

20А — КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ: ПАРТНЕРСТВО ИЛИ ИНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГА?



ЛИ ЗОЯ,
Логистическое
Агентство «20А»,
генеральный
директор

Клиентоориентированность — один из стратегических приоритетов современного развития бизнеса, касающийся всех его сфер.

Для нашей логистической отрасли, которая является сферой услуг, понятие клиентоориентированности особенно актуально. Об этом говорят и компании, характеризующие свои услуги, и сами клиенты, высказывая пожелания к предлагаемому сервису.

Но что в действительности стоит за этим понятием? Уважение клиента, искреннее к нему отношение — или же это просто инструмент маркетинга, позволяющий получать лояльных клиентов и извлекать с их помощью дополнительную прибыль?

Наш опыт работы в логистике и общение с большим количеством деловых партнеров показывает, что каждый вкладывает в понятие «клиентоориентированность» нечто свое, наполняя это понятие близким ему смыслом. Не предлагаю проводить теоретическую дискуссию с использованием имеющихся разработок в этой области, а приглашаю познакомиться с видением того, что такое клиентоориентированность в понимании Логистического Агентства «20А».



**ГОЛОВАЧ
ЭЛЕНА**
Логистическое
Агентство «20А»,
коммерческий
директор

тарификации услуг, какие базовые процессы и технологии использованы, какие ресурсы будут привлечены. Полагаем, что такой поход не только помогает приобрести новых партнеров, но и в огромной степени снижает уровень недопонимания и число конфликтных ситуаций в дальнейшем, в процессе сотрудничества. В своей жизни мы все исполняли роль потребителя услуг и наверняка оказывались в ситуации, когда нас заманивали низкими ценами, а потом неожиданно их повышали. В итоге каждый из нас чувствовал себя обманутым. Наша компания руководствуется иным подходом — обещать только то, что мы можем сделать, и честно, подробно разъяснять, сколько это будет стоить сегодня и почему, каков механизм индексации.

Для нас клиентоориентированность не заканчивается в момент подписания договора. Мы понимаем, что как для нас, так и для нашего клиента важно повышение эффективности бизнеса, снижение затрат. Уже став деловыми партнерами, мы предлагаем совместно действовать в направлении оптимизации затрат, для того, чтобы, получив выгоду от экономии в рамках проекта, разделить ее с партнером, и, таким образом, реализовать концепцию gain share. Мы рекомендуем изменить технологию укладки, упаковки товаров, много работаем над регламентами обработки, ведь порой даже изменение времени подачи заявки на отгрузку может позволить перераспределить ресурсы, использовать их оптимально. Если такие совместные действия дают экономический результат, мы делимся с нашими клиентами полученной экономией.

Иногда получается сэкономить на разовых акциях, и здесь мы тоже искренны.

Приведу пример. Складская обработка грузов одного из наших клиентов отличается специализированной предпродажной подготовкой с целью обеспечения про-

Первые контакты с клиентами традиционно устанавливают коммерсанты. Именно мы от имени компании начинаем общение с потенциальными партнерами посредством презентаций, первичных переговоров, коммерческих предложений.

Очень часто от нас ждут низких цен как главного признака клиентоориентированности. Уважаемые клиенты, будьте очень внимательны: у такой «работы на клиента» может быть обратная сторона... По нашему мнению, ориентир на клиента на стадии продаж проявляется не в уровне ставок, а в прозрачности ценообразования, в той, если хотите, искренности, которая лежит в основе наших коммерческих предложений.

Не верите? Попробую переубедить вас. Мы делаем расчеты тарифов на основании activity based costing — модели ценообразования на уровне бизнес процессов и используемых ресурсов. Еще на стадии продаж объясняем клиентам, какие расчетные данные лежат в основе

моакций, проводимых компанией. Каждая акция — новый проект, а, следовательно, новые требования к складской обработке. Получив задание клиента, мы всегда производим расчеты ресурсов, оцениваем время, которое клиент отводит на реализацию своей задачи, в итоге подтверждаем объем и сроки, но, самое главное, стоимость.

Несмотря на наличие контрактного тарифа, например, на стикеровку, мы согласовывали с клиентом (и не один раз) более низкий тариф на данный вид складской обработки в рамках конкретной промоакции, так как не скрывали, что в том или ином конкретном случае можем сделать это меньшими ресурсами.

Надеюсь, вы разделяете нашу позицию о том, что клиентоориентированность на уровне коммерческого департамента — это не низкие цены и мнимое снижение затрат, а объективные ставки, прозрачное ценообразование и совместная работа над повышением эффективности в дальнейшем.



