

4. Анализ текущей ситуации и внутреннего потенциала компании

Задачи раздела

- ✓ Возможности для развития мирового и российского рынка бизнес-туризма и агентства Заказчика
- ✓ Угрозы развитию мирового и российского рынка бизнес-туризма и агентства Заказчика

4.1. Анализ организационной структуры и бизнес-процессов компании

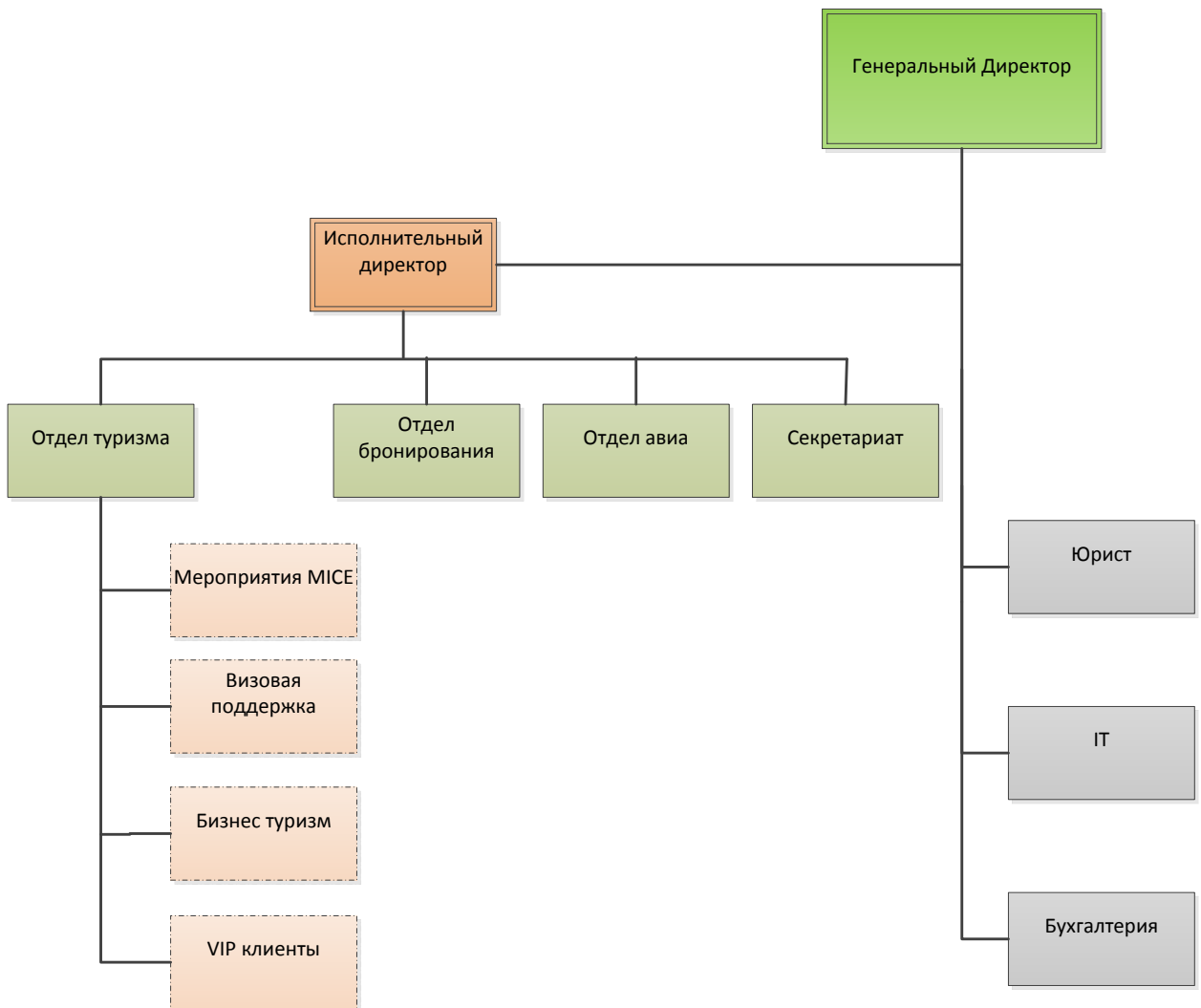


Рис. 4.2.1. Текущая организационная структура компании Контакт-КОМ

Рекомендации по организационной структуре:

