

# ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ СЦЕНАРИЕВ ПЕРЕХОДА К КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ ТЕХНОЛОГИИ КРОСС-ПРОДАЖ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ

*Мурев Дмитрий Иовнович,  
соискатель МГУПС (МИИТ), г. Москва*

*Ефимова Ольга Владимировна,  
д.э.н., проф. МГУПС (МИИТ) г.Москва*

## АННОТАЦИЯ

Необходимость формирования новой линейки комплексных интегрированных транспортно-логистических услуг предоставляемых клиентам компании требует формализации моделей кросс-продаж и выработки экономических критериев их выбора. Создание адекватной экономической среды для формирования кросс-продаж транспортно-логистических услуг направлено на повышение эффективности деятельности железнодорожного транспорта с позиций повышения качества транспортного обслуживания.

## ABSTRACT

The need for the formation of a new line of integrated comprehensive transport and logistic services rendered to customers requires the formalization of models of cross-selling and develop economic criteria for their selection. The creation of adequate economic environment for the formation of the cross-selling of transport and logistic services aimed at improving the efficiency of rail transport operations from the standpoint of improving the quality of transport service.

**Ключевые слова:** Транспортно-логистические услуги, железнодорожный транспорт, транспортный холдинг, экономические критерии

**Keywords:** Transportation and logistics services, rail transport, transport group, economic criteria

Непрерывный поиск новых возможностей для увеличения продаж и снижения издержек — необходимое условие эффективного бизнеса и актуальное направление совершенствования модели бизнес-отношений с клиентами Холдинга «Российские железные дороги» в условиях бюджетных ограничений. Кросс-продажи или перекрестные продажи — как раз одна из таких возможностей и современных технологий, направленная на формирование новой линейки комплексных интегрированных транспортно-логистических услуг предоставляемых клиентам компании.

Совпадение ценностей и надежности партнеров с целевой аудиторией — ключевой фактор увеличения продаж всех участников соглашений о перекрестных продажах. Отсутствие конкуренции между партнерами, пересечение целевой аудитории и совместный рекламный бюджет позволяет увеличить продажи и снизить издержки всех участников этой модели бизнес-отношений. Помимо этого кросс-продажи повышают лояльность клиентов за счет предоставления сопутствующего сервиса по принципу одного окна.

Технология кросс-продаж на рынке может быть применена при оказании транспортно-логистических услуг, оказываемых ОАО «РЖД», ОТЛК, «РЖД Логистика», Gefco, включает полное комплексное логистическое обслуживание промышленных предприятий-логистика сырья и готовой продукции, перевозки грузов по железной дороге «под ключ» по России и СНГ (в т.ч. негабаритных, режимных, мелких и сборных грузов). Кроме того, технологии кросс-продаж охватывают услуги с высокой добавленной ценностью и включают международные авто и ж.д. перевозки грузов, а также международные авиа и морские перевозки, услуги в портах, представление интересов клиента в таможенных и налоговых органах, таможенное оформление, страхование грузов, автоэкспедирование и др. Линейка услуг компаний операторов подвижного состава ОАО «Тройка», ОАО «Трансконтейнер», ОАО «Рейл-ТрансАвто»

как элемента комплексной транспортной услуги реализуемой по технологии кросс-продаж, обеспечивает предоставление подвижного состава под перевозку, информационное сопровождение перевозок, включая контроль за движением груза на всех этапах перевозки, предоставление экспедиторских услуг. Важными элементами в цепи товародвижения являются терминально-складские услуги, предлагаемые компанией ОАО «РЖД», а также морские перевозки и стивидорские услуги.

