

УДК: 658.5

Конкурентоспособность предпринимательской организации: создание инновационного ценностного предложения для рынка туристских услуг

Д-р экон. наук, профессор **Коваленко Б.Б.** kovalenkob@mail.ru

Вагапова И.С. irina-vagapova@bk.ru

Университет ИТМО

197101, Россия, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49

В статье представлены основные этапы и важнейшие результаты прикладной разработки ценностного предложения для туристской организации. Создан макет бизнес-процесса на основе шаблона и методики Александра Остервальдера и Ив Пинье. Важной предпосылкой разработки явились результаты анализа состояния внешней среды деятельности туристской компании. Выделены основные тенденции, которые дают общее представление о состоянии рынка туристских услуг. На основе прогноза роста спроса на въездной туризм, прежде всего из Китая, рекомендованы меры по созданию ценностного предложения. Прогнозируется, что реализация ценностного предложения, в условиях кризиса отрасли туристских услуг, будет содействовать выходу компании EWT на новый этап развития. Отмечена необходимость творческого участия всех сотрудников компании в процессе разработки ценностного предложения и проведении дальнейших изменений бизнес-модели. Важное условие успеха авторы видят в том, что коллектив должен продемонстрировать единство и сплоченность для выхода на новые рубежи развития бизнеса. В этом необходимо принимать участие всем сотрудникам и выполнять поставленные задачи, испытывая творческий подъем. Для того, чтобы обеспечить продвижение нового ценностного предложения, авторы фокусируют внимание на использовании нескольких инструментов: карта ценности, профиль потребителя, партнерские взаимодействия, каналы сбыта. Последовательное применение данных инструментов позволит подойти к оптимальному дизайну бизнес-модели компании, оказывающей туристские услуги.

Ключевые слова: бизнес-модель, ценностное предложение, карта ценности, профиль потребителя, партнерские взаимодействия, каналы сбыта.

DOI: 10.17586/2310-1172-2018-11-1-3-12

Competitiveness of an entrepreneurial organization: creation of an innovative value proposition for the market of tourist services

D.Sc., professor **Kovalenko B.B.** kovalenkob@mail.ru

Vagapova I.S. irina-vagapova@bk.ru

ITMO University

49, Kronverksky pr. St. Petersburg, 197101, Russia

The article presents the main stages and the most important results of applied development of a value proposition for a tourist organization. A business model was created on the basis of the template and methods of Alexander Osterwalder and Yves Pinje. An important prerequisite for the development were the results of an analysis of the external environment of the activities of the tourist company. The main trends that give a general idea of the state of the market of tourist services are highlighted. Based on the forecast of growth in demand for inbound tourism, primarily from China, measures to create a value proposition are recommended. It is predicted that the implementation of the value proposition, in the conditions of the tourist services industry crisis, will help EWT to enter a new stage of development. The necessity of creative participation of all employees of the company in the process of developing the value proposition and conducting further changes in the business model was noted. An important condition for success is that the team must demonstrate unity and solidarity to enter new business development milestones. In this, it is necessary to take part in all employees and carry out the assigned tasks, experiencing a creative upsurge. In order to ensure the promotion of the new value proposition, the authors focus on the use of several tools: a value card, a customer profile, partnerships, sales channels. The consistent application of these tools will allow you to approach the optimal design of the business model of the company providing tourist services.

Keywords: business model, value proposition, value map, customer profile, partner interactions, sales channels.

Предпосылкой для подготовки статьи стали результаты анализа состояния и тенденций рынка туристских услуг в России и актуальность новых направлений создания ценностного предложения в отрасли. Эксперты отмечают, что на фоне отсутствия реального роста благосостояния населения, заметны тенденции как способствующие, так и препятствующие дальнейшему развитию рынка туристских услуг и эффективной работе туроператоров. Согласно данным Росстата и мнениям экспертов, на рынке туристских услуг явно преобладают три тенденции (табл. 1).

