

КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ОПЕРАТОРСКОЙ КОМПАНИИ

**О.А. ТАРАСОВА, аспирант Государственного университета
управления (ГУУ)**

Л.С. ФЕДОРОВ, доктор экономических наук, профессор ГУУ

Разделение рынка грузовых железнодорожных перевозок на монопольный и конкурентный сегменты, связанное с началом структурной реформы железнодорожного транспорта, принципиально изменило условия работы сети, поскольку появились новые ее субъекты – компании-операторы собственного подвижного состава с правом использования существующей инфраструктуры дорог. В этих условиях частные железнодорожные операторы конкурируют не только с другими видами транспорта, но и с другими железнодорожными компаниями в части предоставления подвижного состава. Это, в свою очередь, приводит к возникновению новой ситуации, изменившей сложившуюся до этого систему маркетинга на железных дорогах страны.

Институт частных операторских компаний развивался в значительной мере под влиянием государственной тарифной политики (введение в 2003 г. нового Прейскуранта 10-01). При этом частные транспортные компании имеют возможность гибкого регулирования тарифов на транспортировку грузов. Результатом такой политики стало увеличение инвестиций частного бизнеса в железнодорожный подвижной состав.

Частные операторские компании как новые субъекты рынка столкнулись с определенными производственными и коммерческими проблемами, связанными в первую очередь с преодолением неопределенности поведения внешней среды. К их числу относятся, во-первых, обеспечение конкурентоспособности компании на рынке за счет своевременного адекватного

реагирования на изменения во внешней среде. При этом под конкурентоспособностью транспортной организации подразумевается способность удовлетворять платежеспособный спрос клиентов в перевозках определенного объема и качества, что позволяет занять ведущее место на рынке транспортных услуг и получить максимальную прибыль.

Во-вторых, поиск клиентов в освоенных или перспективных сегментах рынка.

В-третьих, оптимизация внутренних ресурсов предприятия, в том числе путем эффективной загрузки собственного подвижного состава с минимальным порожним пробегом и максимальной доходностью. С одной стороны, частные операторские компании имеют возможность регулировать тариф на перевозку в собственном подвижном составе и использовать его как один из методов конкуренции, а с другой, операторы поставлены в условия, когда им недостаточно найти клиента и организовать перевозку из одного пункта в другой, чтобы финансовый результат их деятельности был положительным. Железнодорожный тариф для перевозок в собственном подвижном составе и практика его применения в большинстве случаев построены таким образом, что операторской компании для обеспечения доходности перевозки (как минимум безубыточности), необходимо искать способы снижения издержек, значительную часть которых составляет обратный порожний пробег. В связи с этим, остро встает проблема сокращения порожнего пробега, поиска возможности формирования кольцевых

маршрутов.

Еще одной задачей, связанной с преодолением неопределенности внешней среды, является планирование производственных и финансовых ресурсов, например для закупки конкретного вида подвижного состава в необходимом для обеспечения рынка количестве и др.

Деятельность компании-оператора как участника рыночных отношений в значительной степени зависит от процессов, происходящих во внешней среде. Для таких компаний основными субъектами внешней среды являются грузообразующее предприятие (если компания не принадлежит этому предприятию) и инфраструктура железнодорожного транспорта. Требования рынка в отношении транспортной продукции не ограничиваются спросом на перевозки. Потребитель диктует свои условия по составу и качеству услуг, оказываемых ему по поставке товара. Стабильность функционирования транспортного предприятия во многом зависит от постоянного взаимосвязей грузоотправителей, грузополучателей, инфраструктуры железнодорожного транспорта, предприятий других видов транспорта, финансовых организаций, таможенных служб и др. В условиях жесткой конкуренции основная задача компании-оператора – сохранение устойчивого положения на рынке транспортных услуг. В этой связи наличие эффективно действующих маркетинговых подразделений является конкурентным преимуществом компании-оператора на транспортном рынке.

Цель маркетинговых исследований – это выявление возможностей компании занять конкурентные позиции на транспортном рынке или его сегменте путем более полного удовлетворения спроса на перевозки и выполнения требова-

ний клиентов. При этом главная задача таких исследований – определение условий, при которых достигается оптимальное соотношение между спросом и предложением транспортных услуг на рынке.

На основе маркетинговых исследований, ключевые направления которых представлены в таблице, можно проводить комплексное исследование номенклатурного состава перевозимых компанией грузов, схем перевозок и используемых технологий перевозочного процесса, которое способствовало бы адаптации предприятия к меняющимся внешним

условиям и в конечном итоге обеспечивало бы устойчивость его работы и достижение относительно стабильных конечных результатов. Появление конкурентной среды на железнодорожном транспорте и высокий уровень развития информационных технологий привели к ускорению процессов копирования, распространения и внедрения новых наукоемких технологий и других прикладных и научных разработок.

Главным ресурсом стратегического развития компании в современных условиях становятся не внешние статичные, природные и социальные благоприятствующие раз-

витию компании факторы, традиционные для индустриального общества, а интеллектуальный капитал, креативный потенциал персонала, уникальные организационные знания, инновации на всех стадиях создания товара или услуги до движения его от производителя к потребителю.