Предлагается формировать сценарии перехода к клиентоориентированной технологии кросс-продаж транспортно-логистических услуг на основе базовых подходов:

- Приоритетность корпоративной оценки эффективности предлагаемых клиенту комплексных услуг над оценкой локальной эффективности элементов логистической цепи добавления ценности клиенту.
- Осуществление кросс-продаж услуг с высокой добавленной стоимостью через сбытовую сеть ЦФТО в целях устранения внутри холдинговой конкуренции в регионах с потенциальной клиентской базой.
- Создание адекватной экономической среды для формирования кросс-продаж транспортно-логистических услуг
- Необходимость формирования системы учета объемов транспортно-логистических услуг либо на едином доходном счете компании либо на счетах участников (аналогично и для учета расходов)
- Необходимость учета объемов транспортно-логистических услуг как в натуральной, так и в стоимостной форме в соответствии с ПБУ и учетной политикой компании.

Создание экономической и организационной среды для формирования кросс-продаж транспортно-логистических услуг предусматривает выбор модели ценообразования, обеспечивающей целесообразность участия в этой технологии различных участников и создание нормативно-правовой базы формирования и учета комплексных транспор-

тно- логистических услуг в моделях кросс-продаж ( в том числе типовых соглашений между участниками, агентских договоров, форм отчетности и т. п.).

Принятие решения о выборе модели ценообразования на услугу в модели кросс продаж [1] может определяться на основе суммы издержек каждого участника комплексной услуги, включая определенный уровень рентабельности или на основе конкурентных рыночных цен в совокупности покрывающих издержки компании и целевую прибыль.

Стоимость услуги для клиента-грузоотправителя или грузовладельца может предлагаться в трех вариантах:

1. Стоимость услуги для клиента равна сумме стоимости услуг всех участников кросс-соглашения плюс бонус за комплексность обслуживания –« стоимость+».

2. Стоимость услуги для клиента равна сумме стоимости услуг всех участников кросс-соглашения- «схема с поглощением агентского вознаграждения».

3. Стоимость услуги для клиента равна сумме стоимости услуг всех участников кросс - соглашения минус скидка – «стоимость - ».

Преимущества первого варианта (рис.1) для всех участников кросс-соглашения очевидны и выражаются в возможности получить дополнительную выручку.

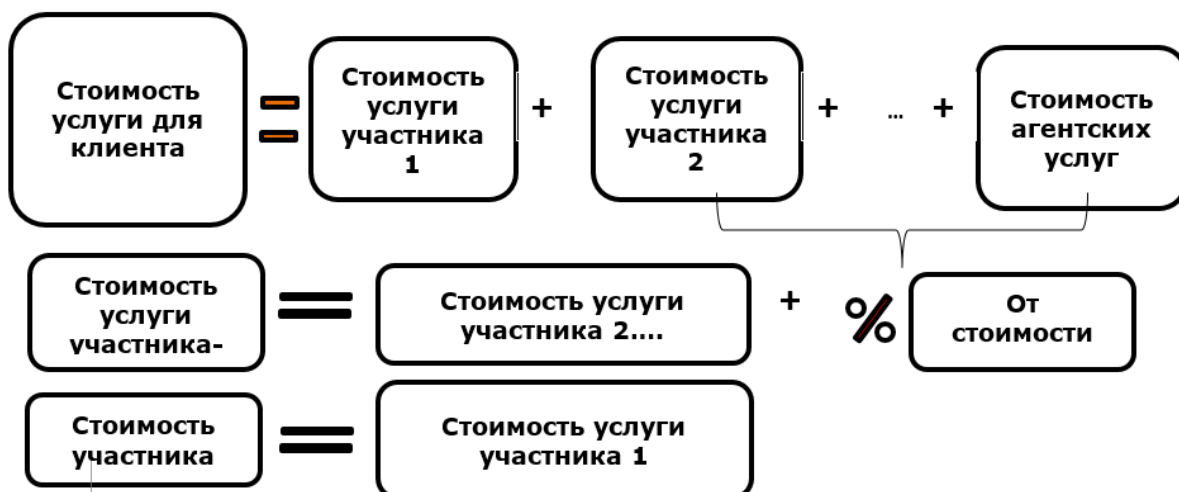


Рисунок 1. Модель ценообразования транспортно-логистических услуг с уплатой агентского процента.