**КОРОТКОВ
ИВАН**

Логистическое
Агентство «20А»,
директор
по производству

В моем понимании, клиентоориентированность в операционной деятельности логистического оператора выражается в открытом подходе. Открытость должна пронизывать все этапы сотрудничества, начиная с внедрения проекта, и продолжаться в ежедневной работе. Запуск проекта — это очень важный и сложный этап. Для того чтобы правильно и корректно начать сотрудничество, создается проектная группа, которую возглавляет Project Manager. В его задачи входят разработка и создание плана запуска проекта с указанием целей, регламентов и ответственных лиц, управление и контроль исполнения плана. Project Manager отвечает за все аспекты внедрения: разработка технологии по хранению и складской обработке, регламенты, подтверждение предварительного расчета по трудовым ресурсам и технике, формализация документооборота, создание технического задания по настройкам в отношении нового клиента в WMS, которые включают интерфейсы, отчеты, биллинг. В рамках деловых встреч все действия согласуются с клиентом, ведь

чем больше информации, тем легче предвидеть «подводные камни» и определять пути их устранения.

Полагаю, что клиентоориентированность проявляется в командном подходе, когда команду составляют представители клиента и провайдера. Наш командный подход реализуется в совместном, коллегиальном решении задач и проблем, умении слушать и слышать клиента, искать решение и не подводить наших коллег по логистике, работающих в компании клиента. Мы с ними в одной лодке. Если есть хороший контакт между отделом логистики клиента и логистическим провайдером, понимание позиций сторон, налаженный диалог, то все получается. Мы способны решить любую нестандартную задачу. Если же отношения односторонние, т.е. ответственность за все проблемы переложена на одну сторону, то, как правило, такой союз недолговечен. Together Everybody Achieve More (Вместе Все Достигают Большого)! Вот так расшифровывается слово «team» — «команда».

Важная составляющая клиентоориентированности — индивидуальный подход. Долой стандарты! Прошу не путать со стандартами качества и технологическими стандартами, лежащими в основе нашей работы. Требования и задачи, которые ставят перед нами наши партнеры, всегда индивидуальны, а, значит, мы должны искать способы удовлетворить все эти потребности и сохранить специфику нашего клиента. В этом нам помогает наша философия — индивидуальный подход вместо типовых решений.

Еще одна составляющая клиентоориентированности — гибкость. Сезонные колебания спроса — обычное явление для подавляющего большинства товаров. На практике наши клиенты заблаговременно начинают формировать необходимый запас на складе и вместе с нами планировать высокий сезон. Совместно мы создаем action plan, где прописаны возможные проблемы, дейс-



твия со стороны логистического оператора и клиента, которые помогут избежать сбоев во время пиковых нагрузок, сроки реализации задач и ответственные лица. В высокий сезон мы часто используем буферные склады для размещения увеличившихся товарных запасов наших клиентов.

Дополнительные площади не становятся «закрытой зоной» для наших партнеров — мы обеспечиваем полный доступ к информации. Буферный склад работает как полноценный элемент логистической цепочки: на нем подбираются и отгружаются заказы, что позволяет сократить объемы обработки на основном складе. По буферному

дополнительные силы? Мы пережили непростое время: хранили заранее собранные заказы в машинах, задействовали под хранение все свободные напольные зоны, расширили зону обработки заказов и изменили стратегию подбора, перейдя со статики на динамику, используя 4 волны подбора в день, перераспределяли грузы между разными площадками, — и при этом не потеряли в качестве.

Мы не отказали нашему партнеру под предлогом того, что такой объем грузопотока не предусмотрен нашим договором, и вместе с отделом логистики нашего клиента содействовали выполнению плана продаж.



МАКАРОВ АЛЕКСЕЙ

Логистическое
Агентство «20А»,
руководитель
по развитию
транспортного
направления

Соглашусь со своими коллегами: клиентоориентированность — это возможность предложить и реализовать индивидуальное решение. В транспортной составляющей — это «персональные» схемы доставки. В нашем бизнесе набор инструментов не так велик: типовые транспортные средства, во многом «обкатанные» маршруты, стандартный документооборот. Но сложно отказать себе в удовольствии разработать для клиента нечто «на заказ», а не просто доставить в срок. На практике это выглядит примерно так: получая даже самый неожидан-

складу предоставляется такая же отчетность, как и по основному. В единой системе WMS клиент видит общую картину, он полностью управляет своими запасами, приходами и отгрузками. Благодаря собственной транспортной службе, мы осуществляем бесперебойное круглосуточное сообщение между основными и буферными площадками. У нас есть возможность пополнять запасы на основном складе или, в случае необходимости, доставлять некоторые дополнительные артикулы на буферный склад.

Однако не подумайте, что жизнь логистического провайдера — это идеальное плановое хозяйство. Мы, случается, попадаем и в нестандартные ситуации.

