Федеральное государственное бюджетное образовательное   
учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет   
Институт «Высшая школа менеджмента»

**УПРАВЛЕНИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬЮ**

**ЛОГИСТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ**

Выпускная квалификационная работа

студентки 4 курса бакалаврской программы,

профиль – Логистика

**КОСТЮК Дарьи Андреевны**

*(подпись)*

Научный руководитель:

к.э.н., доцент

ФЕДОТОВ Юрий Васильевич

*(подпись)*

Санкт-Петербург

2017

**ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ВЫПОЛНЕНИИ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

Я, Костюк Дарья Андреевна, студентка 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Логистика), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Управление клиентоориентированностью логистической компании», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Подпись студента)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Дата)

СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc483161090)

[Глава 1. КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ В ЛОГИСТИКЕ 6](#_Toc483161091)

[1.1. Клиентоориентированность: содержание концепции и типология определений 6](#_Toc483161092)

[1.2. Качество как основа клиентоориентированности 12](#_Toc483161093)

[1.3. Детерминанты качества в сфере логистических услуг 17](#_Toc483161094)

[Выводы по главе 1 26](#_Toc483161095)

[Глава 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ГК «БАЛТИКА-ТРАНС» И ОБЗОР РЫНКА ТЛУ РОССИИ 27](#_Toc483161096)

[2.1. Анализ рынка логистических услуг России 27](#_Toc483161097)

[2.2. Деятельность Группы Компаний «Балтика-Транс» 33](#_Toc483161098)

[2.3. Клиентоориентированность компании: анализ текущего состояния 37](#_Toc483161099)

[2.4. Спецификация атрибутов качества для ГК «Балтика-Транс» 43](#_Toc483161100)

[Выводы по главе 2 48](#_Toc483161101)

[Глава 3. ОЦЕНКА УРОВНЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ ГК «БАЛТИКА-ТРАНС» 49](#_Toc483161102)

[3.1. Система поддержки принятия решений АСПИД-3W 49](#_Toc483161103)

[3.2. Применение ОСППР АСПИД-3W для систематизации результатов исследования 52](#_Toc483161104)

[3.3. Выводы и рекомендации по развитию клиентоориентированности ГК «Балтика-Транс» 61](#_Toc483161105)

[Выводы по главе 3 66](#_Toc483161106)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 67](#_Toc483161107)

[Список использованной литературы 69](#_Toc483161108)

[Приложение 1. Анкета для клиентов ГК «Балтика-Транс» 76](#_Toc483161109)

[Приложение 2. Характеристика клиентов 79](#_Toc483161110)

# ВВЕДЕНИЕ

«Клиент — это самый важный посетитель на нашей территории; он не зависит от нас. Мы зависим от него. Он — не помеха нашей работы. Он — её цель. Он не посторонний в нашем бизнесе. Он — его часть. Мы не делаем ему одолжение, обслуживая его. Он делает нам одолжение, давая возможность обслуживать его»

*Махатма Ганди*

Глобализация хозяйственной деятельности и все более плотная интеграция России в мировое экономическое пространство делают вопросы поиска источников конкурентных преимуществ, являющихся устойчивыми и трудновоспроизводимыми, все более актуальными.

Данное явление обуславливает повышение уровня борьбы между игроками на рынке услуг. Рынок логистических услуг не является исключением. В последнее время, с возрастанием взаимосвязанности и взаимозависимости всемирного хозяйства, увеличением мобильности, как людей, так и финансовых и товарных потоков, наблюдается рост спроса и конкуренции на данном рынке. Для России это проявилось наиболее заметным образом после вступления во Всемирную Торговую Организацию, когда рынок стал ещё более открытым для иностранных транспортно-логистических компаний.

Одним из условий успеха компании в конкурентной борьбе может служить клиентоориентированный подход, основанный на оказании качественных услуг, отвечающих индивидуальным потребностям потребителей. Таким образом, в существующих условиях переход от ориентации на продукцию и показатели продаж в сторону ориентации на клиента и выстраивания системы партнерских отношений с ним представляется одной из наиболее перспективных сфер исследования и управления.

Группа Компаний «Балтика-Транс», действующая на рынке транспортно-экспедиторских услуг Санкт-Петербурга, является одним из игроков в области международных перевозок большого объема грузов и примером российской компании, стремящийся к развитию системы клиентоориентированности. На текущий момент наблюдается проблема оценки качества предоставляемых компанией услуг, которая не позволяет ГК «Балтика-Транс» столь эффективно и успешно развивать систему клиентоориентированного управления. Наличие методов оценки качества, в том числе и отлаженных каналов обратной связи, является необходимым условием для понимания степени удовлетворенности клиентов и предоставления услуг, в полной мере соответствующих их требованиям и предпочтениям.

**Целью** данной выпускной квалификационной работы является оценка уровня клиентоориентированности логистической компании и определение приоритетных направлений его повышения.

В рамках поставленной цели были сформулированы ключевые **задачи**:

* Изучить теоретические основы понятия клиентоориентированности на основе анализа зарубежной и отечественной литературы;
* Проанализировать подходы к оценке качества логистических услуг (детерминанты качества);
* Применить систему поддержки принятия решений АСПИД-3W для оценки клиентоориентированности;
* Апробировать предложенный метод на примере ГК «Балтика-Транс»:
  + Выявить основные атрибуты качества услуг, предоставляемых ГК «Балтика-Транс»;
  + Изучить методы оценки качества услуг, применяемые в ГК «Балтика-Транс» на текущий момент;
  + Оценить атрибуты качества и уровень удовлетворенности клиентов ГК «Балтика-Транс»;
* Разработать практические рекомендации для ГК «Балтика-Транс» по развитию текущего уровня клиентоориентированности.

**Объект исследования:** логистические компании (на примере Группы Компаний «Балтика-Транс»).

**Предмет исследования:** клиентоориентированность логистической компании.

Выпускная квалификационная работа выполнена в формате консультационного проекта. Практическая значимость данного исследования подтверждается всесторонним интересом ГК «Балтика-Транс» к данной тематике.

В первой главе работы представлен обзор литературы, который включает в себя анализ российских и зарубежных источников, соответствующих теме исследования. Рассматриваются основные концепции и определения клиентоориентированности, проводится теоретический обзор понятия и аспектов качества. Акцент сделан на изучение подходов к выявлению атрибутов качества как для услуг в целом, так и для логистических услуг.

Вторая глава работы посвящена обзору рынка транспортно-логистических услуг России и его положения относительно других стран. Представлена характеристика деятельности Группы Компаний «Балтика-Транс», анализируются существующие в компании методы контроля качества услуг и их основные детерминанты. Для анализа текущего состояния компании и выявления проблематики исследования был собран ряд первичных данных от работников и клиентов ГК «Балтика-Транс».

Третья глава направлена на изучение и применение метода оценки клиентоориентированности: рассматривается система поддержки принятия решений АСПИД-3W, в основе которой лежит метод сводных показателей. Представлены основные выводы о предпочтениях клиентов и их степени удовлетворенности различными атрибутами качества. Предложены рекомендации для ГК «Балтика-Транс» по развитию текущего уровня клиентоориентированности.

В работе рассмотрены российские и зарубежные источники по теме исследования, в частности:

* Книги: Бауэрсокс, Д. Дж. Интегрированная цепь поставок; Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок и др.;
* Журналы: Вестник С.-Петербургского университета, РНЖ «Экономика и управление», Journal of Marketing и др.;
* Статистические отчеты: Ассоциация российских экспедиторов, РБК Исследования, Armstrong & Associates, Inc, World Bank Group;
* Национальные стандарты РФ СМК (ГОСТ Р ИСО).

Для выполнения поставленной цели работы были проведены полуформализованные интервью с сотрудниками разных уровней менеджмента ГК «Балтика-Транс», позволяющие специфицировать атрибуты качества, на основе которых был построен и проведен опрос ключевых клиентов компании.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Список литературы включает 68 наименований, в том числе 19 – на английском языке.

# Глава 1. КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ В ЛОГИСТИКЕ

## 1.1. Клиентоориентированность: содержание концепции и типология определений

Концепция клиентоориентированности зародилась в 90-е годы прошлого века, как новый подход к ведению бизнеса, в то время как первые упоминания о данном подходе можно встретить еще задолго до этого. Так, еще в конце 19 века Маршалл Филд, американский миллионер и предприниматель, установил в своих магазинах политику, ориентированную на интересы покупателей, что в то время было новаторством и полностью отличало его политику ведения розничной торговли от всей остальной. И именно ему принадлежит фраза «клиент всегда прав», которую можно считать актуальной и на сегодняшний день.

Концепция ориентации на клиента находит свое отражение в маркетинге взаимоотношений, переход к которому от традиционного маркетинга произошел в конце 20 века. На тот момент времени стало очевидным невозможность дальнейшего рационального и эффективного развития бизнеса и услуг в рамках существующей концепции маркетинга. Главными причинами появления и развития данной концепции являются следующие:

* стремительное расширение сферы услуг: снижение роли производства и значительное увеличение роли сферы услуг;
* изменение в области управления качеством: переход компаний к комплексным программам качества, в том числе появление стандартов ISO 9000;
* возрастание сложности взаимоотношений: глобализация рынков, «размывание» границ компании, значительное увеличение количества внешних партнеров;
* развитие информационных технологий [Кущ, 2003, с. 4].

Отличительной чертой маркетинга взаимоотношений от предшествующих подходов является ориентация бизнеса не на продукцию, технологию производства, торговую марку, абстрактного потребителя, а на установление долгосрочных взаимовыгодных отношений с клиентами и другими заинтересованными лицами. Клиент становится не просто источником прибыли, а партнером в области создания и поддержания конкурентных преимуществ бизнеса.

Согласно статистике, издержки по привлечению новых клиентов в 3-10 раз больше затрат, необходимых для удержания уже имеющихся [Лопатинская, 2002]. Таким образом, удержание существующих потребителей, а именно создание долгосрочных отношений с клиентом, в противовес привлечению новых является одной из основных целей маркетинга взаимоотношений. Такое изменение акцента бизнеса привело к расширению количества функциональных областей, связанных с обслуживанием клиента. Кроме того, это поспособствовало активному развитию исследований в смежных сферах, объединяющих, к примеру, маркетинг взаимоотношений и управление цепями поставок.

Термин «клиентоориентированность» (англ. «customer orientation») впервые был рассмотрен в рамках концепции рыночной ориентации, бурный интерес к которой проявился в 80-е годы прошлого столетия. Выделяется шесть основных подходов к определению концепции рыночной ориентации:

* управленческая концепция рыночной ориентации (Шапиро, 1988);
* информационная концепция рыночной ориентации (Коли, Яворски, 1990);
* культурно-поведенческая концепция рыночной ориентации (Нарвер, Слейтер, 1990);
* стратегическая концепция рыночной ориентации (Рюкер, 1992);
* клиентоориентированная концепция рыночной ориентации с точки зрения потребителя (Дешпанде, Фарли, Вебстер, 1993);
* интеграционная модель рыночной ориентации (Ламбен, 2007) [Логинов, 2014, с. 155-163].

Одной из первых работ, посвящённых данной теме, было исследование Шапиро. Он утверждал, что концепция рыночной ориентации – это комплекс процессов, затрагивающих все стороны деятельности компании, и что данная концепция - это нечто большее, чем просто быть ближе к клиенту. Шапиро представлял рыночную ориентацию как процесс принятия решений внутри организации, который начинается с получения информации и заканчивается реализацией решений [Shapiro, 1988, P. 119-125]. Стоит подчеркнуть, что в этом подходе рыночная ориентация и ориентация на потребителя используются как взаимозаменяемые термины и между ними нет никаких различий.

В исследовании А.К.Коли и Б.Дж.Яворски, опубликованном в 1990 году, рыночная ориентация рассматривается с точки зрения информации. Данный подход включает в себя три составляющие:

1. Получение информации (Intelligence generation). Деятельность по изучению и мониторингу рыночной информации о текущих и будущих потребностях клиентов и факторов, влияющих на них. Сбор информации может происходить с помощью формальных и неформальных инструментов;
2. Распространение данных (Intelligence dissemination). Распространение полученной информации и знаний между департаментами компании как по вертикали, так и по горизонтали организационной структуры;
3. Обратная реакция (Responsiveness). Участие работников всех подразделений в удовлетворении нужд клиентов с учетом собранных от них данных [Kohli, Jaworski, 1990, P. 1-18].

А.К.Коли и Б.Дж.Яворски при проведении своего исследования из всех внешних стэйкхолдеров выделяют только клиентов компании, следовательно, понятия ориентация на рынок и ориентация на клиента являются равнозначными.

В том же году Дж.С.Нарвер и С.Ф.Слейтер предложили другой подход к определению концепции рыночной ориентации, который заключается в объединении трех ключевых компонентов в единое целое: ориентации на клиента, ориентации на конкурентов и межфункциональной координации. То есть, клиентоориентированность трактуется как одна из составных частей ориентации фирмы на рынок. Приоритетом при принятии решений в данной концепции является нацеленность компании на прибыль и долгосрочную перспективу. Ориентация на клиента, по мнению Дж.С.Нарвер и С.Ф.Слейтер, означает достаточное понимание целевой группы покупателей для обеспечения удовлетворения их потребностей на постоянной основе и создания наивысшей цепочки ценности [Narver, Slater, 1990, P. 20-35]. В ходе дальнейших исследований клиентоориентированности Дж.С.Нарвер и С.Ф.Слейтер рассмотрели данную концепцию с точки зрения двух различных подходов по удовлетворению потребностей клиентов – проактивная и реактивная рыночная ориентация. При проактивной рыночной ориентации фирма стремится понять латентные потребности потребителей, а при реактивной – выраженные потребности. Согласно проводимым исследованиям, компании, развивающие клиентоориентированный подход, должны одновременно использовать как реактивную, так и проактивную политику [Гулакова, Ребязина, Смирнова, 2015, с. 44].

В работе Рюкера основное внимание сконцентрировано на аспектах разработки и реализации стратегии компании с учетом желаний и нужд клиентов. Данная концепция подразумевает сбор и использование информации от клиентов, с целью должного распределения ресурсов и постановки целей и задач, отвечающих потребностям потребителей [Ruekert, 1992, P. 225-245].

Рыночная ориентация с точки зрения Р.Дешпанде, Дж.Фарли и Дж.Ф.Вебстер приравнивается к ориентации на потребителя. Эти ученые рассматривают клиентоориентированность как самостоятельное и самодостаточное понятие. Ориентация на клиента, согласно их определению, – это набор убеждений, который ставит интересы клиента на первое место, не исключая при этом интересы владельцев компании, менеджеров и работников, с целью развития долгосрочной прибыльности организации [Deshpande, Farley, Webste, 1993, P. 215-230]. Данный подход подразумевает отношение к клиентоориентированности, как к фундаментальной составляющей корпоративной культуры, а не как к полному полаганию на рыночную информацию и простому удовлетворению потребностей целевой группы.

Ж.-Ж. Ламбен в своем исследовании, проведенном в 2007 году, предлагает другой подход к определению рыночной ориентации, который довольно схож с существующими определениями А.К.Коли и Б.Дж.Яворски, Дж.С.Нарвер и С.Ф.Слейтер. Однако, текущий подход рассматривает рыночную ориентацию более широко, включая в ее составляющую большее количество входных компонентов. Здесь ориентация на рынок – это философия бизнеса, включающая в себя всех участников рынка и задействующая все уровни организации при реализации плана. Ж.-Ж. Ламбен выделяет пять субъектов рынка: потребителей, дистрибьюторов, конкурентов, влиятельных лиц и макромаркетинговую среду (факторы, на которые фирма не может сильно или вовсе повлиять) [Ламбен, 2007, с. 93-105]. Понятие клиентоориентированности в данном случае предполагает удовлетворение клиента за счет прилагаемых фирмой усилий по изучению потребностей потребителей, созданию ценности для них и развитию навыков предугадывать новые покупательские проблемы.

Как видно из вышеприведённого анализа, единого подхода к определению клиентоориентированности не существует. В одних работах клиентоориентированность трактуется как эквивалент понятия рыночной ориентации с акцентом на процессную составляющую (А. Коли, Б. Яворски), в других как один из ее трех компонентов (Д. Нарвер, С. Слейтер), также как самостоятельное понятие, аналогичное понятию рыночной ориентации (Р.Дешпанде, Дж.Фарли и Дж.Ф.Вебстер; Ж.-Ж. Ламбен).

В России внимание к клиентоориентированному типу ведения бизнеса появилось в начале 21 века, в процессе продвижения российской экономики по пути развития рыночного хозяйства, в котором немалое значение играет изучение потребностей клиентов [Гулакова, Ребязина, Смирнова, 2015, с. 47]. Данная концепция вызвала интерес со стороны российских исследователей, бизнесменов и экспертов, что в свою очередь породило новые взгляды и подходы к определению термина «клиентоориентированность». В таблице 1 представлены основные трактовки.

*Таблица 1 Подходы российских исследователей к трактовке сущности клиентоориентированности*

| **Автор** | **Сущность термина «клиентоориентированность»** |
| --- | --- |
| Бусаркина В. В. | Инструмент партнерского взаимодействия организации и клиента по удовлетворению его потребностей, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде, посредством соответствующих ключевых компетенций организации |
| Лошков В. | Способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов |
| Манн И. | Инициация положительных эмоций и восторга у потенциальных и существующих клиентов, что ведет к выбору товаров и услуг вашей компании среди множества конкурентов, к повторным покупкам и получению новых клиентов за счет рекомендаций от существующих |
| Резник Г. А.,  Яшина О. В. | Концепция бизнеса, ориентированная на проактивное развитие с целью достижения устойчивого конкурентного преимущества. Включает в себя комплекс мероприятий, направленных на удовлетворение и формирование потребностей клиентов, реализуемый на всех уровнях менеджмента и во всех функциональных подразделениях, |
| Русанова А. А. | Процесс, направленный на увеличение жизненного цикла взаимодействия компании с клиентом |
| Рыжковский Б. | Инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и базирующийся на трех критериях: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций |

Составлено по: [Бусаркина, 2007], [Лошков, 2008], [Манн, 2012], [Резник, Яшина, 2013], [Русанова, 2008], [Рыжковский, 2005]

Исходя из определений, представленных в таблице, можно сказать, что российские исследователи, также, как и зарубежные, не сходятся в общем понимании относительно трактовки данного термина, а именно наблюдается плюрализм мнений. Тем не менее, анализ отечественной литературы позволяет выделить три основных подхода к определению понятия клиентоориентированности. Одни авторы рассматривают клиентоориентированность как процесс (Манн И., Русанова А. А.), другие - как характеристику (Лошков В., Резник Г. А. И Яшина О. В.), а третьи расценивают как инструмент (Бусаркина В. В., Рыжковский Б.). В данном случае под процессом подразумевается непрерывная серия взаимосвязанных действий, состоящих из ряда этапов; под характеристикой – подчеркивание отличительных свойств, качеств и черт данного определения от других; под инструментом – метод или способ достижения поставленной цели (получения устойчивой прибыли).

Большинство авторов, формулируя сущность концепции клиентоориентированности, не рассматривают или не дают четкого определения термину «клиент», порой приравнивая значения этих слов.

Согласно «Финансовому словарю», клиент, в широком смысле, - это юридическое или физическое лицо, пользующееся услугами другого физического или юридического лица, вступающее с ним в деловые отношения.[[1]](#footnote-1) Потребитель - гражданин, имеющий намерение приобрести либо приобретающий или использующий товары, работы, услуги исключительно для личных целей, не связанных с извлечением прибыли.[[2]](#footnote-2)

Из приведенных выше определений, следует, что это два разных экономических термина, которые нельзя считать синонимами. Клиент является более обширным понятием, включающим в себя потребителя. Поэтому любой компании, придерживающейся стратегии ориентации на клиента, стоит не только учитывать интересы покупателей и заказчиков, но и принимать во внимание интересы своих партнеров и внутренних клиентов – сотрудников и акционеров. В этом случае компания сможет разработать должную систему клиентоориентированности с учетом ожиданий и требований каждой отдельной группы клиентов.[[3]](#footnote-3)

Итак, можно сделать вывод о том, что единого толкования термина «клиентоориентированность» не существует. Однако авторы различных исследований считают, что в основе клиентоориентированного подхода лежит понимание и учет потребностей клиента, а также осознание первостепенной значимости клиента во всех процессах деятельности компании. В свою очередь, главной целью клиентоориентированности компании можно считать долгосрочное создание добавочной ценности для целевой аудитории потребителей, соответствующей ее текущим и будущим потребностям.