Для того чтобы соответствовать все более ужесточающимся требованиям внешней среды и содействовать поддержанию устойчивого конкурентного преимущества компании на рынке, маркетинговое подразделение должно постоянно совершенствоваться как технологии исследований, так и органи-

Основные направления маркетинговых исследований в железнодорожной операторской компании

Направление исследований	Содержание
Конъюнктура рынка	Основные тенденции, структура рынка, основные участники, объем рынка, государственное регулирование, пр. Анализ рыночной сегментации. Оценка доли рынка компании.
Клиенты □ по грузам	Конъюнктура товарного рынка: влияние внешних факторов на производство и сбыт, цены, география производства и потребления, направления грузопотоков, пр. Информация о клиентах: □ состав акционеров (принадлежность к холдингу, и т.п.); □ технология производства и сбыта – логистика (уникальные особенности, потребности в транспортном обслуживании, сервисе); □ железнодорожная станция примыкания; □ виды продукции; □ объемы производства; □ направления сбыта (напр. перевозок), объемы перевозок; □ обслуживающие транспортные компании (какие экспедиторы/операторы обслуживают, кто является плательщиком тарифа); □ маршруты следования грузов (через какие порты, погранпереходы).
Конкуренты. Транспортные компании-участники рынка: □ по грузам, □ по маршрутам, □ грузопотокам, □ по клиентам	Информация о компании: □ состав акционеров (принадлежность к холдингу, и т.п.); □ клиенты; □ партнеры; □ наличие собственного подвижного состава, аренда; □ цены; □ услуги, организация обслуживания клиентов, схемы перевозок, технологии перевозочного процесса, логистика; □ политика сбыта, пр.
Посредники, партнеры	Другие виды транспорта (при организации смешанной перевозки): порты, стивидоры, экспедиторы в порту, морские перевозчики и пр. ОАО «РЖД» - в части предоставления доступа к инфраструктуре. Другие операторские компании в части создания временных стратегических союзов (например, обслуживания клиента единым парком), аренды ПС, пр. Экспедиторы по СНГ и другим государствам.
Комплекс маркетинга	Продукт – услуги, предоставляемые транспортными компаниями: □ услуги, предоставляемые на российском рынке; □ услуги – зарубежная практика.
	Ценообразование: □ транспортные тарифы; □ цены на товарных рынках; □ уровень транспортной составляющей в цене продукции; □ экономическая эффективность: себестоимость перевозок, услуг, выручка, прибыль.
	Способы реализации услуг (политика сбыта).
	Методы стимулирования сбыта (продвижение): реклама, PR.
Внутренняя среда предприятия с точки зрения обслуживания потребителей	Анализ объемов перевозок. Сегментация потребителей. Анализ «портфеля» направлений. Соответствие организации обслуживания клиентов стратегическим, маркетинговым целям компании. Анализ эффективности организации внешних и внутренних связей с ориентацией на сервисное обслуживание, потребности клиента. Стратегия на рынке. Анализ сильных и слабых сторон деятельности.

зационные системы. Эффективная реализация этих задач возможна в рамках единой маркетинговой концепции. Другими словами, целью разработки концепции маркетинга операторской компании является выработка комплексного решения по максимально результативному использованию маркетинговых подходов.

Разработка концепции маркетинга связана с постановкой целей и задач маркетингового подразделения, организацией и поддержанием таких взаимоотношений между подразделением и окружением, которые позволяют добиваться поставленных целей, соответствующую его внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивым к внешним требованиям.

Концепция охватывает цель маркетинга, его стратегию и тактику, а также ключевые компетенции маркетингового подразделения.

Цель маркетинга в железнодорожной операторской компании – это максимальное содействие решению производственных задач, стоящих перед компанией, в том числе путем определения перспектив развития, установление рисков, возможностей и опасностей для компании на транспортном рынке и оперативного представления необходимой информации руководству, заинтересованным и компетентным сотрудникам для принятия управленческих решений. Для этого разрабатываются конкретные стратегии и предложения (тактические мероприятия), касающиеся предоставляемых транспортных услуг, в частности, характеристика услуг, уровень тарифов, способы реализации и методы их продвижения на рынок.

Стратегия маркетинга операторской компании должна определять наиболее привлекательные для нее направления текущей и перспективной деятельности на рынке. Это прежде всего выявление различных групп грузовладельцев и отбор из них целевых групп, на которые будут направлены основные усилия компании. Такой отбор безусловно, является стратегическим, поскольку формирует весь характер дальнейшей деятельности ком-

пании на рынке.

Результаты работ на стратегическом уровне маркетинга представляют собой варианты рекомендуемых к внедрению маркетинговых стратегий, из которых выбирается одна, наиболее отвечающая условиям внешней среды и текущей конкурентной позиции компании. Далее, именно эту маркетинговую стратегию необходимо взять за основу для проработки на тактическом уровне.