Таблица 1

Важнейшие тенденции рынка туристских услуг в России

Сегмент рынка	Тенденция	Период 2014 – 2016 гг.
Выездной туризм	Падает	19% – 36%
Внутренний туризм	Растет	20% – 30%
Въездной туризм	Растет	более 3%

Примечание: составлено Вагаповой И.С. по результатам исследования [1]

Несмотря на то, что результаты, полученные Росстатом и экспертами, отличаются, что отразилось на количественной оценке отдельных тенденций, нельзя не заметить, что наряду с замещением сопоставимых «потерь» рынка выездного туризма и «приобретений» внутреннего туризма, явно заметен темп въездного туризма. Анализируя динамику и структуру въездного туризма, Алексей Зарецкий, основатель онлайн-сервиса Travelata, отмечает, что наиболее активно продолжает набирать обороты поток туристов из Китайской Народной Республики. Рост поездок китайских туристов составил 15% в 2016 году, что соответствует общемировому тренду. В России туристов из КНР в основном привлекают Москва и Санкт-Петербург [1].

Несмотря на структурные изменения рынка, которые создают почву для оптимизма, Сергей Ромашкин, генеральный директор туроператора «Дельфин», считает, что ожидания продолжения роста отдельных сегментов – преждевременны. Рост туристских услуг на внутренних маршрутах России – результат «помощи» со стороны туристов, ушедших с популярных зарубежных направлений. При этом факторы роста для внутреннего туризма не очевидны. Более того, по мнению Сергея Ромашкина, следует ожидать снижение объема услуг внутреннего туризма на 5–10% от уровня 2016 года. Этот вывод сделан на основе благоприятного прогноза роста услуг раннего бронирования авиабилетов и гостиниц в Турции, Египте и даже Европейских странах. Такой прогноз позволяет считать, что рост туристского потока на турецком и египетском, а в дальнейшем и европейском направлениях будет расти [2].

Татьяна Белова, директор департамента по развитию агентской сети туроператора «BSI group» и Наталья Осипова, исполнительный директор Альянса Туристических Агентств (АТА), считают, что есть основания для ожиданий роста интереса потребителей туристских услуг к зарубежным направлениям и увеличения глубины бронирований туров. Это мнение, очевидно, связано с тем, что платежеспособность отдельных социальных групп, традиционно склонных проводить отпуск за пределами России, возвращается к привычному уровню при сохранении относительно высокого курса иностранных валют к российскому рублю, но в более стабильных условиях для обращения национальной валюты [2].

Итак, на наш взгляд, на состояние и перспективы рынка туристских услуг в России в ближайшей перспективе могут повлиять следующие факторы. Состояние рынка, как и прежде, будет зависеть от экономической ситуации. Несмотря на то, что экономическая ситуация выравнивается, работать в новых экономических условиях смогут не все. Внутренний спрос, очевидно, не покажет тех темпов роста, которые в равной степени оправдают ожидания как крупных и средних, так и малых предпринимательских организаций, выполняющих функции туроператоров. Выездной туризм, на фоне сохранения высоких валютных рисков, не покажет в ближайшие годы активного роста. На наш взгляд, перспективным может стать въездной туризм, причем, в первую очередь – граждан КНР.

Создать необходимые условия для оказания этой услуги могут предпринимательские организации, которые можно отнести не только к числу крупных и средних по размеру капитала и объему услуг. Это могут быть и малые предприятия, способные создать такое ценностное предложение, которое будет конкурентоспособным на Российском рынке. Для этого, необходимо исследовать и учесть – ценностные ориентиры и потребительские предпочтения на выбранном сегменте рынка туристских услуг.

Разработка нового ценностного предложения проводилась в компании EWT (East-West-Travel). Данная организация отличается наличием компетенций, необходимых для создания ценностного предложения и бизнес-модели его продвижения на рынке. Миссия EWT, учитывая особенности рыночной конъюнктуры, заключается в предоставлении услуг въездного туризма гражданам КНР. Компания EWT входит в туристскую ассоциацию

«Мир без границ», которая является членом Всемирной Туристской организации ООН. Основной деятельностью этой ассоциации является прием иностранных туристов из КНР, а также эффективное продвижение российских национальных туристских продуктов на международном рынке и развитие российско-китайский туристских отношений. На протяжении всего периода существования, ассоциация эффективно координирует взаимосвязи между деятельностью туристского бизнеса и органов государственной власти по всевозможным аспектам организации международного туризма, а также создает и разрабатывает собственные проекты в сфере туризма.

