

УДК 339.138:658.89:656

Н.А. Калиновская,

*канд. экон. наук, доцент кафедры маркетинга и рекламы
Хабаровского государственного университета экономики и права*

С.Н. Третьяк,

*канд. экон. наук, доцент
Дальневосточный государственный университет путей сообщения*

МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ

Уровень клиентоориентированности компании зависит от уровня развития маркетинг-менеджмента. Основные проблемы транспортных логистических компаний заключаются в реализации услуг недостаточно высокого качества, что непосредственно сказывается на степени удовлетворённости их клиентов.

Ключевые слова: *маркетинг-менеджмент, транспортная компания, клиентоориентированное управление, система менеджмента качества, удовлетворённость клиентов, степень лояльности клиентов, уровни лояльности сотрудников, качество услуги.*

The level of company's customer centricity of depends on the level of development of marketing-management. The main problems of transport logistic companies are related to the implementation of services of insufficient quality. This aspect directly affects the satisfaction degree of their clients.

Keywords: *marketing-management, transport company, customer centricity management, quality management system, customer satisfaction, customer loyalty degree, levels of employees' loyalty, service quality.*

Как известно, целевыми ориентирами маркетинг-менеджмента являются создание исключительной потребительской ценности путём комбинирования корпоративной и маркетинговой стратегий; обеспечение долговременной прибыльности за счёт создания и сохранения преимуществ перед конкурентами. Функционируя на высококонкурентных рынках, компании обязаны заниматься разработкой и реализацией стратегии, учитывающей изменчивость факторов внешней среды и направленной на рост степени удовлетворённости потребителей. Маркетинг-менеджмент направлен не столько на улучшение объёмных показателей продаж, сколько на повышение эффективности работы компании в целом. Кли-

ентоориентированность является главной задачей любого стратегически направленного бизнеса, и в её основе находятся пять взаимосвязанных составляющих: продукт, персонал, процессы и сервис, стандарты и правила, отношения с клиентами. Вопросы клиентоориентированности продолжают оставаться актуальными для многих компаний, работающих в сервисном предпринимательстве.

По данным исследования, проведённого Координационным советом по логистике и МАДИ «Развитие логистики в России: современная ситуация, прогноз, ключевые задачи и приоритеты компаний» основными проблемами работы логистических операторов являются:

– недостаточно высокое качество оказы-

ваемых услуг, в том числе задержки и срывы в оказании услуг, отсутствие своевременной обратной связи, неоперативная реакция на запросы, низкий уровень использования систем контроля грузопотоков;

– часто меняющиеся тарифы на обслуживание после заключения договора. Низкая прозрачность ценообразования;

– неготовность к внедрению новых ИТ-решений;

– отсутствие гибкости в формировании предложений для компаний с нестандартными грузами;

– неравномерное развитие инфраструктуры по регионам России и, как следствие, невозможность обеспечения единого уровня качества по всей цепи поставок [1].

Все перечисленные респондентами факторы демонстрируют невысокий уровень клиентоориентированности игроков рынка транспортных логистических услуг.

Транспортная компания «Энергия» оказывает услуги перевозки сборных грузов по Восточной, Западной Сибири, Уралу, Дальнему Востоку и Центральной части России. «Энергия» одной из первых

начала осуществлять доставку грузов в республику Казахстан, Белоруссию и Китай. На сегодняшний день осуществляют-ся ежедневные отправки более чем в 200 городов России, СНГ и Китая.

В настоящее время компания продолжает постоянно расширять географию своих перевозок. В филиальной сети компании работает более 2 тыс. человек. Филиал в г. Хабаровске располагает собственным автопарком общим количеством пятнадцать машин: крупнотоннажные грузовые автомобили (седельные тягачи) DAF для областных и межобластных перевозок и малотоннажные грузовые автомобили курьерской службы. Компания арендует склад класса В общей площадью 1 тыс. м³.

Ключевыми конкурентами ООО «Энергия» являются транспортные компании ООО «Деловые линии» и ООО «ПЭК». Сравнительный анализ конкурирующих компаний показал, что по количеству предоставляемых услуг и направлений лидируют компании «Деловые линии» и «Энергия» (см. таблицу).

