

### III. ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА. ЛОГИСТИКА

УДК 338.48

Wang Yue, T.Yu. Ksenofontova

#### SPECIFIC FEATURES OF MARKETING ON THE MARKET OF TRANSPORT AND LOGISTICS SERVICES

The work demonstrates the specifics of the activities of large transport and logistics companies, which determines the distinctive features of their marketing policy. Despite the fact that classical marketing tools have relatively low effectiveness in this market because logistics operators and their key customers prefer long-term relationships, in the current conditions the role of marketing is increasing. This is due to the transformation of the global logistics market and the release of niches in it, as well as the need to attract small customers. The main directions of marketing activities in the market of transport and logistics services are demonstrated.

**Keywords:** marketing, performance marketing, transport and logistics services.

Ван Юэ<sup>1</sup>, Т.Ю. Ксенофонтова<sup>2</sup>

#### ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА РЫНКЕ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ

В работе показана специфика деятельности крупных транспортно-логистических компаний, которая обуславливает особенности их маркетинговой политики. Несмотря на то, что классические маркетинговые инструменты имеют сравнительно низкую эффективность на этом рынке из-за того, что сами логистические операторы и их ключевые клиенты предпочитают долгосрочные отношения, в текущих условиях роль маркетинга возрастает. Это связано с трансформацией мирового логистического рынка и высвобождением ниш на нём, а также с необходимостью привлечения мелких клиентов. Показаны основные направления маркетинговой деятельности на рынке транспортно-логистических услуг.

**Ключевые слова:** маркетинг, перформанс-маркетинг, транспортно-логистические услуги.

DOI: 10.36807/2411-7269-2024-2-37-62-67

Повышение эффективности деятельности транспортно-логистических компаний имеет большое значение не только для них самих, но и для потребителей их услуг, поскольку транспорт и логистика играют важную роль в современной глобальной экономике, так как именно они обеспечивают функционирование региональных, национальных и международных цепочек поставок [1], [2]. В настоящее время основным инструментом решения этой задачи выступает внедрение цифровых инструментов [3]–[6] (включая использование беспилотных летательных аппаратов [7], технологии блокчейн [8], [9] и т.д.) и переход к новым моделям сотрудничества (логистический аутсорсинг [10], платформы [11], [12], экосистемы [13], альянсы [14] и т.д.), которые позволяют значительно расширить объём ресурсов, доступных логистическим операторам, снизить их издержки и повысить качество их услуг. При этом сравнительно мало внимания уделяется маркетинговым инструментам, что можно объяснить тем, что логистические компании работают на B2B-рынке, участники которого значительно менее восприимчивы к маркетинговым мероприятиям по сравнению с потребителями на B2C-рынке (в отличие, например, от рынка пассажирских перевозок, где маркетинговая деятельность имеет большое значение [15], [16]). По нашему мнению, несмотря на эту особенность логистического рынка, потенциал маркетинговых мероприятий не следует недооценивать.

<sup>1</sup> Ван Юэ, аспирант; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I (ПГУПС)", г. Санкт-Петербург

Wang Yue, Postgraduate; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Petersburg State University of Railway Transport of Emperor Alexander I (PGUPS)", Saint-Petersburg

E-mail: wy524908734@outlook.com

<sup>2</sup> Ксенофонтова Т.Ю., заведующая кафедрой "Менеджмент и маркетинг", доктор экономических наук, профессор; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I (ПГУПС)", г. Санкт-Петербург

Ksenofontova T.Yu., Head of the Department of Management and Marketing, Doctor of Economics, Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Petersburg State University of Railway Transport of Emperor Alexander I (PGUPS)", Saint-Petersburg

E-mail: tyuKsenofontova@mail.ru

Цель данного исследования заключается в выявлении перспективных направлений разработки маркетинговых мероприятий для рынка транспортно-логистических услуг.