По данным ассоциации «Мир без границ», в 2016 году только 363 туроператора РФ, по «Соглашению между Правительствами Российской Федерации и Китайской Народной Республики о безвизовых групповых туристских поездках», имели право осуществлять свою предпринимательскую деятельность. На территории Санкт-Петербурга и Ленинградской области право обслуживать граждан КНР предоставлено 43 организациям. Таким образом, сегмент рынка туристских услуг гражданам КНР, отличается наличием конкуренции. Тем не менее, результаты SWOT-анализа позволяют считать, что основания для оптимистичных ожиданий есть. Кроме того, оптимистичность подогревается новизной ценностного предложения, замысел которого появился в процессе анализа внешней и внутренней среды компании EWT (табл. 2).

Таблица 2

Результаты SWOT – анализа для деятельности компании EWT

Критерии внешней среды	Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
	<p>Высокодоходный потребительский сегмент на рынке туристских услуг</p> <p>Высокий потенциал расширения сегмента потребителей услуг</p> <p>Высокие возможности применения новых ценностных предложений</p>	<p>Высокий уровень конкуренции на рынке туристских услуг</p> <p>Атмосфера жесткого ценового демпинга со стороны крупных участников рынка услуг</p> <p>Высокий уровень рисков и неустойчивости курса валют</p> <p>Постоянный рост требований потребителей к качеству услуг</p>
Критерии внутренней среды	Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
	<p>Высокие компетенции руководителей компании на рынке туристских услуг</p> <p>Высоко квалифицированный и мотивированный персонал</p> <p>Хорошо организованный страховой сервис для клиентов компании</p> <p>Узкая специализация туристских услуг (только для граждан КНР)</p> <p>Хорошая деловая репутация среди участников рынка туристских услуг</p>	<p>Преобладание традиционных технологий услуг (off-line)</p> <p>Отсутствие потенциала новых ценностных предложений</p> <p>Неудовлетворенный спрос на создание on-line сервисов услуг</p> <p>Устаревшие бизнес-процессы деятельности организации</p>

Примечание: составлено Вагановой И.С.

Результаты SWOT – анализа позволили очертить проблемы деятельности туристской организации EWT, позволяющие сформулировать приоритетные задачи менеджмента:

1. Разработка новых конкурентных ценностных предложений.
2. Обоснование и формулировка новой стратегии предпринимательства.
3. Своевременное удовлетворение потребностей партнеров по бизнесу.

Сильные стороны организации, формирующие потенциал развития и конкурентоспособности мы внесли в таблицу результатов SWOT – анализа, (табл. 2). Экспресс-анализ результатов бизнеса, который мы провели в рамках слабостей организации, оставляет желать лучших показателей в сравнении с достигнутыми. Не загружая чрезмерно читателей полученными результатами, отметим лишь те, о которых просто нельзя не сказать.

По результатам, которые мы получили, допустимо считать, что количественное значение большей части показателей отчетного периода выше базового. Стоимость активов организации три последние года деятельности увеличилась в 6,4 раза¹. Величина собственного капитала увеличилась почти в два раза, при темпе роста 2,05 за предыдущий период. Величина заемного капитала также увеличилась в 13,8 раз за два последних года деятельности. Темп кредиторской задолженности составил 18,6, что в два раза меньше темпа роста дебиторской задолженности за аналогичный период².

Однако на фоне роста отдельных показателей, выручка компании за аналогичный период снизилась в разы. Несмотря на снижение себестоимости услуг, в текущем периоде возник убыток. Уровень показателя себестоимости реализованных услуг по отношению к выручке за отчетный год составил 93,31%. Следовательно, величина доходов близка в величине себестоимости услуг.

Для компании EWT обеспечение конкурентоспособности предпринимательской деятельности это один из главных критериев эффективности работы организации в условиях конкурентного рынка. Для сохранения конкурентоспособности необходимо поддерживать значение всех показателей деятельности компании на конкурентном уровне. Для этого – создать стратегические преимущества преодоления кризисной ситуации в бизнесе.

