации бизнес-процесса повторных продаж.

Выполнены следующие задачи исследования:

- изучены тенденции цифровизации сферы туризма;
- определены методы оценки рисков цифровизации;
- изучена и составлена полная архитектуру предприятия;
- проанализированы бизнес-процессы предприятия;
- определен оптимальный способ модернизации бизнес-процесса;
- проведена оценка рисков решения;
- продемонстрирована концепция разработки;
- осуществлена оценка экономической выгоды разработки.

Глобальная диджитализация процессов подталкивает участников рынка туризма к борьбе за клиента в цифровом пространстве. Современные решения цифровизации позволяют оптимизировать продуктовые предложения и маркетинговые кампании и тем самым повышать конверсию.

Все тренды цифровизации объединяет идея глубокой персонализации данных клиента, для осуществления более качественного сервиса, омниканального ритейла и развития маркетинговых инструментов.

Цифровизация предприятия сферы туризма позволяет упорядочить данные компании, углубить аналитику и, в том числе, получить персонализацию данных клиента.

Процесс цифровизации затрагивает все бизнес-процессы организации и включает большое число рисков. В связи с этим внедрение цифровизации следует проводить по предварительно разработанной стратегии, чтобы иметь возможность контролировать риски и поэтапно анализировать процесс трансформации, внося необходимые корректировки. Удобно использовать для

разработки стратегии метод Хосин-Канри, так как он гибок в использовании и визуально отражает цели, задачи и основные метрики проекта.

Внедрение мобильного приложения для стимуляции процесса повторных продаж в компании йога-туров оказалось самым эффективным способом модернизации процесса. С его помощью можно ослабить нагрузку на сотрудников в штате компании при пике спроса, при этом его внедрение не вызовет простоя сотрудников при понижении спроса, что является важным достоинством решения для туристической сферы с ее волнообразной динамикой спроса.

Кроме этого, через приложение можно увеличить срок контакта с клиентом после первичной покупки и вернуться к нему с предложением через 6-14 месяцев, когда для него вопрос о повторном подборе тура станет актуальным. Эта возможность открывается через донесение пользы до клиента, поддержанием интереса к йоге и не навязчивому знакомству с другими продуктами компании.

Сбор данных и углубленная аналитика позволят персонализировать инструменты маркетинга компании и работать прицельно с каждым клиентом, собирая его предпочтения по направлению йоги, преподавателям компании и другим критериям выбора тура. Также через приложение можно эффективно доносить постоянным пользователям об изменениях в системе лояльности.

Также мобильное приложение повысит имидж компании и создаст конкурентные преимущества. Теперь при выборе тура клиент может оценить, что, остановившись на нашем предложении, он получит поддержку и пользу не только в течение тура, но и после него. Учитывая, что количество конкурентов в этом сезоне выросло, но они в основном включают себя небольшие компании и тревел-экспертов, важно показать клиенту, что компания существует на рынке уже 10 лет и отвечает современным тенденциям туризма.

В дальнейшем перспективы развития приложения широки, возможности продукта могут использоваться как в ремаркетинге, так и как отдельный канал привлечения первичных клиентов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Белянин А. Пассажиропоток аэропорта Сочи на 39% превысил ожидаемые показатели [Электронный ресурс]: URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4803138> (дата обращения: 10.05.2021).
2. Полев В. Что такое цифровизация предприятия? [Электронный ресурс]. – URL: <https://blogic.ru/blog/chto-takoe-tsifrovizatsiya-predpriyatiya/> (Дата обращения: 10.05.2021).
3. Вичугова А. Цифровизация [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.bigdataschool.ru/wiki/цифровизация> (Дата обращения: 10.05.2021).
4. Морозов М. А. Инновационные тренды развития туризма и гостиничного бизнеса в условиях цифровизации [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-trendy-razvitiya-turizma-i-gostinichnogo-biznesa-v-usloviyah-tsifrovizatsii/viewer> (дата обращения: 10.05.2021).
5. Меньщиков А. Блокчейн в туризме. Часть 1 Ситуация на мировом туристическом рынке [Электронный ресурс] – URL: <http://pitert.ru/news/blokchein-turizme-chast-1> (дата обращения: 10.05.2021).
6. Morozov M. A., Morozova N. S. Attractive Tourist Destinations as a Factor of its Development [текст] // Journal of Environmental Management and Tourism – Volume VII – Spring 2016 1(13), с. 105-112.
7. Технологии с прицелом на персональный сервис. Конспект выступления Франческо Канзониере, основателя Booklyng [Электронный ресурс] – URL: <http://traveltechcon.ru/news/francesco> (дата обращения: 10.05.2021).
8. ООО «Ютревелми» [Электронный ресурс] – URL: <https://www.rusprofile.ru/id/11377671> (дата обращения: 10.05.2021).
9. Тримайлов А. Как сократился турагентский рынок [Электронный ресурс] – URL: <https://profi.travel/articles/50497/details> (дата обращения: 10.05.2021).

