

Презентация

Министерство образования
и науки Российской Федерации

План

- При разработке плана проекта вы должны ответить на следующие вопросы.
- 1. На каком рынке вы планируете работать?
- 2. Кто ваши клиенты и каковы их потребности?
- 3. Кто ваши конкуренты и каковы их возможности?
- 4. В чем уникальность и основные конкурентные преимущества вашего предложения?
- 5. Какова ваша стратегия развития: на старте, на стадии развития, на этапе зрелости бизнеса?
- 6. Каковы маркетинговые риски проекта?
- Занимаясь разработкой и реализацией многих автотранспортных проектов, мы выработали для себя корпоративную модель, которая учитывает маркетинговую составляющую на первом этапе работ, а затем проходит «пунктирной линией» через все этапы проекта.

- Таким образом, именно блок ответов на вопросы в маркетинговой составляющей позволяет правильно построить весь бизнес-план. Бизнес-план автотранспортного проекта включает в себя следующие тематические блоки вопросов:
- маркетинг;
- инвестиции и финансовую модель бизнеса;
- организационную и правовую модель бизнеса;
- персонал и штатное расписание;
- подвижной состав, структуру автопарка;
- бизнес-процессы;
- стандарты качества и претензионную работу;
- систему KPI и отчетов для оценки эффективности предприятия.
- В случае если при разработке плана развития автотранспортного проекта было применено большинство рекомендаций для проведения объективной маркетинговой оценки, значительно снижаются бизнес-риски. Однако использование эффективных технологий и планирования на старте проекта не означает успешной деятельности в долгосрочной и даже в среднесрочной перспективе.

Маркетинговая стратегия

- Старт предприятия (включая детальную проработку) и дальнейшие стадии развития проекта составляют в автотранспортном бизнесе 2 – 4 года. Помимо этого, чрезвычайно важно осуществлять мониторинг маркетинговых перспектив и рисков по ходу дальнейшей его реализации. Мы проводим его каждый квартал.
- Полугодовые и годовые отчеты являются отправной точкой для принятия решений по дополнению или изменению стратегии развития бизнеса. Предложения, разработанные на базе такого мониторинга, могут оказывать существенное влияние на принятие решений в области коммерции, финансово-хозяйственной деятельности, персонала и бизнес-процессов.
- К сожалению, в рамках данной статьи не представляется возможным разобрать все аспекты разработки эффективной маркетинговой стратегии для автотранспортного предприятия. Мы затронем тактический вопрос, который возникает у транспортной организации именно по ходу развития логистического проекта. Он связан с выбором и анализом эффективности направлений осуществления перевозок.

- Задача, которую необходимо решить в теории, достаточно проста. Нужно оценить фактическую маржинальность каждого направления перевозок и выбрать оптимальные. На практике проблема управленческого выбора для менеджера современного автотранспортного предприятия (АТП) выглядит как процесс формирования и развития портфеля заказов, который должен быть построен на основе анализа следующих групп факторов:
 - география перевозок;
 - экономический и маркетинговый потенциал географических направлений;
 - типы клиентских контрактов и потенциальные объемы перевозок;
 - характер, интенсивность и ритм перевозок;
 - полнота и качество оказания транспортной услуги клиентам;
 - возможность оказания сопутствующих и дополнительных логистических услуг.

География и объемы перевозок

- Расстояния рассчитываются детально для каждого маршрута, с учетом погодных условий и других особенностей региона. В некоторых случаях они могут оказывать серьезное влияние на ритм перевозок и в итоге – на финансовые результаты.
- Затем маршруты необходимо сгруппировать в блоки по географическому принципу: для международных перевозок группировка проводится по странам или регионам, для России и ближайшего зарубежья – по городам и областям.
- Таким образом, формируется потенциальная транспортная матрица, которая может быть достаточно сложной, так как для получения эффективной и точной модели ее следует строить с учетом как прямых, так и обратных маршрутов.

- Можно по-разному подходить к вопросу типов клиентских контрактов и потенциальных объемов перевозок. Все зависит от стратегии развития транспортного предприятия.
- Базовым может являться принцип контрактного подхода. Это обусловлено тем, что современная логистика строится на взаимных обязательствах заказчика и поставщика транспортных услуг по контракту. Таким образом, существуют:
 - разовые контракты на перевозку;
 - рамочные контракты без обязательств и гарантий по объемам;
 - контракты, с гарантированными объемами;
 - контракты, с частичными или специфичными гарантиями, которые наступают при определенных сезонных или заявленных сторонами контракта обстоятельствах.
- Применяя контрактный подход, легко построить «воронку» заказов по типам контрактов. Таким образом, в портфеле заказов появляется дополнительная проекция, помимо географической привязки и экономических показателей, по направлениям перевозок.
- Генеральные контракты позволяют планировать объемы перевозок даже в долгосрочной перспективе, рамочные и разовые контракты используются для построения сценарных планов. Соотношение долей по типам контрактов и планируемые объемы перевозок формируют стратегию АТП.

Ритм перевозок и качество услуг

- Схема организации перевозок, их интенсивность и ритм за определенный временной отрезок – день, неделю, месяц или квартал анализируется обычно на единицу автопарка, по типам транспортных средств. Сама схема организации транспортной деятельности может очень существенно влиять на ее результат.
- Поэтому при разработке маркетингового блока чрезвычайно важно корректно спрогнозировать данные показатели. Они должны сопоставляться с физическими возможностями техники и персонала, с учетом ограничений, которые накладываются действующими требованиями законодательства по режимам движения, труда и отдыха водителей.
- Профиль, качество и содержание транспортной услуги являются основными факторами успешного маркетинга транспортной компании. Услуга должна в максимальной степени соответствовать спросу, нуждам и ожиданиям потенциальных клиентов.

- Затратная часть и операционная нагрузка на транспортное предприятие чрезвычайно высоки. А норма прибыли в бизнесе, за исключением специализированных проектов, редко выходит за пределы средней по отрасли. Поэтому при разработке пакета услуг необходимо руководствоваться принципами разумной достаточности. Иначе каждое незначительное изменение в содержании услуги может в серьезной степени повлиять на конечные результаты.
- Современные тенденции развития логистики диктуют новые требования. Транспортная компания все чаще становится поставщиком дополнительных оформительских, брокерских, посреднических и других коммерческих услуг, которые напрямую или косвенно связаны с перевозками грузов. В основном это происходит в связи с изменениями в стандартах перевозок и, соответственно, потребностях клиента. Например, в международных перевозках с услугой предварительного декларирования товаров при пересечении границы услуга все чаще оказывается уже не брокером, а самим перевозчиком.
- С другой стороны, появление дополнительных услуг в портфеле транспортных компаний связано зачастую с дифференциацией их бизнеса и все более частым желанием клиентов покупать услугу под ключ. В таком случае дополнительный сервис может даже выходить за рамки традиционного понимания логистики.

Сервисный пакет

- Руководители многих АТП ошибочно полагают, что главное в данном бизнесе – это оказание клиенту на открытом и конкурентном транспортном рынке максимального спектра всевозможных услуг. Нашим же базовым принципом является детально разработанный сервисный пакет, который подготовлен в полном соответствии с ожиданиями и потребностями целевой группы клиентов.
- Данный подход называется концепцией value-added (добавленной стоимости услуги для клиента). Ведь именно такая четкая ориентация на спрос является ключом успешного и прибыльного транспортного бизнеса. Она позволяет оказать клиенту услугу в полной мере, с полным набором корпоративных преимуществ, которыми не обладают конкуренты, при четком контроле операционных и накладных расходов.