## 1.2. Качество как основа клиентоориентированности

Управление качеством является неотъемлемой частью деятельности любой организации. Внедрение и поддержание системы менеджмента качества (СМК), разработанной для постоянного улучшения деятельности с учетом потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон, может служить базой для достижения успеха компании на современном рынке, которому свойственна высокая конкуренция между игроками и меняющиеся требования со стороны потребителей.

СМК определяет принципы производства продуктов и оказания услуг, в связи с чем должна рассматриваться на стратегическом уровне и быть составной частью общей стратегии компании. Очень важно не только производить хороший товар или предоставлять услугу, отвечающую всем стандартам, но и прислушиваться к потребителям. В этом случае компания сможет наиболее полно удовлетворить потребности клиентов, преобразовав их желания в конкретные свойства товаров.

Толчком в становлении и развитии современной СМК считаются требования, зафиксированные в международных стандартах ISO серии 9000. Появление данных документов позволило установить единый подход к оценке систем качества, а также регламентировать отношения между производителями и потребителями продукции.

В конце 80-х годов международная организация по стандартизации (от англ. International Organization for Standardization, ISO) выпустила первую версию стандартов, в которой термин «качество» был определен как «совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности» [ГОСТ Р ИСО 8402–1986]. В каждом последующем выпуске стандартов ISO 9000 значение данного термина пересматривалось и модифицировалось, а сам документ расширялся. Согласно определению, ISO 9000:2000 (в России действует как стандарт ГОСТ Р ИСО 9000-2001), качество представляет собойсовокупность свойств и характеристик продукта или услуги, относящихся к потребностям и ожиданиям целевых потребителей и направленных на их удовлетворение [ГОСТ Р ИСО 9000-2001, п. 3.1.1]. В новой версии стандарта ISO 9000, вышедшем в 2015 году, определение качества звучит следующим образом: «Степень соответствия совокупности присущих характеристик объекта требованиям» [ГОСТ Р ИСО 9000-2015, п. 3.6.2]. Несмотря на все изменения в определении данного термина, его содержание остается неизменным.

В стандартах ISO 9000 выделяется восемь принципов менеджмента качества, одним из которых является ориентация на потребителя. Данный принцип заключается в том, что любая организация должна быть нацелена на выполнение требований потребителей и стремиться превзойти их ожидания [ГОСТ Р ИСО 9000-2015, п. 2.3.1]. Устойчивый успех достигается тогда, когда организация завоевывает и сохраняет доверие, а также понимает настоящие и будущие потребности потребителей и других заинтересованных сторон. Под заинтересованной стороной подразумевается лицо или организация, которые могут воздействовать на осуществление деятельности или принятие решения, быть подверженными их воздействию или воспринимать себя в качестве последних. Следовательно, ориентация на потребителей в рамках менеджмента качества рассматривается гораздо шире, чем просто учет требований потребителей. Такая же логика прослеживается и в определении клиентоориентированности, где термин «клиент» включает в себя не только потребителя – внешнего клиента, но и сотрудника компании – внутреннего клиента. Нужды внутренних клиентов равным образом должны быть удовлетворены в полной мере, так как внутреннее качество напрямую влияет на внешнее.

Для достижения должного уровня качества предлагаемых продуктов и услуг, повышения удовлетворенности и лояльности потребителей, улучшения репутации организации и роста доходов и доли рынка компании требуется одновременная ориентации как на потребителей, так и на сотрудников, потому что иначе ей вряд ли удастся добиться всего вышеперечисленного.

Кроме того, парадигма управления качеством, соответствующая требованиям ГОСТ Р ИСО 9001:2008 предполагает, что удовлетворенность потребителя не ограничивается только показателями качества продукции, работ или услуг. Для успешного функционирования организация должна осуществлять управление многочисленными взаимосвязанными видами деятельности. Данный стандарт основан на идее «процессного подхода» при разработке, внедрении и улучшении результативности СМК, основной целью которого является повышение удовлетворенности потребителей путем выполнения их требований [ГОСТ Р ИСО 9001-2008]. Во многом удовлетворенность потребителя исходит из качества сервисных услуг, например, условий поставки, и многого другого не имеющего непосредственного отношения к качеству продукции. Так, превосходный по качеству продукт, доставленный с опозданием или с повреждением, никому не нужен. Поэтому повысить степень удовлетворенности клиентов, уменьшить количество потерь от брака и ошибок можно за счет применения системы контроля качества на предприятии.

Во многих представленных выше определениях присутствует такое понятие, как удовлетворенность потребителей. Согласно ГОСТ Р ИСО 9000-2015 удовлетворенность потребителя - это восприятие потребителем степени выполнения его требований. Иначе, уровень соответствия качества продуктов или услуг, предлагаемых компанией, ожиданиям и потребностям клиентов: насколько потребители довольны или недовольны атрибутами приобретаемого товара.

Помимо определения термина «качество» также важно выявить его основные элементы и аспекты. Стоит начать с того, что необходимо разграничить такие понятия как качество продукта и качество услуги и рассматривать их отдельно, так как они обладают отличительными особенностями и свойствами присущими только им. В соответствии со стандартом ГОСТ Р ИСО 9000-2015, продукт — это результат процесса организации, который может быть произведен без какого-либо взаимодействия между организацией и потребителем; а услуга – это результат процесса организации с, по крайней мере, одним действием, обязательно осуществленным при взаимодействии организации и потребителя. Эверт Гаммессон, профессор менеджмента и маркетинга услуг в Школе бизнеса при Стокгольмском университете, точно подметил основное различие между продуктом и услугой, сказав: «Услуга – это то, что можно купить и продать, но нельзя уронить себе на ногу» [Gumesson, 1987, P. 20]. Таким образом, главным и превалирующим отличием продукта от услуги является то, что услуга, как правило, является нематериальной и неосязаемой, производится и потребляется одновременно и во многих случаях менее стандартизирована, чем продукт. Из чего следует, что процесс оценки качества услуги или предоставляемого сервиса является более сложным по сравнению с оценкой качества продукта. Полный перечень отличительных черт продуктов от услуг, разбитых по критериям, приведен в таблице 2.

*Таблица 2 Отличительные черты материальных продуктов от услуг*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Критерий** | **Материальные продукты** | **Услуги** |
| *Основное свойство* | Осязаемость | Неосязаемость |
| *Оценка качества* | Легко измерить | Трудно измерить |
| *Основное определение* | Вещи | Деятельность или процесс |
| *Основная ценность* | Производится на фабрике | Производится в ходе взаимодействия продавца и покупателя |
| *Возврат/перепродажа* | Возможен | Не подлежит |
| *Производство и потребление* | Отделены друг от друга | Возникает одновременно |
| *Хранение* | Подлежит хранению | Не подлежит хранению |
| *Право собственности* | Имеет место переход права собственности | Не имеет места переход права собственности |
| *Автоматизация производства/процесса* | Подлежит автоматизации | Трудно поддается автоматизации |

Составлено по: [Gronroos, 2007, P. 47], [Surbhi, 2015]

Несмотря на существенные отличия продукта от услуги, они оба направлены на удовлетворение потребностей потребителей, должны отвечать стандартам качества и быть сертифицированы. Объединяющим термином продукта и услуги является товар, который подразумевает под собой любой продукт труда, произведенный для продажи или обмена с целью удовлетворения общественных потребностей.

Рассмотрев аспекты продукта и услуги, можно сделать вывод о том, что основные детерминанты качества услуги непосредственно связаны с самим процессом взаимодействия поставщика и клиента при непосредственном участии последнего в производственном процессе, а в случае с продуктом - с его производством и характеристиками.

Среди различных подходов, отражающих сущность качества услуги, наиболее широкое признание получила концепция, предложенная профессором К. Гренроосом в одной из своих работ по менеджменту в сфере услуг. Автор при рассмотрении вопроса восприятия качества услуги потребителем выделяет его две принципиально разные составляющие:

* Техническое качество (что потребитель получает?) – результат процесса оказания услуги;
* Функциональное качество (как потребитель получает это?) – характеристика процесса оказания услуги [Овсянко, 2011, с. 31-34].

Функциональное качество относится непосредственно к процессу предоставления услуги, поэтому предполагает довольно субъективную оценку со стороны потребителя. Вместе с тем, оценка технического качества имеет более объективный характер. Гренроос отмечает, что потребительская оценка услуги в большей степени зависит от функционального качества [Gronroos, 2007, P. 64].

Оба составляющих качества в сфере услуг напрямую влияют на имидж компании, который, в свою очередь, служит своеобразным фильтром и может повлиять на общее восприятие качества. Например, если компания имеет достаточно хороший имидж, то ей могут быть прощены некоторые ошибки и недочеты, в то время как для компании с неблагоприятным имиджем те же самые ошибки могут стоить очень дорого.

Помимо этого, большое значение имеют условия осуществления трансакции (качество предложения), особенно, если предлагаемая продукция конкурентов очень схожа между собой по качеству. Качество предложения зачастую включает в себя цену предлагаемой продукции или услуги, систему скидок и бонусов, условия платежей, возможность возврата товара и т.д. [Тарелкина, 2006].

На рисунке 1 представлена схема, отражающая процесс взаимодействия между заказчиком и поставщиком.



*Рис. 1 Составляющие качества услуги*

Составлено по: [Овсянко, 2011, с. 31-34], [Тарелкина, 2006], [Gronroos, 2007, P. 71]

К общему восприятию качества товара потребителем, которое включает в себя: качество предоставляемого товара (техническое качество) и качество обслуживания (функциональное качество), было добавлено качество предложения, которое играет не менее важную роль при выборе поставщика и осуществлении сделки. Предложенную схему можно взять за основу дальнейшей анализа качества услуг рассматриваемой компании.

Таким образом, общая оценка качества предоставляемой услуги формируется потребителем исходя из комбинации трех детерминантов качества (рис.1), каждый из которых по-своему важен для отдельного клиента. Кроме того, качество продуктов и услуг тесно взаимосвязано со способностью компании привлекать и удерживать потоки клиентов. Ориентированная на клиента компания в ходе реализации своей деятельности должна стремиться к достижению такого уровня качества предлагаемого товара, которое либо соответствовало ожиданиям клиента (соответствующее качество), либо несколько превосходило их (позитивно оцениваемое качество). Позитивно оцениваемое качество может сделать потребителя более заинтересованным в дальнейшем поддержании отношений с компанией. В свою очередь, избыточное качество, которое является слишком высоким и не может быть оценено клиентами, или отрицательно воспринимаемое качество, которое не оправдывает ожидания клиентов, могут негативно сказаться на компании: появление дополнительных издержек, потеря клиентов и т.д. [Овсянко, 2011, с. 108]. Следуя этим правилам, компания может добиться клиентской лояльности, которая заключается в установлении долгосрочных партнерских отношений с потребителем и является одним из желаемых результатов внедрения клиентоориентированного подхода.

## 1.3. Детерминанты качества в сфере логистических услуг

Современный бизнес предъявляет высокие требования к качеству услуг, в число которых непосредственно входит сфера логистических услуг.

В свою очередь важно обозначить значение термина «логистика». Наиболее распространенным и полным является определение, данное Советом логистического менеджмента США в 1985 г.: «Логистика есть процесс планирования, выполнения и контроля эффективного с точки зрения снижения затрат потока запасов сырья, материалов, незавершенного производства, готовой продукции, сервиса и связанной информации от точки его зарождения до точки потребления (включая импорт, экспорт, внутренние и внешние перемещения) для полного удовлетворения требований потребителей» [Ячменева, Ваховская, 2006, с. 105]. Из представленной формулировки можно выделить три ключевых момента логистики:

1. Интегрированный характер логистической деятельности, охватывающей полный цикл процессов: от места производства потоков исходного сырья до места потребления готовой продукции;
2. Управление сопутствующей информацией;
3. Ориентация деятельности на удовлетворение потребностей и ожиданий потребителей: в сферу интересов логистики включен сервис, т.е. нематериальная деятельность, что отражает развитие логистики в сфере услуг.

На международном рынке принята и широко используется следующая классификация логистических услуг, в которой выделяется 5 уровней сервиса:

* 1PL (First Рагtу Logistics) – автономная логистика или логистический инсорсинг. Все логистические операции выполняются владельцем грузов самостоятельно;
* 2PL (Second Рагtу Logistics) – традиционная логистика или частичный логистический аутсорсинг. Компания берет на себя только часть логистических услуг, отдавая другую часть сторонней компании, например, транспортные услуги или складские услуги;
* 3PL (Third Party Logistics) – комплексный логистический аутсорсинг, который подразумевает передачу всех логистических операций другой компании. 3PL-провайдер предоставляет комплексные услуги, в состав которых входят: транспортировка груза, складирование, упаковка, таможенное оформление, экспедирование грузов и т.д.;
* 4PL (Fourth Рагtу Logistics) – интегрированный логистический аутсорсинг. В спектр услуг 4PL входит не только комплексный логистический аутсорсинг, но и планирование и оптимизация всей цепи поставок, то есть полная интеграция всех компаний, участвующих в цепочке поставок;
* 5PL (Fifth Party Logistics) – «виртуальная» логистика или 4PL с поддержкой современных сетевых информационных технологий и с широким использованием Интернета как единой виртуальной платформы. [[4]](#footnote-4)

Данная классификация является достаточно условной. Впервые она была введена компанией Accenture, занимающейся управленческим консалтингом, услугами по аутсорсингу и технологиями.[[5]](#footnote-5)

На данный момент, наиболее популярным уровнем логистического сервиса является 3PL провайдер – логистика третьей стороны. В связи с чем, атрибуты качества логистических услуг, в основном, выделяются и рассматриваются для данного типа операторов, к которым можно отнести экспедиторские, курьерские и другие компании.

Итак, для того чтобы оценить качество логистических услуг требуется для начала определить параметры качества. Существует ряд подходов к определению перечня атрибутов качества как для услуг в целом, так, в частности, и для логистических услуг. Стоит отметить, что любой перечень детерминантов качества варьируется от компании к компании, в связи с чем нет единого унифицированного списка для той или иной услуги.

В одном из классических подходов к определению детерминантов качества услуги выделяется десять категорий качества, число которых в дальнейшем было сокращено до пяти в результате проведения факторного анализа. В таблице 3 отображены атрибуты, предложенные авторами А. Парасураман, В.А. Зайтамл и Л.Л. Берри, в их первоначальном и обновленном варианте классификации, а также краткое пояснение к ним

*Таблица 3 Детерминанты качества услуги*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Исходная классификация** | **Новая классификация** | **Описание** |
| Осязаемость | Осязаемость  (tangibility) | Материальное (физическое) окружение, в котором услуга оказывается: связано со всеми оборудованиями и сотрудниками, задействованными в процессе обслуживания |

*Таблица 3 Детерминанты качества услуги (Продолжение)*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Исходная классификация** | **Новая классификация** | **Описание** |
| Надежность | Надежность  (reliability) | Способность организации выполнять то, что она гарантирует своим клиентам, должным образом и своевременно |
| Отзывчивость | Отзывчивость (responsiveness) | Желание и готовность персонала помочь клиенту и пойти к нему навстречу, понимание и учет особенностей каждого потребителя, оперативность обслуживания |
| Гарантированность | Уверенность  (assuarance) | Способность сотрудников компании вызывать у клиентов чувство уверенности и быть вежливыми с клиентом, проявлять компетентность – знания относительно предлагаемого товара |
| Компетентность |
| Безопасность |
| Любезность |
| Понимание | Эмпатия  (empathy) | Проявление заботы и особого отношений к каждому клиенту, понимание его индивидуальных потребностей и запросов |
| Доступность |
| Коммуникативность |

Источник: [Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990, P. 21-22, 24-26]

Исследование данных авторов оказало существенное влияние на развитие представленной проблематики. В ходе дальнейших изучениях в области оценки качества услуг Л.Л.  Берри и его коллеги разработали метод «SERVQUAL», который широко используется для оценки клиентского сервиса [Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990, P. 24-26]. Метод включает в себя проведение опроса, в котором сравниваются оценки респондентов относительно их ожиданий и восприятия качества услуги по каждому из пяти детерминантов качества. Под восприятием подразумевается реальный опыт получения услуги, а под ожиданиями то, как услуга должна быть оказана.

Рассмотренный подход описывает категории качества услуг в общем виде. Однако такая классификация дает возможность для самостоятельного выявления детерминантов качества для конкретной услуги. Например, к категории «надежность» можно отнести соблюдение сроков доставки груза, к категории «уверенность» - знания сотрудников компании характеристик отдельного вида транспорта или процесса оформления груза на таможне и т.д.

Одними из первых, кто рассмотрел характеристики качества логистических услуг как отдельную и самостоятельную категорию качества, были Р. Миллен и М. Маггард [Millen, Maggard, 1997, P. 173-179]. В своей работе, посвященной менеджменту качества в логистике, они выделяют восемь основных атрибутов:

* **Своевременность доставки**: соблюдение сроков доставки;
* **Стремление удовлетворить все требования клиентов**: предоставление спектра услуг способного удовлетворить потребности и ожидания клиентов;
* **Постоянство цикла заказа**: временной интервал между размещением заказа на товары и их доставкой клиенту остается неизменным от заказа к заказу. При этом не отрицается сокращение времени цикла заказа. Из чего следует, что под постоянством подразумевается либо сохранение текущего времени необходимого для выполнения заказа, либо его уменьшение;
* **Отсутствие сбоев и ошибок при осуществлении сделки**: прогнозирование и предотвращение рисков, связанных с выполнением трансакций;
* **Точная информация о запасах**: уровень складских запасов должен соответствовать спросу. Избежание ситуации отсутствия нужных товаров на складе или их избытка;
* **Сохранность груза**: предотвращение случаев повреждения, недостачи или утраты груза;
* **Регламентированность процедур**: соблюдение инструкций и правил в ходе работы;
* **Надежность поставщика**: способность поставщика со­блюдать обусловленные договором сроки и условия поставки.

Данный перечень атрибутов не стоит считать полным или исчерпывающим, он лишь служит базой для проведения оценки качества логистических услуг и указывает на атрибуты, которые наиболее важны и предпочтительны для клиентов. Представленный список компонентов был использован в ходе многих исследований. Степень важности того или иного атрибута варьировалась от одной работы к другой, но в большинстве случаев клиенты указывали, что особо важную роль в качестве логистических услуг для них играет стремление компании удовлетворить все ожидания и потребности заказчиков, а также готовность компании учесть их индивидуальные требования. Сущность последнего атрибута довольна близка с таким понятием как «голос клиента» (от англ. «voice-of-the-customer - VOC»).

«Голос клиента» - это процесс, направленный на понимание нужд и желаний клиента, как внутреннего, так и внешнего, с целью дальнейшего предоставления товаров и услуг, отвечающих его требованиям.[[6]](#footnote-6) Процесс строится на предположении, что фирма руководствуется проактивным подходом и готова к инновациям. В свое время Генри Форд сказал: «Знание может быть только у того, у кого есть вопросы».[[7]](#footnote-7) Данное утверждение означает, что без знаний о предпочтениях клиентов невозможно построить бизнес, способный в полной мере удовлетворить их потребности.