Например, один из наших партнеров ошибся в своих прогнозах, что привело к скачкообразному увеличению объемов хранения и обработки в 2 раза. Где взять ресурсы? Где взять

запрос клиента — к примеру, осуществить доставку груза в центр Москвы на десяти «Газелях», так как фуру в рабочее время туда никто не пропустит, — сотрудник не спешит формально исполнить заявку, а старается минимизировать затраты клиента и, в итоге, предлагает иное транспортное решение. Например, загрузить фуру вечером, въехать в центр города ночью (когда въезд разрешен), а выгрузиться с утра. И хотя отправить десять «Газелей» для нас, как для экспедитора, значительно выгоднее, нашей компании важнее не разовая прибыль, а уверенность клиента в нашей компетенции и, как следствие, долгосрочное сотрудничество и возможные рекомендации нас своим партнерам по бизнесу.

Как и наши коллеги из складского производства, мы не просто слушаем клиента, а стараемся услышать его. При согласовании условий и схем сотрудничества с новыми клиентами, особое внимание уделяется деталям. Мы не стремимся забрать самую прибыльную часть транспортной логистики клиента, а стараемся обеспечить все его потребности. К примеру, один из клиентов нашего склада до сотрудничества с нами работал с несколькими экспедиторами. Каждый экспедитор решал определенный круг вопросов: осуществлял прямые перевозки и/или доставлял сборные грузы, кто-то специализировался в организации дистрибуции товаров по Москве и Московской области. При этом каждый из подрядчиков еже-

дневно задавал такие рабочие вопросы, как «во сколько подавать машину на загрузку», «к какому времени она должна прибыть на выгрузку» и т.д. Помимо этого нашему клиенту приходилось по несколько раз в год корректировать тарифы с несколькими подрядчиками из-за роста цен на ГСМ, контролировать получение от них счетов, первичных документов и т.д. Полагаю, что не стоит дальше обсуждать объем работы и административный ресурс, который выделял наш клиент для решения всех вопросов. Сейчас же он доверил всю транспортную логистику нам, что позволило ему направить силы на решение других задач. Клиенту больше не приходится согласовывать время подачи транспорта со складом и даже с грузополучателями, так как эту работу берут на себя наши сотрудники. Ежемесячно клиент получает один счет с подробным реестром и подтверждающими первичными документами, на согласование которого не уходит много времени. Тарифы корректируются не более 2 раз в год и сразу по всем направлениям и т.д.

Возможность предложить клиенту интегрированное решение (транспорт + склад) дает нам большое преимущество перед конкурентами.

Многие компании не хотят тратить значительные ресурсы на собственное подразделение логистики и предпочитают передать логистические функции профессионалам в этой области, доверив все логистические процессы своим партнерам. Мы с удовольствием берем эти функции на себя, иногда становясь, фактически, отделом логистики клиента, в то время как клиент может сфокусировать свое внимание на развитии собственного бизнеса.

Одному из клиентов, представляющему сегмент ретейла, мы предоставляем услуги кросс-докинга грузов с последующей доставкой по Москве и Московской области. В течение одного дня в неделю груз должен быть обработан на складе и на следующий день доставлен более чем в 80 магазинов. В обязанности клиента входит предоставление нам максимальной информации о грузах, вся логистика, технические процессы

организации работы являются зоной ответственности нашей компании. Таким образом, мы:

- принимаем товар от поставщиков клиента на складе;
- сортируем и собираем заказы в разрезе «магазин»;
- определяем необходимое количество и тип ТС;
- делаем маршрутизацию для каждого ТС по нескольким точкам доставки;
- заказываем необходимое количество ТС (с учетом резервных машин);
- согласуем со складскими коллегами время подачи ТС под загрузку;
- контролируем весь процесс доставки, оперативно решаем возникающие вопросы и т.д.

В итоге, клиент своевременно, без «головной боли» получает товар во все свои магазины, а от нас видит лишь счет и подробный реестр с расшифровкой выполненных работ. И все, что остается клиенту — это проверить реестр и оплатить счет.



ЛИ ЗОЯ,

Логистическое Агентство «20А»,
генеральный директор

Обобщая мнения своих коллег, полагаю, что и в жизни, и в бизнесе счастливы не те, кто смотрит друг на друга, а те, кто смотрит в одну сторону.

Сотрудничество будет долгосрочным и продуктивным, если оно построено на диалоге, на командном подходе, если в основе клиентоориентированности лежит партнерство сторон.

Если компания не позаботится о клиенте, то это с удовольствием сделают конкуренты.

Наш девиз — комфортная логистика — это качественный сервис, удобные и эффективные логистические решения, которые способствуют укреплению

и развитию наших взаимоотношений с клиентами. В этом нам помогает наша формула клиентоориентированности:

**Гибкость + индивидуальный подход +
+ открытость + креативность + командный
подход = клиентоориентированность 20А.**

Мы не претендуем на то, что вы однозначно разделите наш взгляд на вопрос и безоговорочно примете нашу позицию. Мы лишь надеемся, что наши мнения дадут Вам пищу для размышлений и позволят по-другому взглянуть на то, что такое клиентоориентированность.