Прежде всего, отметим, что сейчас мировой рынок переживает глубокую трансформацию из-за роста геополитической напряжённости. Из-за введённых против России санкций [17], [18] ряд ведущих логистических операторов прекратили сотрудничество с нашей страной, вследствие чего российские и иностранных заказчики, обслуживающие экспортные и импортные операции нашей страны, вынуждены искать альтернативных провайдеров логистических услуг [19]–[21], а также альтернативные логистические маршруты [17], [18] и новые способы организации доставки [22], [23]. Фактически можно говорить о возникновении новой большой ниши на логистическом рынке, которая, очевидно, будет занята логистическими операторами из дружественных стран (при этом, вероятно, часть этого рынка будет занята и российскими транспортно-логистическими компаниями). Однако этим операторам необходимо привлечь потенциальных заказчиков, для которых их бренды, набор и качество услуг, уровень безопасности перевозок, модель организации сотрудничества с потребителями [24], [25] и т.д. совершенно незнакомы (поскольку ранее эти заказчики работали с ведущими мировыми логистическими компаниями). Очевидно, что это указывает на резкий рост значимости маркетинговых мероприятий в условиях санкционных ограничений. Те логистические провайдеры, которые захотят первыми выйти в эту нишу и занять её (и за счёт этого резко нарастить объём своей деятельности), должны иметь маркетинговую стратегию, которая позволит им начать и выстроить сотрудничество с потенциальными заказчиками.

Однако этим направлением задачи маркетинга на рынке логистических услуг не ограничиваются.

Важной особенностью деятельности крупных транспортно-логистических компаний (таких, как операторы железнодорожных, морских, трубопроводных и т.д. перевозок) являются высокие инвестиции в инфраструктуру и формирование логистических мощностей (приобретение грузовых судов, самолётов и вагонов, в отдельных случаях – самостоятельное строительство транспортных магистралей, складов и т.д.) [26]. Это ведёт к значительной доле постоянных издержек в структуре их расходов и к необходимости обеспечивать большой объём заказов, чтобы компенсировать эти издержки. По этой причине для логистических операторов предпочтительны долгосрочные отношения с крупными заказчиками, которые, в том числе, могут предполагать определённые гарантии по предполагаемому объёму перевозок со стороны потребителя. Этот фактор в значительной степени обуславливает низкую эффективность маркетинговых мероприятий на данном рынке. Крупные заказчики имеют длительный опыт сотрудничества с крупными перевозчиками, пользуются выгодными условиями и уверены в том, что перевозчик в максимальной степени удовлетворит их запросы (особенно благодаря тому, что транспортная компания хорошо знакома с ними, что соответствует концепции фундаментальной трансформации Уильямсона [27]), и по этой причине они не заинтересованы в смене своего логистического партнёра. Переход к новому провайдеру логистических услуг означает для таких заказчиков необходимость заново выстраивать модель взаимодействия, адаптировать бизнес-процессы и т.д., что целесообразно только в случае большой ожидаемой выгоды. Соответствующие решения принимаются заказчиками не в качестве ответа на маркетинговые мероприятия перевозчиков, а на основе тщательного анализа перспектив своего развития и длительных переговоров для получения максимально выгодных условий, а также в случае резкого изменения рыночной ситуации (как это имеет место в описанном выше примере с санкционными ограничениями против России).

С другой стороны, однако, существует большое количество мелких заказчиков с нестабильной потребностью в перевозках, для которых важна гибкость в отношениях с транспортно-логистическими компаниями, и которые, напротив, восприимчивы к маркетинговым акциям. Как правило, такие мелкие заказчики не сотрудничают напрямую с крупными перевозчиками, а вместо этого взаимодействуют с логистическими посредниками, которые аккумулируют большие объёмы заказов от мелких потребителей, а затем размещают их у крупных логистических операторов. Это означает, что логистические посредники, с одной стороны, могут заключать долгосрочные контракты с перевозчиками (чтобы получать выгодные условия сотрудничества, гарантии наличия перевозочных мощностей, скидки и т.д.), но при этом реализовывать маркетинговые мероприятия, чтобы привлекать мелких заказчиков. При этом интенсивность таких маркетинговых мероприятий, очевидно, будет зависеть от ряда факторов:

1. Если у логистического посредника зарезервирован определённый объём перевозочных мощностей, которые он не может использовать в полном объёме (например, из-за падения спроса), то для него целесообразно активно привлекать мелких заказ-

чиков, чтобы минимизировать свои потери (особенно в том случае, если посредник уже внёс часть оплаты за эти мощности или должен оплатить штрафные санкции при неполном использовании зарезервированных мощностей). Чем выше ожидаемые потери, тем сильнее заинтересованность компании в привлечении дополнительных заказчиков, и тем более выгодные условия она будет им предлагать. Маркетинговые мероприятия в этом случае будут преимущественно носить характер кампаний по стимулированию сбыта, т.е. быть ориентированы на предоставление специальных скидок.

