

## 5.5 Маркетинговое управление трансграничной транспортной логистикой

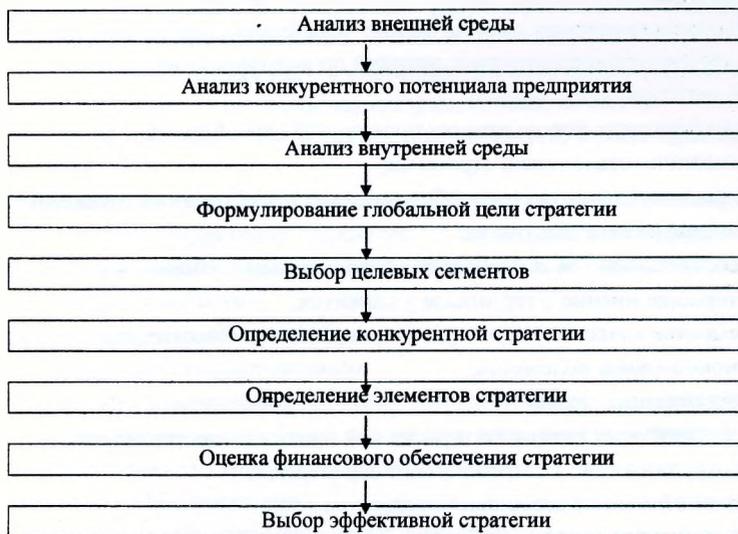
Трансграничные терминалы являются сложными и многофункциональными объектами, их принципиальное отличие от традиционных состоит в том, что они представляют собой сочетание государственной и коммерческой деятельности непосредственно на границе.

Несмотря на специфику деятельности погранично-таможенных терминалов, управление этими объектами должно основываться на современных концепциях менеджмента и маркетинга.

Маркетинговые исследования конкурентных позиций трансграничных систем включают адаптированные к условиям функционирования терминалов методики SWOT, SPACE, PEST. Конкуренция на этом рынке выступает в следующих формах:

- непосредственно между терминалами, расположенными на одном направлении, но в разных странах, например, между терминалами Беларуси, Украины, Калининградской области России;
- между трансграничными терминалами, расположенными в одном государстве, например, между терминалом в Козловичах и терминалом в Брузгах;
- между различными коммерческими структурами на одном терминале, например, между отделениями банков, страховых компаний.

Конкурентную стратегию трансграничного транспортного терминала можно определить следующим образом (рис.5.1):



*Рисунок 5.1 – Проектирование конкурентной стратегии трансграничного транспортного логистического терминала*

Один из эффективных способов анализа и управления конкурентным потенциалом трансграничных терминалов является система бенчмаркинг.

В применении к терминалам бенчмаркинг можно осуществлять следующим образом:

1. Выбор терминала или отдельных транспортно-логистических процессов, которые будут проанализированы.
2. Анализ и детальное исследование по отдельным операциям применяемого процесса.
3. Создание группы экспертов, имеющих какое-либо отношение к процессу.
4. Подбор конкурирующего терминала, на котором более эффективно выполняются процессы.
5. Разработка или рассылка анкет бенчмаркинга партнерам, конкурентам, транспортникам, клиентам.
6. Проведение натуральных обследований транспортно-логистических технологий.
7. Верификация полученных результатов.
8. Анализ выявленных различий, упущений.
9. Постановка цели, выбор наилучшего процесса и внедрение его в собственных процессах.
10. Информирование работников о результатах бенчмаркинга.
11. Поиск новых эффективных процессов и начало новой работы в режиме бенчмаркинга.

Для трансграничных систем можно установить следующий состав показателей для расчета конкурентных позиций по методике бенчмаркинга:

- пропускная способность;
- коэффициент использования пропускной способности;
- эластичность ценовой стратегии;
- приспособление системы обслуживания к требованиям перевозчиков;
- квалификация персонала;
- соответствие стиля управления современным требованиям;
- хорошее мнение о терминале у клиентов;
- высокое качество услуг (транспортных, логистических, таможенных);
- монопольное положение;
- организация труда;
- минимизация возможного риска при прохождении терминала;
- сотрудничество с зарубежными партнерами;
- инновационное совершенствование услуг;
- позиция терминала на рынке;
- уровень развития инфраструктуры терминала.

Несмотря на то, что концепция маркетинга получила всеобщее признание в логистике, в системе трансграничных терминалов по-прежнему сохраняется тенденция управления услугами, а не потребителями. Сложившиеся традиции и корпоративная культура на терминалах не рассматривают лиц, пересекающих границу, как главное звено, формирующее основную ценность в общей цепочке ценностей. Маркетинговые аспекты управления требуют повышения внимания к покупательской ценности, а не только к ценности марки. Т.е. терминалы должны концентрировать свои усилия на разработке пакета услуг, способного позитивно влиять на восприятие потребителями той ценности, которую они получают от оказываемых услуг.

Проектируя маркетинговую стратегию для трансграничного терминала, необходимо уточнить основополагающие характеристики логистической услуги как таковой и параметры услуг, оказываемых терминалом. Эти характеристики являются объективными и концептуально определяют условия и параметры деятельности трансграничной логистической системы.

- Неотделимость от источника. Исполнение и потребление услуг терминала являются одновременными и нераздельными.

- Непостоянство качества. Качество услуг терминала имеет склонность к колебаниям в зависимости от ряда причин, таких как новые правовые акты, воздействия множества случайных факторов и др.

