

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МАРКЕТИНГА И ЛОГИСТИКИ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ СФЕРЫ УСЛУГ (на примере оператора сотовой связи)

© 2011 Ю.В. Щербакова*

Ключевые слова: особенности услуг подвижной связи, логистическая стратегия операторов услуг сотовой связи, цепь поставок провайдера услуг мобильной связи.

Рассматриваются особенности услуги подвижной связи. Проведен анализ корпоративной стратегии предприятий-провайдеров услуг сотовой связи. Представлено описание цепи поставок для оператора услуг подвижной связи. Также рассмотрены аспекты взаимодействия бизнес-процессов в управлении компанией и предложены пути его совершенствования.

Сотовая связь - это разновидность высокоподвижной радиосвязи, отличающаяся, прежде всего, массовостью обслуживания абонентов на ограниченной территории. При этом исторически сложилось так, что сотовая связь постепенно расширяла сферу обслуживания телефонной сети общего пользования.

Услуга мобильной связи, с одной стороны, как и любая услуга, не является материальным товаром, и, следовательно, потребитель не может увидеть, почувствовать или попробовать услугу перед тем, как ее купить¹. С другой стороны, потребителю для получения услуги необходимо приобрести терминальное устройство и сим-карту, которые позволят пользоваться услугой связи.

Учитывая сказанное выше, необходимо выделить ряд особенностей, характерных для услуг связи в целом и для услуг мобильной связи в частности.

Во-первых, процесс оказания услуг подвижной и радиотелефонной связи является материалоемким и предполагает строительство и постоянное совершенствование инфраструктуры, что, с точки зрения стратегического и оперативного управления компанией, требует значительных инвестиций в закупку и размещение оборудования, строительство приемно-передающих станций и организацию соответствующих бизнес-процессов.

Во-вторых, услуга сотовой связи на данном этапе развития является массовой. В связи с этим оператору мобильной связи необходимо обеспечивать максимальную прибли-

женность к потребителю путем грамотного размещения центров продаж и обслуживания, а также других каналов продаж.

В-третьих, потребительская ценность услуги определяется по ценовым и неценовым параметрам: услуга, качество обслуживания, персонал и репутация оператора сотовой связи. Сама услуга определяется по тарифному предложению, учитывающему стоимость единицы передачи информации (речи/интернет-трафика), выгодность тарифного плана обслуживания по сравнению с аналогичными у конкурентов, возможность подключения дополнительных услуг, снижающих стоимость, многообразие тарифных планов.

Для реализации комплекса услуг предприятию-провайдеру услуг сотовой связи необходимо нанимать персонал, специально ориентированный на работу с людьми. Важными являются такие критерии, как компетентность сотрудников, вежливость, способность помочь.

На репутацию и имидж оператора влияет способность предложить потребителю услугу, разработанную в соответствии с запросами потребителей, а также возможность приспособить услугу под удовлетворение специфических запросов потребителя.

Критерии качества обслуживания можно объединить в три группы: удобство (комфортность обслуживания), простота (удобный интерфейс, прозрачность условий), высокое качество обслуживания. Эти группы содержат такие показатели, как полный спектр услуг, время ожидания, время обслуживания,

* Щербакова Юлия Владиславовна, аспирант Самарского государственного экономического университета. E-mail: scherbakova87@mail.ru.

компетентность специалистов, отсутствие претензий потребителей, соблюдение сроков.

В-четвертых, следующим этапом развития услуги мобильной связи будет трансформация в конвергентную услугу, т.е. предложение мобильной и фиксированной связи, а также доступа к выходу в Интернет и к ресурсам на единой платформе.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что материальным товаром при реализации услуги выступают сим-карта и терминальные устройства, которые являются частью сквозного материального потока. Процессы строительства и обслуживания инфраструктуры оператора связи обеспечивает поток ресурсов, который включает в себя такие элементы, как оборудование, энергоресурсы.

Анализ стратегий ведущих операторов связи показывает, что на этапе насыщения рынка услуг мобильной связи стратегическими целями являются: во-первых, строительство и развитие сетей третьего и четвертого поколения; во-вторых, расширение ассортиментной политики за счет предложения новых услуг и мобильных устройств; в-третьих, сохранение высокой эффективности бизнеса вопреки инфляционному фактору, сильной конкуренции и изменениям рыночной ситуации и, как следствие, тщательный контроль над операционными и капитальными затратами; в-четвертых, постоянное улучшение качества связи и высокого уровня клиентского обслуживания (см. таблицу).