Таблица – Сравнительный анализ конкурирующих компаний

Критерии	«Энергия»	«Деловые линии»	«ПЭК»
Перевозки ж/д транспортом	+	+	-
Перевозки морским транспортом	+	+	-
Контейнерные перевозки	По ДВ	+	-
Доставка грузов в Китай	в/из	-	из
Доставка грузов в Армению	в/из	в	-
Доставка грузов в Киргизию	в/из	в/из	-
Доставка грузов в Белоруссию	в/из	в/из	-
Страхование груза	-	+	+
Доставка грузов в гипермаркеты	-	+	+
Возможность расчета наложенным платежом	+	-	+
Отправка и возврат сопроводительных документов	+	+	+
Предоставление автотранспорта в аренду	+	+	-
Предоставление автотранспорта под полную загрузку	+	+	-
Услуги по хранению грузов	-	+	-
Доставка грузов интернет-магазинам	+	-	+
Дубликаты договоров	Бесплатно	Бесплатно	Платно

Помимо вышеперечисленных услуг, у компаний есть собственные «эксклюзивные» услуги. Так, «Энергия», во-первых, осуществляет доставку грузов из стран Евросоюза и Польши; во-вторых, совместно с компанией «Почта России» осуществляет доставку посылок до 20 кг в краевые, областные и районные центры на территории России. Приём посылок осуществляется во всех филиалах ТК «Энергия», а выдача производится в краевых, областных и районных центрах в почтовых отделениях «Почта России».

Данная услуга позволяет воспользоваться расширенной географией компании и скоростью доставки, а также удобной схемой при оформлении посылок. В-третьих, у клиента компании «Энергия» имеется возможность осуществлять транспортировку груза с заявленной стоимостью. Стоимость груза определяется исходя из его цены, указанной в счете (накладной) продавца, или предусмотренной договором. При отправке груза с заявленной ценностью дополнительно к стоимости услуг по транспортировке груза, добавляется 1,0 % от заявленной суммы ценности.

Транспортная компания «Деловые линии» имеет возможность осуществления грузоперевозки изотермическими фурами, предлагает услугу «экспресс-перевозка», когда груз будет доступен к выдаче утром следующего дня в городе-получателе.

У транспортной компании «ПЭК» имеется услуга «льготная доставка» – специальные маршруты, по которым несколько раз в неделю проводятся консолидированные забор и доставка грузов из

других населённых пунктов, где нет филиалов «ПЭК». Преимущество данной услуги – возможность значительно сэкономить при заказе забора или доставки. Если населённый пункт попадает в список «льготных» городов компании «ПЭК», то экономия составляет от 20 до 80 %. Кроме того, эти маршруты позволяют охватить труднодоступные районы и удалённые населённые пункты, находящиеся иногда на расстоянии более 300 км от филиала.

В настоящее время до сих пор предметом дискуссий является вопрос отнесения маркетинг-менеджмента к философии ведения бизнеса или он лишь функция для ведения успешной предпринимательской деятельности. С нашей точки зрения, это зависит от уровня корпоративной и социальной ответственности бизнеса и имеющихся у компании навыков в области маркетинга. Так, если компания осуществляет бизнес, ориентируясь на ценностные принципы, социальные обязательства, удовлетворение потребителей, выстраивая с ними долговременную систему отношений, и имеет высокий уровень маркетинговой квалификации, то с достаточной уверенностью можно говорить о том, что эта компания имеет развитую маркетинговую философию.

Если компания осознаёт необходимость ориентации на социальные ценности и потребности рынка, но ещё не имеет достаточных навыков ведения маркетинга, её маркетинговая философия ведения бизнеса находится на этапе становления. Степень клиентоориентированности имеет аналогичную зависимость.