Решению проблемы роста конкурентоспособности и создания стратегических преимуществ в условиях преодоления кризисной ситуации в бизнесе, посвящено много работ. Существуют различные взгляды на пути решения этой проблемы. Так, например. Михалев О.В. видит решение проблемы в создании условий устойчивого развития хозяйственных систем [3] и повышении инвестиционной активности предприятий [4]. Василенок В.Л. и Негреева В.В. акцентируют внимание на развитии инновационного потенциала внутреннего предпринимательства предприятий и организаций. При этом авторы видят залог успеха развития деловой активности за счет внутренних факторов [5]. Растова Ю.И. исследует бэнчмаркинг как инструмент эффективного управления инновационной деятельностью предприятия, предлагает считать эталоном поведение успешной бизнес-организации, а ее опыт – может быть достойным тиражирования в отрасли [6]. Сергеева И.Г., связывает успешное развитие организаций с областью финансовых отношений: ставит результат инновационного развития предприятий и российской экономики в зависимость от степени использования потенциала финансового рынка [7], деятельности финансовых посредников [8], финансовых стратегий [9] и эффективности применения инструментов финансирования компаний малого и среднего бизнеса [10].

Нам ближе позиция Майкла Льюиса и авторов, теории которых позволяют исследователям полнее раскрыть роль организации бизнес-процессов в повышении конкурентоспособности компаний. [11, 12, 13, 14]. Если точнее, мы сторонники теорий Оливера Гассмана, Александра Остервальдера и Ив Пинье, формирующих представления исследователей о современном дизайне эффективных бизнес-моделей, которые ориентируют менеджмент на повышение инновационной активности и конкурентоспособности [15, 16, 17]. Согласно теории, основой бизнес-модели является ценностное предложение, созданное с учетом потребительских предпочтений клиентов и содержащее новые конкурентные свойства.

Создание нового ценностного предложения. Разработка нового ценностного предложения проводилась в компании EWT (East-West-Travel) по методике Александра Остервальдера и Ив Пинье [17]. Согласно теории, которой придерживаются авторы – актуальность разработки и реализации «Ценностного предложения» заключается не только в том, что это действие демонстрирует готовность организации к реагированию на изменение потребительских предпочтений клиентов. Ценностное предложение – есть основа бизнес-модели предпринимательской организации [15, 16, 17], которая ориентирована на потребности профильного сегмента потребителей, в нашем случае – на туристов КНР.

Сотрудниками компании было предложено и проанализировано три проекта нового ценностного предложения для туристов из КНР. Авторами был проведен анализ каждого ценностного предложения и на примере одного из них – «Посещение двух северных столиц» продемонстрированы техники работы над содержанием данного инструмента. Результаты анализа представлены в табл. 3.

¹ По причине сохранения коммерческой тайны мы не приводим значения абсолютных показателей, а говорим только о динамике изменений важнейших параметров деятельности EWT. Это необходимо для обоснования дальнейших решений и действий менеджеров компании, осуществляющих изменения и проектирующих новое ценностное предложение для рынка.

² Согласно отчетности о результатах деятельности компании за период 2014-2016 гг.

Таблица 3

Ценностные предложение «Посещение двух северных столиц»

Содержание ценностного предложения	Сильные стороны	Слабые стороны
Посещение туристами КНР культурно-развлекательных туристских объектов Санкт-Петербурга и Хельсинки	Возможность побывать в двух Северных столицах Европы в рамках одной туристской услуги. Развитые туристская инфраструктура и водное транспортное сообщение между двумя странами.	Обязательное наличие шенгенской визы. Длительность прохождения таможенного контроля.
	Возможности	Угрозы
	Туристы имеют возможность увидеть уникальные объекты истории и культуры двух северных столиц Европы	Риск высоких требований пограничного контроля и правил таможенных служб РФ и Финляндии

Примечание: составлено Вагановой И.С.

Для каждого ценностного предложения сотрудниками были созданы прототипы новой туристской услуги. Прототипы были тщательно проанализированы маркетологами. Разработка нового ценностного предложения – «Посещение двух северных столиц» становится универсальным решением проблемы прогнозируемых неблагоприятных тенденций деятельности туристской фирмы EWT с учетом будущих изменений деятельности объектов туристской индустрии, в частности объектов гостеприимства. При реализации данной туристской услуги фирма решает главную проблему размещения туристов из КНР во время проведения Чемпионата мира по футболу в 2018 году. В рамках данного инновационного турпакета - посещения двух городов, туристы размещаются в объектах гостеприимства на территории Финляндии в каютах паромов, реализующих трансфер китайских туристов между Санкт-Петербургом и Хельсинки.