Согласно стандартам международной финансовой отчетности, в число ключевых показателей эффективности телекоммуникационного бизнеса входят ARPU (средняя выручка в расчете на одного абонента), MOU (метрический показатель, равный количеству минут, использованных абонентом на услуги голосовой передачи данных), SAC (затраты на привлечение абонентов).

Однако не следует рассматривать показатель SAC изолированно, без учета других показателей, таких, как расходы на продажи, общие и административные расходы и др.

Показатели ARPU, MOU напрямую зависят от реализации маркетинговой стратегии, а на показатель SAC оказывает существенное влияние и стратегическая, и оперативная деятельность предприятия-провайдера услуг сотовой связи.

Бизнес-процессы на самом верхнем уровне компании можно разделить на основные, обеспечивающие и управленческие (рис. 1).

Управление маркетингом относится к управленческим бизнес-процессам. Иницирующим событием бизнес-процесса управления маркетингом является корпоративная стратегия, в соответствии с которой осуществляется комплексное изучение рынка. Следующим этапом становится формирование ассортиментной политики предприятия. Бизнес-процесс определения ценовой политики и управления ценообразованием является иницирующим для создания маркетинговых каналов и выбора методов продажи продуктов компании,

Основные инструменты управления по элементам стратегии

Элемент стратегии	Сфера влияния	Организационная единица
Строительство и развитие сетей третьего и четвертого поколения	Логистика	Технический блок, финансовый блок, административный блок
Расширение ассортиментной политики, за счет предложения новых услуг и мобильных устройств	Маркетинг, логистика	Коммерческий блок, технический блок, административный блок
Сохранение высокой эффективности бизнеса тщательный контроль над операционными и капитальными затратами	Логистика	Все подразделения компании
Постоянное улучшение качества связи и высокого уровня клиентского обслуживания	Маркетинг, логистика	Все подразделения компании

На рынке с высокой конкуренцией при реализации корпоративных стратегий степень влияния маркетинга и логистики на показатели эффективности бизнеса практически совпадает.

разработки маркетинговых коммуникаций, обеспечения обратной связи и клиентского сервиса. Обратная связь подтверждает постоянное изменение рыночной конъюнктуры. Реализацией указанных процессов занимают-