2. Если логистический оператор хочет повысить свою конкурентоспособность на рынке путём предложения своим заказчикам более низких цен, ему важно получить дополнительные скидки от перевозчика. Решить эту задачу он может, предоставив ему гарантии роста заказов, для чего ему, в свою очередь, необходимо быстро нарастить количество своих потребителей. Для этого также следует проводить маркетинговые мероприятия. В этой ситуации маркетинговые акции могут носить как ценовой, так и неценовой характер. Особенно перспективным представляется использование инструментария перформанс-маркетинга. С учётом специфики рынка логистических услуг большое значение имеет использование платформ.

Отметим, что в современных условиях перевозчики и логистические посредники нередко представляют собой подразделения одной и той же компании (т.е. речь идёт о вертикальной интеграции на рынке транспортно-логистических услуг). Это позволяет им совместно разрабатывать единые гибкие маркетинговые стратегии, направленные на максимизацию общего объёма продаж. Благодаря возможности координации деятельности этих структур сбытовое подразделение (логистический посредник) может обеспечивать привлекательные ценовые условия, а транспортное подразделение (перевозчик) имеет гарантии того, что посредник будет прикладывать максимальные усилия для роста продаж.

Такие совместные маркетинговые стратегии (реализуемые интегрированной транспортно-логистической компанией) направлены на решение двух задач:

1. Максимизация доли перевозчика на рынке транспортных услуг путём привлечения большого количества мелких заказчиков. Эффективность перевозчиков во многом зависит от их способности обеспечить экономию на масштабе и от уровня загрузки их перевозочных мощностей, и поэтому они заинтересованы в увеличении объёма перевозок. Быстро привлечь крупных заказчиков затруднительно, и по этой причине необходимо активно работать с мелкими клиентами.

2. Максимизация доли сбытового подразделения (логистического посредника) на рынке логистических услуг. Перевозчик может предлагать свои транспортные услуги не только через собственное сбытовое подразделение, но и через сторонние компании. Это даёт возможность привлечь большее количество заказчиков, но при этом снижает маржинальность продаж (из-за необходимости оплачивать услуги сторонних посредников). Проводя маркетинговые мероприятия с участием собственного сбытового подразделения, транспортно-логистическая компания вытесняет с рынка те структуры, у которых нет собственных перевозочных мощностей, и за счёт этого увеличивает долю собственного сбытового подразделения и общую маржинальность продаж. Интересно отметить, что компания может наращивать долю своего логистического подразделения без увеличения доли транспортного подразделения – в этом случае заказчики, которые сотрудничали с ней через сторонние логистические структуры, переходят к прямой работе с её логистическим подразделением.

В зависимости от рыночной ситуации и конкретных целей, стоящих перед транспортно-логистической компанией, маркетинговые инструменты, используемые для решения этих задач, могут носить как ценовой, так и неценовой характер.

Наш анализ показывает, что при разработке маркетинговых стратегий для крупных транспортно-логистических операторов необходимо принимать во внимание различия, с одной стороны, между транспортными и логистическими компаниями (и транспортными и логистическими подразделениями в составе интегрированных структур), а с другой стороны – между крупными и мелкими заказчиками. Цель транспортных компаний заключается в обеспечении максимально полной и стабильной загрузки своих перевозочных мощностей, в силу чего они предпочитают долгосрочные отношения с потребителями и не заинтересованы в проведении краткосрочных маркетинговых мероприятий для максимизации продаж. Более того, такие компании могут не иметь соответствующих маркетинговых компетенций и у них могут отсутствовать свободные перевозочные мощности. По этой причине резкий рост спроса может быть для таких компаний источником проблем (из-за невозможности его удовлетворить).

