

Специфика формирования основных бизнес-процессов предприятия с учётом особенностей товара для конкретного сегмента рынка курортно-рекреационных услуг

Е. Ю. Лукьянова

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского»
lukianovahy@ukr.net

Аннотация. В статье предлагается подход, позволяющий оптимизировать формирование бизнес-процессов по критерию учёта особенностей товара для конкретного сегмента рынка курортно-рекреационных услуг.

Ключевые слова: оптимизация; предприятие; управление; бизнес-процессы; курортно-рекреационный

I. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

В предыдущих публикациях [1–3] автора предложен методический подход к реализации процессного менеджмента на предприятиях курортно-рекреационной сферы. Было выявлено, что основой для формирования в них основных бизнес-процессов (BP_{Gsi}) являются товары (G_{si}), которые имеют определённые потребительские свойства для удовлетворения конкретных сегментов соответствующего рынка. Эти товары являются выходами основных бизнес-процессов, также как и информация, связанная с ними. Для получения «выходов» необходимо соответствующим образом использовать подобранные «входы» – ресурсы, которые поступают к переработке, информацию, материалы, «механизмы» – персонал, технологическое оборудование, «управляющее воздействие» – стандарты, регламенты и т. д., а также правильную последовательность действий – поток работ выполнения бизнес-процесса. Это и определило цель данной публикации – раскрыть специфику формирования основных бизнес-процессов предприятия с учётом особенностей товара для конкретного сегмента рынка курортно-рекреационных услуг.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Метод формирования основных бизнес-процессов предприятия курортно-рекреационной сферы с учётом потребительских свойств товара для конкретного сегмента соответствующего рынка следует понимать как способ решения конкретных задач по достижению цели формирования бизнес-процессов, а также совокупность приёмов и операций практического и теоретического характера для реализации этого. Разработанный в ходе исследования и предлагаемый метод реализуется с

помощью алгоритма, приведённого на рис. 1. Описание этапов алгоритма приведено далее по тексту.