Создание канала обратной связи, с помощью которого компания может получить от клиента объективную и актуальную оценку качества предоставляемых услуг, является одним из компонентов «голоса клиента» и средством приобретения «знаний». К способам получения обратной связи можно отнести: интервьюирование и проведение опросов, ведение книги отзывов и предложений, отслеживание информации на профессиональных веб-сайтах и т.д. Полученная информация, «голоса клиентов», позволяют выявить проблемные зоны в работе компании, определить атрибуты качества, необходимые для конкретного процесса, продукта или услуги и сократить разрыв между ожиданиями клиента и предложениями фирмы.

Еще один атрибут из перечня Р. Миллен и М. Маггард находит свое отражение в смежных теориях. Концепция совершенного заказа, которая означает работу с нулевым браком всегда и во всем, очень схожа по своей сути с детерминантом «отсутствие сбоев и ошибок при осуществлении сделки». Весь функциональный цикл заказа в системе обслуживания потребителей, начиная от его получения и заканчивая доставкой груза, должен выполняться с первого раза и безошибочно. В силу того, что данный уровень обслуживания обходится достаточно дорого, не все компании готовы принять данный подход за основу своей деятельности. Однако применение данной концепции напрямую влияет на повышение удовлетворенности клиентов и помогает выстроить систему долгосрочных взаимоотношений с ними. Концепция совершенного обслуживания – это во многом логическое продолжение понятия качества логистики [Бауэрсокс, Клосс, 2006, с. 92].

Другим подходом к определению атрибутов логистических услуг является концепция «7R». В рамках этой концепции предполагается, что все логистические процессы должны протекать с соблюдением, так называемого, «золотого» правила логистики. Его суть заключается в соединении 7 «R» в единое целое: «right product» – нужный товар; «right quantity» – нужное количество; «right quality» – нужное качество; «right place» – нужное место; «right time» – нужное время; «right customer» – нужный потребитель; «right cost» – нужная цена. Объединив все семь компонентов вместе, можно вывести основной принцип логистики, который звучит следующим образом: «Поставка нужной продукции в требуемом количестве и должном качестве в нужном месте в установленное время для конкретного потребителя с минимальными затратами» [Щербаков, Дандина, 2014, с. 181-182]. Данное правило акцентирует необходимость учета требований клиента и предоставления услуг, максимально удовлетворяющих его запросы и учитывающие особенности бизнес-процессов. Здесь качество выступает составным компонентом логистического микса,

Американские ученые из Университета Толедо Ю. С. Чон (Jung Sik Jeong) и П. Хонг (Paul Hong) предложили свои категории качества логистических услуг, выделив три главных аспекта: близость к клиенту, гибкий подход к клиенту и доступность для клиента.

1. **Близость к клиенту (customer-closeness):** данный аспект клиентоориентированности представляет собой организационные и индивидуальные стремления оставаться на связи с клиентами и продолжать воспринимать их меняющиеся потребности с течением времени. Поддержка со стороны управления является одним из важнейших элементов в развитии этого аспекта ориентации на клиента. Таким образом, близость к клиенту можно определить, как степень, с которой цепи поставок выражают готовность поддерживать контакт, общаться с клиентами и принимать к сведению их нужды и требования.
2. **Гибкий подход к клиенту (customer-flexibility):** степень готовности фирмы реагировать на меняющиеся требования клиентов. Данный аспект крайне важен, так как клиенты довольно часто меняют свои вкусы и предпочтения в современной динамично развивающейся среде. В связи с этим, основной задачей компании является быстрое реагирование на перемены путем пересмотра сервисных процессов и системы производства.

Гибкость логистических процессов особенна интересна с точки зрения повышения вовлеченности клиентов. При условии, что компания вовремя реагирует на требования клиентов и осуществляет изменения, достигается большая удовлетворенность клиентов, увеличивается устойчивость связей между компанией и клиентами. Помимо этого, гибкость считается одной из возможностей, которая может помочь логистической компании стать более устойчивой и готовой к непредвиденным сбоям и деструктивным событиям. Из чего следует, что компании с высоким уровнем гибкости способны не только предоставлять логистические услуги, обеспечивающие высокую удовлетворенность клиентов, но и использовать данную компетенцию для управления рисками и непредвиденными обстоятельствами.

1. **Доступность для клиента (customer-accessibility):** степень, с которой компания готова предоставить клиентам доступ к информации, которая имеет критическое значение для удовлетворения их потребностей. Данный аспект требует от компании наличия эффективной сервисной системы (службы поддержки клиентов), с помощью которой возможно предоставление всей необходимой информации клиентам по их требованию. Процесс ожидания доступа к информации может служить источником недовольства клиентов и иметь негативное влияние на общую оценку сервисов. В то время как быстрый и легкий доступ к информации, оказывает положительное влияние на степень доверия клиентов к предоставляемым продуктам и услугам компании [Jeong, Hong, 2007, P. 582-583].

Каждую из представленных категорий качества можно рассмотреть более детально, выявив подкатегории. Для этого необходимо соотнести категории качества с ключевыми элементами логистического сервиса:

* управление запасами (складская логистика);
* транспортировка, в том числе перевалка груза;
* управление заказами.

Так, если сопоставить доступность для клиента с управлением запасами, то можно выявить такую подкатегорию качества как предоставление полной информации клиенту об уровне запасов; гибкий подход к клиенту с транспортировкой – возможность выбора любой даты и времени поставки груза и т.д. На рисунке 2 представлена схема, характеризующая основные аспекты клиентоориентированности в логистике и отражающая взаимосвязь категорий качества с основными логистическими операциями.



*Рис. 2 Взаимосвязь категорий качества с элементами логистического сервиса*

Составлено по: [Jung, Paul, 2007, P. 582-583], [McFarlane, Giannikas, Lu, 2016, P. 109]

Предложенный американскими исследователями подход отражает только один его детерминантов качества, а именно качество обслуживания клиентов, оставляя без внимания качество услуги и предложения. Несмотря на это, данные атрибуты довольно полно описывают сущность и аспекты функционального качества, тем самым, ими может быть дополнена схема (см. рис.1), представленная в параграфе 1.2., которая отражает процесс взаимодействия между заказчиком и поставщиком.

Помимо определения категорий качества Ю. С. Чон и П. Хонг одними из первых дали определение клиентоориентированности в логистике и рассмотрели ее как самостоятельную концепцию. Согласно их трактовке, клиентоориентированность в логистике представляет собой степень, с которой компания фокусируется на клиентах и распознает их желания, ставя на первое место удовлетворение потребностей клиентов превосходными услугами, путем сотрудничества с другими партнерами цепи поставок [Jeong, Hong, 2007, P. 582-583]. Таким образом, по мнению авторов исследования, современные клиентоориентированные организации должны все время оставаться на связи с клиентами, реагировать на их меняющиеся предпочтениями и обеспечивать бесперебойный доступ к необходимой информации.

Итак, можно прийти к выводу, что существует ряд подходов к определению атрибутов качества логистического сервиса, каждый из которых по-своему обосновывает выбор тех или иных детерминантов. В практической части работы при выявлении элементов качества за основу можно взять атрибуты, предложенные Р. Миллен и М. Маггард, и классификацию Толедо Ю. С. Чон и П. Хонг, дополненную специфическими детерминантами технического качества и качества предложения.

## Выводы по главе 1

В конце прошлого столетия появился новый подход к управлению бизнесом, отличительной чертой которого является ориентация не на продукт и технологию производства, а на клиента. Данный подход получил название клиентоориентированный и впервые был рассмотрен в рамках концепции рыночной ориентации.

Существует ряд исследований как российских, так и зарубежных, посвященных изучению сущности клиентоориентированности. Обобщенную идею этой концепции управления можно сформулировать следующим образом: осознание первостепенной значимости клиента во всех процессах организации, удовлетворение текущих и будущих потребностей целевой аудитории потребителей, а также установление долгосрочных взаимовыгодных отношений с клиентами и другими заинтересованными лицами. Согласно концепции клиентоориентированности клиент воспринимается не только как источник прибыли, но и как партнер в сфере создания и поддержания конкурентных преимуществ бизнеса.

В основе ориентации на клиента лежит система менеджмента качества (СМК). Именно качество той или иной услуги оказывает непосредственное влияние на потенциальных клиентов и является критерием для принятия решения о перспективном и долгосрочном сотрудничестве с компанией.

Формирование СМК и появление стандартов ISO 9000 в конце 80-х годов являются одной из причин развития концепции клиентоориентированности. Данные изменения напрямую коснулись и логистики, спрос на услуги которой является востребованным и продолжает расти в силу стремительного расширения сферы услуг, возрастания мобильности материальных потоков и увеличения сложности взаимоотношений.

Говоря о качестве, можно выделить две его основные составляющие: качество предоставляемой услуги (техническое качество) и качество обслуживания (функциональное качество). Кроме того, в ряде исследований подчеркивается важность качества предложения.

Помимо составляющих качества, также рассматриваются и его детерминанты, на основе которых можно оценить качество услуг, предоставляемых организацией. Перечень атрибутов качества варьируется от компании к компании, что может быть обусловлено спецификой рынка, бизнес-процессов и т.д. Из-за отсутствия единого подхода к определению детерминантов качества накладываются определенные трудности на проведение оценки клиентоориентированности компании: требуется адаптация характеристик для каждого отдельного исследования.

# Глава 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ГК «БАЛТИКА-ТРАНС» И ОБЗОР РЫНКА ТЛУ РОССИИ

## 2.1. Анализ рынка логистических услуг России

Одним из движущих факторов развития современной экономики является глобализация, которая характеризуется повышением взаимозависимости всемирного хозяйства, увеличением мобильности товарных и финансовых потоков. Данный ход событий определяет возрастающий спрос на услуги транспортно-логистических компаний, в основе деятельности которых лежит возможность оказания услуг более высокого качества и с более низкими издержками по сравнению с самостоятельным осуществлением организациями данных функций, для которых логистические операции являются непрофильным направлением.

Такое явление сопровождается усилением конкуренции между игроками на рынке логистических услуг. По оценкам экспертов, доля иностранных экспедиторов в российском внешнеторговом обороте 5-7 лет назад составляла, в среднем, 35-40%. После присоединения России в ВТО в 2012 году данный уровень начал расти, и, по прогнозам, в ближайшие несколько лет ожидается, что эта цифра может достигнет 70%. Юрий Ситков, директор Ассоциации Российских Экспедиторов (АРЭ), указывает, что в первую очередь это связано с несоответствием международным требованиям качества логистических услуг, которые предоставляются российскими экспедиторскими компаниями, а также недостаточной комплексностью развития проектов транспортной инфраструктуры и их технологического обеспечения.[[8]](#footnote-8)

Международным показателем, характеризующим рынок логистических услуг, является индекс эффективности логистики (от англ. [Logistics Performance Index](http://lpi.worldbank.org/), LPI). «Индекс LPI – это конкретный инструмент, предназначенный для повышения информированности и стимулирования улучшений», - подчеркнул Джеффри Льюис, директор департамента по экономической политике, долгу и торговле и учредитель проекта LPI. «Он позволяет оценивать сдерживающие факторы по широкому кругу стран и проводить сравнение между ними».[[9]](#footnote-9)

LPI представляет собой средневзвешенную оценку по шести ключевым параметрам:

* **Таможня.** Скорость и простота процесса оформления таможенной документации и прохождения пограничного контроля, включая таможню;
* **Инфраструктура.** Качество инфраструктуры, связанной с торговлей и транспортом (например, порты, железные дороги, дороги, информационные технологии);
* **Международные перевозки.** Возможность организации международных перевозок по конкурентоспособным мировым ценам;
* **Компетентность.** Наличие необходимых знаний у сотрудников (например, транспортных операторов, таможенных брокеров) и уровень качества предоставляемых логистических услуг;
* **Возможность отслеживания местонахождения груза;**
* **Соблюдение сроков.** Своевременность поставок; частота, с которой грузы поступают к получателям в запланированные или ожидаемые сроки доставки. [[10]](#footnote-10)

Согласно значениям данных индикаторов, отражающих уровень развития в сфере логистики, осуществляется ранжирование 160 стран. Авторы исследования отмечают, что странам с низким, средним и высоким уровнем дохода необходимы разные стратегии для улучшения показателей эффективности логистики.

Так, для стран с низким уровнем доходов самые существенные улучшения результатов, в основном, достигаются за счет совершенствования инфраструктуры и повышения эффективности основных процедур таможенного контроля.

В странах со средним уровнем доходов, напротив, инфраструктура и пограничный контроль довольно эффективны. Эти страны обычно добиваются наибольшего улучшения показателей с помощью повышения качества логистических услуг, а также за счет аутсорсинга специализированных функций, таких как, транспортировка, складирование грузов и экспедирование.

И, наконец, в странах с высоким уровнем доходов все большее значение приобретает такое направление как «зеленая» логистика, а именно предоставление экологически чистых логистических услуг, оказывающих наименьшее влияние и воздействие на окружающую среду.[[11]](#footnote-11)

На рисунке 3 представлена лепестковая диаграмма, отражающая данные логистические показатели для России в сравнении со страной-лидером по значению LPI, которой в 2016 году стала Германия.

*Рис. 3 Индекс эффективности логистики (LPI) в России и Германии, 2016 год*

Источник: Country Score Card of Russian Federation 2016 // The World Bank

Значение показателей LPI может варьироваться в диапазоне от 1 до 5 (где 1 – самый низкий балл, 5 – самый высокий). По результатам анализа на 2016 год Россия занимает 99 место из 160 стран, представленных в данном рейтинге. Такой показатель, как соблюдение сроков доставки, имеет наивысшую оценку, и его значение равняется 3,15 баллам из 5 возможных. В то время как показатель, относящийся к таможенному процессу, равен 2,01 и является наименьшим по сравнению с другими показателями. Оценка по этому критерию значительно уступает средней по региону и по странам, также принадлежащим к категории стран со средним доходом на душу населения.

В отчетном докладе, представленном АРЭ, отмечается неэффективность таможенных процедур, которые накладывают определенные трудности на осуществление работы логистических провайдеров, не позволяют им конкурировать на равных с другими мировыми игроками рынка и являются источниками высоких рисков для бизнеса.[[12]](#footnote-12)

Стоит отметить, что значение показателя, относящегося к уровню компетентности и качеству логистических услуг, стабильно улучшается с 2007 года, с 2,4 до 2,76. Но, несмотря на это, малый масштаб бизнеса компаний приводит к тому, что качественные услуги в необходимом крупным клиентам объеме не могут быть оказаны, что препятствует достижению России показателей лидирующих стран. Следовательно, для повышения уровня компетенций рынка транспортно-логистических услуг в России необходимо изменение масштаба его участников: только крупные компании и бизнес-сети, сформированные средними и малыми компаниями, смогут предложить крупнейшим розничным сетям и производителям потребительских товаров достаточный уровень сервиса при приемлемом уровне тарифов. Кроме того, АРЭ подчеркивает, что значительный резерв для повышения эффективности транспортно-экспедиторской системы лежит в качественном развитии базовой услуги – транспортировки. Ведь именно оплата этой услуги составляет 90% внешних затрат компаний на транспорт и логистику, а ее развитие сможет позволить сократить стоимость и сроки доставки, повысить надежность перевозок, то есть гарантированное соблюдение сроков доставки.[[13]](#footnote-13)

Согласно информации, взятой с официального сайта Всемирного банка, Россия относится к странам со средним уровнем дохода на душу населения (от $ 1,036 до $ 12,615). В 2015 году валовый национальный доход (ВНД) составил 11,450 долларов США.[[14]](#footnote-14) Тем не менее, стратегия развития логистической эффективности России соответствует стратегии для стран с низким уровнем дохода, в которых первоначально требуются улучшения показателей в сфере таможни и инфраструктуры.

Уровень развития транспортно*-*логистической системы страны также можно охарактеризовать*,* используя такой показатель*,* как логистические издержки*.* Их доля в валовом внутреннем продукте (ВВП) страны отражает эффективность организации логистики и конкурентоспособность компаний и национальной экономики в целом. В соответствии с исследованием, проводимым Armstrong & Associates Inc., среднемировой показатель логистических издержек в 2016 году составил 11,7%, в то время как для России - 19%.[[15]](#footnote-15) Столь высокое значение показателя свидетельствует о менее благоприятных условиях развития транспортно*-*логистической системы в России по сравнению с другими участниками рынка.

Еще одним немаловажным критерием развития рынка является доля логистического аутсорсинга или рынка контрактной логистики, к которому относятся 3PL-провайдеры. Наличие данного типа услуг характеризует уровень развитости логистики и динамику товарных потоков, которые в свою очередь напрямую зависят от социально-эконмического положения страны, уровня платежеспособности населения и уровня развития промышленности и торговли.

В среднем мировая доля услуг, приходящаяся на логистический аутсорсинг, равна 55%, однако, стоит отметить, что данный показатель значительно выше в лидирующих странах рынка транспортно*-*логистических услуг. Так, в США на контрактную логистику приходится 81,3%, в европейских странах - 64,6%. Для России этот показатель существенно ниже среднемирового и составляет 32,4%.[[16]](#footnote-16)

В таблице 4 представлена сводная информация по трем показателя эффективности транспортно*-*логистических услуг для стран, входящих в БРИК (Бразилия, Россия, Индия и Китай), Германии (лидер по LPI), Японии и США (ведущая страна по доле логистического аутсорсинга).

*Таблица 4 Сравнение логистических показателей по странам за 2016 год*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Страна** | **Доля логистических издержек в ВВП страны, %** | **Доля логистического аутсорсинга, %** | **Индекс эффективности логистики (место в рейтинге LPI)** |
| Россия | 19 | 32,4 | 2,57 (99) |
| Китай | 18 | 49 | 3,66 (27) |
| Индия | 13 | - | 3,09 (55) |
| Бразилия | 11,6 | - | 3,42 (35) |
| Германия | 8,8 | 64,6 | 4,23 (1) |
| Япония | 8,5 | - | 3,97 (12) |
| США | 8,2 | 81,3 | 3,99 (10) |

Составлено по: Global Rankings 2016 // The World Bank; **Global 3PL Market Size Estimates //** Armstrong & Associates Inc.

Анализируя данные таблицы, можно обнаружить корреляцию между данными логистическими показателями. Так, чем ниже доля логистических издержек в ВВП страны, тем выше доля контрактной логистики и лучше значение показателя LPI. Исходя из представленных сведений, следует, что в России основная часть услуг в сфере перевозок и хранения грузов выполняется собственными транспортно-логистическими службами организаций - около 67% от всего объема логистических операций. Это может свидетельствовать о низком уровне развития логистических операторов и невысокой степени доверия компаний услугам, предоставляемым провайдерами.

В соответствии с мировой принятой классификацией, основными сегментами рынка транспортно-логистических услуг являются:

* Грузоперевозки и экспедиторские услуги;
* Комплексные логистические услуги, включающие услуги по хранению и дистрибуции товаров;
* Управленческая логистика, в том числе услуги по оптимизации логистических бизнес-процессов.[[17]](#footnote-17)

Структура рынка транспортно-логистических услуг (ТЛУ) России представлена на рисунке 4, из которого видно, что наибольшей сегмент рынка ТЛУ приходится на грузоперевозки – около 87% от общей доли рынка. В свою очередь, доля управленческой логистики равна менее одному проценту, а доли рынка экспедиторских и складских услуг составляют 6,5% и 5,7%, соответственно.

*Рис. 4 Структура рынка ТЛУ России в 2016 году*

Источник: Объем и структура российского рынка транспортно-логистических услуг // РБК Исследования

Что касается географии охвата России логистическими операторами, то лидерами являются Центральный федеральный округ, доля которого равна около 60% российского рынка, Северно-Западный федеральный округ – 15% и Уральский федеральный округ - 14% [Якунина, Окольнишникова, 2014, с.137].

Подводя итоги анализа, можно констатировать, что в России успешно функционируют как международные, так и российские логистические операторы. С одной стороны, это усиливает уровень конкуренции на рынке ТЛУ, а, с другой, способствует повышению качества предоставляемых логистических услуг.