В апреле 2017 г. в филиале компании

г. Хабаровска было проведено маркетинговое исследование «Оценка степени удовлетворённости клиента оказанной услугой». В качестве респондентов выступили 85 постоянных клиентов филиала компании, что составляет 17,2 % от общего числа постоянной клиентуры и семь новых клиентов, которые обратились к услугам компании впервые. В качестве метода сбора первичной информации был использован телефонный опрос. Клиентов просили выставить оценку от 2 до 5 (при этом 5 – «отлично») каждому из следующих показателей деятельности компании:

- качество используемых транспортных средств;
- качество поставки груза;
- компетентность персонала;
- своевременность подачи груза;
- соотношение «цена – качество».

По результатам проведённого исследования выяснилось, что большинство опрошенных (81,3 %) оценили качество используемых при оказании услуг транспортных средств на «отлично», 66,2 % оценили качество поставки груза на «хорошо». На «хорошо» были оценены такие показатели деятельности компании, как «компетентность персонала» и «соотношение «цена – качество» (59,3 % и 73 % соответственно). Своевременная подача груза была оценена 32 % клиентов на «хорошо», 68 % респондентов оценили данный показатель на «удовлетворительно». По результатам исследования можно сделать вывод о том, что больше половины клиентов поставили

оценку «удовлетворительно» своевременной подаче груза. Подобные исследования рекомендуется проводить компании ежеквартально, чтобы отслеживать динамику улучшения наиболее важных для клиентов показателей, напрямую влияющих на степень удовлетворённости от обращения в данную компанию.

В исследовании также было проведено измерение индекса лояльности клиента (Net Promoter Score, NPS), то есть индекса готовности рекомендовать услуги конкретной компании. Данный метод, разработанный Ф. Райхельдом в 2003 г., основан на результатах исследований более чем в 400 компаниях США [3]. Метод основан на группировке клиентов каждой компании на три категории, в зависимости от их степени готовности рекомендовать эту компанию другим потенциальным клиентам. Задавая один вопрос: «На сколько имеется вероятность того, что Вы порекомендуете компанию другу или коллеге, по 10-балльной шкале?», – можно выяснить, к какой категории относится большинство клиентов: «промоутеры» (9–10 баллов) лояльны и рекомендуют компанию; «пассивные» (7–8 баллов) удовлетворены, но нейтрально относятся; «недовольные» (0–6 баллов) слабо удовлетворены услугами, могут препятствовать развитию компании через плохие отзывы.

В отношении исследуемой компании 85 постоянных клиентов в результате опроса показали следующие результаты: «промоутерами» из них является 24 %, «пассивными» – 57 %, «недовольными» – 19 %. Таким образом, индекс NPS соста-

вил 5 %. Это говорит о том, что индекс лояльности клиентов к компании находится на нижней точке допустимых значений и предполагает необходимость активизации работ по повышению лояльности клиентов. Определяющую роль в повышении роли клиентоориентированности, безусловно, вносит руководитель и его команда. Руководитель обязан обеспечить единство команды транспортной компании и лично возглавлять процессы улучшения. Руководитель создаёт и поддерживает среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в достижение целей компании. Поэтому именно он должен:

- демонстрировать свою приверженность качеству всех процессов собственным примером;
- понимать внешние изменения и вовремя реагировать на них;
- быть ориентированным на удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон;
- четко определять прогнозы будущего своей компании;
- создавать атмосферу доверия в коллективе;
- обеспечивать возможность признания и поощрения вклада работников;
- поддерживать открытые и честные взаимоотношения;
- быть ориентированным на дальнейшее обучение и рост сотрудников;
- способствовать установлению смелых целей и разработке стратегий для их достижения.

Только благодаря непосредственному участию руководителя, путём вовлечения

всего персонала компании в создание клиентоориентированного управления возможно улучшение её деятельности.

Как известно, основу деятельности любой компании составляют её сотрудники, и вовлечение персонала является ключевым фактором успеха. Опыт внедрения улучшений в различных странах говорит о том, что преобразования начинаются тогда, когда примерно 20–25 % персонала готовы к переменам и принимают в их разработке и внедрении непосредственное участие. Реализация данного принципа в компании «Энергия» должна заключаться в привлечении персонала к активному поиску возможностей улучшения и ориентации на создание дополнительных ценностей для потребителей; оценке собственных показателей в сравнении со своими личными целями; активному поиску возможностей повышения своей компетентности, знаний и опыта; созданию условий для свободного обмена знаниями и опытом.