При этом распределение бонуса по участникам соглашения зависит от принципов взаимодействия: «модель агента» и «модель исполнителя». «Агент-участник» находит и рекомендует клиентам подразделение транспортно-логистического бизнес-блока Холдинга «Российские железные дороги», оказывающее дополняющую услугу на более привлекательном уровне, чем конкуренты. Цель деятельности

«агента-участника»- наращивание ценности услуги участника за счет комплексного предложения, поэтому в этом случае он получает агентский процент по всей сделке.

Второй вариант формирования стоимости услуги для клиента (рис.2) предполагает суммирование стоимости всех элементов транспортно-логистических услуг в рамках соглашения о кросс-продажах.

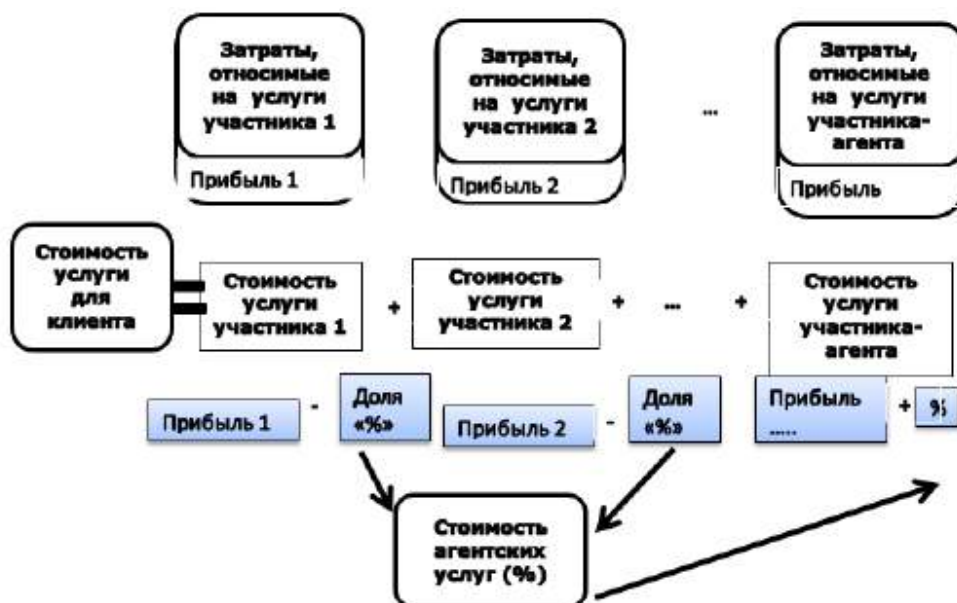


Рисунок .2. Модель ценообразования с поглощением агентского процента.

Каждый участник соглашения, получая дополнительные объемы работ от агента (одного из участников) согласен на уменьшение рентабельности своих услуг по сравнению с самостоятельной локальной продажей части услуги. В этой схеме «агент» за формирования и реализацию комплексной услуги получает дополнительный бонус в виде процента от стоимости агентских услуг. Уменьшение ценовой надбавки услуг для других участников рассчитывается пропорционально стоимости услуги участника в объеме комплексной транспортно-логистической услуги-объекте кросс-продаж.

При той же цене комплексной услуги для клиента агентское вознаграждение формируется за счет снижения цены услуги других участников кросс-соглашения, выгода для этих участников связана с дополнительным объемом работ, генерированных «агентом».

При реализации кросс-соглашения по модели «Исполнитель» один из участников полностью обеспечивает выполнение транспортно-логистической услуги, привлекая ДЗО компании и, проводя самостоятельные переговоры относительно размера стоимости транспортно-логистической услуги, формирует выручку по всему объему работ. Вознаграждение для исполнителя при первом и втором варианте ценообразования зависят от эффективности его переговоров.