На сегодняшний момент первостепенными задачами, стоящими перед Россией для повышения конкурентоспособности отечественных логистических провайдеров и развития рынка ТЛУ, являются: совершенствование таможенных процессов и улучшение транспортной инфраструктуры. Со стороны отдельной компании требуются модернизация бизнес процессов, расширение географии присутствия и стремление к достижению мирового уровня качества предоставляемых услуг. Осуществление данных задач должно «подтолкнуть» предприятия к передаче логистических функций и выстраиванию процессов аутсорсинговых взаимоотношений, тем самым, повышая эффективность функционирования профильной бизнес деятельности и росту спроса на рынке логистических услуг.

Представленные выводы будут приняты во внимание в ходе исследовательской части работы, в которой рассматривается одна из логистических компаний, действующих в Северо-Западном федеральном округе.

## 2.2. Деятельность Группы Компаний «Балтика-Транс»

Группа Компаний «Балтика-Транс»[[18]](#footnote-18) - один из лидеров логистического рынка Российской Федерации, который специализируется на оказании комплексных логистических решений, обеспечивая доставку грузов любым видом транспорта.

«Балтика-Транс» была основана в 2000 году в Санкт-Петербурге как транспортно-логистическая компания. На момент открытия были заключены договора с крупнейшими морскими контейнерными линиями и с автоперевозчиками, начал свою работу головной офис и представительства на грузовых районах порта. За первый год работы компании годовой объем перевозок составил 2000 контейнеров, и уже в 2001 году данный объем утроился и составил 6000 контейнеров или 150000 тонн грузов.

В 2003 году «Балтика-Транс» получила права использования бланков Международной Федерации Экспедиторских Ассоциаций (FIATA) и вступила в Ассоциацию Российских Экспедиторов (АРЭ). Одним из преимуществ присоединения является то, что АРЭ защищает интересы членов ассоциации как на российском, так и на мировом рынке экспедиторских услуг, координирует их усилия в области расширения деловой активности и не допускает между ними недобросовестной конкуренции. Кроме того, ассоциация предлагает своим членам информационные и консультационные услуги. Наличие сертификата соответствия способствует повышению престижа и статуса компании и является подтверждением соответствия оказываемых транспортно-экспедиторских услуг Национальным стандартам.[[19]](#footnote-19) Также в 2003 году состоялись первые отгрузки наливного груза, которые в следующем году стали значительной частью деятельности компании и регулярно отгружались в Выборгском порту из железнодорожных цистерн в танкеры.

В 2007 году компанией «Балтика-Транс» была получена лицензия таможенного брокера, которая позволила ей ускорить и облегчить процесс оформления и растаможки грузов на границе. Данный шаг был принят в рамках программы развития импорта.

Годом позже компания открыла филиалы в Москве, Калининграде, Новороссийске и представительства во Франкфурте-на-Майне (Германия) и Екатеринбурге. Объем перевозок к этому времени значительно увеличился и составил 20000 контейнеров в год. В 2010 была проведена сертификация по стандарту ISO 9001, были начаты экспортно-импортные мультимодальные перевозки наливных грузов в танк-контейнерах. Наличие сертификата ISO означает, что на предприятии функционирует система менеджмента качества по международному стандарту, включающая в себе разнообразные требования к производителям и поставщикам, которые обязаны ориентироваться на интересы конечного потребителя.[[20]](#footnote-20)

На данный момент ГК «Балтика-Транс» располагает собственным подвижным составом, насчитывающим 85 современных автопоездов с контейнерными площадками, и парком из 770 танк-контейнеров для перевозки наливных грузов. В штат входит 624 сотрудника. Компания работает в 70 регионах России. Головной офис расположен в [Санкт-Петербурге](http://baltica.ithiveslf.tmweb.ru/contacts/?city=sankt-peterburg).

Ежемесячно различными видами транспорта компания перевозит около 900 000 т различных грузов, в том числе 500 000 т — рефрижераторных, 10 000 т — наливных и 3 000 контейнеров. По данным на 2016 год, было выполнено 58479 рефрежераторных и 86345 контейнерных перевозок.

Клиентами компании являются крупнейшие розничные сети («Магнит», X5 Retail Group, «О-Кей», K-Rauta), мировые бренды (PepsiCo, Volkswagen, ITLV), отечественные производители («Лукойл», «Сибур», «Лебедянский», «Микоян») и другие организации. В прошлом году было реализовано 1487 заказов клиентов.

Миссия компании заключается в том, чтобы быть естественной и неотъемлемой частью бизнеса клиентов, как надежное логистическое звено в цепи поставки товаров.

В состав ГК «Балтика-Транс» входят следующие Бизнес Единицы (БЕ) и подразделения:

* БЕ «Логистика» - грузоперевозки: морские, ж/д, автотранспортные, перевозки наливных грузов, перевозки в режиме таможенного транзита, внутрипортовое экспедирование;
* БЕ «Налив» – предоставление услуг по организации перевозок наливных грузов в собственных и арендуемых танк-контейнерах;
* БЕ «Таможенный брокер» - предоставление комплекса услуг по таможенному оформлению товаров;
* БЕ «АТП» - предоставление услуг по организации доставки грузов собственным и привлеченным автомобильным транспортом;
* БЕ «Сюрвей Фрукты-Овощи» - предоставление сюрвейерских услуг Клиентам;
* БЕ «Сюрвей Зерно» - инспектирование сельскохозяйственных грузов;
* БЕ «Лигно+» - предоставление услуг по агентированию судов, погрузке, выгрузке наливных судов;
* БЕ "Управляющая Компания ГК" – контроль и управление деятельностью БЕ.

Таким образом, можно выделить два основных вида деятельности, осуществляемые ГК «Балтика-Транс»:

1. **Сопровождение грузов:**

* Внутренний таможенный транзит (расчет и оплата таможенных платежей, юридическое сопровождение груза);
* Внутрипортовое экспедирование (таможенное оформление, таможенный транзит);
* Складские услуги (консолидация, складирование, хранение и перетарка грузов в пункте перевалки дистрибуции; размещение грузов на складах в Санкт-Петербурге, Ленинградской области, Москве, Московской области и Новороссийске);
* Страхование и сопровождение (выбор оптимальной страховой компании и предоставление эксклюзивных условий за счет объемов ГК «Балтика-Транс»);
* Сюрвейерские услуги (предотгрузочная инспекция качества товара на складе отправителя, инспекция при приемке товара на складе получателя);
* Таможенное оформление (расчет и оплаты таможенных платежей, содействие в возврате излишне уплаченных платежей, юридическое сопровождение груза).

1. **Транспортные услуги:**

* Автотранспортные (наличие собственного автопарка);
* Железнодорожные (прямой договор с Российскими Железными Дорогами);
* Контейнерные (наличие собственных контейнеров);
* Морские (фрахт судов, прямые договоры со всеми линиями в Санкт-Петербурге, Новороссийске, Владивостоке и Калининграде);
* Авиаперевозки;
* Наливные грузы (перевозка всеми видами транспорта, в собственных танк-контейнерах и флекситанках);
* Негабаритные грузы (перевозка любым видом транспорта, осуществление погрузочно-разгрузочных работ).

Стратегической целью компании является завоевание лидирующей позиции на рынке таможенной и транспортной логистики России и предоставление клиентам услуг по организации транспортировки и таможенного оформления любых видов грузов в любую точку мира.

**Конкуренты**

Деятельность ГК «Балтика-Транс» нацелена на реализацию крупных международных перевозок. Основными направлениями транспортировки товаров являются страны Европы и СНГ, страны Северной Африки и Ближнего Востока. В связи с этим не стоит путать данный сегмент бизнеса с сегментом, который занимают такие компании, как «Деловые линии» или «ВЕЗУ», деятельность которых направлена на осуществление мелких перевозок в основном в пределах одного города, региона или страны.

Группа Компаний относится к Северо-Западному округу, рынок ТЛУ которого на сегодняшний момент не является перенасыщенным, но при этом включает в себя ряд крупных игроков. Согласна информации полученной в компании и в ходе проведения анализа рынка транспортных услуг по Санкт-Петербургу были выявлены три главных конкурента, основные характеристики и преимущества которых по отношению к ГК «Балтика-Транс» представлены в таблице 5.

*Таблица 5 Характеристика конкурентов ГК «Балтика-Транс»*

|  |  |
| --- | --- |
| **Конкурент** | **Отличительные особенности** |
| Группа Компаний «Аривист» | * Наличие представительств за рубежом (Гамбург) и в отдаленных регионах России (Владивосток); * Школа «Аривистики»; * Предоставление франшизы; * Участие в благотворительности |
| Группа Компаний «Восход» | * Наличие таможенного и грузового терминала (таможенный пост Шушарский); * Низкий уровень цен по отношению к рынку |

*Таблица 5 Характеристика конкурентов ГК «Балтика-Транс» (Продолжение)*

| **Конкурент** | **Отличительные особенности** |
| --- | --- |
| Транспортно-экспедиторская компания «Модуль» | * Большая география охвата (Архангельск, Елабуга, Екатеринбург, Москва, Новороссийск, Нижний Новгород, Ростов-на-Дону, Сыктывкар, Тольятти); * Своя площадка для контейнеров; * Обслуживание танк-контейнеров; * Перевозка сборных грузов; * Перевозка опасных грузов |

Составлено по: ГК «Аривист»; ГК «Восход»; Транспортно-экспедиторская компания «Модуль»

Как видно из таблицы, каждая из компаний имеет ряд своих отличительных особенностей, которые являются в той или иной степени их конкурентными преимуществами. Так, только ООО «Восход» обладает своим собственным таможенным терминалом, что позволяет устанавливать низкие цены на предоставляемые ею услуги, обеспечивать бесперебойный и оперативный процесс оформления таможенной документации и прохождения таможни. Благодаря возможности продажи франшизы, компания «Аривист» способна быстрее выходить на новые рынки, а активное участие в образовательных и благотворительных программах может обеспечить высокий уровень репутации в обществе и большую узнаваемость. Что касается транспортно-экспедиторской компании «Модуль», то ее главным конкурентным преимуществом является предоставление широкого спектра услуг большому кругу заказчиков.

## 2.3. Клиентоориентированность компании: анализ текущего состояния

На сегодняшний день клиентская база компании состоит из 5400 контактов, в которую входят как постоянные клиенты (около 600 контактов), так и те, кто разово обращался в компанию. Ирина Капитанова, заместитель генерального директора ГК «Балтика-Транс», отмечает, что данное количество клиентов «это еще не предел, так как на территории России функционирует около 55 тысяч участников внешнеэкономической деятельности. И, следовательно, есть куда расти и стремиться».

У ГК «Балтика-Транс» имеется ключевой клиент – организации, нуждающиеся в экспорте или импорте большого объема грузов.

Одной из основных целей компании при работе с клиентом является увеличение доли грузов в портфеле: достижение такого показателя, при котором не менее 50% от общего объема грузов клиента перевозится ГК «Балтика-Транс».

Компания в своей ежедневной деятельности руководствуется следующими принципами:

* Удовлетворение существующих и ожидаемых потребностей клиентов;
* Индивидуальная схема работы с каждым клиентом;
* Обеспечение высокого качества предоставляемых услуг при оптимальных затратах;
* Постоянный мониторинг рынка транспортно-экспедиционных услуг с целью выработки инновационных решений для предоставления компанией качественного сервиса;
* Создание условий для максимального раскрытия профессиональных возможностей сотрудников компании, способствующих воспитанию чувства ответственности за предоставление клиенту услуг высокого качества;
* Внедрение современных технологий в различных сферах деятельности, в том числе информационных технологий;
* Ответственный подход к выбору поставщиков услуг.[[21]](#footnote-21)

Из представленных принципов следует, что компания позиционирует себя как клиентоориентированная: деятельность организации направлена на удовлетворение потребностей как внешних клиентов - потребителей, так и внутренних клиентов - сотрудников. При этом согласно информации, полученной в компании, главным показателем успешности работы является доходность компании, а не привлечение большой клиентской базы, неспособной принести прибыль.

В ходе поиска информации о ГК «Балтика-Транс», было обнаружено, что нет ни одного сайта помимо официального, на котором были бы представлены сведения и отзывы о компании. Ранее функционирующие страницы в социальных сетях - Вконтакте (https://vk.com/club42361256) и Facebook (<https://www.facebook.com/balticatrans)> - не поддерживаются и не развиваются с начала 2016 года. В компании это было объяснено тем, что сегмент бизнеса, в котором они работают довольно в узкий и специализированный, поэтому клиенты очень редко обращаются в компанию, узнав о ней через Интернет ресурсы. Заказчики зачастую привлекаются в ходе проведения тендеров, где наибольшую роль при заключении сделки играет не информация в Интернете, а надежность компании, стандарты качества и цены на услуги.

На данный момент контроль и оценка качества предоставляемых услуг в ГК «Балтика-Транс» осуществляется несколькими способами: запись телефонных разговоров сотрудников, анкетирование новых клиентов, звонки ключевым клиентам раз в полгода, проведение аудита качества согласно ISO 9001, создание документации по стандартизации операционных процедур (Standard Operation Procedures, SOP).

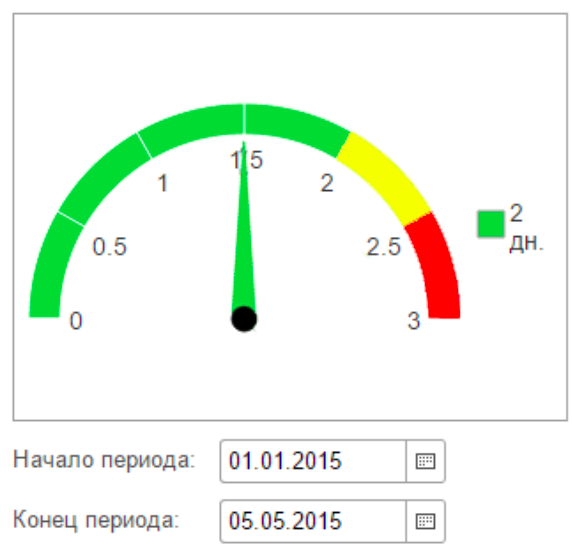
Так, на регулярной основе осуществляется запись телефонных разговоров менеджеров по работе с клиентами, отдела продаж и колл-центра, то есть непосредственно тех сотрудников, которые больше остальных общаются и контактируют с клиентами. Это проводится с целью оценки норм ведения делового общения, разработанных в компании. В ходе контроля телефонных разговоров отдела продаж также оценивается эмоциональная составляющая и интонация в голосе. Например, не должно быть индифферентности в голосе, а, наоборот, должна быть полная заинтересованность и энтузиазм при общении с клиентом и предложении ему услуг копании. Сотрудникам предоставляется возможность самим прослушивать свои телефонные разговоры. Данный подход является наиболее действенным, так как вследствие этой процедуры работник в полной мере осознают свои недочеты и мотивирован на их исправление. Кроме того, руководство уделяет большое внимание тому, как менеджеры справляются с конфликтной ситуацией, возникшей между компанией и клиентом. В данном случае оценивается то, насколько внимательно сотрудник выслушивает жалобы и требования клиента, перебивает ли на этом этапе, оправдывается или находит выход из сложившейся ситуации. Для мониторинга результатов ведется сводная таблица с оценками качества телефонных разговоров по каждому работнику.

Новым клиентам по завершению первой перевозки отправляют анкету с общими вопросами о качестве предоставленного сервиса. Что касается постоянных клиентов, то раз в полгода руководство компании выборочно проводит телефонный обзвон заказчиков с целью получения отзывов о качестве перевозок и работы сотрудников. Полученные ответы записываются и рассылаются руководителям ответственных отделов с просьбой исправить недочеты в случае их выявления.

Как уже было отмечено ранее, ГК «Балтика-Транс» работает по стандартам ISO 9001. Это не только накладывает обязанность на проведение независимого аудита качества бизнес-процессов и работы каждого сотрудника раз в год, но и служит одним из ее конкурентных преимуществ по отношению к другим крупным игрокам рынка. В рамках этого стандарта компанией была выведена процедура, согласно которой под каждого нового и текущего клиента создается документ SOP, в котором детально прописана процедура взаимодействия компании с клиентом. Так, до момента осуществления первой перевозки груза, с клиентом подробно обговариваются все его основные требования и пожелания, описывается структура компании заказчика, определяется ряд контактных лиц, с которыми можно связаться в случае возникновения вопросов или для уточнения деталей заказа. Из чего следует, что чем тщательней описана данная процедура, тем меньше ошибок и недочетов может возникнуть в ходе дальнейшей работы с клиентом. SOP может служить гарантией четкой работы и одним из действенных элементов системы управления качеством производства или предоставления услуг.

В ходе проведения интервью с Ириной Капитановой, было выявлено, что главными показателями качества для ГК «Балтика-Транс» при работе с клиентами являются: срок нахождения груза в порту и расходы клиента.

Каждый сотрудник имеет четко регламентированный по времени и по содержанию срок исполнения своего участка работы. По словам заместителя генерального директора, «работа с грузом в компании рассматривается как эстафета, на всем протяжении которой любой участник несет ответственность за быстрое прохождение своей дистанции, так как его время «забега» влияет на общий командный результат». Время выполнения сотрудником каждого отдельного участка работы можно отследить с помощью спидометров и графиков, показатели которых автоматически обновляются в режиме реального времени и доступны для просмотра каждому сотруднику и клиенту, причастному к данному заказу, в его личном кабинете. На рисунке 5 представлен данный спидометр, где зеленый цвет обозначает, что работа идет согласно графику, желтый – превышен срок исполнения заказа, но отклонение от регламента не является критичным, красный – время выполнения заказа сильно превышено.



*Рис. 5 Спидометр, контролирующий сроки выполнения заказа*

Источник: Внутренняя документация ГК «Балтика-Транс»

Одним из ключевых показателей качества сервиса, который отслеживается с помощью спидометра, является срок нахождения груза в порту. Компания отчитывается перед клиентом за результаты этого показателя, так как время исполнения заказа напрямую влияет на итоговые расходы клиента. Такая визуализация KPI (ключевой показатель эффективности) также служит одной из форм контроля качества услуги. На текущий момент цель компании – это достижение норматива, при котором период нахождения товаров в порту не превышает одного дня.

Второй важный показатель – это оптимизация расходов заказчика, что подразумевает под собой выбор правильного подрядчика для клиента. В данном случае слово «правильный» означает подбор поставщика, отвечающего всем необходимым требованиям и условиям клиента и предлагающего наиболее оптимальную стоимость оказания услуги на дату заказа.

ГК «Балтика-Транс» имеет прямые договора со всеми морскими линиями Санкт-Петербурга и Новороссийска, в общей численности с 43 организациями. В связи с чем, она может подобрать для клиента наиболее подходящего поставщика. Кроме того, клиент может сам предложить привлекательную для него морскую линию. В таком случае компания принимает выбор заказчика и осуществляет фрахтование с предложенной им линией.

Проанализировав сведения о клиентах и выявив основные подходы к оценке качества, вопрос о значении понятия «клиентоориентированность» для компании на сегодняшний день остается открытым. Для получения ответа на данный вопрос было проведено полуформализованное интервью с сотрудниками трех разных отделов ГК «Балтика-Транс», в ходе которого были заданы следующие вопросы:

1. Считаете ли Вы, что ГК «Балтика-Транс» является клиентоориентированной?
2. Что Вы понимаете под клиентоориентированностью?
3. В чем проявляется клиентоориентированность в ходе Вашей работы? Приведите пример.

В интервьюировании были задействованы работники отдела маркетинга, продаж и импорта грузов. Каждый из респондентов дал положительный ответ на первый вопрос, при этом, определив значение термина «клиентоориентированность» по-своему, исходя из специфики своей работы.