Напротив, для логистических компаний большое значение имеет максимизация продаж и выполнение своих обязательств перед перевозчиками по загрузке их транспортных мощностей. В силу этого они готовы сотрудничать с мелкими заказчиками и привлекать их при помощи маркетинговых мероприятий. Кроме того, такие компании активно отслеживают появление свободных ниш на рынке. Одной из таких ниш в настоящее время является транспортно-логистическое обслуживание российского экспорта и импорта. Это означает, что маркетинговой деятельностью на рынке транспортно-логистических услуг занимаются преимущественно логистические компании. Таким образом, транспортным компаниям важно выстраивать сотрудничество с логистическими структурами (или создавать собственные логистические подразделения), чтобы не только обеспечивать загрузку своих перевозочных мощностей, но и максимизировать маржинальность продаж за счёт маркетинговых мероприятий.

В свою очередь, крупные заказчики слабо восприимчивы к маркетинговым мероприятиям (за исключением ситуаций резкого изменения рынка транспортно-логистических услуг и необходимости переключения на альтернативных провайдеров, когда именно маркетинговые акции позволяют обеспечить первичную заинтересованность заказчика в потенциальном сотрудничестве с конкретным логистическим оператором). В отличие от них, мелкие заказчики активно реагируют на маркетинговые мероприятия, поскольку их сотрудничество с логистическими операторами носит гибкий характер.

Направления маркетинговой деятельности на рынке транспортно-логистических услуг представлены на Рис. 1.

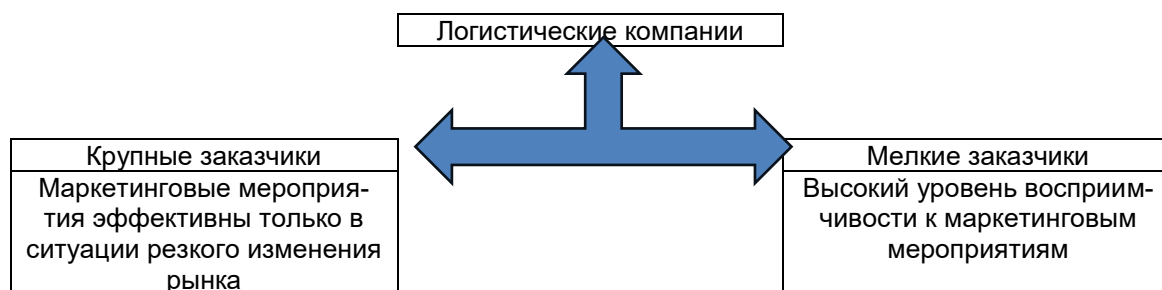


Рисунок 1 – Направления маркетинговой деятельности на рынке транспортно-логистических услуг

Наши выводы:

- несмотря на ограниченный потенциал маркетинга как инструмента повышения эффективности крупных транспортно-логистических компаний, в настоящее время его роль возрастает из-за трансформации мирового рынка транспортно-логистических услуг, высвобождения отдельных ниш и необходимости переключения крупных заказчиков на альтернативных провайдеров;
- реализация маркетинговых мероприятий преимущественно относится к сфере деятельности логистических операторов, а не собственно транспортных компаний, поскольку именно они непосредственно взаимодействуют с заказчиками и имеют необходимые для этого маркетинговые компетенции. По этой причине транспортным компаниям необходимо сотрудничать с логистическими операторами или формировать собственные логистические подразделения;
- большое значение для повышения эффективности транспортно-логистических компаний имеет привлечение мелких заказчиков, что позволит обеспечить более высокую загрузку перевозочных мощностей и нарастить выручку;
- с учётом специфики работы с мелкими заказчиками, а также перехода к цифровой экономике и к использованию интегрированных каналов маркетинговых коммуникаций, перспективным инструментом реализации маркетинговых стратегий, ориентированных на привлечение мелких заказчиков на рынке транспортно-логистических услуг, является перформанс-маркетинг.