Важнейшим инструментом проектирования нового ценностного предложения – туристской услуги «Посещение двух северных столиц», является «Карта ценности». При составлении «Карты ценности» сотрудники EWT определяли основные факторы выгоды и поддержки потенциальных потребителей новой туристской услуги (табл. 4).

Таблица 4

Карта ценности туристской услуги «Посещение двух северных столиц»

Товары и услуги	Факторы выгоды	Факторы поддержки
Туристская услуга «Посещение двух северных столиц»	Возможность насладиться историко-культурными объектами Санкт-Петербурга и Хельсинки Приобретение оригинальной европейской продукции Безопасность путешествия	Комфортный трансфер на пароме Размещение и питание туристов в объектах, поддерживающих программу ChinaFriendly Предоставление переводчика и доступа к мобильному сервису – программе аудиогид

Примечание: составлено Вагановой И.С.

Вторым инструментом проектирования нового ценностного предложения является «Профиль потребителя». В бизнес-модели профиль потребителя составляется для описания сегмента потребителя, на которого направлена туристская услуга. При составлении «Профиля потребителя» сотрудники компании EWT определили основные задачи, выгоды и проблемы потенциальных потребителей туристской услуги. Полученные результаты исследования представлены в табл. 5.

Таблица 5

**Профиль потребителя туристской услуги
«Посещение двух северных столиц»**

Проблемы	Долгий перелет Таможенный контроль Возможность расплачиваться через систему China Union Pay Высокая степень языкового барьера
Выгоды	Отдых для все семьи Прямое авиасообщение Высокий уровень экологии мест пребывания Высокий уровень личной безопасности Новая интересная информация
Задачи	Знакомство с памятниками истории и культуры Доступный шопинг европейских товаров и услуг

Примечание: составлено Вагановой И.С.

Разработанное ценностное предложение компании EWT способствует приобретению «Новых партнерских взаимодействий» в индустрии туризма. Новыми ключевыми партнерами, участвующими в создании нового туристского продукта, становятся компании международных паромных перевозок Moby и SPLLine, туристские культурные объекты, предприятия гостиничного и ресторанного бизнеса, объекты розничной торговли Финляндии.

Все перечисленные объекты заинтересованы в увеличении потоков туристов из КНР, так как это может компенсировать потери прибыли из-за снижения числа туристов из РФ, вызванное введением санкций и снижением курса рубля по отношению к евро.

«Каналами сбыта» нового ценностного предложения могут послужить уже существующая база партнеров – туристские агентства КНР. Продвижение новой туристской услуги будет так же способствовать поиску новых бизнес – партнеров.

Понимание ключевых потребностей потенциальных потребителей - туристов из КНР, является одной из ключевых задач для менеджеров компании EWT. Эффективным методом изучения современных потребностей клиентов - потребителей туристских услуг является анализ информации, поступающей из различных социальных сетей.

Одни из эффективных способов анализа нового ценностного предложения – исследование реакции потенциальных потребителей на его появление с помощью SSM продвижения. Данный способ предполагает затраты времени на разработку выбранного способа анализа и исследование полученных результатов. Специфические информационные особенности политики современного Китая (запрет использования гражданами КНР популярных Google, Facebook, Twitter и т.п.), стали предпосылками решения сотрудниками компании EWT непростой задачи.

Задача заключалась в поиске альтернативных путей к необходимой информации о текущих туристских тенденциях и потребностях туристов из КНР. Авторами были проанализированы и выделены наиболее популярные сайты социальных сетей КНР. Основные характеристики данных сайтов представлены в табл. 6.

Сотрудники отдела работы, работающий с китайскими туристскими фирмами, создали и зарегистрировали профиль компании на всех трех сайтах рассмотренных выше социальных сетей.

Прототип услуги был представлен на страницах наиболее популярных туристских сообществ на данных сайтах. Среди участников данных сообществ был проведен открытый опрос оценки предложенного прототипа инновационного ценностного предложения – туристской услуги «Посещение двух северных столиц».