Согласно глобальному исследованию, проведённому консультантами компании «Towers Perrin» в 2009 г., посвященному финансовым показателям и оценке вовлечённости персонала организации, компании, где работают высоко вовлечённые (лояльные) сотрудники, за 12 месяцев способны увеличить свою операционную прибыль на 19,2 %, а организации с низкими показателями за тот же период могут снизить этот показатель на 32,7 %. Высокая лояльность и вовлечённость сотрудников компании обеспечивает в перспективе высокую эффективность работы и, как следствие,

увеличивает прибыль организации [2]. С нашей точки зрения, лояльность и вовлеченность персонала напрямую оказывает влияние на уровень клиентоориентированности сервисной компании: лояльные сотрудники используют все свои силы, возможности и знания для того, чтобы достигнуть максимального результата в рамках деятельности компании. При наличии лояльных сотрудников можно рассчитывать на проявление инициативы, на инновационные предложения, с помощью которых проблемные вопросы становятся решаемыми.

Первый уровень лояльности заключается во внешней атрибутике, которая свидетельствует о принадлежности к компании. Лояльность на уровне поведения подразумевает выполнение определённых норм, правил, регламентирующих такие поступки сотрудников, как, например, обязательное обсуждение организационных событий прошедшего дня во время ежедневных утренних оперативных совещаний. Данные мероприятия проходят в компании «Энергия».

Лояльность на уровне способностей подразумевает более выраженную приверженность компании, нежели на предыдущих уровнях. Для обеспечения данного уровня лояльности персонала в первую очередь необходимо обратить внимание на профессиональные и личностные качества кандидатов при приёме на работу и действующих сотрудников, которые являются определяющими для организации. В филиале компании отбором сотрудников занимается кадровая служба, при приёме на работу преимуще-

ство получают инициативные личности, обладающие необходимыми квалификационными знаниями и заинтересованные в достижении целей компании.

Лояльность на уровне убеждений подразумевает полное принятие убеждений и принципов организации. В исследуемой компании ценности организации становятся личными ценностями работника, поэтому устойчивость этих позиций наиболее высока. Формальное послушание и следование правилам здесь сменяет открытая приверженность. Таким уровнем лояльности обладают руководители, работники, занимающие высшие и ключевые должности в организации, работники, удовлетворённые своей работой, оплатой, условиями, а также имеющие большой стаж работы на данном месте.

Оценка уровня лояльности сотрудников с помощью шкалы Терстоуна позволила сделать следующие выводы: высокий уровень лояльности компании демонстрируют высшие руководители и отдела продаж; средний уровень лояльности – сотрудники транспортного отдела, складские рабочие и водители.

Таким образом, в результате проведённых исследований можно сделать следующие выводы:

- у компании имеются проблемы, связанные со своевременной подачей груза;
- индекс лояльности клиентов к компании находится на нижней точке допустимых значений;
- высокая лояльность сотрудников к компании, в которой они работают, наблюдается только у руководителей и менеджеров отдела продаж.

Как известно, маркетинг-менеджмент

должен взаимодействовать с системой менеджмента качества, принятой в организации. Действительно, анализ рынка и рыночного спроса; определение потребностей в перевозках и требований потребителей; планирование основных показателей, характеризующих качество оказания услуги; оценка конкурентоспособности предоставляемых транспортной организацией услуг; выявление причин, повлиявших на некачественное оказание услуги; обеспечение бесперебойной работы систем обратной связи с грузоотправителями и грузополучателями; контроль качества получаемой информации; качество рекламных коммуникаций – всё это функции, напрямую связанные с реализацией системы менеджмента качества. Не умаляя значения работ в данном направлении в головном офисе компании, мы рекомендуем обратить внимание на решение вопросов маркетингового управления на местах, в филиальной сети.