**Отдел маркетинга**

*Клиентоориентированность – это разработка новых предложений и программ, направленных на удовлетворение потребностей клиентов. От компании требуется непрерывное совершенствование инструментов и подходов к работе с клиентами для того, чтобы быть на шаг впереди их постоянно меняющихся ожиданий и потребностей.*

*Одна из основных задач отдела - держать клиентов в курсе всех событий, например, оповещать о поправках в таможенном законодательстве или о тенденциях в сфере логистики. Для этого всем клиентам компании, в том числе и внутренним, еженедельно приходит рассылка со свежими новостями, так или иначе касающимися их сферы деятельности.*

**Отдел продаж**

*Клиентоориентированность – это когда клиент с большой буквы К, когда он твой друг, кормилец и партнер. Это своевременное выявление и удовлетворение потребностей клиентов, желание и умение поддерживать контакт и находить подход к каждому для того, чтобы клиенты хотели продолжить сотрудничество.*

*Показателем качества работы сотрудника данного отдела является привлечение как минимум трех новых клиентов в месяц. Всего в отделе продаж занято 10 работников, следовательно, минимальный KPI – примерно 30 новых клиентов.*

*Ориентация на продажи и получение денег – это одна из основных задач сотрудников отдела. Зачастую с целью заключения сделки работник должен быть готов подстроиться под клиента, в том числе и под его настроение. При условии поступления непрофильного запроса от клиента, в любом случае, следует постараться помочь ему, даже если потребуется посоветовать другую компанию для решения его проблемы и удовлетворения его требований.*

**Отдел импорта**

*Клиентоориентированность – это предоставление качественных услуг, отвечающих требованиям клиента. Клиент всегда стоит на первом месте, заслуживает внимательного обращения и индивидуального подхода.*

*Предоставление качественных услуги за приемлемую цену и в адекватные и заранее оговоренные сроки - это то, чем руководствуются сотрудники данного отдела, выполняя свою работу.*

*Одним из главных критериев качественного предоставления услуг является оперативность в решении вопросов и готовность пойти навстречу желаниям и требованиям заказчика, а основополагающей целью каждого сотрудника – удержание довольного клиента. Очень важно развиваться вместе со своим клиентом для того, чтобы соответствовать постоянно меняющимся условиям рынка.*

Так, из общего анализа деятельности компании и проведенных интервью с сотрудниками разных уровней менеджмента, можно сформулировать сущность термина «клиентоориентированность» для ГК «Балтика-Транс». Клиентоориентированность – это один из стратегических приоритетов развития бизнеса, заключающийся в создании долгосрочных партнерских отношений с клиентами за счет гибкого и индивидуального подхода к удовлетворению их потребностей и ожиданий, а также за счет предоставления высококачественных передовых услуг, отвечающих постоянно меняющимся условиям рынка и требованиям ключевых клиентов.

## 2.4. Спецификация атрибутов качества для ГК «Балтика-Транс»

Согласно одному из определений, клиентоориентированность – это оценка, которую компания получает от своего клиента в результате взаимодействия с ним. Под оценкой в данной ситуации понимается мнение или высказывание со стороны клиента о различных атрибутах качества.

Несмотря на то, что ГК «Балтика-Транс» считает себя клиентоориентированной, в соответствии с данными, полученным в ходе проведения опроса ключевых клиентов компании в середине 2016 года, было установлено, что для достижения одной из главных целей компании, а именно повышения грузопотока, требуется повысить уровень клиентоориентированности. Такой ответ дали примерно 46% респондентов, при этом 73% опрашиваемых отметили, что для них основным критерием при выборе логистического оператора является качество оказания услуги. Таким образом, на сегодняшний момент задача оценки клиентоориентированности ГК «Балтика-Транс», реализация которой позволит выявить предпочтения и уровень удовлетворенности качеством предоставляемого сервиса для разных групп клиентов, представляется актуальной. Интерес, проявляемый со стороны руководства к развитию клиентоориентированности компании, и отсутствие подобного рода анализа свидетельствуют о значимости проводимого исследования.

Мировой опыт крупных компаний указывает на то, что одним из главных условий развития клиентоориентированности является следующий принцип: «Насколько компания ориентирована на клиента может решить только клиент – и никогда не менеджмент компании».[[22]](#footnote-22) Компания должна понять, в какой степени предлагаемые услуги соответствуют потребностям и ожиданиям ее ключевого клиента и что значит клиентоориентированность для них. Стоит подчеркнуть, что определять значение данного термина должен, непосредственно, ключевой клиент, так как именно он наиболее ценен для компании, и именно на удовлетворение его потребностей направлена деятельность организации по большей мере. Здесь ключевые клиенты рассматриваются как инвестиции в будущее, а именно как надежные партнеры компании для ведения долгосрочного бизнеса. Роберт Каплан и Дейвид Нортон в своих работах по менеджменту часто ссылались на то, что «компании, которые пытаются быть всем для всех, заканчивают тем, что становятся пустым местом».[[23]](#footnote-23)

Для ГК «Балтика-Транс» ключевой клиент - это организация, нуждающаяся в международной перевозке большого объема грузов. Следовательно, с данной категорией клиентов необходимо наладить каналы обратной связи.

В качестве способа получения необходимой информации от клиентов ГК «Балтика-Транс» был выбран структурированный опрос, проведение которого включает в себя ряд этапов:

*Рис. 6 Этапы подготовки и проведения опроса*

Структура опроса состоит из следующих четырех разделов:

1. **Общая информация о клиенте:** частота обращения в компанию, интересующие услуги, тип перевозимого груза и т.д. Данная информация собирается с целью дальнейшей идентификации клиентов – сегментации;
2. **Оценка степени соответствия качества услуг, предлагаемыми ГК «Балтика-Транс», потребностям и ожиданиям клиентов.** Определение уровня удовлетворенности клиентов в рамках заданного перечня атрибутов, характеризующих предоставляемые компанией услуги;
3. **Выявление предпочтений клиентов.** Выбор пяти наиболее значимых атрибутов услуги и их дальнейшее ранжирование по степени важности;
4. **Измерение уровня лояльности клиентов** **(Net Promoter Score).** Определение степени готовности клиентов рекомендовать услуги компании.

Net Promoter Score (NPS) дословно можно перевести как «чистый индекс промоутеров». Методика NPS, предложенная в 2003 году Фредом Райхельдом, рассматривается как инструмент измерения клиентской лояльности. Лояльность подразумевает под собой приверженность и положительное отношение потребителей в отношении всего, что касается деятельности организации, продуктов и услуг, производимых, продаваемым или оказываемым организацией, персоналу компании, имиджу организации, торговым маркам, логотипу и т.д.[[24]](#footnote-24) Включение данного показателя в проводимый опрос является уместным и актуальным, так как лояльность базируется на чувстве удовлетворенности.

Суть методики измерения клиентской лояльности в модели NPS достаточно проста. Она строится на основе двух вопросов (открытого и закрытого), которые имеет смысл задавать только текущим клиентам, а не бывшим или потенциальным. Закрытый вопрос звучит следующим образом: «Насколько вероятно, что Вы порекомендуете компанию X своим друзьям или коллегам»? Степень готовности рекомендовать компанию измеряется по 11-бальной шкале: от 0 до 10, где 10 означает «точно порекомендую», а 0 – «точно не порекомендую». На основе полученных ответов, клиентов делят на три группы: «промоутеры» – поставившие оценки 9 и 10; «нейтралы» – оценки 7 и 8; «критики» – оценки от 0 до 6. Далее сам индекс NPS рассчитывается как разница между процентным соотношением «промоутеров» и «критиков» и показывает уровень клиентской лояльности. Затем задается открытый вопрос: «Почему Вы поставили именно такую оценку»? Ответ на данный вопрос позволяет определить основные причины удовлетворенности или неудовлетворенности клиентов.[[25]](#footnote-25)

В анкету для клиентов ГК «Балтика-Транс» включен только закрытый вопрос из модели NPS, так как открытый вопрос из этой модели является отражением оценки степени соответствия качества предоставляемых ГК «Балтика-Транс» услуг, потребностям и ожиданиям клиентов.

Для проведения оценки клиентоориентированности также требуется определить параметры качества. Финальный вариант опроса, который представлен в Приложении 1, включает в себя 17 детерминантов, затрагивающих каждую из категорий качества: качество предоставляемой услуги, качество обслуживания и качество предложения. Список компонентов был сформирован исходя из анализа соответствующей литературы, обзора рынка ТЛУ и интервьюирования сотрудников компании. Ниже представлен данный перечень атрибутов.

1. **Качество предоставляемой услуги (техническое качество):**

* *Сохранность груза.* Ответственность экспедиторской компании с момента принятия груза для перевозки и хранения до выдачи грузополучателю за ухудшение или полную потерю качества перевозимого груза, изменение количества, а также пересортицу, в результате которой груз уценивается до более низкого сорта. С целью повышения сохранности груза заказчики могут воспользоваться сопутствующими перевозкам услугам, а именно сопровождением и страхованием грузов;
* *Ассортимент предоставляемых услуг.* Наличие услуг, в полной мере соответствующих требованиям и запросам потребителей;
* *Соблюдение сроков доставки.* Ответственность перевозчика перед грузополучателем за выполнение условий контракта относительно периода времени, за которое должен быть доставлен груз по назначению;
* *Наличие улучшений в работе компании.* Ответная реакция компании на пожелания и критику со стороны клиентов.

1. **Качество обслуживания (функциональное качество):**

**Близость к клиенту:**

* *Доброжелательность персонала.* Открытость, вежливость, истинное желание и готовность удовлетворить в полной мере потребности клиентов;
* *Компетентность персонала.* Наличие необходимых знаний и опыта у сотрудников компании, позволяющих эффективно осуществлять трудовую деятельность;
* *Оперативность взаимодействия с клиентом.* Скорость предоставления работником компании запрашиваемой клиентом информации;
* *Простота подачи заявки, оформления документов и оплаты перевозок;*
* *Использование принципа "одного окна".*Минимальное количество сотрудников компании, с которыми вынужден общаться грузоотправитель или грузополучатель. Данный принцип снижает временные издержки и минимизирует количество необходимых документов для оформления перевозки.

**Гибкий подход к клиенту:**

* *Наличие индивидуального подхода.* Персонализация заказа; предложение услуг исходя из требований и пожеланий клиента, а также характеристик его бизнеса (типа груза) и платежеспособности;
* *Возможность изменения деталей заказа.* Клиент может поменять ряд деталей заказа, например, дату поставки груза (в том числе, возможность ускоренной доставки груза), тип транспортного средства, срок хранения груза в терминале или в порту, способ оплаты и т.д.

**Доступность для клиента:**

* *Обеспечение необходимой информацией.* Рассылка на почту клиентов справочной информации об изменениях в таможенном законодательстве, новинках на рынке логистических услуг, изменениях в тарифах и условиях поставки груза, датах проведения встреч с руководством и корпоративных мероприятиях;
* *Надежность компании.* Компания гарантирует не только оказание услуг точно и с первого раза, но и предоставление всей необходимой информации о положении компании на рынке: гарантия того, что компания не закроется или не обанкротится в ближайшее время;
* *Отслеживание местонахождения груза и стадии выполнения заказа.* Возможность грузоотправителя и грузополучателя в любой момент времени посмотреть в личном кабинете или узнать у сотрудника колл-центра, где находится груз на данный момент.

1. **Качество предложения (условия осуществления трансакции):**

* *Схема осуществления платежей.* Вариативность условий и способов оплаты услуги: наличными, банковским переводом, предоставление отсрочки платежа и т.д.;
* *Конкурентоспособная цена транспортных услуг;*
* *Конкурентоспособная цена таможенных и страховых услуг.*

## Выводы по главе 2

Группа Компаний «Балтика-Транс» является транспортно-логистической компанией, располагающей собственными активами и оказывающей комплексные услуги по сопровождению грузов и их транспортировке любым видом транспорта. К основным направлениям перевозки грузов относятся страны Европы и СНГ, страны Северной Африки и Ближнего Востока.

Ключевым клиентом компании являются организации, нуждающиеся в экспорте или импорте большого объема грузов. На данный момент клиентская база компании включает в себя 5400 контактов, из которых примерно одну девятую составляют постоянные клиенты. Одна из главных целей ГК «Балтика-Транс» при работе с клиентами – это увеличение доли грузов клиента в портфеле компании (не менее 50% от общего объема).

В России основная часть услуг в сфере перевозок и хранения грузов не отдается на аутсорсинг, что может свидетельствовать о низком уровне развития логистических операторов и низкой степени доверия компаний к их услугам. Представляется важным развитие 3PL-провайдеров с целью повышения спроса на рынке логистических услуг и его эффективности. Одним из методов развития, наряду с модернизацией бизнес-процессов, является внедрение клиентоориентированного подхода к управлению организацией.

Опыт крупных российских и зарубежных компаний показывает, что переход на принципы клиентоориентированности является одним из основных конкурентных преимуществ, обеспечивающих в среднесрочной и долгосрочной перспективе рост доходных поступлений от существующих и новых клиентов.

ГК «Балтика-Транс» позиционирует себя как клиентоориентированная и считает данный подход одним из стратегических приоритетов развития бизнеса. На данный момент к основным методам контроля качества предоставляемых услуг относятся запись телефонных разговоров сотрудников, анкетирование новых клиентов, звонки ключевым клиентам раз в полгода и проведение аудита качества согласно ISO 9001.

Задачей данной работы является оценка уровня клиентоориентированности ГК «Балтика-Транс». Для осуществления поставленной задачи был сформирован перечень из 17 детерминантов качества, характеризирующих услуги рассматриваемой компании. Методом сбора данных был выбран структурированный опрос, который включает в себя вопросы, направленные на выявление предпочтений ключевых клиентов и степени их удовлетворенности качеством сервиса.

В следующей главе будет осуществлена систематизация полученной в ходе опроса информации, и, исходя из результатов оценки, будут сделаны выводы и предложены рекомендации по дальнейшему развитию клиентоориентированности ГК «Балтика-Транс».

# Глава 3. ОЦЕНКА УРОВНЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ ГК «БАЛТИКА-ТРАНС»

## 3.1. Система поддержки принятия решений АСПИД-3W

Оболочка системы поддержки принятия решений (ОСППР) АСПИД-3W (АСПИД -Анализ и Синтез Показателей при Информационном Дефиците; от англ. Aggregated Preference Indices System, APIS) является программным обеспечением для всестороннего оценивания в условиях неопределенности. В качестве оцениваемых объектов могут выступать сложные технические системы, варианты управленческих и организационных решений, коммерческие банки, потребительские товары и услуги, мнения различных экспертов и т.д. Стоит отметить, что оцениваемыми характеристиками могут служить эффективность, надежность, полезность, безопасность, прибыльность, предпочтительность и т.д.

Среди множества задач, решаемых с использованием ОСППР АСПИД-3W, есть задачи, непосредственно относящиеся к заданной тематике работы:

* принятие ответственных организационных и управленческих решений, характеризуемых наличием значительного объема качественной информации, не допускающей непосредственного числового выражения;
* многокритериальный выбор решения при неопределенности оценок важности отдельных критериев и выявление предпочтений лица, принимающего решения;
* синтез коллективного мнения экспертного комитета при дефиците информации о степени надежности суждений различных экспертов [Колесов, Михайлов, Хованов, 2004, с. 3].

В основе СППР АСПИД-3W, лежит метод сводных показателей (МСП), в частности метод рандомизированных сводных показателей (МРСП). Суть МСП заключается в "свертке" многих оценок сложного объекта в единую оценку, представляющую собой сводный показатель, синтезирующий отдельные показатели, характеризующие качество любых многопараметрических объектов [Хованов, 2005, с. 138].

Родоначальником метода сводных показателей считается А.Н. Крылов, который в 1908 представил в Морской технический комитет, где он состоял в должности главного инспектора кораблестроения, формулы сравнительной оценки проектов линейного корабля, которые теперь признаются многими специалистами как один из первых версий МСП [Хованов, 2005, с. 138].

Вариант МСП, который был разработан в начале прошлого века А.Н. Крыловым, можно отнести к методам измерения качества, входящим в область квалиметрии, т. е. в область науки об измерении и управлении качеством продукции и услуг. В рамках квалиметрии термин «качество» толкуется как «совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворить установленные и предполагаемые потребности» [ГОСТ Р ИСО 8402–1986]. Данное определение явно выделяет системный характер множества свойств объекта: подчеркивается совокупность характеристик оцениваемых объектов, что позволяет говорить о качестве в целом. Такая обобщенность оценки служит основой понятия сводного показателя качества.

Для получения сводной оценки А.Н. Крылов считал необходимым решить следующие вопросы: (0) «какие качества … подлежат рассмотрению в смысле влияния на оценку сравнительного достоинства»; (1) «каким числом каждое из этих качеств в отдельности измеряется»; (2) «какой способ группировки этих чисел принимается»; (3) «какие относительные множители приписываются тем качествам, коим дается предпочтение» [Хованов, 2005, с. 138].

На сегодняшний момент, спустя более ста лет, ответы на эти вопросы определяют основные этапы построения сводных показателей, агрегирующих отдельные показатели оцениваемого объекта.

Схему построения сводного показателя  некоторого исследуемого объекта можно представить в виде последовательности следующих шагов:

0. Формирование вектора  исходных характеристик, каждая из которых необходима, а все они вместе – достаточны для полного, всестороннего оценивания определенного качества исследуемых объектов;

1. Формирование вектора  отдельных показателей, представляющих собой функции , , соответствующих исходных характеристик и оценивающих исследуемый объект с использованием  различных критериев*;*

2. Выбор вида синтезирующей функции , сопоставляющей вектору отдельных показателей  сводную оценку , характеризующую исследуемый объект в целом. Предполагается, что синтезирующая функция  зависит от вектора  неотрицательных параметров, определяющих значимость отдельных показателей для сводной оценки: .

3. Определение значения вектора параметров , интерпретируемых как весовые коэффициенты ("веса"), задающие степени влияния отдельных показателей  на сводную оценку . Дополнительное условие нормировки позволяет говорить о значении параметра  как об оценке относительного веса отдельного показателя ,  [Колесов, Михайлов, Хованов, 2004, с. 5].

Описанный выше классический вариант метода построения сводного показателя *Q* качества объекта, определяемого вектором исходных характеристик, дает возможность однозначно задать частные показатели предпочтительности и синтезирующую функцию, а также определить вектор весовых коэффициентов, оценивающий сравнительную значимость отдельных показателей. При выполнении этого предположения результатом применения МСП является однозначная оценка (*Q*) качества объекта.

Однако, как отмечал ещё А.Н. Крылов, выбор функций и векторов, определяющих сводную оценку, на практике весьма затруднен, и формирование сводного показателя обычно происходит в условиях дефицита информации, когда имеет место неоднозначность выбора указанных функций.

Для того чтобы метод сводных показателей (МСП) можно было применять в условиях неопределенности, была разработана система методов рандомизированных сводных показателей (МРСП). Зачастую на практике значения весовых коэффициентов либо являются неконкретны, либо неизвестны, в связи с чем применение МРСП представляется единственным подходящим решением. В свою очередь рандомизация отдельных показателей синтезирующей функции и весовых коэффициентов ведет к рандомизации сводного показателя: вместо определенного числа *Q (x),* получаем случайную величину  *(x).* Данный рандомизированный сводный показатель, построение которого и составляет МРСП, является оценкой качества объекта, учитывающей неточность задания различных компонентов МСП [Хованов, 2005, с. 140].

Можно сделать вывод, что суть АСПИД-методологии состоит в рандомизации всех компонент МСП с целью дальнейшего принятия решения.

ОСППР АСПИД-3W – это универсальное средство построения гибких интерактивных систем многокритериального оценивания, применимых практически в любых ситуациях, связанных с использованием нечисловой, неточной и неполной информации (ННН-информация о весах). К преимуществам использования данной системы поддержки принятия решений также можно отнести следующие:

* позволяет избежать проблемы, связанной с различными масштабами исходных атрибутов, путем формирования нормализующей функции отдельных индексов;
* учитывает отсутствие точных весов и позволяет преобразовать порядковую (нечисловую) или интервальную (неточную) информацию в точные весовые коэффициенты с использованием формул;
* дает возможность получить стандартные отклонения оценок;
* обеспечивает графическое представление полученных результатов.