Таблица 6

Основные характеристики популярных социальных сетей КНР

Характеристика	Название сайта		
	SinaWeibo	RenRen	Qzone
Год создания	2009 г	2005 г	2005 г
Количество пользователей (2016 г.)	500 млн. человек	150 млн. человек	623,3 млн. человек
Возможности для пользователей	Создание индивидуальных блогов, онлайн-дневников, сообществ; Продвижение продукции, реклама мероприятий и акций	Формирование профиля, тематических сообществ, коммерческие сообщества	Создание индивидуальных блогов, онлайн-дневников, сообществ; Возможность торговым маркам продвигать свою продукцию при помощи страниц сообществ

Примечание: составлено Вагаповой И.С.

На каждом сайте было опрошено 1000 человек. В течение месяца все полученные результаты были проанализированы и структурированы. После ознакомления с информацией о стоимости и основных составляющих туристского пакета услуги опрашиваемые пользователи должны были выбрать ответ, готовы ли они приобрести данную услугу, заинтересовались ли они в ней или она не вызвала в них никакого интереса.

Все полученные результаты проведенного опроса представлены в табл. 7.

Таблица 7

Результаты опроса оценки ценностного предложения «Посещение трех столиц»

Варианты намерений потенциальных клиентов	Опрошено пользователей сайтов КНР		
	SinaWeibo	RenRen	Qzone
Готов приобрести данный вид услуги	33%	37%	40%
Рассматриваю возможность приобрести услугу	46%	36%	45%
Предложение данной услуги не интересно	21%	27%	15%
Итого	100%	100%	100%

Примечание: составлено Вагаповой И.С.

Из результатов опроса видно, что количество пользователей, заинтересованных в услуге или готовых ее приобрести является доминирующим из числа всех опрошенных. Результаты данного анализа возможных потребителей новой туристской услуги доказывают, что новое ценностное предложение отличается высоким потенциалом спроса.

Структурирование бизнес-модели. Разработанные ценностные предложения предстояло ввести и использовать в бизнесе компании EWT. После длительной и напряженной работы с коллективом, было принято решение об изменении бизнес-модели компании EWTи применении новых ценностных предложений. Предстояло подготовить сотрудников к разработке дизайн-проекта новой бизнес-модели. Для этого руководством компании была разработана программа обучения сотрудников, посвященная разъяснению основных принципов и методов построения новой бизнес-модели. Работа с коллективом проводилась по методике Александра Остервальдера и Ив Пинье [16].

Основными предпосылками мотивации сотрудников к разработке и применению новой бизнес-модели стали следующие положения:

1. Сотрудники компании были ознакомлены с неблагоприятными прогнозами и рисками деятельности EWTв условиях перманентных изменений в отечественной индустрии туризма.

2. Руководство выразило беспокойство по поводу отсутствия у сотрудников осознания того, что компании необходима разработка новых ценностных предложений и новых бизнес-процессов для проявления

гибкости бизнеса к изменяющимся условиям внешней среды. Руководители компании акцентировали внимание сотрудников на высокую степень актуальности мониторинга новых ценностных предложений и бизнес-процессов. После проведения ознакомительных мероприятий, менеджеры разместили в подразделениях компании плакаты большого формата с изображением шаблонов бизнес-модели (табл. 8).

Таблица 8

Шаблон бизнес-модели Александра Остервальдера и Ив Пинье

КП Ключевые партнеры	КВ Ключевые виды деятельности	ЦП Ценностное предложение	ВК Взаимоотношения с клиентами	ПС Потребительские сегменты
КР Ключевые ресурсы			КС Каналы сбыта	
СИ Структура издержек			ПД Потоки доходов	

Примечание: составлено в соответствии с шаблоном Остервальдера [16]

Используя творческий потенциал каждого члена коллектива, предстояло заполнить предложениями все поля шаблона. Это необходимо было сделать для того, чтобы у каждого сотрудника сформировалось идентичное представление о том, какая модель бизнеса может привести к успеху. В течение трех месяцев, в свободное от основной работы время, сотрудники компании высказывали свои идеи и возможные изменения во всех девяти блоках шаблона бизнес-модели. Данные идеи фиксировались на шаблонах с помощью прикрепления разноцветных стикеров, соответствующих каждому из блоков бизнес-модели. Каждому сотруднику из числа граждан КНР был предоставлен переводчик, который дублировал идеи сотрудников, говорящих на разных языках, по всему шаблону бизнес-модели. С помощью таких действий, менеджеры решали задачу повышения мобильности своевременного обмена идеями и предложениями между сотрудниками всех подразделений EWT.