10. Юлин Д. Ростуризм сообщил, в каких случаях туроператорам грозят проверки [Электронный ресурс] – URL: <https://new-year.visitnizhny.ru/articles/50497/details> (дата обращения: 10.05.2021).

11. Генкин А. Технология блокчейн: что надо знать в 11 карточках [Электронный ресурс] – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/https://trends.rbc.ru/trends/industry/5f05c0a79a7947aac5c7577a> (дата обращения: 10.05.2021).

12. Главные тренды туризма в 2020 году [Электронный ресурс] – URL: <https://ria.ru/20200116/1563469349.html> (дата обращения: 10.05.2021).

13. Тренды в туризме 2020. ТОП-7 возможностей для бизнеса [Электронный ресурс] – URL: <https://www.archiblog.com.ua/ru/trends/trendy-v-turizme-2020/> (дата обращения: 10.05.2021).

14. SABRE И GOOGLE создают первую технологию искусственного интеллекта в туризме [Электронный ресурс] – URL: <https://mobile-business.by/news/tekhnologii/sabre-i-google-sozdaiut-pervuiu-tekhnologiiu-iskusstvennogo-intellekta-v-turizme> (дата обращения: 10.05.2021).

15. Искусственный интеллект и сквозные технологии [Электронный ресурс] – URL: <https://www.comnews.ru/content/211216/2020-10-26/2020> (дата обращения: 10.05.2021).

16. Кузьмиченок В. Что такое интернет вещей? [Электронный ресурс] – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/5db96f769a7947561444f118> (дата обращения: 10.05.2021).

17. Володченко В. С., Ланцова Д. С., Миронова Т. А., Бышок К. А., Сапунова Е. В. Анализ рынка мобильных приложений в туристской индустрии [Текст] // Вопросы науки и образования. – 2019. – С. 109-113.

18. В Сочи создадут интернет-портал и приложение для туристов [Электронный ресурс] – URL: <https://kubnews.ru/obshchestvo/2021/05/31/v-sochi-sozdadut-internet-portal-i-prilozhenie-dlya-turistov/> (дата обращения: 10.05.2021).

19. Трофимов В. В. Управление проектами [текст] Управление проектами : учебное пособие / В.В. Трофимов. – 2-е изд. испр. и доп. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2019. – С.113.

20. Общая характеристика рисков [Электронный ресурс] – URL: <https://www.grandars.ru/student/fin-m/vidy-riskov.html> (дата обращения: 10.05.2021).

21. Методы количественного и качественного оценивания риска [Электронный ресурс] – URL: https://studbooks.net/67942/menedzhment/metody_kolichestvennogo_kachestvennog_o_otseivaniya_riska (дата обращения: 10.05.2021).

22. Управление рисками проекта [Электронный ресурс] – URL: <https://blog.iteam.ru/upravlenie-riskami-proekta/> (дата обращения: 10.05.2021).

23. Марцыновский Д. Обзор основных аспектов риск-менеджмента [Электронный ресурс] – URL: https://www.cfin.ru/finanalysis/risk/main_meths.shtml (дата обращения: 10.05.2021).

24. Вякциновская Н. А. Классификация методов анализа и оценки рисков [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-metodov-analiza-i-otsenki-riskov> (дата обращения: 10.05.2021).

25. Шабашкевич Н. Рентабельность инвестиций в цифровую трансформацию: как проверить окупаемость проекта? [Электронный ресурс] – URL: https://new-retail.ru/business/ekonomika/rentabelnost_investitsiy_v_tsifrovuyu_transformatsiyu_kak_proverit_okupaemost_proekta7314/ (дата обращения: 10.05.2021).

26. Осипов А. Что такое Хосин Канри (Hoshin Kanri)? [Электронный ресурс] – URL: http://www.lean-consult.ru/blog/what_is_hoshin_kanri/ (дата обращения: 10.05.2021).

27. Хосин Канри [Электронный ресурс] – URL: <https://noskolagrokol.ru/wp-content/uploads/berezhlivyj-kolledzh/hosin-kanri.pdf> (дата обращения: 10.05.2021).