## 3.2. Применение ОСППР АСПИД-3W для систематизации результатов исследования

Оценка различных атрибутов качества и предпочтений клиентов Группы Компаний «Балтика-Транс» будет осуществлена в системе АСПИД-3W, в которую будет внесена информация, полученная в ходе проведения опроса.

Так, входными данными для ОСППР АСПИД-3W являются:

* *Объекты:* клиенты ГК «Балтика-Транс», принявшие участие в исследовании (см. приложение 2);
* *Характеристики:* детерминанты качества (см. параграф 2.4.);
* *Значения характеристик для каждого объекта:* ответы респондентов о качестве предоставляемых ГК «Балтика-Транс» услуг;
* *Шаг отсчета:* шаг изменения значений весовых коэффициентов h=1/n (число возможных градаций значимости). В данной работе h=0,1.
* *Порядковая информация о весовых коэффициентах:* ответы респондентов о степени важности/предпочтительности того или иного атрибута. В АСПИД-3W задается через систему попарных равенств и неравенств вида wi=wj, wr>ws, i,j,r,s∈{1,…,m}, для всех или части весовых коэффициентов.

Число оцениваемых атрибутов в этом исследовании равно 17. При попытке непосредственной свертки в единый показатель  большого количества *(m>10)* отдельных показателей  возникает ряд затруднений, препятствующих получению более достоверных и устойчивых результатов.

Исходя из этого, для достижения поставленной цели будет применена иерархическая система синтеза сводных показателей качества, основная суть которой заключается в последовательном обобщении сводных показателей различного уровня [Колесов, Михайлов, Хованов, 2004, с. 14].

Данная система включает в себя ряд этапов. На первом шаге все множество исходных характеристик  разбивается на  подмножеств, каждое из которых содержит не более 7-10 относительно однородных характеристик. Для всех этих подгрупп обычным образом строятся сводные показатели . В представленной работе перечень атрибутов разделен на три множества: техническое качество, функциональное качество и качество предложения (условия осуществления трансакции).

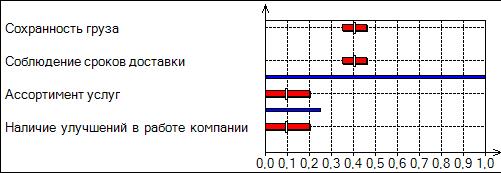
На следующем этапе, для всех полученных подмножеств строятся сводные показатели  второго уровня, относительно которых  играют роль исходных характеристик. После чего, процесс построения иерархии сводных показателей разного уровня заканчивается: получен единственный сводный показатель *Q*, объединяющий все многообразие исходных и промежуточных сводных показателей.

**Первая подгруппа: атрибуты технического качества**

Данная подгруппа включает в себя 4 характеристики: сохранность груза, ассортимент предоставляемых услуг, соблюдение сроков доставки и наличие улучшений в работе компании.

После ввода всей необходимой информации в систему была получена АСПИД-диаграмма, на которой представлен ранжированный список характеристик от наиболее значимого к наименее (рис. 7). Черточка в середине красной линии соответствует среднему значению важности атрибута для клиента, а весь отрезок этой линии отражает удвоенное стандартное отклонение от данного показателя.

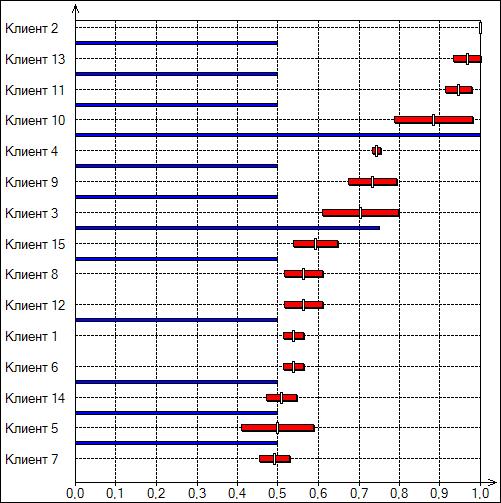
Было установлено, что клиенты отдают предпочтение сохранности перевозимого груза и выполнению установленных сроков доставки, в то же время ассортимент предоставляемых услуг и наличие улучшений в работе компании не являются столь значимыми для них атрибутами. Весовой коэффициент для первых двух параметров равен 0,4, а для следующих – 0,1. В сумме данный весовой показатель равен одному.



*Рис. 7 Степень важности атрибутов технического качества*

Помимо информации о распределении весовых коэффициентов атрибутов качества, с помощью системы АСПИД-3W были получены сводные показатели, отражающие степень удовлетворенности клиентов услугой с учетом выявленных ранее предпочтений. На рисунке 8 представлены результаты. Так, среднее значение показателя для данной подгруппы составляет около 65%. Для ряда клиентов удовлетворенность качеством предоставляемых ГК «Балтика-Транс» услуг практически максимальна и составляет более 85%.

В «топ» входят клиенты, пользующиеся услугами морской грузоперевозки, в то время как клиенты, обращающиеся за услугами автомобильной или железнодорожной перевозки груза, находятся во второй части списка.



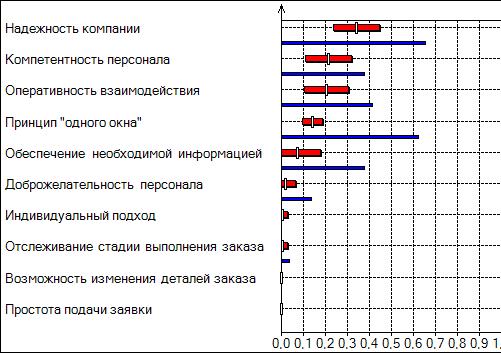
*Рис. 8 Сводные показатели по подгруппе 1*

**Вторая подгруппа: атрибуты функционального качества**

Следующая подгруппа включает в себя наибольшее количество атрибутов среди всех остальных рассматриваемых подгрупп. Характеристики функционального качества в свою очередь подразделяются на три категории: доступность для клиента, близость и гибкий подход к клиенту.

На рисунке 9 представлена диаграмма с ранжированным перечнем детерминантов качества обслуживания.

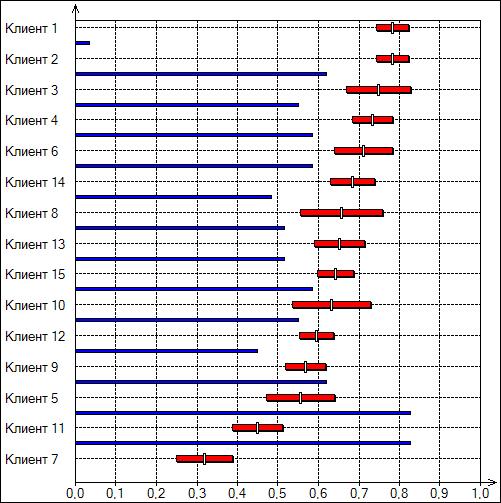
Надежность компании является наиболее важным критерием для клиентов, весовой коэффициент которого примерно равен 0,32, а уровень доминирования составляет 68%. Следующими по степени предпочтительности характеристиками идут компетентность персонала, оперативность взаимодействия с клиентом и использование принципа «одного окна» – 0,21, 0,2 и 0,13, соответственно. Более низкую степень важности имеют доброжелательность персонала, наличие индивидуального подхода и возможность отслеживания стадии выполнения заказа, в то время как возможность изменения деталей заказа и простота подачи заявки имеют нулевой весовой коэффициент – данные атрибуты не важны для клиентов.



*Рис. 9 Степень важности атрибутов функционального качества*

АСПИД-диаграмма, расположенная ниже, отражает сводные показатели для второй подгруппы характеристик. В целом, средний уровень удовлетворенности клиентов детерминантами качества обслуживания примерно равен среднему уровню первой подгруппы. При этом наблюдается меньший разброс результатов: 10 из 15 опрошенных клиентов входят в интервал от 0,6 до 0,8.

Максимальный показатель удовлетворенности равен 78%. Для одного из заказчиков (Клиент 7) уровень удовлетворенности с учетом выявленных весов составляет менее 35%, что говорит о несоответствии функционального качества его потребностям и ожиданиям, а также о расхождении предпочтений с общими.

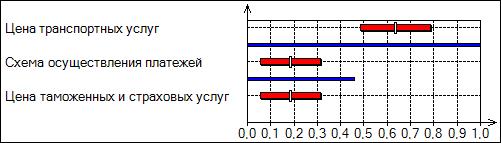


*Рис. 10 Сводные показатели по подгруппе 2*

**Третья подгруппа: атрибуты качества предложения**

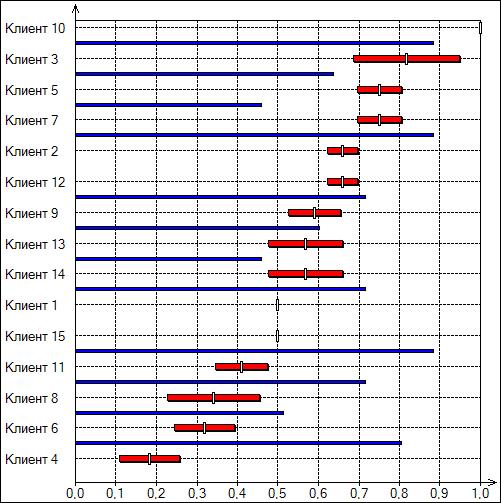
Заключительная подгруппа рассматривает условия осуществления трансакции, а именно детерминанты качества предложения, к которым относятся схема осуществления платежей, конкурентоспособность цены транспортных, таможенных и страховых услуг.

Ранжированный перечень характеристик согласно их весам продемонстрирован на рисунке 11. Так, цена транспортных услуг занимает первое место по степени значимости. Весовой коэффициент равен 0,64. Данный критерий доминирует над следующим со 100% вероятностью, о которой свидетельствует синяя линия, расположенная между отрезками красного цвета. Можно сделать вывод о том, что цены на транспортные услуги играют особо важную роль по сравнению с другими атрибутами качества предложения, веса которых одинаковы и составляют по 0,19.



*Рис. 11 Степень важности атрибутов качества предложения*

Уровень удовлетворенности экономическими условиями сделки является наиболее субъективной категорией. Стоимость услуг всегда может быть предметом для обсуждения и споров, так как «идеальная» цена для всех различна. Об этом свидетельствуют полученные сводные показатели, значения которых охватывают примерно всю шкалу: от 0,18 до 1 (рис. 12). Стоит отметить, что клиенты, находящиеся не в «топе» в представленных ранее подгруппах, в данном случае показывают довольно высокую степень удовлетворенности. Такие результаты могут указывать на то, что эти клиенты отдают предпочтение ГК «Балтика-Транс» в силу привлекательности для них схем осуществления трансакции и цен на предлагаемые услуги.

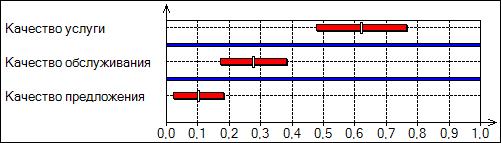


*Рис. 12 Сводные показатели по подгруппе 3*

**Общая оценка результатов исследования**

Рассчитав сводные показатели для каждой из трех подгрупп, можно вычислить сводный показатель, объединяющий полученные ранее значения. В этом случае число исходных характеристик равно количеству множеств, рассмотренных на первом этапе. Все остальные входные данные остаются без изменений.

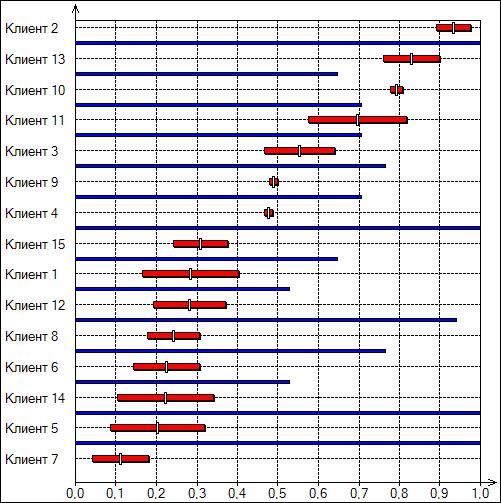
Результаты оценки степени важности категорий качества представлены на АСПИД-диаграмме. Весовые коэффициенты упорядочены в порядке убывания значения. Как видно из рисунка 13, вероятность доминирования вышестоящего объекта в сравнении с нижестоящим в обоих случаях равна 100%, что говорит о надежности полученной информации. Значение коэффициента веса технического качества является наибольшим и составляет 0,62. Затем идет функциональное качество со значением эквивалентным 0,28 и качество предложения - 0,1. Из чего следует, что для клиентов ГК «Балтика-Транс» наименьшую роль играют экономические условия сделки, при этом для них очень значимо качество предоставляемой услуги, в частности, сохранность груза и сроки доставки.



*Рис. 13 Степень важности категорий качества*

Сводные показатели, рассчитанные на основе , показаны на рисунке 14. Степень общей удовлетворенности клиентов с учетом выявленных ранее предпочтений сильно варьируется. При этом большая часть заказчиков не удовлетворена качеством предоставляемых услуг: для 8 из 15 клиентов сводный показатель ниже 31%. Наивысшее значение равно 94%, а наименьшее – 12%. Важно отметить, что уровень доминирования является довольно высоким и составляет 77% в среднем, что говорит о надежности рандомизированного весового коэффициента (). В свою очередь, средний уровень удовлетворенности равен примерно 44%.

Подводя итоги общей оценки клиентоориентированности, можно подметить, что клиенты, обращающиеся за услугами морской перевозки грузов, более довольны качеством сервиса ГК «Балтика-Транс», чем остальные заказчики компании.



*Рис. 14 Сводные показатели (общие)*

Помимо полученных сводных показателей в целом представляется значимым выявить наиболее важные атрибуты качества для разных заказчиков. Так, исходя из основных характеристик клиентов, принявших участие в опросе, можно выделить следующие группы:

1. Клиенты, пользующиеся услугами морской перевозки груза на постоянной основе;
2. Клиенты, пользующиеся услугами морской перевозки груза на регулярной основе;
3. Клиенты, пользующиеся услугами автомобильной перевозки груза;
4. Клиенты, пользующиеся услугами железнодорожной перевозки груза.

Каждая из четырех рассматриваемых альтернатив включает в себя как экспортные, так и импортные операции.

Объем заказов на осуществление морских перевозок груза занимает наибольшую долю от общего числа предоставляемых компанией услуг. По данным издательской группы «Индустрия», ГК «Балтика-Транс» осуществляет примерно 15% перевозок всех импортно-экспортных грузов в танк-контейнерах через порты РФ и Прибалтийских стран.[[26]](#footnote-26) Поэтому целесообразно рассмотреть данный тип клиентов более подробно: разбить его на две подгруппы согласно частоте обращения.

На рисунке 15 представлены весовые коэффициенты различных характеристик для первой категории клиентов в порядке убывания их значимости. Как видно из АСПИД-диаграммы, перечень атрибутов условно разбит на три группы. Так, соблюдение сроков доставки, компетентность персонала, оперативность взаимодействия, принцип «одного окна» и надежность компании являются наиболее важными критериями для клиентов, пользующихся услугами морской грузоперевозки на постоянной основе. Весовые коэффициенты данных атрибутов равны и составляют по 0,16 каждый. Стоит отметить, что эта группа детерминантов доминирует над нижестоящими с 83% вероятностью, что указывает на довольно четкую градацию предпочтений заказчиков.



*Рис. 15 Степень важности атрибутов качества для клиентов, пользующихся услугами морской грузоперевозки на постоянной основе*

Для трех оставшихся групп клиентов таким же образом были рассчитаны весовые коэффициенты важности. Сводная информация, отражающая приоритетные характеристики услуги для каждой из рассматриваемых альтернатив, будет представлена вместе с другими выводами в следующем параграфе.

## 3.3. Выводы и рекомендации по развитию клиентоориентированности ГК «Балтика-Транс»

На основании результатов, полученных благодаря обработке первичной информации в системе АСПИД-3W, можно сделать ряд основных выводов и предложить рекомендации для ГК «Балтика-Транс».

Средний уровень удовлетворенности клиентов с учетом выявленных предпочтений относительно атрибутов качества услуг равен 44%. Данный показатель говорит о том, что существуют довольно большой разрыв между потребностями клиентов и качеством услуг, предоставляемых ГК «Балтика-Транс».

Клиенты, пользующиеся услугами морской перевозки наливного и контейнерного типов груза, на долю которых приходится значимая часть операций компании, в большей мере удовлетворены качеством сервиса по сравнению с остальными группами клиентов. Наивысшие позиции в рейтинге сводных показателей занимают заказчики на экспортно-импортную морскую грузоперевозку, в то время как клиенты, обращающиеся за услугами только экспорта или только импорта, расположены ниже в списке. Стоит отметить, что уровень удовлетворенности заказчиков, относящихся к автотранспортным и железнодорожным грузоперевозкам, является ниже среднего и составляет примерно 21%.

ГК «Балтика-Транс» считается 3PL-провайдером, поэтому ей необходимо развивать качество услуг и обслуживания для разных групп клиентов. Предоставление клиентам услуг, соответствующих их предпочтениям и потребностям, может служить одним из предлагаемых способов повышения текущего уровня сервиса.

Сегментация клиентов и проведение расчётов коэффициентов веса в системе АСПИД-3W позволили выявить предпочтения и степень значимости того или иного атрибута для разных заказчиков. Сводная информация, отражающая приоритетные характеристики услуги для каждой из рассматриваемых альтернатив, представлена на рисунке 16.



*Рис. 16 Типология клиентов ГК «Балтика-Транс»*

Как видно из диаграммы, предпочтения клиентов не сильно разнятся между собой. Соблюдение сроков доставки является важным аспектом услуги для всех клиентов компании. При этом только для заказчиков, пользующихся услугами морской грузоперевозки, важна оперативность взаимодействия. Основным отличием между первой и второй группой клиентов является то, что для постоянных клиентов важна компетентность персонала, в то время как для клиентов, обращающихся на регулярной основе, – ассортимент предоставляемых услуг. В свою очередь, возможность отслеживания местонахождения груза и стадии выполнения заказа является особенностью свойственной исключительно группе автомобильных перевозок. Представленные выводы могут быть взяты за основу при работе с клиентами в целях повышения уровня их удовлетворенности и улучшения качества услуг в целом.

Что касается категорий качества, то для всех клиентов компании главным остается качество самой услуги, а не условия осуществления трансакции или обслуживания. Так, степень важности качества услуги составляет 62%, что в два раза больше показателя функционального качества и почти в 6 раз превышает показатель качества предложения. Из чего следует, что одним из приоритетных направлений развития клиентоориентированности ГК «Балтика-Транс» должно стать повышение уровня технического качества, а именно характеристик, относящихся непосредственно к услугам транспортировки, хранения и сопровождения грузов.

Также, стоит отметить ряд результатов, которые не требовали систематизации в системе поддержки принятия решений, а вытекали напрямую из полученных ответов респондентов.

В ходе проведения опроса была получена информация, позволяющая оценить лояльность клиентов к предоставляемым ГК «Балтика-Транс» услугам. Результаты исследования показали, что 54% респондентов являются «промоутерами» - лояльные клиенты, которые преданны ГК «Балтика-Транс» и готовы советовать данную компанию своим друзьям или коллегам; 37% - «нейтралы» - удовлетворенные клиенты, однако не сильные приверженцы: конкуренты могут легко переманить их к себе; 9% - «критики»- клиенты недовольные качеством предоставленных им услуг. Последний тип клиентов способен навредить бренду и репутации организации. ГК «Балтика-Транс» следует обратить особое внимание на причины недовольства данного клиента и постараться их устранить во избежание распространения плохих отзывов о компании.

Сам индекс NPS является довольно высоким и равен 45%. Такое значение указывает на то, что у компании имеется ряд лояльных клиентов и что клиентская база может увеличиваться сама собой: благодаря рекомендациям клиентов и позитивным отзывам. На различных рынках нормы лояльности (средние значения индекса NPS) являются разными. Несмотря на это, сам по себе индекс NPS, измеряемый на уровне одной компании, представляется самодостаточным и может служить хорошим целевым показателем KPI. Так, компания может поставить себе цель достичь определенного значения индекса, или различных значений для разных департаментов.