Все компоненты и варианты жизнеспособных элементов бизнес-модели были подробно изучены, проанализированы всеми сотрудниками. Затем – найден оптимальный дизайн новой бизнес-модели, учитывающий предстоящие изменения. В табл. 9 представлены результаты этой работы.

Таблица 9

Бизнес-модель компании EWT

	Компоненты модели	Как мы это видим и что хотим получить
Деятельность	ПС Потребительские сегменты	Платежеспособные туристы из КНР всех возрастов и социальных групп
	ВК Взаимоотношения с клиентами	Поддержка коммуникаций и решение любых проблем при непосредственном пользовании туристкой услугой
	КС Каналы сбыта	Сформированная база туристических компаний КНР, работающих с EWT. Социальные сети КНР
	ПД Потоки доходов	Маржа от продажи услуг туристским агентствам КНР. Доход от продажи сувенирной продукции
	ЦП Ценностное предложение	Готовность EWT к реакции на изменение потребительских предпочтений клиентов, потребности профильного сегмента потребителей – туристов Китайской Народной Республики
Результат	КВ Ключевые виды деятельности	Разработка пакетов туристских услуг. Продвижение услуг туристским компаниям на рынках КНР
	КП Ключевые партнеры	Объекты гостеприимства РФ и приграничных стран. Магазины сувенирной продукции. Объекты исторического и культурного наследия. Транспортные компании. Гиды и переводчики высокой квалификации
	КР Ключевые ресурсы	Бренды, товарные знаки, лицензии, аккредитации. Высококвалифицированный персонал
	СИ Структура издержек	Производство туристских услуг. Реклама и маркетинг. Результаты исследования ценностных предложений Логистика процессов туристской деятельности

Примечание: составлено с участием авторов

Центральным блоком в бизнес-модели компании EWT стало новое ценностное предложение. На разработку нового ценностного предложения сотрудники компании решили направить все возможные ресурсы и усилия, учитывая прогнозы всех возможных рисков, связанных с внешними неблагоприятными условиями рыночной конъюнктуры.

Литература

1. Михалев О.В. Региональные особенности формирования экономической устойчивости региональных хозяйственных систем // Поиск, проблемы, решения. 2011. № 6 (189). С. 37-46.
2. Михалев О.В. Инвестиционная активность российских предприятий // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2015. № 1. С. 168 – 176.
3. Василенок В.Л., Негреева В.В. Инновационный потенциал развития внутреннего предпринимательства // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2012. № 3 (149). С. 16-24.
4. Растова Ю.И. Бэнчмаркинг как инструмент эффективного управления инновационной деятельностью // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 2 (часть 2).
5. Никифорова В.Д., Сергеева И.Г., Харламов А.В. Использование потенциала финансового рынка для инновационного развития российской экономики // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. Периодический научный журнал. 2016. № 6 (102).
6. Сергеева И.Г. Влияние глобального кризиса на предпринимательскую деятельность финансовых посредников на развивающихся рынках // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2012. № 1.
7. Сергеева И.Г., Дзвинкайте М.В. Финансовые стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2017. № 1. С. 61 – 69.
8. Сергеева И.Г. Инструменты финансирования компаний малого и среднего бизнеса // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2013. № 4. С. 61–69.
9. Майкл Льюис Новейшая новинка. История Силиконовой долины. The New New Thing: A Silicon Valley Story. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 384 с.
10. Marc W. Johnson Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal. – Harvard Business Press, 2010. – 208 с.
11. Руководство по улучшению бизнес-процессов; Harvard Business School Press; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2015. –132 с.
12. Гиротра Каран Оптимальная бизнес-модель: Четыре инструмента управления рисками / Каран Гиротра, Сергей Нетесин: Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 216 с.
13. Оливер Гассман, Каролин Франкенбергер, Микаэла Шик Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / Перевод с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 432 с.
14. Александр Остервальдер, Ив Пинье Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Перевод с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 288 с.
15. Александр Остервальдер, Ив Пинье, Грег Бернарда, Алан Смит Разработка ценностных предложений. Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители / Перевод с англ.– М.: Альпина Паблишер, 2017. – 312 с.