#### Список использованных источников

1. Митяшин Г.Ю. Влияние проблем внутренней транспортной логистики России на развитие бизнеса / Г.Ю. Митяшин, К.А. Намазов, С.И. Головкина // Неделя науки СПбГУ: Материалы научной конференции с международным участием. Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли. В 3-х частях, Санкт-Петербург, 18–23

ноября 2019 года. – Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого", 2019. – С. 179-181. – EDN HLEFYU.

2. Сацук Т.П. Транспортно-логистическая инфраструктура как фактор обеспечения устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации / Т.П. Сацук, С.Е. Барыкин, Н.В. Дедюхина // Аудит и финансовый анализ. – 2023. – № 1. – С. 9-18. – EDN QJLKEW.

3. Суворова С.Д. Цифровая трансформация бизнеса / С.Д. Суворова, О.М. Куликова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2022. – № 2(60). – С. 54-59. – DOI 10.47581/2022/IE.2.60.10. – EDN OVPLOP.

4. Бекмурзаев И.Д. Направления и этапы построения логистических систем на основе использования цифровых технологий / И.Д. Бекмурзаев, А.Х. Курбанов, Т.Х. Курбанов // Экономические и социально-гуманитарные исследования. – 2018. – № 4(20). – С. 5-9. – DOI 10.24151/2409-1073-2018-4-5-9. – EDN YRMKKT.

5. Курбанов А.Х. Оценка перспектив развития логистики в условиях цифровизации экономики и трансформации социальной сферы / А.Х. Курбанов, В.А. Плотников // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2020. – № 3(123). – С. 94-101. – EDN CSPBAC.

6. Курбанов Т. Цифровые логистические технологии: возможные перспективы и риски внедрения в цепи поставок / Т. Курбанов, А. Курбанов, С. Лучкин // Логистика. – 2018. – № 10(143). – С. 16-20. – EDN YLVNFZ.

7. Курбанов Т. Дроны в логистике: опыт ведущих зарубежных и отечественных компаний, перспективы и проблемы применения / Т. Курбанов, Д. Старченко, А. Заикин // Логистика. – 2020. – № 2(159). – С. 26-29. – EDN WLMSTT.

8. Барыкин С.Е. Блокчейн-технология в логистике и цепях поставок / С.Е. Барыкин, Е.А. Коваленко, Е.В. Корчагина // Логистика: современные тенденции развития: Материалы XIX Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 02–03 апреля 2020 года. Том Часть 1. – Санкт-Петербург: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Государственный университет морского и речного флота им. адмирала С.О. Макарова, 2020. – С. 45-49. – EDN RZNIUC.

9. Корчагина Е.В. Использование технологии блокчейн в цепях поставок российских компаний / Е.В. Корчагина, А.А. Корчагин // Новеллы права, экономики и управления 2022: Материалы VIII Международной научно-практической конференции, Гатчина, 25 ноября 2022 года. Том 1. – Гатчина: Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, 2023. – С. 206-209. – EDN CETXPZ.

10. Бойко И.А. Роль 4PL провайдеров в развитии логистического аутсорсинга / И.А. Бойко, А.В. Захаренко, С.Д. Суворова // Неделя науки СПбПУ: Материалы научной конференции с международным участием. Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли., Санкт-Петербург, 19–24 ноября 2018 года. Том Часть 3. – Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого", 2018. – С. 164-167. – EDN YSDALB.

11. Крупнейшие международные цифровые логистические платформы: сравнительный анализ / С.Е. Барыкин, Ю.Б. Егерова, Е.В. Корчагина [и др.] // Омский научный вестник. Серия Общество. История. Современность. – 2022. – Т. 7. – № 1. – С. 97-103. – DOI 10.25206/2542-0488-2022-7-1-97-103. – EDN GTYOWI.

12. Суворова С.Д. Проектирование цифровых логистических платформ в цепи поставок / С.Д. Суворова, И.А. Бойко, А.И. Захаренко // Естественно-гуманитарные исследования. – 2020. – № 29(3). – С. 321-325. – DOI 10.24411/2309-4788-2020-10281. – EDN QTFMTN.