Как было отмечено в параграфе 2.4., показатель NPS включает в себя два вопроса, один из которых позволяет выявить причины постановки клиентом именно такого балла. В данном случае ответ на этот вопрос был получен в ходе оценки степени соответствия качества услуг, предоставляемых ГК «Балтика-Транс», потребностям и ожиданиям клиентов. Результаты представлены на рисунке 17, где синим цветом обозначен средний показатель качества того или иного атрибута, а красным - степень разброса результатов (стандартное отклонение). Стоит указать, что главным отличием данных оценок от ранее полученных с помощью системы АСПИД-3W является то, что здесь не учтены весовые коэффициенты предпочтительности.

*Рис. 17 Уровень удовлетворенности клиентов ГК «Балтика-Транс»*

Исходя из полученной информации, наименьшую удовлетворенность у клиентов компании вызывают ассортимент предоставляемых услуг, оперативность взаимодействия сотрудников компании с клиентами, цены на транспортные услуги, а также наличие улучшений в работе компании. Последний аспект указывает на то, что ГК «Балтика-Транс» не всегда учитывает пожелания со стороны ключевого клиента, тем самым ставя под сомнение свою клиентоориентированную стратегию развития, одна из основных идей которой заключается в прислушивании к потребностям клиентов. В то же время клиенты позитивно оценили большинство атрибутов качества, относящихся к категории «близость к клиенту», отметили высокий уровень сохранности перевозимого груза и надежность компании.

В целом, уровень удовлетворенности, рассчитанный с помощью простого усреднения значений показателей качества, составляет около 84%. Данное число почти в два раза превышает сводную оценку удовлетворённости, полученную из системы АСПИД-3W. Такая сильная разница в результатах может быть объяснена тем, что простое усреднение не учитывает предпочтений клиентов, а именно атрибутам качества не присваивается определённый коэффициент значимости.

В рамках опроса каждый клиент мог оставить свой комментарий. Возможность осуществления перевозок сборных грузов является одним из основных пожеланий клиентов. Двое из трех конкурентов ГК «Балтика-Транс», а именно ГК «Аривист» и Транспортно-экспедиторская компания «Модуль», предлагают такой тип услуг. Для предотвращения ситуации ухода ключевых клиентов к компаниям-соперникам и для достижения главного показателя работы с заказчиками (не менее 50% от общего объема грузов клиента перевозится ГК «Балтика-Транс»), необходимо рассмотреть вопрос включения перевозки данного типа груза в список предлагаемых услуг. Предложенная рекомендация соответствует ранее выявленному приоритетному курсу развития клиентоориентированности компании, так как в состав атрибутов технического качества как раз входит ассортимент услуг.

Также, клиентами были отмечены проблемы, касающиеся функционирования мобильного приложения и простоты пользования личным кабинетом. Трое респондентов в комментариях указали на ряд ситуаций, когда сотрудники компании забывали отправить часть документов или присылали не те файлы. Отсутствие стандартизации документации и работа с клиентами через электронную почту, а не платформу (например, 1С) могут быть причинами возникновения таких сбоев. Зачастую данные трудности сопровождаются снижением скорости получения необходимой информации и как следствие падением уровня удовлетворенности качеством обслуживания. Поэтому задача развития информационного обеспечения компании должна быть равным образом учтена в общей стратегии совершенствования клиентоориентированности ГК «Балтика-Транс».

Для реализации предложенных в параграфе рекомендаций руководство компании в первую очередь должно осознать, что не бывает клиентоориентированной организации без клиентоориентированного персонала. Внутренний клиент не менее важен чем внешний. Каждый работник должен понять, что его работа напрямую влияет на восприятие клиентом качества услуги - неважно «как далеко он находится от линии непосредственного общения с клиентом».[[27]](#footnote-27)

Ориентированные на клиентов компании не могут существовать без персонала, обладающего соответствующими качествами для воплощения стратегии клиентоориентированности. В связи с этим представляется актуальным обсуждение вопроса, касающегося разработки учебных программ и проведения семинаров для всех уровней менеджмента, направленных на развитие у сотрудников общего понимания клиентоориентированности и ее принципов.

Итак, задача формирования клиентоориентированности сотрудников может также быть рассмотрена как одна из ключевых стратегий повышения качества услуг и обслуживания клиентов наряду с другими направлениями развития ГК «Балтика-Транс», представленными в данной работе.

## Выводы по главе 3

Одним из методов, позволяющих синтезировать отдельные характеристики сложного объекта в единую оценку, является метод сводных показателей (МСП). Разработанный А.Н. Крыловым МСП, можно отнести к методам измерения качества, в том числе качества детерминантов услуг логистической компании.

Системой поддержки принятия решений (ОСППР), в основе которой лежит МСП, является АСПИД-3W. Данная программа служит универсальным средством для всестороннего оценивания многокритериальных задач в условиях неопределенности, а именно в условиях, связанных с использованием нечисловой, неточной и неполной информации, что свойственно для реальных условий.

Оценка текущего уровня качества сервиса ГК «Балтика-Транс» в системе АСПИД-3W указывает на то, что уровень удовлетворенности заказчиков сильно варьируется. Так, наивысший уровень удовлетворенности составляет 94%, а наименьший – 12%. Клиенты, пользующиеся услугами морской грузоперевозки, в большей степени довольны качеством предоставляемых услуг и обслуживания, в то время как клиенты, обращающиеся за услугами автотранспортной и железнодорожной перевозки груза, в большей мере удовлетворены условиями трансакции и стоимостью услуг.

Кроме того, систематизация данных, полученных от клиентов компании в ходе проведения опроса, показывает, что у каждой группы заказчиков имеются свои предпочтения относительно атрибутов качества. При этом соблюдение сроков доставки является важным аспектом для всех клиентов компании.

Самой значимой для заказчиков категорией качества является техническое качество, а именно перечень атрибутов, относящихся напрямую к услугам транспортировки, складирования и экспедирования грузов. В связи с этим одним из приоритетных направлений развития стратегии ориентации на клиента ГК «Балтика-Транс» должно стать улучшение качества самой услуги (техническое качество). В рамках данного курса развития, в первую очередь, необходимо рассмотреть возможность включения перевозок сборных грузов в список предлагаемых услуг.

Другими направлениями повышения клиентоориентированности ГК «Балтика-Транс» могут являться развитие информационного обеспечения компании, формирование системы обучения сотрудников принципам ориентации на клиента и предоставление клиентам услуг, отвечающих их предпочтениям и потребностям (пересмотр характеристик услуг).

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Центральной проблемой выпускной квалификационной работы на тему «Управление клиентоориентированностью логистической компании» стала проблема оценки уровня клиентоориентированности.

Поставленная в начале исследования цель была достигнута, так как была проведена оценка уровня клиентоориентированности Группы Компаний «Балтика-Транс», а сопутствующие ее получению промежуточные и финальные результаты позволили выявить приоритетные направления повышения текущего уровня качества услуг.

Интерес, проявляемый со стороны руководства ГК «Балтика-Транс», в отношении развития стратегии клиентоориентированности как одного из конкурентных преимуществ компании и отсутствие на данный момент должных методов проведения оценки качества послужили причинами возникновения рассмотренной проблемы.

Для определения подхода к решению проблемы были изучены российские и зарубежные концепции клиентоориентированности, а также основные элементы и аспекты качества. Акцент был сделан на исследование подходов к измерению качества и к выявлению атрибутов качества в сфере услуг, в частности логистических.

Далее были рассмотрены основные характеристики рынка транспортно-логистических услуг России, в том числе показатели различных детерминантов качества, и возможные пути улучшения эффективности отечественных логистических операторов.

Следующим важным этапом исследования стала разработка его методологии. На основе обзора литературы, анализа рынка ТЛУ и интервьюирования сотрудников компании был определен перечень атрибутов качества, характеризующий услуги ГК «Балтика-Транс». Методом сбора данных от ключевых клиентов компании был выбран структурированный опрос, целью проведения которого было выявить предпочтения клиентов относительно важности заданных атрибутов и установить степень соответствия качества предоставляемых компанией услуг их потребностям и ожиданиям.

В качестве инструмента оценки собранной информации была предложена система поддержки принятия решений АСПИД-3W, базирующаяся на методе рандомизированных сводных показателей. В результате применения данного метода были получены весовые коэффициенты и сводные показатели, позволяющие выявить приоритетные характеристики качества для разных групп клиентов и степень удовлетворенности заказчиков.

Исследование показало, что существует довольно большой разрыв между потребностями клиентов и качеством предоставляемых ГК «Балтика-Транс» услуг. При этом имеет место значительная разница между степенью удовлетворенности клиентов, обращающихся за услугами морской грузоперевозки, и клиентов, пользующихся услугами автотранспортной и железнодорожной перевозки груза.

На основе полученных результатов оценки также было установлено, что у каждой группы клиентов имеются свои предпочтения касательно атрибутов качества. Так, для заказчиков, пользующихся услугами морской перевозки груза, важна оперативность взаимодействия, для группы клиентов, относящихся к автомобильным грузоперевозкам, - возможность отслеживания местонахождения груза и стадии выполнения заказа, а для группы клиентов, обращающихся за услугами железнодорожной грузоперевозки, – наличие индивидуального подхода при оказании услуги.

Среди предложенных направлений повышения текущего уровня качества услуг можно выделить:

* Повышение уровня технического качества;
* Оказание клиентам услуг согласно выявленным предпочтениям;
* Улучшение информационного обеспечения компании;
* Формирование системы обучения сотрудников принципам ориентации на клиента.

Практически значимым результатом работы является продемонстрированный метод оценки клиентоориентированности, который может быть в дальнейшем применен компанией самостоятельно. Система АСПИД-3W является простой в использовании, а предлагаемые ею результаты наглядны и легко сравниваемы. Проведение такой оценки с определенной периодичностью позволит отследить динамику показателей атрибутов качества, которые при необходимости могут быть уточнены или дополнены.

В целом, данное исследование представляется универсальным в силу того, что рассматриваемая в работе ГК «Балтика-Транс» является одним из характерных представителей рынка ТЛУ России. Выявленные предпочтения клиентов относительно различных атрибутов качества и предложенный метод оценки клиентоориентированности могут быть также приняты во внимание и использованы другими логистическими провайдерами.

Подводя итоги работы, стоит еще раз отметить, что одним из ключевых направлений развития современного рынка логистических услуг и повышения его конкурентоспособности является клиентоориентированная стратегия логистических провайдеров, требующая разработки и реализации политики в области повышения качества оказываемых услуг и уровня обслуживания клиентов.

# Список использованной литературы

1. Бауэрсокс, Д. Дж. Логистика. Интегрированная цепь поставок / Д. Дж. Бауэрсокс, Д. Дж. Клосс. ― 2-е изд. ― М. : Олимп-Бизнес, 2006. ― 639 с.
2. Бусаркина, В. В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки [Электронный ресурс] / В. В. Бусаркина // Евразийский Международный Научно-Аналитический журнал. — 2007. — № 4 (24). — Режим доступа: http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1660 (дата обращения: 12.03.2017).
3. Виды логистики. 5 уровней логистического сервиса [Электронный ресурс] // [Клуб Логистов](http://logist.ru/articles/vidy-logistiki-5-urovney-logisticheskogo-servisa-infografika) - [Логист.ру](http://logist.ru/articles/vidy-logistiki-5-urovney-logisticheskogo-servisa-infografika). — Режим доступа: http://logist.ru/articles/vidy-logistiki-5-urovney-logisticheskogo-servisa-infografika (дата обращения: 02.04.2017).
4. ГК «Балтика-Транс»: рост на фоне стабильности [Электронный ресурс] // **Аналитический журнал «Транспорт».** — 2014. — № 10. — Режим доступа: http://www.indpg.ru/transport/2014/10/80950.html (дата обращения: 28.04.2017).

Голос клиента – эффективный инструмент развития вашей компании [Электронный ресурс] // Независимый российский кредитно-финансовый портал. — Режим доступа: <http://bank-explorer.ru/optimizaciya-processov/golos-klienta-kak-instrument-polucheniya-obratnoj-svyazi.html> (дата обращения: 04.04.2017).

1. ГОСТ Р ИСО 8402–1986. Словарь качества. Часть 1. Международные термины. ― М.: Госстандарт, 1986.
2. ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь: принят и введен в действие Постановлением Госстандарта России от 15 августа 2001 года [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://docs.cntd.ru/document/1200015260 (дата обращения: 19.03.2017).
3. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь: утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 сентября 2015 года [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://docs.cntd.ru/document/1200124393 (дата обращения: 19.03.2017).
4. ГОСТ Р ИСО 9001-2008. Системы менеджмента качества. Требования: утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 18 декабря 2008 года [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://docs.cntd.ru/document/1200068732 (дата обращения: 19.03.2017).
5. Гулакова О. В. Специфика клиентоориентированности компаний на российском рынке: результаты эмпирического исследования / О. В. Гулакова, В. А. Ребязина, М. М. Смирнова // Вестник С.-Петербургского университета. — 2015. ― Т. 4. ― С. 39–7.
6. Доля логистических издержек в ВВП РФ [Электронный ресурс] // Информационное агентство «РЖД-Партнер». — Режим доступа: http://www.rzd-partner.ru/logistics/news/dolia-logisticheskikh-izderzhek-v-vvp-rf-dokhodit-do-19--pri-srednemirovom-pokazatele-v-11-7----mnen/ (дата обращения: 08.04.2017).
7. Индекс эффективности логистики: разрыв сохраняется конкурентам [Электронный ресурс] // Всемирный банк. — Режим доступа: http://www.vsemirnyjbank.org/ru/news/press-release/2014/03/20/logistics-performance-index-gap-persists (дата обращения: 06.04.2017).
8. Индекс эффективности логистики: разрыв сохраняется конкурентам [Электронный ресурс] // Всемирный банк. — Режим доступа: http://www.vsemirnyjbank.org/ru/news/press-release/2014/03/20/logistics-performance-index-gap-persists (дата обращения: 06.04.2017).
9. Клиентоориентированность: что это значит? [Электронный ресурс] // Microsoft. — Режим доступа: https://www.microsoft.com/ru-ru/cpe/customer-centricity.aspx (дата обращения: 21.03.2017).
10. Ключевые клиенты: проблемы выбора [Электронный ресурс] // Психология и бизнес. — Режим доступа: <https://www.psycho.ru/library/1653> (дата обращения: 10.04.2017).
11. Колесов, Д.Н. Оценка сложных финансово-экономических объектов с использованием системы поддержки принятия решений АСПИД-3W/ Д.Н. Колесов, М.В. Михайлов, Н.В. Хованов. ― 1-е изд. ― Учебное пособие СПбГУ, 2004. ― 62 с.
12. Кто сказал: "Клиент всегда прав?" [Электронный ресурс] // Он-лайн журнал «lllolll.ru». — Режим доступа: http://lllolll.ru/marshall-field 8 (дата обращения: 02.03.2017).
13. Кущ, С. П. Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений / С. П. Кущ // Вестник С.- Петербургского университета. — 2003. ― Т. 4, № 32. ― С. 3–25.
14. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: Стратегический и операционный маркетинг / Жан-Жак Ламбен. ― 1-е изд. ― СПб .: Питер, 2007. ― 797 с.
15. Логинов, Л.О. Концепции рыночной ориентации: анализ и классификация / Л. О. Логинов // Российское предпринимательство. — 2014. — № 14 (260). ― С. 155–166.
16. Лопатинская, И.В. Лояльность как основной показатель удержания потребителей банковских услуг [Электронный ресурс] / И. В. Лопатинская // Корпоративный менеджмент. — 2002. — № 3. — Режим доступа: http://www.cfin.ru/press/marketing/2002-3/03.shtml#1\_1 (дата обращения: 03.03.2017).
17. Лошков В. Клиентоориентированность, в чем суть? [Электронный ресурс] / В. Лошков // Международный портал вебинаров. — 2008. —Режим доступа: http://webinary.com.ua/publ/stati\_dlja\_kazhdogo/klientoorientirovannost\_v\_chem\_sut/6-1-0-1298 (дата обращения: 15.03.2017).
18. Манн, И. Клиентоориентированность: что делать, как делать, взять и сделать / И. Манн // Экономика в промышленности. — 2015. — № 11 (46). ― С. 29–32.
19. Методика Net Promoter Score (NPS) [Электронный ресурс] // Исследовательская компания «Radar». — Режим доступа: http://radar-research.ru/goals/client\_loyalty\_and\_satisfaction/net\_promoter\_score/ (дата обращения: 13.04.2017).
20. О Группе Компаний «Аривист» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Группы Компаний «Аривист». — Режим доступа: https://arivist.ru/o-kompanii/ (дата обращения: 18.04.2017).
21. О Группе Компаний «Восход» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Группы Компаний «Восход». — Режим доступа: https://tt-voskhod.ru (дата обращения: 18.04.2017).
22. О компании [Электронный ресурс] // Официальный сайт Группы Компаний «Балтика-Транс». — Режим доступа: https://baltica-trans.ru/about/ (дата обращения: 20.03.2017).
23. О компании Accenture в России [Электронный ресурс] // Официальный сайт Accenture. — Режим доступа: http://www.accenture.com/ru-ru/company/Pages/index.aspx (дата обращения 26.03.2017).
24. О транспортно-экспедиторской компании «Модуль» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Транспортно-экспедиторская компания «Модуль». — Режим доступа: http://www.modul.global (дата обращения: 18.04.2017).
25. Объем и структура российского рынка транспортно-логистических услуг [Электронный ресурс] // РБК Исследования. — Режим доступа: http://marketing.rbc.ru/reviews//transport2013/chapter\_1.shtml (дата обращения: 08.04.2017).
26. Овсянко, Д. В. Управление качеством / Д. В. Овсянко. ― 1-е изд. ― СПб. : Высшая школа менеджмента, 2011. ― 204 с.
27. Отчетный доклад о работе Ассоциации российских экспедиторов за 2016 год / Ассоциация российских экспедиторов. – Москва, 2016. – 10 с.
28. Политика Группы Компаний «Балтика-Транс» в области качества [Электронный ресурс] // Официальный сайт Группы Компаний «Балтика-Транс». — Режим доступа: https://baltica-trans.ru/about/politika\_baltica-trans.pdf (дата обращения: 20.03.2017).
29. Резник, Г. А. Клиентоориентированность корпорации как вызов времени / Г. А. Резник, О. В. Яшина // Проблемы современной экономики. — 2013. — № 2 (46). ― С. 171–175.
30. Рожков А. Г. Формирование и развитие отношений клиентоориентированной компании [Электронный ресурс] / А. Г. Рожков // НИУ ВШЭ: диссертации. — 2012. — Режим доступа: https://www.hse.ru/data/2012/05/31/1225457000/disser\_Rozhkov.pdf (дата обращения: 13.03.2017).
31. Российская ассоциация экспедиторских и логистических организаций [Электронный ресурс] // Ассоциация Российских Экспедиторов. — Режим доступа: http://www.far-aerf.ru/about/tseli\_i\_zadachi.htm (дата обращения: 05.04.2017).
32. Русанова, А. А. Системный взгляд на клиентоориентированность / А. А. Русанова // Материалы II Всероссийской научно-практической конференции «Современные тенденции развития теории и практики управления отечественными предприятиями». Издательство СевКавГТУ. ― Ставрополь., 2008. ― С. 106-109.
33. Рыжковский, Б. Когда клиент голосует деньгами? [Электронный ресурс] / Б. Рыжковский // Журнал «Управление компанией». — 2005. — № 7. — Режим доступа: http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/btl/money\_vote.htm (дата обращения: 22.03.2017).
34. Сертификация ИСО [Электронный ресурс] // Центр сертификации «Роспромтест». — Режим доступа: http://www.rospromtest.ru/content.php?id=5 (дата обращения: 06.04.2017).
35. Тарелкина, Т. В. Мониторинг удовлетворенности клиентов [Электронный ресурс] / Т. В. Тарелкина // Управление сбытом. — 2006. — № 11. — Режим доступа: http://www.axima-consult.ru/stati-monud.html (дата обращения: 20.03.2017).
36. Термин «Клиент» [Электронный ресурс] // Финансовый словарь. — Режим доступа: http://dic.academic.ru/dic.nsf/fin\_enc/14150 (дата обращения: 13.03.2017).
37. Термин «Потребитель» [Электронный ресурс] // Финансовый словарь. — Режим доступа: http://dic.academic.ru/dic.nsf/fin\_enc/27471 (дата обращения: 13.03.2017).
38. **Удовлетворенность потребителей и лояльность** [Электронный ресурс] // Энциклопедия маркетинга. — Режим доступа: http://radar- http://www.marketing.spb.ru/read/article/a47.htm (дата обращения: 12.04.2017).
39. Формирование корпоративной системы развития клиентоориентированности холдинга «РЖД» [Электронный ресурс] // ОАО «РЖД». — Режим доступа: http://ipk.stu.ru/userfiles/files/I\_2.pdf (дата обращения: 10.04.2017).
40. Хованов, Н.В. Оценка сложных экономических объектов и процессов в условиях неопределенности / Н.В. Хованов // Вестник С.- Петербургского университета. — 2005. ― Т. 5, № 1. ― С. 138–144.
41. Щербаков, В. В. Общетеоретические и прикладные аспекты реализации принципа клиентоориентированности бизнеса в маркетинговой логистике / В. В. Щербаков, А. Ю. Дандина // Вестник Южно-Уральского государственного университета. — 2014. — Т. 8, № 3. ― С. 181–185.
42. Экспедиторская отрасль России пока сильно уступает иностранным конкурентам [Электронный ресурс] // Он-лайн журнал «ChinaLogist». — Режим доступа: http://chinalogist.ru/book/articles/intervyu/yuriy-sitkov-ekspeditorskaya-otrasl-rossii-poka-silno-ustupaet-inostrannym (дата обращения: 06.04.2017).
43. Якунина, Ю. С. Тенденции развития современного рынка логистических услуг в России / Ю. С. Якунина, И. Ю. Окольнишникова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. — 2014. — Т. 8, № 1. ― С. 136–140.
44. Ячменева, В.М. К вопросу об эволюции понятия «логистика» на современнном этапе / В.М. Ячменева, М.Ю. Ваховская // Экономика и управление. — 2006. — № 2 (3). ― С. 105–109.
45. Building customer loyalty [Электронный ресурс] // Zendesk. — Режим доступа: https://www.zendesk.com/resources/building-customer-loyalty (дата обращения: 29.03.2017).
46. Country Score Card: Russian Federation 2016 [Электронный ресурс] // The World Bank. — Режим доступа: http://lpi.worldbank.org/international/scorecard/radar/254/C/RUS/2016/C/DEU/2016#chartarea (дата обращения: 07.04.2017).
47. Deshpande, R. Measuring Market Orientation: Generalization, Synthesis / R. Deshpande, J.U. Farley // Journal of Market-Focused Management. ― 1998. ― Vol. 2, N. 3. ― P. 213–232.
48. Gleissner, H. Logistics: Basics, Exercises, Case studies / H. Gleissner, J. C. Femerling. ― 1st ed. ― Springer, 2013. ― 329 p.
49. **Global 3PL Market Size Estimates** [Электронный ресурс] // Armstrong & Associates, Inc. — Режим доступа: <http://www.3plogistics.com/3pl-market-info-resources/3pl-market-information/global-3pl-market-size-estimates/> (дата обращения: 07.04.2017).
50. GNI per capita ranking [Электронный ресурс] // The World Bank. — Режим доступа: http://data.worldbank.org/data-catalog/GNI-per-capita-Atlas-and-PPP-table (дата обращения: 06.04.2017).
51. Gronroos, C. Service Management and Marketing[: customer management in service competition](http://scholar.google.com/scholar?cluster=16878001174423927275&hl=en&oi=scholarr) / C. Gronroos. ― 3rd ed. ― John Wiley & Sons, 2007. ― 496 p.
52. Gumesson E. Lip Service: A Neglected Area in Service Marketing / E. Gumesson // Journal of Consumer Services. ― 1987. ― Vol. 1, N. 1. ― P. 19-22.
53. Hertz, S. Strategic development of third party logistics providers / S. Hertz, M. Alfredsson // Industrial Marketing Management. ― 2003. ― Vol. 32, N. 2. ― P. 139–149.
54. International LPI 2016 [Электронный ресурс] // The World Bank. — Режим доступа: http://lpi.worldbank.org/international/global persists (дата обращения: 06.04.2017).
55. Jeong, J. S. Customer orientation and performance outcomes in supply chain management / J. S. Jeong, P. Hong // Journal of Enterprise Information Management. ― 2007. ― Vol. 20, N. 5. ― P. 578–594.
56. Kohli, A.K. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, Managerial Implications / A.K. Kohli, B.J. Jaworski // Journal of Marketing. ― 1990. ― Vol. 54, N. 2. ― P. 1–18.
57. McFarlane D. Intelligent logistics: Involving the customer / D. McFarlane, V. Giannikas, W. Lu // Computers in Industry. ― 2016. ― Vol. 81. ― P. 105–115.
58. Millen, R. The change in quality practices in logistics: 1995 versus 1991 / R. Millen, M. Maggard // Total Quality Management. ― 1997. ― Vol. 8, N. 4. ― P. 173–179.
59. Narver, J.C. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability / J.C. Narver, S.F. Slater // Journal of Marketing. ― 1990. ― Vol. 54, N. 4. ― P. 20–35.
60. Ruekert, R.W. Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective / R.W. Ruekert // International Journal of Research in Marketing. ― 1992. ― Vol. 9, N. 3. ― P. 225–245.
61. Shapiro B.P. What the Hell is “Market-Oriented”? / B.P. Shapiro// Harvard Business Review. ― 1988. ― Vol. 66, N. 6. ― P. 119–125.
62. Surbhi, S. Difference Between Goods and Services [Электронный ресурс] / S. Surbhi // Journal of Key Differences. — 2015. — Режим доступа: http://keydifferences.com/difference-between-goods-and-services.html (дата обращения: 10.03.2017).
63. Zeithaml, V. A. Delivering Quality Service - Balancing Customer Perceptions and Expectations / V. A. Zeithaml, A. Parasuraman, L. L. Berry. ― New York: The Free Press, 1990. ― 226 p.