References

1. Mikhalev O.V. Regional'nye osobennosti formirovaniya ekonomicheskoi ustoichivosti regional'nykh khozyaistvennykh sistem // *Poisk, problemy, resheniya*. 2011. № 6 (189). S. 37-46.
2. Mikhalev O.V. Investitsionnaya aktivnost' rossiiskikh predpriyatii // *Nauchnyi zhurnal NIU ITMO. Seriya «Ekonomika i ekologicheskii menedzhment»*. 2015. № 1. S. 168 – 176.
3. Vasilenok V.L., Negreeva V.V. Innovatsionnyi potentsial razvitiya vnutrennego predprinimatel'stva // *Nauchno-tekhnicheskie vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politekhnicheskogo universiteta. Ekonomicheskie nauki*. 2012. № 3 (149). S. 16–24.
4. Rastova Yu.I. Benchmarking kak instrument effektivnogo upravleniya innovatsionnoi deyatel'nost'yu // *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya*. 2015. № 2 (chast' 2).
5. Nikiforova V.D, Sergeeva I.G., Kharlamov A.V. Ispol'zovanie potentsiala finansovogo rynka dlya innovatsionnogo razvitiya rossiiskoi ekonomiki // *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. Periodicheskii nauchnyi zhurnal*. 2016. № 6 (102).

6. Sergeeva I.G. Vliyaniye global'nogo krizisa na predprinimatel'skuyu deyatel'nost' finansovykh posrednikov na razvivayushchikhsya rynkakh // *Nauchnyi zhurnal NIU ITMO. Seriya «Ekonomika i ekologicheskii menedzhment»*. 2012. № 1.
7. Sergeeva I.G., Dzvinkaite M.V. Finansovye strategii obespecheniya konkurentosposobnosti predpriyatiya // *Nauchnyi zhurnal NIU ITMO. Seriya «Ekonomika i ekologicheskii menedzhment»*. 2017. № 1. S. 61 – 69.
8. Sergeeva I.G. Instrumenty finansirovaniya kompanii malogo i srednego biznesa // *Nauchnyi zhurnal NIU ITMO. Seriya «Ekonomika i ekologicheskii menedzhment»*. 2013. № 4. S. 61–69.
9. Maikl L'yuis Noveishaya novinka. Istoriya Silikonovoi doliny. The New New Thing: A Silicon Valley Story. – M.: Olimp-Biznes, 2004. – 384 p.
10. Marc W. Johnson Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal. – Harvard Business Press, 2010. – 208 p.
11. Rukovodstvo po uluchsheniyu biznes-protssesov; Harvard Business School Press; Per. s angl. – M.: Al'pina Pablisher, 2015. – 132 p.
12. Girotra Karan Optimal'naya biznes-model': Chetyre instrumenta upravleniya riskami / Karan Girotra, Sergei Netesin: Per. s ang. – M.: Al'pina Pablisher, 2014. – 216 p.
13. Oliver Gassman, Karolin Frankenberger, Mikaela Shik Biznes modeli: 55 luchshikh shablonov / Perevod s angl. – M.: Al'pina Pablisher, 2017. – 432 p.
14. Aleksandr Osterval'der, Iv Pin'e Postroenie biznes modelei: Nastol'naya kniga stratega i novatora / Perevod s angl. – M.: Al'pina Pablisher, 2012. – 288 p.
15. Aleksandr Osterval'der, Iv Pin'e, Greg Bernarda, Alan Smit Razrabotka tsennostnykh predlozhenii. Kak sozdavat' tovary i uslugi, kotorye zakhotyat kupit' potrebiteli / Perevod s angl.– M.: Al'pina Pablisher, 2017. – 312 p.

Статья поступила в редакцию 11.09.2017 г.