Рис. 1. Бизнес-процессы оператора услуг сотовой связи

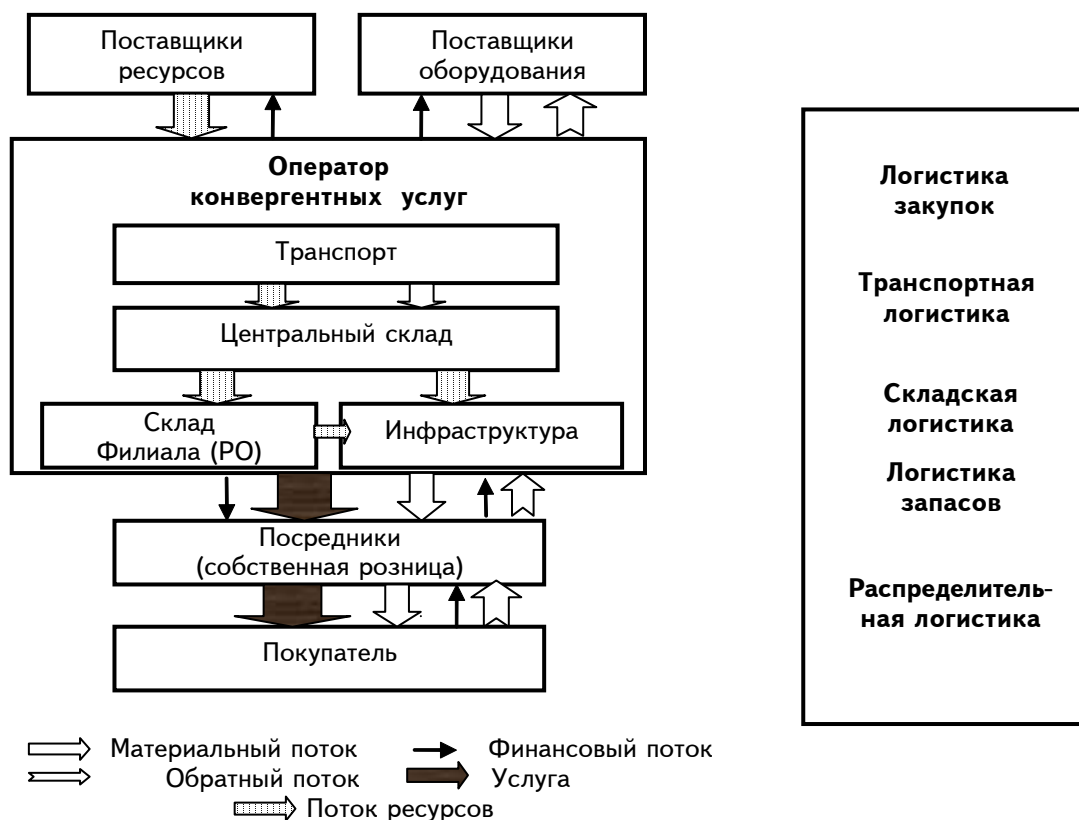


Рис. 2. Цепь поставок оператора услуг мобильной связи

ся сотрудники коммерческих подразделений компаний.

Логистическая стратегия предприятий-провайдеров услуг сотовой связи ориентирована на сокращение издержек и обеспечение высокого уровня обслуживания.

Традиционно функцию логистики исполняет административное подразделение и обеспечивает в основном закупку, хранение и распределение оборудования и других материальных ресурсов. Цепь поставок при оказании услуг подвижной связи изображена на рис. 2.

Телекоммуникационные услуги являются материалоемкими. Основой является инфраструктура. На начальных этапах развития сегмента мобильной связи наиболее важным было строительство сети. При этом цепь поставок состояла из трех основных звеньев поставщиков ресурсов, оператора и потребителя. Однако поток ресурсов в дальнейшем преобразуется в услуги. Здесь есть ряд особенностей: во-первых, в число основных ресурсов входят сетевое оборудование, недвижимость, а срок их ввода в эксплуатацию может составлять от полугода до двух лет; во-вторых, технологический срок службы оборудования составляет 4-5 лет.

С точки зрения логистики, обслуживание потребителей на высоком уровне сводится к обеспечению доступности услуги (товара), а также к сокращению продолжительности процесса обслуживания.

Очевидно, что маркетинг планирует процессы организационно, а подразделение логистики занимается оптимизацией для обеспечения равновесного состояния между всеми подразделениями компании (снабжение, транспорт, строительство, склад, сбыт и т.д., имеющими непосредственное отношение к оперативной организации процессов). При этом важнейшей задачей логистики является разделение функций организации, оптимизации и управления процессами, т.е. логистика в связке с маркетингом становится логисти-

кой маркетинга, одним из ключевых факторов успеха на рынке. Отдача от логистики выступает в виде показателя всей хозяйственной деятельности компании - достижения уровня обслуживания потребителей, заданного маркетингом.

Проведенные маркетинговые исследования и анализ рынка показали, что ключевыми факторами, которые могут оказать существенное влияние на конкурентоспособность предложения компании и на снижение оттока абонентов, являются отсутствие очередей в офисах продаж и быстрота обслуживания.

В заключение необходимо отметить, что провайдеров услуг сотовой связи не стоит рассматривать только как оператора услуг, они являются также и продавцами материальных товаров в виде терминального оборудования. В связи этим в цепи поставок необходимо выделять материальный поток и поток ресурсов, преобразуемый в поток услуг.

Кроме того, необходимо пересмотреть роль логистики в общей стратегии компании. Сокращение издержек и увеличение качества обслуживания выступают элементами стратегии среди операторов "большой тройки". Однако для компаний характерно децентрализованное управление затратами, что приводит к увеличению сроков обслуживания клиентов (в данном случае это внутренние подразделения компании), а также к дублированию функций. Все функции логистики необходимо передать на исполнение одному подразделению.

На показатель SAC оказывает существенное влияние и стратегическая, и оперативная деятельность предприятия-провайдера услуг сотовой связи, в том числе административные и прочие расходы. Поэтому необходимо оценить степень корреляции расходов и данного показателя.

¹ Кристофер М., Лэк Х. Маркетинговая логистика. М., 2005.

Поступила в редакцию 25.08.2011 г.