# Приложение 1. Анкета для клиентов ГК «Балтика-Транс»

*Цель данного опроса - определение уровня удовлетворенности клиентов ГК «Балтика-Транс» качеством предоставляемых ею услуг. Просим Вас заполнить анкету. Это не займет много времени (потребуется 5-7 минут). Предлагаемый опрос является анонимным.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Часть 1. Общая информация о клиенте** | | |
| **№** | **Вопрос** | **Ответ** |
| **1** | Как часто Вы обращаетесь за услугами в Группу Компаний «Балтика-Транс»? | 1. Однократное обращение 2. Редко (раз в год или реже) 3. Эпизодически (2-3 раза в год) 4. Регулярно (ежеквартально) 5. На постоянной основе (ежемесячно или чаще) |
| **2** | Какими услугами компании «Балтика-Транс» Вы чаще всего пользуетесь? | 1. Услуги по экспорту груза 2. Услуги по импорту груза 3. Услуги по экспорту и импорту 4. Иное (уточнить): |
| **3** | Какой тип перевозки груза для Вас наиболее востребован? | 1. Автотранспортные перевозки 2. Железнодорожные перевозки 3. Морские перевозки 4. Авиаперевозки 5. Мультимодальные перевозки |
| **4** | Какие типы грузов Вы перевозите?  (возможно несколько вариантов ответа) | 1. Наливной груз 2. Негабаритный груз 3. Контейнерные перевозки 4. Иное (уточнить): |
| **5** | Заказываете ли Вы сопровождение груза? (возможно несколько вариантов ответа) | 1. Внутренний таможенный транзит 2. Внутрипортовое экспедирование 3. Складские услуги 4. Страхование и сопровождение 5. Сюрвейерские услуги 6. Таможенное оформление 7. Нет |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Часть 2. Оценка качества сервиса** | | |
| **6** | **Пожалуйста, укажите степень соответствия качества услуг, предоставляемых ГК «Балтика-Транс», Вашим потребностям/ожиданиям, где 0 – полное отсутствие; 10 – максимальное соответствие.** | |
| **№** | **Атрибут** | **Оценка** |
| 1 | Сохранность груза | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 2 | Ассортимент предоставляемых услуг | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 3 | Соблюдение сроков доставки | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 4 | Наличие улучшений в работе компании | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 5 | Доброжелательность персонала | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 6 | Компетентность персонала | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 7 | Оперативность взаимодействия с клиентом | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 8 | Наличие индивидуального подхода | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 9 | Возможность изменения деталей заказа | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 10 | Обеспечение необходимой информацией | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 11 | Возможность отслеживания местонахождения груза и стадии выполнения заказа | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 12 | Простота подачи заявки, оформления документов и оплаты перевозок | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 13 | Использование принципа "одного окна" | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 14 | Надежность компании | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 16 | Схема осуществления платежей | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 17 | Конкурентоспособная цена транспортных услуг | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 18 | Конкурентоспособная цена таможенных и страховых услуг | 1....2....3....4....5....6....7 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Часть 2. Оценка качества сервиса** | | |
| **7** | **Пожалуйста, выберите 5 наиболее важных для Вас атрибута из представленного выше списка, расположив их в порядке важности. Если есть какой-либо иной атрибут, который не указан в предложенном списке, но Вы считаете важным его отметить, то укажите его в графе «Другие».** | |
| **№** | **Атрибут** | |
| 1 |  | |
| 2 |  | |
| 3 |  | |
| 4 |  | |
| 5 |  | |
| Другие: | | |
|  | | |
|  | | |
| **Часть 3. Степень лояльности клиентов (NPS индекс)** | | |
| **№** | **Вопрос** | **Оценка/ Комментарий** |
| **8** | Порекомендуете ли Вы ГК «Балтика-Транс» своим друзьям и/или коллегам? | 0....1....2....3....4....5....6....7....8....9....10 |

*Благодарим за сотрудничество!*

# Приложение 2. Характеристика клиентов

Основные сведения о ключевых клиентах ГК «Балтика-Транс», принявших участие в проводимом исследовании. Данные характеристики были получены исходя из ответов респондентов на первую часть анкеты.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Основные данные** | | | |
| **Частота обращения** | **Тип услуги** | **Тип перевозки груза** | **Тип груза** |
| **Клиент 1** | На постоянной основе | Импорт | Морские перевозки | Контейнерные перевозки |
| **Клиент 2** | Регулярно | Экспорт/  импорт | Морские перевозки | Контейнерные перевозки |
| **Клиент 3** | На постоянной основе | Импорт | Морские перевозки | Контейнерные перевозки |
| **Клиент 4** | На постоянной основе | Импорт | Морские перевозки | Наливной груз |
| **Клиент 5** | Регулярно | Импорт | Железнодорожные перевозки | Контейнерные перевозки |
| **Клиент 6** | Регулярно | Импорт | Морские перевозки | Контейнерные перевозки |
| **Клиент 7** | Регулярно | Импорт | Автотранспортные перевозки | Контейнерные перевозки |
| **Клиент 8** | На постоянной основе | Экспорт/  импорт | Железнодорожные перевозки | Контейнерные перевозки |
| **Клиент 9** | На постоянной основе | Импорт | Морские перевозки | Контейнерные перевозки |
| **Клиент 10** | Регулярно | Экспорт/  импорт | Морские перевозки | Наливной груз |
| **Клиент 11** | На постоянной основе | Импорт | Морские перевозки | Контейнерные перевозки |
| **Клиент 12** | Регулярно | Импорт | Автотранспортные перевозки | Контейнерные перевозки |
| **Клиент 13** | На постоянной основе | Экспорт/  импорт | Морские перевозки | Контейнерные перевозки |
| **Клиент 14** | На постоянной основе | Импорт | Морские перевозки | Контейнерные перевозки |
| **Клиент 15** | Регулярно | Импорт | Морские перевозки | Контейнерные перевозки |

1. Термин «Клиент» [Электронный ресурс] // Финансовый словарь. — Режим доступа: http://dic.academic.ru/dic.nsf/fin\_enc/14150 (дата обращения: 13.03.2017). [↑](#footnote-ref-1)
2. Термин «Потребитель» [Электронный ресурс] // Финансовый словарь. — Режим доступа: http://dic.academic.ru/dic.nsf/fin\_enc/27471 (дата обращения: 13.03.2017). [↑](#footnote-ref-2)
3. Клиентоориентированность: что это значит? [Электронный ресурс] // Microsoft. — Режим доступа: https://www.microsoft.com/ru-ru/cpe/customer-centricity.aspx (дата обращения: 21.03.2017). [↑](#footnote-ref-3)
4. # Виды логистики. 5 уровней логистического сервиса [Электронный ресурс] // [Клуб Логистов](http://logist.ru/articles/vidy-logistiki-5-urovney-logisticheskogo-servisa-infografika) - [Логист.ру](http://logist.ru/articles/vidy-logistiki-5-urovney-logisticheskogo-servisa-infografika). — Режим доступа: http://logist.ru/articles/vidy-logistiki-5-urovney-logisticheskogo-servisa-infografika (дата обращения: 02.04.2017).

   [↑](#footnote-ref-4)
5. О компании Accenture в России [Электронный ресурс] // Официальный сайт Accenture. — Режим доступа: http://www.accenture.com/ru-ru/company/Pages/index.aspx (дата обращения 26.03.2017). [↑](#footnote-ref-5)
6. Голос клиента – эффективный инструмент развития вашей компании [Электронный ресурс] // Независимый российский кредитно-финансовый портал. — Режим доступа: <http://bank-explorer.ru/optimizaciya-processov/golos-klienta-kak-instrument-polucheniya-obratnoj-svyazi.html> (дата обращения: 04.04.2017). [↑](#footnote-ref-6)
7. Афоризмы: Генри Форд [Электронный ресурс] // Проект «Личности». — Режим доступа: https://persons-aforism.ru/persons/FORD\_Genri (дата обращения: 05.04.2017). [↑](#footnote-ref-7)
8. Экспедиторская отрасль России пока сильно уступает иностранным конкурентам [Электронный ресурс] // Он-лайн журнал «ChinaLogist». — Режим доступа: http://chinalogist.ru/book/articles/intervyu/yuriy-sitkov-ekspeditorskaya-otrasl-rossii-poka-silno-ustupaet-inostrannym (дата обращения: 06.04.2017). [↑](#footnote-ref-8)
9. Индекс эффективности логистики: разрыв сохраняется конкурентам [Электронный ресурс] // Всемирный банк. — Режим доступа: http://www.vsemirnyjbank.org/ru/news/press-release/2014/03/20/logistics-performance-index-gap-persists (дата обращения: 06.04.2017). [↑](#footnote-ref-9)
10. International LPI 2016 [Электронный ресурс] // The World Bank. — Режим доступа: http://lpi.worldbank.org/international/global persists (дата обращения: 06.04.2017). [↑](#footnote-ref-10)
11. Индекс эффективности логистики: разрыв сохраняется конкурентам [Электронный ресурс] // Всемирный банк. — Режим доступа: http://www.vsemirnyjbank.org/ru/news/press-release/2014/03/20/logistics-performance-index-gap-persists (дата обращения: 06.04.2017). [↑](#footnote-ref-11)
12. Отчетный доклад о работе Ассоциации российских экспедиторов за 2016 год / [Ассоциации российских экспедиторов](http://www.far-aerf.ru/). – Москва, 2016. – 10 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Отчетный доклад о работе Ассоциации российских экспедиторов за 2016 год / [Ассоциации российских экспедиторов](http://www.far-aerf.ru/). – Москва, 2016. – 10 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. GNI per capita ranking [Электронный ресурс] // The World Bank. — Режим доступа: http://data.worldbank.org/data-catalog/GNI-per-capita-Atlas-and-PPP-table (дата обращения: 06.04.2017). [↑](#footnote-ref-14)
15. Доля логистических издержек в ВВП РФ [Электронный ресурс] // Информационное агентство «РЖД-Партнер». — Режим доступа: http://www.rzd-partner.ru/logistics/news/dolia-logisticheskikh-izderzhek-v-vvp-rf-dokhodit-do-19--pri-srednemirovom-pokazatele-v-11-7----mnen/ (дата обращения: 08.04.2017). [↑](#footnote-ref-15)
16. Объем и структура российского рынка транспортно-логистических услуг [Электронный ресурс] // РБК Исследования. — Режим доступа: http://marketing.rbc.ru/reviews//transport2013/chapter\_1.shtml (дата обращения: 08.04.2017). [↑](#footnote-ref-16)
17. Объем и структура российского рынка транспортно-логистических услуг [Электронный ресурс] // РБК Исследования. — Режим доступа: http://marketing.rbc.ru/reviews//transport2013/chapter\_1.shtml (дата обращения: 08.04.2017). [↑](#footnote-ref-17)
18. О компании [Электронный ресурс] // Официальный сайт Группы Компаний «Балтика-Транс». — Режим доступа: https://baltica-trans.ru/about/ (дата обращения: 20.03.2017). [↑](#footnote-ref-18)
19. Российская ассоциация экспедиторских и логистических организаций [Электронный ресурс] // Ассоциация Российских Экспедиторов. — Режим доступа: http://www.far-aerf.ru/about/tseli\_i\_zadachi.htm (дата обращения: 05.04.2017). [↑](#footnote-ref-19)
20. Сертификация ИСО [Электронный ресурс] // Центр сертификации «Роспромтест». — Режим доступа: http://www.rospromtest.ru/content.php?id=5 (дата обращения: 06.04.2017). [↑](#footnote-ref-20)
21. Политика Группы Компаний «Балтика-Транс» в области качества [Электронный ресурс] // Официальный сайт Группы Компаний «Балтика-Транс». — Режим доступа: https://baltica-trans.ru/about/politika\_baltica-trans.pdf (дата обращения: 20.03.2017). [↑](#footnote-ref-21)
22. Формирование корпоративной системы развития клиентоориентированности холдинга «РЖД» [Электронный ресурс] // ОАО «РЖД». — Режим доступа: http://ipk.stu.ru/userfiles/files/I\_2.pdf (дата обращения: 10.04.2017). [↑](#footnote-ref-22)
23. Ключевые клиенты: проблемы выбора [Электронный ресурс] // Психология и бизнес. — Режим доступа: <https://www.psycho.ru/library/1653> (дата обращения: 10.04.2017). [↑](#footnote-ref-23)
24. **Удовлетворенность потребителей и лояльность** [Электронный ресурс] // Энциклопедия маркетинга. — Режим доступа: http://radar- http://www.marketing.spb.ru/read/article/a47.htm (дата обращения: 12.04.2017). [↑](#footnote-ref-24)
25. Методика Net Promoter Score (NPS) [Электронный ресурс] // Исследовательская компания «Radar». — Режим доступа: http://radar-research.ru/goals/client\_loyalty\_and\_satisfaction/net\_promoter\_score/ (дата обращения: 13.04.2017). [↑](#footnote-ref-25)
26. ГК «Балтика-Транс»: рост на фоне стабильности [Электронный ресурс] // **Аналитический журнал «Транспорт».** — 2014. — № 10. — Режим доступа: http://www.indpg.ru/transport/2014/10/80950.html (дата обращения: 28.04.2017). [↑](#footnote-ref-26)
27. Формирование корпоративной системы развития клиентоориентированности холдинга «РЖД» [Электронный ресурс] // ОАО «РЖД». — Режим доступа: http://ipk.stu.ru/userfiles/files/I\_2.pdf (дата обращения: 10.04.2017). [↑](#footnote-ref-27)