1. Добавить позицию финансового директора, что позволило бы разгрузить Генерального директора и лоббировать интересы отдела туризма (основного канала продаж).
2. Вывести отделы бронирования и авиа из-под подчинения исполнительному директору и передать в ведение отдела туризма, так как именно руководитель туризма занимается оперативной работой и созданием основного продукта компании.
3. Ввести в штат маркетолога (с подчинением исполнительному директору), который бы занялся предоставлением регулярной отчетности руководству и организацией продвижения компании для новых клиентов, в том числе, анализом рекламаций.
4. Усилить функции исполнительного директора координацией работы служб в целях оптимизации процесса продаж.
5. Ввести менеджера по работе с поставщиками, ивент-компаниями в подчинение исполнительному директору.

Отметим, что юрист, IT и бухгалтерия находятся на аутсорсинге – блоки выделены серым на рисунке 4.2.1.



Рис. Схема оперативных процессов компании Контакт-Ком по работе с клиентом.

1.Процесс привлечения новых/повторных клиентов

Управляющий процессом (должность):

Входные данные:

Ресурсы для выполнения процесса:

1. Персонал
2. Время
3. Затраты
4. Технологии

Параметры процесса(KPI, мера успешности):

Результат:

КPI результата:

Обратная связь управляющему процессом:

1. Выполнение KPI процесса
2. Выполнение KPI результата
3. Удовлетворенность клиента результата процесса

Основные проблемы процесса:

2.Процесс получения заявки от клиента

Управляющий процессом (должность):

Входные данные: Результат **1.Процесс привлечения новых/повторных клиентов**

Ресурсы для выполнения процесса:

1. Персонал
2. Время
3. Затраты
4. Технологии

Параметры процесса(KPI, мера успешности):

Результат:

КPI результата:

Обратная связь управляющему процессом:

1. Выполнение KPI процесса
2. Выполнение KPI результата
3. Удовлетворенность клиента результата процесса

Основные проблемы процесса:

3.Процесс согласования и распределения заказа

Управляющий процессом (должность):

Входные данные: Результат **2.Процесс получения заявки от клиента**

Ресурсы для выполнения процесса:

1. Персонал
2. Время
3. Затраты
4. Технологии

Параметры процесса(KPI, мера успешности):

Результат:

КPI результата:

Обратная связь управляющему процессом:

1. Выполнение KPI процесса

2. Выполнение KPI результата
3. Удовлетворенность клиента результата процесса

Основные проблемы процесса:

4.Процесс согласования договора с клиентом и оплаты услуг

Управляющий процессом (должность):

Входные данные: Результат **3.Процесс согласования и распределения заказа**

Ресурсы для выполнения процесса:

1. Персонал
2. Время
3. Затраты
4. Технологии

Параметры процесса(KPI, мера успешности):

Результат:

KPI результата:

Обратная связь управляющему процессом:

1. Выполнение KPI процесса
2. Выполнение KPI результата
3. Удовлетворенность клиента результата процесса

Основные проблемы процесса:

5.Процесс бюджетирования, оформления заказа и обратной связи клиенту

Управляющий процессом (должность):

Входные данные: Результат **4.Процесс согласования договора с клиентом и оплаты услуг**

Ресурсы для выполнения процесса:

1. Персонал
2. Время
3. Затраты
4. Технологии

Параметры процесса(KPI, мера успешности):

Результат:

KPI результата:

Обратная связь управляющему процессом:

1. Выполнение KPI процесса
2. Выполнение KPI результата
3. Удовлетворенность клиента результата процесса

Основные проблемы процесса:

6.Процесс взаимодействия с поставщиками деталей услуги

Управляющий процессом (должность):

Входные данные: Результат **5.Процесс бюджетирования, оформления заказа и обратной связи клиенту**

Ресурсы для выполнения процесса:

1. Персонал
2. Время
3. Затраты
4. Технологии

Параметры процесса(KPI, мера успешности):

Результат:

KPI результата:

Обратная связь управляющему процессом:

1. Выполнение KPI процесса
2. Выполнение KPI результата
3. Удовлетворенность клиента результата процесса

Основные проблемы процесса:

7.Процесс оказания услуги, взаимодействия с клиентом и поставщиками

Управляющий процессом (должность):

Входные данные: Результат **6.Процесс взаимодействия с поставщиками деталей услуги**

Ресурсы для выполнения процесса:

1. Персонал
2. Время
3. Затраты
4. Технологии

Параметры процесса(KPI, мера успешности):

Результат:

KPI результата:

Обратная связь управляющему процессом:

1. Выполнение KPI процесса
2. Выполнение KPI результата
3. Удовлетворенность клиента результата процесса

Основные проблемы процесса:

8.Процесс получения обратной связи от клиента

Управляющий процессом (должность):

Входные данные: **7.Процесс оказания услуги, взаимодействия с клиентом и поставщиками**

Ресурсы для выполнения процесса:

1. Персонал
2. Время
3. Затраты
4. Технологии

Параметры процесса(KPI, мера успешности):

Результат:

KPI результата:

Обратная связь управляющему процессом:

1. Выполнение KPI процесса
2. Выполнение KPI результата
3. Удовлетворенность клиента результата процесса

Основные проблемы процесса:

9.Процесс мотивации клиента на повторное обращение

Управляющий процессом (должность):

Входные данные: Результат **8.Процесс получения обратной связи от клиента**

Ресурсы для выполнения процесса:

1. Персонал
2. Время
3. Затраты
4. Технологии

Параметры процесса(KPI, мера успешности):

Результат:

KPI результата:

Обратная связь управляющему процессом:

1. Выполнение KPI процесса
2. Выполнение KPI результата
3. Удовлетворенность клиента результата процесса

Основные проблемы процесса:

Таблица 4.2.1.1. Анализ бизнес-процессов компании Контакт-КОМ

Объект оценки	Плюсы	Минусы
---------------	-------	--------

Генеральный директор	Решает только важные вопросы	<p>Абсолютная зависимость компании от генерального директора,</p> <p>Имеет единоличный доступ к сохраненной информации базе</p>
	Работает с VIP-клиентами, представительские функции	
	Функции: жесткая бронь, черные списки	
Персонал	Слаженный коллектив профессионалов	Отсутствие мотивационной части в системе оплаты труда
	Мотивация работать в компании	<p>Работа менеджера оценивается в отсутствие поставленной системы обратной связи с каждым клиентом, клиент дает обратную связь только своему менеджеру</p>
	Офис – open space, лучшая коммуникация в отделе туризма	
Взаимодействие между отделами, контроль	Развита система личных контактов между руководителями	<p>У высшего руководства (гендиректора) нет цели/возможностей оперативно регулировать разногласия между ключевыми отделами</p> <p>Нет единого информационного пространства между отделами (оперативки, отчетность)</p> <p>Ключевой отдел-бухгалтерия – выведен на аутсорсинг, что приводит к невозможности оперативного решения проблем в условиях отсутствия определенной позиции высшего руководства по разделению функций этих отделов</p> <p>Много времени уходит на работу с поставщиками, стоит ввести единицу по работе с поставщиками</p>
	Отслеживание статусов обработки запроса в отделе туризма происходит в реальном режиме, осуществляется координатором	
Принятие решений	Только руководители принимают решение по поводу сроков и оплаты, что снижает риски неоднородности услуг по стоимости	Несформированность системы ценообразования по однотипным элементам предоставляемых услуг
		Полностью не используется потенциал делегирования полномочий на уровень ниже, чем руководитель
Работа с клиентами	Генеральный директор работает с VIP-клиентами	<p>Нет поставленной системы обратной связи с каждым новым клиентом</p> <p>Новый клиент «с улицы» не рассматривается как приоритетный в принципе</p> <p>Нет понимания тактики привлечения клиентов, нет маркетолога/менеджера по развитию</p> <p>Нет работающей системы лояльности клиентов, инициации повторного обращения</p> <p>Нет стимулирования рекомендаций клиентов</p> <p>Нет понимания перспективных целевых</p>
	Отправка курьера с договором для клиентов любого уровня	