- Адресность услуг. Услуги по пересечению границы предоставляются клиенту непосредственно, соответственно услуга ориентирована не на общий спрос, а на конкретного потребителя.

- Каждая оказываемая услуга уникальна для получателя. Другая подобная услуга будет отличаться по своим параметрам, срокам, качеству.

- Услуги терминала, как и любые другие услуги, нельзя произвести про запас.

Проведенный опрос среди фирм международных грузоперевозок г. Бреста позволил выявить следующие параметры и характеристики обслуживания на трансграничном терминале, являющиеся ключевыми в определении высокой «покупательской ценности»:

- Оперативность обслуживания.
- Комплексность обслуживания.
- Скорость реагирования на изменения (повышение/понижение таможенных платежей, сезонные колебания потока лиц, пересекающих границу, и т.п.).
- Объективность оценки взимаемых платежей.
- Культура обслуживания.
- Образованность и квалификация сотрудников.
- Внутренний климат на терминале.

Так, комплексность и оперативность обслуживания могут базироваться на новой организационной парадигме. Традиционно трансграничные терминалы имели вертикальную структуру. Каждая функция имела ясно определённые задачи, осуществляемые по принципу иерархии. Недостаток такого подхода заключается в том, что он имеет внутриорганизационную направленность. Результаты же работы любой компании, в том числе и трансграничного терминала, должны оцениваться в первую очередь потребителем. Для эффективного обслуживания клиентов необходимо создать горизонтальную координацию и горизонтальное сотрудничество в рамках всего трансграничного терминала. Интеграция услуг приведёт к сокращению времени пребывания на терминале и обеспечит рациональную комплексность обслуживания.

Момент оказания услуг известен также как «момент истины». Во время контакта с любой частью трансграничного терминала клиент получает впечатление о качестве услуг. С кем бы или с чем бы клиент не входил в контакт при оказании услуг по пересечению границы, это даёт ему представление о терминале в целом. Предположим, если представитель таможенной службы плохо обходится с перевозчиком, то последний думает не о том, что он столкнулся с грубым человеком, а о том, что имеет дело с «грубым» терминалом, имеющим низкую корпоративную культуру. Если учесть, что терминалы – это «ворота» страны, становится очевидным огромное значение общей культуры обслуживающего персонала. Приветствие, учтивость и человеческое обхождение являются минимумом, ожидаемым клиентами. Квалифицированный персонал играет важную роль в достижении потребительской удовлетворенности.

Трансграничные терминалы сталкиваются с проблемами в случаях больших колебаний спроса. Терминалы не в состоянии влиять на спрос, который может меняться в зависимости от разных факторов экономического, политического, сезонного характера. Абсолютно избежать очередей не представляется возможным. Технологические подходы к управлению очередями акцентируются на логической стороне дела, не принимая во внимание человеческий фактор. В таких случаях акцент необходимо сделать на том, чтобы ожидание в очереди стало менее болезненным. Психологические исследования показали, что людям часто кажется, будто они ждут в очереди больше, чем это бывает на самом деле. Порой, это время, кажущееся клиенту, превышает реальное в семь и более раз. Давид Майстер сформулировал утверждения о психологии людей в очередях, знание которых поможет трансграничным терминалам смягчить проблему очередей:

1. Незанятый период воспринимается как более долгий, чем занятый. Терминалы могут организовать такую систему обслуживания, при которой клиенты смогут использовать время ожидания с выгодой и пользой для себя. Для этого на самом терминале и на подъездах к нему должна быть организована развитая инфраструктура дополнительных услуг (информационные услуги, услуги по техническому обслуживанию и мойке автомобилей, услуги общепита и т.п.).

2. Ожидание вне процесса обслуживания кажется дольше, чем ожидание в процессе обслуживания. Ожидание кажется более коротким, когда обслуживание уже началось. Возможно, есть резон предоставить возможность, находясь в очереди, заполнить необходимую документацию и совершить требуемые для прохождения терминала платежи.

3. Неопределённое ожидание дольше известного, имеющего определённый срок. Ожидание кажется более длинным, если клиент не знает, когда его начнут обслуживать. Организация обслуживания на терминале таким образом, чтобы очередь двигалась равномерно с одинаковыми промежутками времени, а также упорядоченность самой очереди, позволит произвести необходимые расчёты времени ожидания. Стандарты обслуживания, принятые и применяемые на терминалах, позволят снизить степень беспокойства клиентов.

4. Непонятность причин ожидания хуже, чем его объяснимость. Когда клиентам объясняют причину ожидания (дополнительная проверка сопроводительных документов, сбой в компьютерных сетях терминала и т.п.), они лучше его понимают и чувствуют себя комфортнее.

5. Несправедливое ожидание длится дольше объективного. Большинство людей посчитают несправедливым, если кого-то обслужили вне очереди. У клиентов создаётся иллюзия более долгого ожидания.

6. Чем ценнее услуга, тем дольше потребитель готов ждать. Высокая покупательская ценность услуг терминала может гарантировать, что клиент согласен пойти на определённые временные издержки, чтобы получить услугу. То есть время, потраченное на ожидание, включается в стоимость услуги, оцененную самим потребителем.

Таким образом, трансграничные терминалы должны стремиться к достижению двойственной цели: поставка клиентам постоянно растущей ценности, что приводит к успеху на рынке, и улучшение всех внутренних организационных показателей и возможностей.