Третий вариант ценообразования «стоимость - » связана с привлечением клиентов за счет предоставления ему скидки на комплексную услугу, которую обеспечивают все участники кросс-продажи, соглашаясь на более низкую рентабельность по сравнению с локальными предложениями на отдельный вид работ (рис. 3).

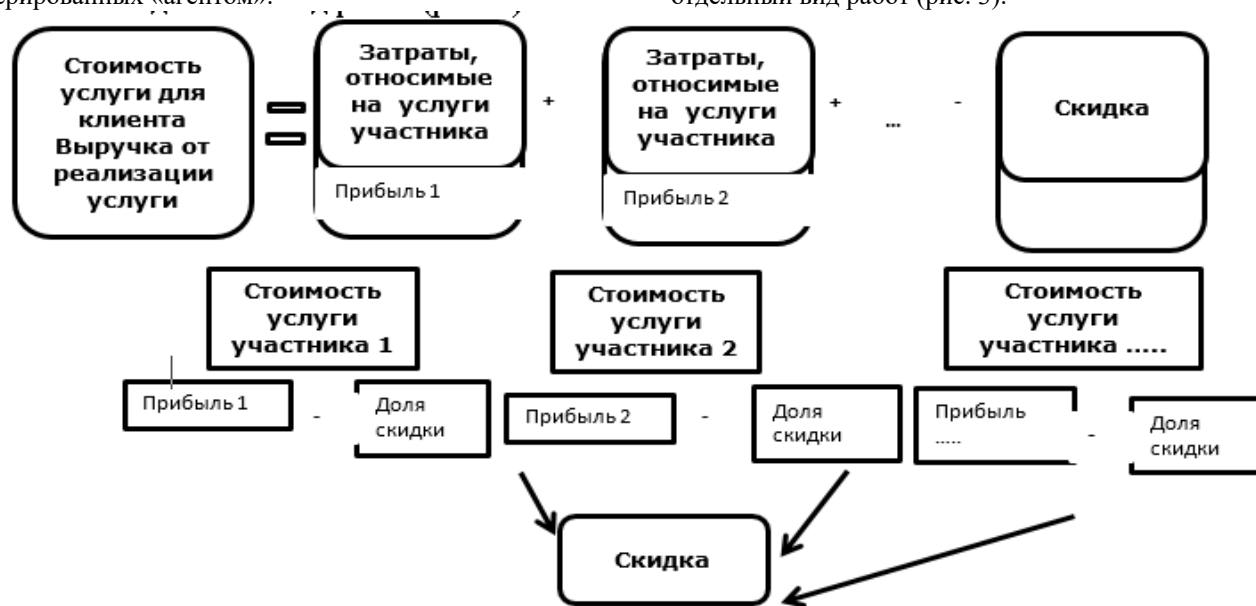


Рисунок 3. Модель ценообразования кросс-продаж со скидкой.

Скидка по участникам кросс-соглашения распределяется пропорционально драйверу, которым может быть объем работ каждого участника.

Рассмотренные модели организации кросс-продаж и подходы к ценообразованию на комплексную транспортно-логистическую услугу позволят сформировать и вывести на транспортный рынок ценностные и продуктовые предложения Холдинга ОАО «РЖД», которые повысят конкурентоспособность компании и увеличат долю транспортно-логистических услуг в выручке компании. Применение этих моделей помимо финансовых преимуществ и роста

прибыльности, уменьшает внутрихолдинговую конкуренцию, обеспечивая нацеленность субъектов транспортно-логистического бизнес-блока на реализацию стратегических целей компании.

#### Список литературы:.

1. Ефимова О.В. Методы обоснования управленческих решений при внедрении новых информационных технологий. Научная монография./ Е.Б. Бабошин, Ефимова О.В., М. МИИТ, 2009.- 56 с. УДК 338.27:656.07, Б-56 Тираж 500 экз