		<p>сегментов клиентов</p> <p>Сайт компании не соответствует текущим задачам и целевой аудитории компании</p>
	<p>Существует контроль текущих сделок с помощью координатора отдела туризма</p>	<p>С увеличением потока клиентов сильно возрастет нагрузка на руководителя отдела туризма, нет заместителей-кураторов отделов туризма, бизнес поездок.</p>

Выявленные узкие места и возможные решения по их устранению

- *Разногласие отделов занимающихся продажей услуг с бухгалтерией (по поводу сроков оплаты, условий).*

Проблема связана с тем, что отделы находятся на одном уровне, а обязанности четко не распределены, не прописаны зоны ответственности. Соответственно решением в данном случае будет четкое разграничение зон ответственности за счет доработки и/или же более глубокого ознакомления персонала с должностными инструкциями в т.ч. и бухгалтерии, находящейся на аутсорсинге. Актуально также введение должности финансового директора, который бы занимался решением оперативных вопросов и разгрузил генерального директора.

- *Мотивация персонала.*

Здесь возможно комбинирование схем оплаты труда, так можно внедрить систему KPI, которая повысит целенаправленность действий сотрудников. Также возможно применение различных способов нематериальной мотивации, к примеру, празднование Дней Рождения сотрудников, горизонтальное расширение функционала, подарок участия в организуемых мероприятиях и др. Стоит наладить систему обратной связи с каждым значимым клиентом для более подробной оценки вклада сотрудника.

Также рекомендуется введение системы активных продаж за % менеджерам, что позволит разработать новые сегменты клиентов и увеличить устойчивость компании.

- *Несформированность системы ценообразования, неполное использование потенциала делегирования задач.*

Это замедляет подготовку коммерческих предложений для новых клиентов, работу с запросами текущих клиентов т.к. узким моментом в данном бизнес-процессе становится занятость руководителей отделов.

Решением данной проблемы может стать формирование пакетов туров, в которых часть стоимости будет изменяться лишь частично, что позволит делегировать составлению предложений специалистам.

- *Низкая активность обратной коммуникации с текущими клиентам.*

Мы рекомендуем усилить коммуникации. Связь может быть более интерактивной и интересной, нежели простые телефонные звонки. Как для новых, так и для текущих клиентов можно, по примеру компании Maximise, проводить бизнес-завтраки. На них происходит обсуждение последних трендов рынка делового туризма, его конкретных сегментов, презентуются различные пакетные решения для организации корпоративных мероприятий и т.п.

- *Нет поставленной системы аналитики и продвижения компании*

Стоит ввести должность маркетолога или ввести должность заместителя отдела туризма по продвижению. Рекомендуется постановка системы рекламаций и обратной связи с клиентом, а также ежедневной/ежемесячной отчетности по продажам услуг от бухгалтерии/отдела продаж. Также стоит обратить внимание на постановку работающей системы лояльности.

- *Сайт компании не соответствует текущим задачам и целевой аудитории компании*

Стоит вывести обслуживание сайта на аутсорсинг, оптимально поручить интернет-маркетологу.