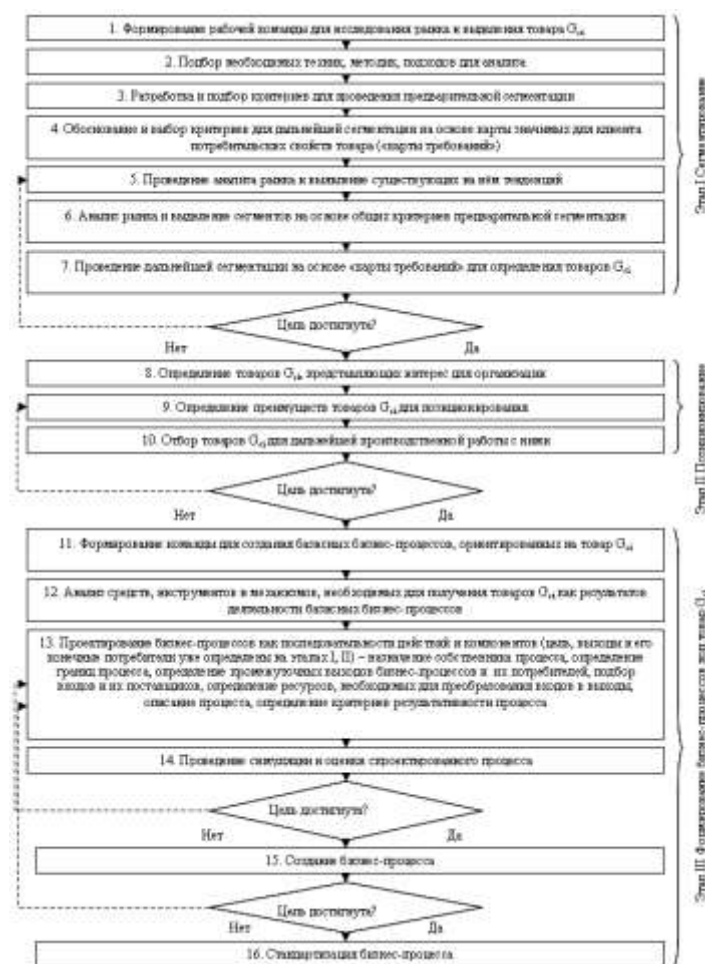


Рис. 1. Алгоритм метода формирования бизнес-процессов

Этап I – сегментирование – в общем виде представляет собой логически обоснованный способ определения групп потребителей тех или иных товаров предприятий, которые существуют на рынке, или тех, которые готовятся к

внедрению, и выявление более значимых параметров при удовлетворении их потребителей. Начинается этап с формирования рабочей команды для исследования рынка и выделения товара сегмента (G_{si}): в команду должны входить специалисты предприятия, консультанты из консалтинговых фирм, представители прочих заинтересованных сторон. В рабочей команде закрепляются права, обязанности, распределяется ответственность, работы, которые выполняют её члены. Проводится подбор необходимых техник, методик, подходов для анализа, изучается достаточность существующих инструментов, их комбинации для эффективного использования или обосновывается потребность разработки новых.

Затем осуществляется разработка и отбор географических, демографических, психографических, поведенческих и иных критериев для проведения предварительной сегментации (выделения групп потребителей). Критерии сегментации должны быть скорректированы с учётом особенностей предприятий курортно-рекреационной сферы и потребителей их товаров.

По географическим критериям покупателей исследованных предприятий в рамках выделенного рынка рационально сегментировать по принадлежности к регионам, разделяя их на жителей городской, пригородной и сельской местности. В Крыму соотношение обращений по изученным товарам составляло: городская местность – 69 %, пригородная – 27 %, сельская – 4 %. Это соотношение в течение 2008 – 2017 гг. практически не изменилось, отклонения значений по группам составило 0,4–0,6 %.

Демографические критерии для заказчиков исследованных предприятий курортно-рекреационной сферы для физических лиц при исполнении частных заказов в выбранном направлении товарных групп в заданный период времени включали: возраст (от 18 до 24 лет, от 25 до 34 лет, от 35 до 49 лет, от 50 до 64 лет, старше 65 (65 +); пол (мужской, женский); социальный тип (руководители объединений, организаций, подразделений, специалисты и прочие); доход и другие критерии, значимые для предприятия). Результаты анализа потребителей исследуемых товаров по критериям «возраст / заказ» для заказчиков физических лиц приведены на рис. 2.

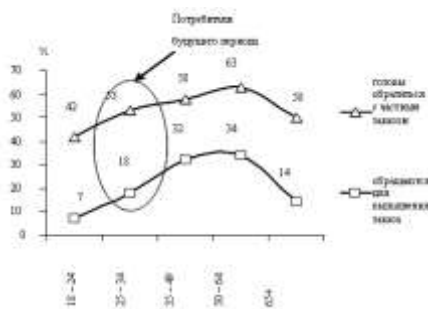


Рис. 2. Соотношение возрастных групп и заказов в исследованных предприятиях (Крым, 2017)

Во время выполнения работы, результаты которой представлены в данной статье, на практике были изучены потенциальные клиенты предприятий курортно-рекреационной сферы, готовые обратиться для выполнения заказа, и проведён анализ реальных обращений. В 2008–2017 гг. отклонения значений составляло 0,3–0,7% без чёткой закономерности относительно возрастных групп. Заинтересованность предприятий должны вызывать не только группы, которые дают максимум заказов в данный момент, но и «потребители будущего периода». Приведённые выше критерии в исследовании были полезны при выделении товаров сегмента (G_{si}) при изучении предприятий курортно-рекреационной сферы.