Тактическим уровнем маркетинга является комплекс специальных мероприятий, так называемый маркетинг-микс (или комплекс маркетинга), разработанный под выбранную стратегию. Стратегия в основном – это по большому счету, лишь намерение компании действовать определенным образом на том или ином сегменте рынка. Она носит довольно общий, не детализированный характер. Управлять же и контролировать ситуацию можно лишь реализуя мероприятия, имеющие конкретные сроки исполнения, лиц, ответственных за их исполнение и необходимые ресурсы (материальные, финансовые, человеческие и др.).

Стандартный комплекс маркетинга, как правило, охватывает мероприятия по четырем составляющим тактической деятельности. Для транспортной операторской компании их можно сформулировать следующим образом:

- *транспортная услуга (вариации с ассортиментом, потребительскими характеристиками);*
- *транспортный тариф (установление/рекомендация цен, оптимальных с точки зрения соотношения выгод компании и клиента, системы скидок для разных случаев и различных групп клиентов);*
- *способ реализации услуги (выбор каналов распределения: развитие региональной сети, взаимодействие с другими транспортными компаниями и т.п.);*
- *продвижение, т.е. такие направления действий, как разработка и реализация рекламных мероприятий, организация связей с общественностью с учетом особенностей деятельности железнодорожной компании.*

Под ключевыми компетенция-

ми в целях маркетингового исследования подразумеваются трудно имитируемые конкурентами параметры внутренней среды, базирующиеся на эффективном взаимодействии элементов человеческого и организационного потенциала и обеспечивающие рост рыночного капитала на основе формирования устойчивых конкурентных преимуществ предприятия. Компетенции – это особые свойства информационных ресурсы, содержащие опыт, знания, навыки организации и управления ресурсами и способностями в процессе создания потребительской стоимости. Ключевыми являются компетенции высшего порядка, участвующие в создании наибольшей доли потребительской стоимости. Ключевая компетенция представляет собой набор взаимосвязанных навыков и технологий, позволяющий фирме создать потребительские ценности. Ключевые компетенции, которые можно разделить на внутренние и внешние, вместе с динамическими способностями компании (умением быстро адаптироваться к изменениям на рынке и управлять знаниями), являются источником конкурентного преимущества и базовыми факторами долгосрочного успеха.

К ключевым компетенциям компании следует относить только те, которые обеспечивают существенные конкурентные преимущества и не могут быть легко скопированы конкурентами. Как правило, это факторы, для создания которых требуется значительный опыт работы в определенной отрасли. Например, для транспортной компании к внутренним компетенциям можно отнести уникальные транспортные технологии, способность создавать конкурентоспособную транспортную услугу, хорошо отработанные и эффективные бизнес-процессы в отдельных функциональных областях: управление перевозочным процессом, сбыт/коммерческая работа, маркетинг, планирование, бюджетирование, управление качеством транспортного обслуживания, мотивация персонала, наличие квалифицированного персонала.

К внешним компетенциям относятся наличие устойчивых связей с

поставщиками, потребителями, партнерами, возможности лоббирования своих интересов (наличие связей с органами государственного управления), способность обеспечивать финансирование в требуемом объеме, в кратчайшие сроки и по приемлемой цене (наличие устойчивых связей с финансовыми институтами и инвесторами).

Таким образом, стратегия компании должна быть направлена на создание и усиление своих компетенций, а также на развитие ее динамических способностей.

Компания, стремящаяся к лидерству, должна обеспечивать высокий инновационный потенциал во всем: в маркетинге, в разработке продуктов/услуг, в управлении взаимоотношениями с клиентами, в производстве, логистике, управлении персоналом и т.д.

Маркетинговая функция как одна из внутренних ключевых компетенций компании в свою очередь требует более подробного рассмотрения. Ключевыми компетенциями в рамках маркетинга на транспортном предприятии, в частности в железнодорожной операторской компании, могут быть следующие бизнес-составляющие:

□ наличие квалифицированного персонала, который достаточно сложно найти на рынке труда и на подготовку которого требуется значительное время;

□ организационные системы маркетингового подразделения, обеспечивающие эффективное выполнение поставленных задач в условиях ограниченности ресурсов, в том числе организация работы подразделения по функционально-проектному принципу, эффективное использование интеллектуально-творческого потенциала, организационных знаний, опыта, навыков персонала, использование мало-затратных технологий;

□ маркетинговые информационные технологии, включающие применение внутреннего механизма выявления целевой маркетинговой информации, использование новых программных продуктов, адаптированных для задач железнодорожной операторской компании, внедрение современных специализированных программных средств (информационных техно-

логий), направленных на решение маркетинговых и сбытовых задач, а также задач взаимодействия с клиентами, интегрированных в корпоративную информационную систему компании, например, в рамках построения CRM-системы компании, активное применение технологий бенчмаркинга для совершенствования маркетинговых методов;

□ совокупность информационных ресурсов (обеспеченность информацией, наличие структурированных информационных баз данных, инструментов и технологий для работы с ними) и навыков обученного персонала;

□ знание источников и методов получения информации.

Непременным условием получения максимального эффекта от деятельности маркетингового подразделения является активная позиция руководства в отношении функций и места маркетинга в компании в целях обеспечения устойчивого конкурентного преимущества на рынке.