4.2. SWOT-анализ компании (анализ возможностей, рисков, сильных и слабых сторон)

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Гибкая ценовая политика для клиента, основанная на минимизации затрат; ✓ высокий уровень организации рабочих процессов, структурирован процесс обработки заявок; ✓ наличие тревел-координаторов, готовых 24 часа в сутки работать с клиентом на его территории; ✓ хороший, слаженный коллектив профессионалов; ✓ наличие VIP-клуба; ✓ детализированная структура отдела продаж 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Нет работающей системы привлечения новых клиентов; ✓ нет целевого позиционирования на какой-либо сегмент MICE; ✓ не используется потенциал продвижения услуг компании; ✓ не сформирована система лояльности у клиентов; ✓ сайт компании не соответствует рыночным требованиям и ожиданиям потенциальных клиентов; ✓ Нет системы разработки wow-предложений для VIP-клиентов.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> ✓ неохваченный спрос в регионах РФ; ✓ растущие клиентские рынки машиностроения, фармацевтики, IT, банков; ✓ многие компании хотят совмещать конгресс-туризм с отдыхом; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Нет сопутствующей инфраструктуры для принятия иностранных групп в РФ (конгресс-центров, логистика); ✓ высокие барьеры на рынке (жесткая связь клиентов с конкурентами – текущими

<ul style="list-style-type: none"> ✓ есть потребность компаний получать все бизнес-услуги в одном месте; ✓ все конкуренты предлагают стандартный набор услуг, есть смысл выделиться за счет позиционирования по нестандартным дополнительным услугам ✓ для корпорантов растущими сегментами являются инсентив-туры и обучение за рубежом; ✓ для VIP-клиентов перспективными направлениями являются здоровье, эко-туризм, тематические поездки (например, “По следам Джека-Потрошителя” (Лондон)- см. более подробное описание вариантов в разделе 6.1.1.), поездки на мировые шоу за рубеж; 	<p>подрядчиками);</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ отток части индивидуальных деловых клиентов по бронированию билетов и отелей ввиду развитых и многочисленных систем он-лайн бронирования и аналогичных сервисов для самостоятельных путешественников (trip-advizor.ru, ostrovok.ru, tutu.ru и т. п.).
--	---

4.3. Анализ возможностей создания дополнительных конкурентных преимуществ (оценка соответствия внутренних ресурсов и потенциала компании внешним возможностям)

1. Снять угрозу зависимости от 1 крупного клиента активным поиском новых клиентов в развивающихся сегментах рынка (фармацевтика, IT, банки) с помощью 1) интернет-продвижения и разработки нового сайта компании с учетом всех пожеланий разделов отчета 3.4.2.1 и 6.4.4.
2. Использовать сильные связи с поставщиками для кросс-продвижения услуг и поиска клиентов, обмениваться ссылками на сайтах и т.п..
3. Позиционировать выгоду для клиента в бронировании туров через агентство по сравнению с самостоятельным бронированием в а) знании рынка б) наличию скидок от поставщиков в) экономии времени, как советует Олег Шабуцкий, директор Демлинк Тревел¹.
4. Организация отделов продаж по регионам РФ (Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Екатеринбург).
5. Использование VIP-клуба как площадки в социальных сетях и акций для привлечения новых клиентов данного уровня («приведи друга» и т.п.). В целом, разработка аккаунтов в социальных сетях FaceBook и YouTube с помощью внешнего специалиста. Использования новых современных инструментов для продвижения услуг, в частности в интернете и в частности через социальные сети и т.д. Как ни странно, из 16 компаний-лидеров по продвижению в поиске Яндекса по актуальным запросам кнопки перехода на страницы в

¹ <http://www.bt-magazine.ru/expert/9.html>

соцсетях имеют лишь 5: travel4business², Mon-voyage.ru³, Excellence Travel Company⁴ Continental Communications⁵, Ниже приведены ссылки на корпоративные страницы конкурентов в социальной сети Facebook. Резюмируя, можно порекомендовать освоить этот еще не охваченный полностью инструмент продвижения.