Психографическими критериями для предприятий курортно-рекреационной сферы должны быть критерии для выделения групп потребителей на основе динамических стереотипов, к которым можно отнести такие базовые поведенческие типы-паттерны:

- 1) консервативные образованные потребители;
- 2) опытные высокообразованные потребители;
- 3) ориентированные на имидж потребители, получающие образование;
- 4) базовые потребители;
- 5) «профессиональные» потребители (для последующей работы с товарами).

На рис. 3 приведены результаты анализа по психографическим критериям для потребителей товаров, исследованных на примере предприятий курортно-рекреационной сферы. Он построен по данным 2017 г., в 2008–2017 гг. отклонения значений составляли 0,4–0,8 % без чёткой закономерности относительно выделенных групп.

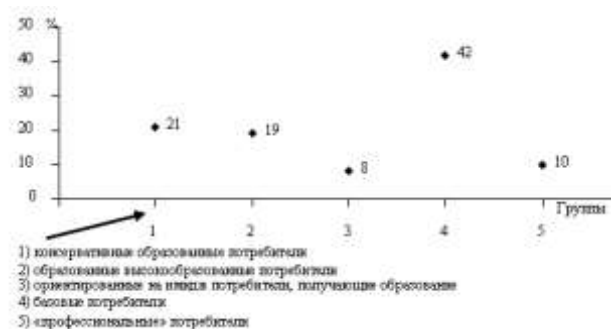


Рис. 3. Распределение потребителей товаров на основе психографических критериев в исследованных предприятиях (Крым, 2017)

Поведенческие критерии для предприятий курортно-рекреационной сферы должны включать различные категории реакции покупателя на товар и связанные с ним действия случаев обращения за товаром, готовность к приобретению товара, поведение при осуществлении выбора товара и другие. По критерию «случаи и частота обращений за товаром» покупатели могут быть разделены на следующие группы:

- 1) обращаются за товаром повторно, неоднократно;
- 2) обращаются за товаром повторно однократно;
- 3) не обращаются за данным товаром, но потенциально имеют возможность обратиться за его аналогами;
- 4) не обращаются за такими и подобными товарами.

Для исследованных товаров в рамках предприятий курортно-рекреационной сферы результаты анализа отражены на рис. 4 (информация приведена за 2017 г., отклонения исследуемых значений в 2008–2017 гг. составляли 0,3–0,6 %).



Рис. 4. Распределение потребителей по поведенческому критерию «случай и частота обращений за товаром» в исследованных предприятиях (Крым, 2017)

По поведенческому комплексному критерию «поведение при осуществлении выбора потребителя товара предприятия», можно определить следующие особенности покупателей:

- 1) просят дать рекомендации;
- 2) отдают предпочтение товарам, которые получили высокую оценку (сертификаты и т.п.);
- 3) считают, что цена – прямое отражение качества товара;
- 4) покупают товар случайно;
- 5) принадлежат или хотели бы входить в товарные клубы и т. п.

На примере для исследованных товаров курортно-рекреационной сферы результаты анализа приведены на рис. 5 (информация дана за 2017 г., отклонения исследуемых значений в 2008–2017 гг. составляли 0,2–0,8 %, данные в процентном соотношении от общего количества респондентов).

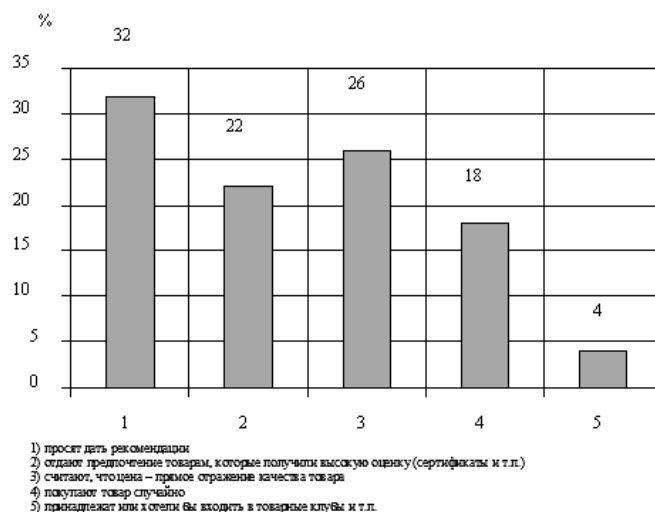


Рис. 5. Распределение потребителей на группы по поведенческому критерию «поведение при осуществлении выбора потребителем товара» в исследованных предприятиях (Крым, 2017)