13. Куликова О.М. Экосистема: новый формат современного бизнеса / О.М. Куликова, С.Д. Суворова // Вестник Академии знаний. – 2021. – № 42(1). – С. 200-205. – DOI 10.24412/2304-6139-2021-10909. – EDN TGSSEX.

14. Котляров И.Д. Альянс на рынке морских грузоперевозок: выгоды и риски для мировой экономики / И.Д. Котляров // Мир транспорта. – 2015. – Т. 13. – № 1(56). – С. 100-107. – EDN TNZQZL.

15. Ксенофонтова Т.Ю. Взаимосвязь транспортного и регионального маркетинга в развитии инновационной деятельности городского пассажирского транспорта / Т.Ю. Ксенофонтова, А.П. Плотников // Инновационная деятельность. – 2023. – № 4(67). – С. 24-32. – EDN KDVEHX.

16. Ксенофонтова Т.Ю. Особенности применения маркетинговых инструментов на рынке пассажироперевозок / Т.Ю. Ксенофонтова, К.Р. Фомина // Практический маркетинг. – 2023. – № 12(318). – С. 11-15. – DOI 10.24412/2071-3762-2023-12318-11-15. – EDN RSDGLO.

17. Анисимова Я.А. Экономическая безопасность, санкции и переориентация российских внешнеторговых потоков / Я.А. Анисимова, В.А. Плотников // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2023. – Т. 13. – № 2. – С. 10-23. – DOI 10.21869/2223-1552-2023-13-2-10-23. – EDN YWKZOQ.

18. Плотников В.А. Внешние санкции и Российская экономика: состояние и перспективы / В.А. Плотников, А.А. Маршанкулова // Деловой вестник предпринимателя. – 2022. – № 10(4). – С. 56-59. – EDN VFHGET.

19. Валебникова Н.В. Трансформация экономического взаимодействия России и Китая / Н.В. Валебникова, С.И. Головкина // Российский экономический интернет-журнал. – 2023. – № 1. – EDN KIKIDW.

20. Кириллова Т.В. Перспективы развития внешнеторговых отношений России с Китаем / Т.В. Кириллова, М.Д. Дорофеева // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: Сборник трудов всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции, Санкт-Петербург, 30 мая – 02 2022 года. – Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого", 2022. – С. 74-78. – EDN JPAUBR.

21. Корчагина Е.В. Анализ торговых связей между Россией и ЮАР / Е.В. Корчагина, Ю.Б. Егерев // Вестник образования и развития науки Российской академии естественных наук. – 2021. – № 2. – С. 32-35. – DOI 10.26163/RAEN.2021.67.98.004. – EDN EGBCLZ.

22. Курочкина А.А. Параллельный импорт как условие обеспечения экономической безопасности России / А.А. Курочкина, Ю.Е. Семенова, Т.В. Бикезина // Наука и бизнес: пути развития. – 2022. – № 11(137). – С. 69-72. – EDN UTURYD.

23. Плещенко В.И. Параллельный импорт и челноки: реактуализация старых схем организации товародвижения в условиях санкционных ограничений / В.И. Плещенко // Логистика сегодня. – 2022. – № 3. – С. 180-184. – DOI 10.36627/2500-1302-2022-3-3-180-184. – EDN EWILZY.

24. Куликова О.М. Клиентоориентированность как основной вектор развития бизнеса / О.М. Куликова, С.Д. Суворова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2021. – № 1(51). – С. 102-107. – DOI 10.47581/2021/FA-07/IE/51/01.015. – EDN UWIKAH.

25. Куликова О.М. Взаимодействие с клиентами как ключевой фактор эффективности продаж / О.М. Куликова, С.Д. Суворова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2021. – № 5(55). – С. 92-97. – DOI 10.47581/2021/PS92/IE.5.55.14. – EDN IAZICT.

26. Комкова Н.В. Векторы развития высокоскоростного железнодорожного транспорта в России / Н.В. Комкова, А.А. Суворова, С.Д. Суворова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2020. – № 12-4(51). – С. 234-238. – DOI 10.24411/2500-1000-2020-11457. – EDN YLPQKU.

27. Уильямсон О. Экономические институты капитализма. СПб.: Лениздат; CEV Press, 1996. – 702 с.