6. Концентрация на сегментах VIP-отдыха, так как конкуренции в области эксклюзива мало, разработка интересных туров в неизбитые регионы мира, подобно компании: <http://exotic-travel-club.ru>.
7. Концентрация на зарубежных инсентив-турах для групп из РФ как перспективном сегменте при имеющихся ресурсах. По данным генерального директора компании ATH - Business Travel Solutions Андрея Воронина⁶, это самое быстро развивающееся в РФ и самое выгодное по вырубке направление бизнес-туризма. Здесь важен индивидуальный подход и существует масса возможностей отстроиться от конкурентов, разработал свои варианты поведения эксклюзивных поездок.
8. Отдельно сконцентрироваться на сегменте корпоративного обучения, как весьма перспективного, по мнению участников рынка.
9. Расширить ассортимент дополнительных услуг кредитованием и расширенным страхованием туров, услугами для бизнеса (тренинги, консалтинг бизнес-туризма, ивент-услуги и т.п.).
10. Интегрироваться с ивент-агентством, получая больше возможностей для соответствия требованиям взыскательного клиента. По мнению Сергея Шаньгина, генерального директора компании RCS – MICE Solutions, некоторые MICE-компании сегодня стали серьезными конкурентами для event-агентств.⁷
11. Интегрироваться с агентством по недвижимости за рубежом — хорошее дополнение к сервису для VIP-клиентов. Эксперты уверяют, что на сегодняшний день на фоне нестабильности фондовых и валютных рынков вложения в недвижимость являются наиболее правильным выбором для сохранения сбережений. По некоторым оценкам, ежегодно россияне приобретают за рубежом недвижимости на сумму в 10-12 млрд. долларов, причем в основном это недвижимость «для себя», хотя объем покупок недвижимости «для инвестиций» тоже не мал.⁸ Компания www.cont-com.ru предлагает наряду с медициной и обучением за рубежом, покупку недвижимости как услугу.
12. Доработка политики привлечения и удержания клиентов, разработка развитых систем лояльности. На данный момент существует развитый блок таких программ на смежном

² <https://www.facebook.com/travel4business>

³ <https://www.facebook.com/MonVoyageru>

⁴ <https://www.facebook.com/excellencetravel.ru>

⁵ <https://www.facebook.com/pages/Continental-Communications/336864009755540?ref=stream>

⁶ <http://www.ath.ru/press/detail.php?id=58000>

⁷ http://www.bt-magazine.ru/expert_faq/26.html

⁸ http://tourinfo.ru/about/history/art/42747/?sphrase_id=236276

рынке гостиничного бизнеса⁹. Основной смысл таких программ – увеличение числа повторных обращений в компанию за счет предоставления скидок, бесплатных услуг или преференций уже при повторном обращении.

13. Формирование регламентов предпродажного сервиса, в частности оперативная подготовка коммерческих предложений и предоставление полной и четкой информации клиенту. В целом, эта задача является частной при построении системы Travel Management (см раздел 3.3)
14. Выстраивание соответствующих принципов материальной мотивации для сотрудников, которые взаимодействуют с клиентами. Например, ввести систему активного привлечения клиентов как % от продажи.
15. Определение четких принципов позиционирования и выбор собственной уникальной ниши. См. подробнее п. 5.4.
16. Регулярный мониторинг поставщиков на рынке, отслеживание и контроль качества сервиса действующих поставщиков и в случае отклонения от требуемого уровня качества пересмотр перечня поставщиков (проведение тендеров для выбора новых поставщиков). Активное использование интернет-площадки поиска новых поставщиков <http://micediscount.ru>.

⁹ http://bt-magazine.ru/journal_article/81.html