Далее предприятием осуществляется обоснование и выбор критериев для последующей сегментации на основе карты значимых для клиента потребительских свойств товара («карты требований»). Производится определение товара сегмента на основе «карты требований», составление которой зависит от специфики товаров. В общем виде там могут быть учтены страны-производители товаров, если на рынке представлены товары разных стран, региональные предприятия-производители товаров, тип товара из определяемой товарной группы, характеризующийся рядом потребительских свойств, присущих ему и отличающих его от аналогичных товаров или товаров-заменителей, тип информирования о ходе производства товара и сопровождения товара; цена по группе товара (низкая, средняя, высокая относительно конкретных товарных групп), потребительские свойства имиджа товара: известность, престижность и другие).

Результаты анализа, проведённого при выполнении работы, для исследуемых товаров приведены на рис. 6 (информация представлена за 2017 г., в 2008–2017 гг. отклонения значений составляли 0,6–0,9 % и не имели чёткой закономерности относительно «карт требований» группы).

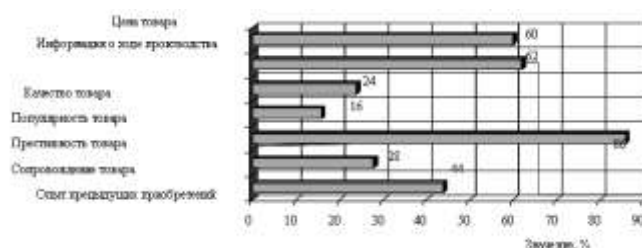


Рис. 6. Фрагмент критериев «карты требований» потребителей исследуемых товаров в исследованных предприятиях (Крым, 2017)

После определения необходимого методического инструментария для исследования на предыдущей фазе реализации алгоритма предлагаемого метода

формирования бизнес-процессов «под товар сегмента», осуществляется переход к следующей фазе – непосредственному проведению анализа рынка и изучению существующих в нем тенденций: сбор информации, её систематизация, анализ для определения структуры товара, объемов, специфики, характеристик; осуществляется анализ рынка и выделение сегментов на основе общих критериев предварительной сегментации – проводится опрос потребителей, исследования, необходимые для предварительного выделения их групп. Дальнейшая сегментация на основе критериев «карты требований» для определения товаров сегмента (G_{si}) проводится на основе результатов анализа рынка и выявленных существующих в нём тенденций.

Если этап I (сегментирование) завершён успешно, осуществляется переход к этапу II – позиционированию, если нет – проводятся дополнительные исследования. После определения товаров сегмента (G_{si}) конкретное предприятие выделяет те товары, которые представляют интерес непосредственно для него, определяет их преимущества для позиционирования (атрибутивного позиционирования, позиционирования преимуществ, акцента на определённой аудитории, акцента на конкурентах, позиционирования качества, акцента на престиже, ценовой игры), исходя из своих производственных особенностей и сравнения с существующими товарами конкурентов, и отбирает товары G_{si} для дальнейшей производственной работы с ними. Когда этот этап успешно завершён, осуществляется переход к этапу III – формированию бизнес-процессов под товары сегмента G_{si} , если нет – проводятся дополнительные работы этапа II.