28. Тосунян Г.А. Современное состояние банковской системы и экономики России. [текст] / Тосунян Г.А. // Возможности посткризисного развития. Оценка ситуации в банковской системе и экономике России. – 2010. – №1. – С. 3.

29. Костарева Ю. А. Формирование системы корпоративного управления на основе методологии Хосин Канри [текст] / Костарева Ю. А., Видяев И.Г., Черепанова Н.В., Громова Т.В. // Формирование системы корпоративного управления на основе методологии Хосин Канри – 2017. – С. 36.

30. Хосин Канри против Системы Сбалансированных Показателей [Электронный ресурс] – URL: <https://bscdesigner.ru/hoshin-kanri.htm> (дата обращения: 10.05.2021).

31. Данилин А. Архитектура и стратегия. «Инь» и «янь» информационных технологий предприятия [Текст] / Данилин А.А., Слюсаренко А.А. – Москва: Интернет-Университет Информационных Технологий – 2005. – 504 с.

32. Лапшина С. Н. Архитектура предприятия [Электронный ресурс] – URL: <https://study.urfu.ru/Aid/ViewMeta/13686> (дата обращения: 10.05.2021).

33. Организационная структура управления гостиницей [Электронный ресурс] – URL: <https://thelib.info/ekonomika/1457003-organizacionnaya-struktura-upravleniya-gostinicej/> (дата обращения: 10.05.2021).

34. Бизнес-процессы [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.u-b-s.ru/publikacii/biznes-processy.html> (дата обращения: 10.05.2021).

35. Актуально ли на сегодня моделирование в IDEF0? [Электронный ресурс] – URL: <http://projectimo.ru/biznes-processy/idef0.html> (дата обращения: 10.05.2021).

36. Репит В.В. Нотация ARIS eEPC [Электронный ресурс] – URL: <https://marketing.wikireading.ru/15153> (дата обращения: 10.05.2021).

37. Нотация BPMN 2.0: ключевые элементы и описание [Электронный ресурс] – URL: <https://www.comindware.com/ru/blog-нотация-bpmn-2-0-элементы-и-описание/> (дата обращения: 10.05.2021).

38. Мингазов Д. Что такое Customer Journey Map? [Электронный ресурс] – URL: <https://iq-adv.ru/blog/customer-journey-map/> (дата обращения: 10.05.2021).

39. Нотация ARIS [Электронный ресурс] – URL: <https://itrp.ru/questions/notatsiya-opisaniya-biznes-protsesov-aris-eerp> (дата обращения: 10.05.2021).

40. Кинзябулатов Р. Описание графической нотации IDEF0 [Электронный ресурс] – URL: <https://trinion.org/articles/idef0-znakomstvo-s-notatsiey-i-primer-ispolzovaniya/> (дата обращения: 10.05.2021).

41. Что такое путь клиента (CJM) и как он влияет на конверсию [Электронный ресурс] – URL: https://umi.ru/blog/put_klienta_cjm/ (дата обращения: 10.05.2021).

42. Что такое бизнес-процессы. Обзор базовых понятий BPM [Электронный ресурс] – URL: <https://www.elma-bpm.ru/journal/chto-takoe-biznes-processy-obzor-bazovyh-ponyatij-bpm/> (дата обращения: 10.05.2021).

43. Моделирование бизнес-процессов [Электронный ресурс] – URL: <https://www.kpms.ru/Automatization/BPM.htm> (дата обращения: 10.05.2021).

44. Андреев А. Customer Journey Map – что это такое? [Электронный ресурс] – URL: <https://www.uplab.ru/blog/customer-journey-map/> (дата обращения: 10.05.2021).

45. Кабирова П. Составляем Customer Journey Map: советы и инструменты [Электронный ресурс] – URL: <https://netology.ru/blog/sostavlyaem-cjm> (дата обращения: 10.05.2021).

46. Описание Miro (ранее RealtimeBoard) [Электронный ресурс] – URL: <https://startpack.ru/application/realtimeboard-whiteboard> (дата обращения: 10.05.2021).

47. Разбор функционала интерактивной онлайн-доски для дистанционного обучения [Электронный ресурс] – URL: <https://we.study/blog/miro> (дата обращения: 10.05.2021).

48. Агеев Ю. Пять принципов для построения процессов в компании на этапе роста [Электронный ресурс] – URL: <https://sense23.com/post/pyat-printsipov-dlya-postroeniya-protsessov-v-kompanii-na-etape-rosta> (дата обращения: 10.05.2021).