Полноценный анализ, необходимый для разработки маркетинговых мероприятий по расширению бизнеса, требует немалых временных ресурсов. Именно поэтому введение новой должности окажет нужный эффект: маркетолог, структурирующий уже имеющиеся данные, получив новые, сможет предоставить организации те решения, которые окажутся преимуществом перед конкурентами. Внедрение этой должности в структуру компании позволит не только комплексно проводить анализ функций внешнего и внутреннего маркетинга, но и устранить имеющиеся недостатки. При условии чётко организованной маркетинговой деятельности руководство филиала сможет полу-

чить необходимые данные, которые, по сути, станут основой для его развития и устранения имеющихся недостатков.

Перед вводом новой функциональной единицы необходимо определить цели, которые будут приоритетными для принятия решений. Следует различать цели общие, разрабатываемые в долгосрочной перспективе для транспортной компании в целом, и цели специфические, устанавливаемые по функциональному направлению деятельности на основе общих целей организации. Постановку целей должен определить руководитель предприятия, обеспечив сопоставимость и взаимное поддерживание в рамках управленческой вертикали. Цели для маркетолога должны быть сопоставимы с возможностями организации, хотя нередко при определении целей акцент делается именно на рыночные возможности.

Маркетолог обязан приводить процессы внутренней среды в соответствие с целевыми планами или программами действий компании по отношению к внешней среде. Традиционно к целям деятельности маркетолога относят увеличение количества новых клиентов; увеличение объёма продаж; повышение качества услуг, а также ведение работ, направленных на разработку новых видов услуг.

При этом задача маркетолога заключается в том, чтобы постоянно держать «курс на клиента», постоянно следить за тем, что ему нужно, а также следить за деятельностью конкурентов, непрерывно координируя внутреннюю маркетинговую деятельность организации и продвижение услуг. Для эффективного достижения целей и решения задач маркетолог должен

выполнять определённые функции, которые следует рассмотреть подробнее.

К основным функциональным обязанностям маркетолога филиала транспортной компании отнесем следующие:

- изучение и подробный анализ рынка транспортных услуг (сегментация, ценообразование, конкуренты, потенциальные клиенты, факторы, влияющие на продажу услуг и их продвижение);

- составление прогнозов развития рынка;

- разработка программы по стимулированию сбыта;

- разработка стратегии проведения рекламных мероприятий;

- контроль проведения рекламных кампаний в средствах массовой информации, прямой почтовой рассылке, Интернете и т.д.;

- анализ эффективности рекламных мероприятий и программ стимулирования.

Таким образом, маркетинг, являясь одним из инструментов измерения и изучения ожиданий клиентов и их удовлетворённости, будучи полноценно реализованным в филиальной сети транспортной компании, будет способствовать росту показателей эффективности маркетинга и системы маркетинг-менеджмента в целом. Это, в свою очередь, повлечёт за собой рост уровня клиентоориентированности компании в регионах.

Список использованных источников

1 Дёмин В. Результаты исследования «Развитие логистики в России : современная ситуация, прогноз, ключевые задачи и приоритеты компаний» / В. Дёмин // URL :

<http://www.rostransport.com/article/11851/>

2 Кондратенко Н. А. Исследование возможностей использования процессно-ориентированного управления транспортно-экспедиционной компанией / Н. А. Кондратенко, Н. А. Калиновская // Актуальные вопросы проектного и процессного менеджмента : труды Всерос. науч.-практич. конференции ученых транспортных вузов и представителей академической науки. 10–12 декабря 2014 г. / под ред. С. Н. Третьяка. Хабаровск : ДВГУПС, 2014. С. 131–138.

3 Лояльность клиентов. Измерь «любовь» к клиенту // URL : <http://www.umniylogist.ru/articles/20140217100401-5055.html>.

4 Малыхина М. А. Система взаимодействия менеджмента качества и маркетинг-менеджмента в современной организации / М. А. Малыхина // Труды МАИ : электронный журнал. Вып. № 79 // URL : <https://mai.ru/upload/iblock/3a4/3a4b06dabb0fa6a1d86390081cf39862.pdf>