При создании команды для формирования базисных бизнес-процессов, ориентированных на товар сегмента G_{si} определяется её состав – консультанты из консалтинговых фирм, специалисты предприятия курортно-рекреационной сферы, представители других заинтересованных сторон; устанавливается, на каких этапах формирования процессного менеджмента необходимо привлечение различных специалистов, которые будут участвовать (по развитию автоматизации процессов, исходя из требований системы качества ISO 9001:2015, по созданию, совершенствованию бизнеса и технологий, бизнес-аналитики, специалисты по изменению организаций по процессно-ориентированному типу, проект-менеджеры, специалисты по управлению человеческими ресурсами и другие). Члены команды проводят анализ инструментария и механизмов, необходимых для создания товаров сегмента (G_{si}) как результатов деятельности базисных бизнес-процессов $BP_{G_{si}}$, проектируют бизнес-процессы как последовательность действий и их компонентов (входов, выходов, механизма управленческого воздействия) (при условии, что цель, выходы и конечные его потребители уже определены на этапах I, II), назначаются владельцы бизнес-процессов. Владельцами бизнес-процессов должны быть должностные лица предприятия, имеющие права и полномочия, персонал в распоряжении, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о бизнес-процессах, несут ответственность за бизнес-процесс во всех его аспектах – планировании, обеспечении, управлении и улучшении процесса; владелец

процесса имеет право: выставлять требования к входам своего процесса и их показателей; проводить предупредительные и корректирующие меры по управлению процессом, а также запланированные мероприятия для его улучшения; спрашивать ресурсы для обеспечения процесса, проведения корректирующих или мер, а также для мероприятий по улучшению процесса; разрабатывать и вносить изменения в документацию управления процессом. Также необходимо выделение границ бизнес-процессов, определения их промежуточных выходов и потребителей, подбор входов и их поставщиков, обозначения ресурсов, необходимых для преобразования входов в выходы, описание процесса, определение критериев результативности процесса, после чего с помощью компьютерных средств осуществляется симуляция и оценка правильности спроектированного процесса. Сформированные процессы по отношению к существующей ситуации на предприятии курортно-рекреационной сферы будут процессами будущего состояния.

Если процесс соответствует сложившимся требованиям, то осуществляется переход к созданию бизнес-процесса, если нет – проводятся дополнительные работы. Когда бизнес-процесс соответствует цели проводимой разработки, его стандартизируют – проводится утверждение и закрепление документально изменённых бизнес-процессов в соответствии с существующими стандартами.

Выводы

Предлагаемый в данном исследовании метод формирования бизнес-процессов предприятия курортно-рекреационной сферы с учётом обеспечения потребительских свойств товара, удовлетворяющих потребителей конкретного сегмента рынка курортно-рекреационных товаров, позволяет реализовывать клиент-ориентированный подход в деятельности предприятий.

Однако, поскольку большая часть отечественных предприятий сталкивается с проблемами ограниченных ресурсов и формирования работы в перспективном и прогнозном периодах, то модель будущего состояния бизнес-процессов не может быть внедрена единовременно, а также при реализации метода необходимо учитывать требования сбалансированной системы показателей, более подробно будет рассмотрено в следующих публикациях. Практическая реализация описанного в разделе метода была успешно апробирована в условиях предприятий курортно-рекреационной сферы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- [1] BSC-oriented process management system task formalization for resort and spa sphere economic units / Ye.Yu. Lukyanova // Proceedings of 2017 20th IEEE International Conference on Soft Computing and Measurements, SCM 2017 [Online]. Available: <https://www.scopus.com>.
- [2] Resort and spa sector economic units' process management implementation specificity / Ye.Yu. Lukyanova // Proceedings of 2018 21st IEEE International Conference on Soft Computing and Measurements, SCM 2018.
- [3] BSC-oriented process management forming task solution tools selection for resort and spa sector economic units in stochastic conditions / Ye.Yu. Lukyanova // Proceedings of 2018 21st IEEE International Conference on Soft Computing and Measurements, SCM 2018.