49. Как построить Customer Journey Map [Электронный ресурс] – URL: <https://www.cossa.ru/epromo/284512/> (дата обращения: 10.05.2021).

50. Обзор и отзывы о конструкторе сайтов Tilda [Электронный ресурс] – URL: <https://tilda.education/konstruktor-saitov-tilda> (дата обращения: 10.05.2021).

51. Минимально жизнеспособный продукт [Электронный ресурс] – URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Минимально_жизнеспособный_продукт (дата обращения: 10.05.2021).

52. Обзор конструктора Tilda [Электронный ресурс] – URL: <https://tilda.cc/ru/review/> (дата обращения: 10.05.2021).

53. Возможности мобильных приложений [Электронный ресурс] – URL: <https://app-for-cms.ru/blog/vozmozhnosti-mobilnyh-prilozhenij> (дата обращения: 10.05.2021).

54. TO-BE модель [Электронный ресурс] – URL: <https://piter-soft.ru/knowledge/glossary/process/to-be-model.html> (дата обращения: 10.05.2021).

55. Customer Journey Map: как составить карту пути клиента при переходе из офлайна в онлайн и для увеличения конверсии [Электронный ресурс] – URL: <https://o2k.ru/blog/customer-journey-map> (дата обращения: 10.05.2021).

56. Ключевые метрики, позволяющие понять, что у стартапа «все плохо» [Электронный ресурс] – URL: <https://admitad.pro/ru/blog/kakie-klyuchevye-metriki-razvoluyut-ponyat-cto-u-startapa-vse-ploho> (дата обращения: 10.05.2021).

57. Управление рисками [Электронный ресурс] – URL: <https://upravlenie-proektami.ru/matrica-hosin-kanri-ili-x-matrica><https://upravlenie-proektami.ru/matrica-hosin-kanri-ili-x-matrica> (дата обращения: 10.05.2021).

58. Продакт-менеджер: об обязанностях, функционале и компетенциях в профессии product manager [Электронный ресурс] – URL: <https://marketing.hse.ru/news/417914264.html> (дата обращения: 10.05.2021).

59. Digital-marketing [Электронный ресурс] – URL: <https://blog.ingate.ru/seo-wikipedia/digital-marketing/> (дата обращения: 10.05.2021).

60. UX vs UI: в чем разница [Электронный ресурс] – URL: <https://vc.ru/design/50911-ux-vs-ui-v-chem-raznica> (дата обращения: 10.05.2021).

61. Продуктовый аналитик: что делает, сколько зарабатывает, какую пользу несёт бизнесу. [Электронный ресурс] – URL: <https://netology.ru/blog/03-2020-who-is-product-analyst> (дата обращения: 10.05.2021).

62. Ильенкова В. Как стать проджект-менеджером: что смотреть, что учить и как набрать опыт [Электронный ресурс] – URL: <https://vc.ru/hr/173913-kak-stat-prodzhekt-menedzherom-cto-smotret-cto-uchit-i-kak-nabrat-opyt> (дата обращения: 10.05.2021).

63. Обзор Agile. Что это: методология, метод или философия? [Электронный ресурс] – URL: <https://scrumtrek.ru/blog/agile-scrum/4029/metodologiya-agile/> (дата обращения: 10.05.2021).

64. 5 способов сделать график или диаграмму понятными [Электронный ресурс] – URL: <https://vc.ru/design/145809-5-sposobov-sdelat-grafik-ili-diagrammu-ponyatnymi-i-klientam-i-kollegam-i-sebe> (дата обращения: 10.05.2021).

65. Учимся работать в Figma: бесплатный учебник и видеоуроки на русском [Электронный ресурс] – URL: <https://awdee.ru/figma/> (дата обращения: 10.05.2021).

66. Как сделать обучающее видео в офисе или дома – пошаговое руководство [Электронный ресурс] – URL: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/kak-sdelat-videourok-v-ofise> (дата обращения: 10.05.2021).

67. Расчет экономической эффективности внедрения приложения [Электронный ресурс] – URL: <https://studfile.net/preview/6064514/page:8/> (дата обращения: 10.05.2021).

68. Учимся определять точку безубыточности [Электронный ресурс] – URL: <http://powerbranding.ru/cenoobrazovanie/tochka-bezubytochnosti/> (дата обращения: 10.05.2021).

69. Как определить и рассчитать точку безубыточности [Электронный ресурс] – URL: <http://powerbranding.ru/cenoobrazovanie/tochka-bezubytochnosti/> (дата обращения: 10.05.2021).