

Название кейкиса ¹: Логика везения.

1. Идея: Корпоративный имидж. Быть или казаться?

Создать для привлечения дешевого банковского кредитования (если брать шире, то - дешевых ресурсов) устойчивый положительный имидж организации, капитал которой – люди, их индивидуальные и командные логистические компетентности, опосредованные в менеджерских технологиях, успешном многолетнем опыте перевозок (по РФ и международных) и лояльных клиентах.

2. Объект исследования:

коммуникационное маркетинговое поведение команды менеджеров компании «2L» (классический логистический бизнес основан в 1992 году).

3. Ситуация (сложившаяся система отношений с внешней средой)

После кризиса 1998 года бизнес был полностью реорганизован: торговая компания закрыта, а транспортная компания и таможенный брокер проданы. Все усилия были направлены на оказание комплексных логистических услуг. При этом, не имея собственных судов, поездов, самолетов, машин или складов, «2L» **сделала ставку на профессиональные кадры и отработанные технологии.** Эффективно используя как собственные ресурсы, так и ресурсы партнеров: перевозчиков, таможенных брокеров, операторов складов, страховых компаний и др. – компании удалось добиться определенного успеха на рынке и привлечь новых клиентов. Но ... все пришедшие по классической рекламе спрашивали, сколько у нас СВОИХ машин и где расположены НАШИ склады. Объяснять что-либо, без предъявления залога, было практически бесполезно.

*Тише едешь –
дальше будешь?*

4. Поле проблем (то чего нет или не получается, противоречие)

У широкой бизнес-общественности сформировалась сеть взаимосвязанных стереотипов: «из первых рук – всегда дешевле, быстрее и лучше», «перевозчик – кучер, куда скажем, так он и поедет, и не надо умничать, мы-то лучше знаем», «нет залога, активов и других внешних атрибутов надежности – нет кредита», «нет обильного собственного транспорта, сетей собственных складов по всей стране и за рубежом – нет заказа, они не справятся, чем будут работать?» и т.д. Хочется классическими и неклассическими коммуникационными маркетинговыми инструментами (хотя бы применительно к компании «2L») разрушить эти стереотипы, препятствующие развитию устойчивого положительного имиджа логистической организации и бизнеса этой конкретной компании.

5. Персонажи (их возможные роли и/или статусы ²) или группы персонажей

акционер 1 «2L»; акционер 2 «2L»; нанятый руководитель отдела, «2L»; руководитель отдела компании (напр., транспортной или складской), обслуживающий фирму «2L»; руководитель Банка (кредитующего фирму «2L»); руководитель Банка (не кредитующего фирму «2L»); руководитель страховой компании, специализирующейся на перевозках; представитель конкурирующей фирмы, имеющей свой транспорт и складские хозяйства; представитель криминального сообщества; Заказчики (лояльные «2L»); Заказчики (нелояльные «2L»); Торговые сети (продукты питания, товары массового потребления); Промышленные предприятия, закупающие и/или поставляющие продукцию; Неформатный заказчик (перевозит животных, напр., живых пингвинов и жирафов из Африки); представитель маркетингового агентства, обслуживающий фирму «2L».

6. Укажите регион, для которого предлагаются варианты решений Москва, РФ.

7. Выбранный (Вами) персонаж: _____
(и два слова, почему выбрано именно он) _____

8. Предпочтение выбранного (Вами) персонажа ³

Ценности, значимые для выбранного персонажа: _____

Цели, значимые для выбранного персонажа: _____

¹ Кейкис – жестко структурированный открытый кейс (по Киселеву). В названии - тема кейкиса.

Данный кейкис – учебно-исследовательский материал. Названия компаний и групп, имен, фамилий, отчеств, должностей, принятые условные сокращения, сходства и прочие аналогии являются случайными (типичными или архетипичными) и не имеют прототипов.

² Роль и/или статус персонажа (поведение, соответственно, естественное для самого персонажа, и/или поведение, которое ожидается от персонажа другими участниками).

³ Ценности (во что он верует и/или верит, не всегда доказательно и объективно) и цели (желаемые измеримые ресурсные состояния). Например, деньги, материалы, информация, власть над людьми, сами люди, выигрыш времени, возможность влиять на процессы, возможность уклониться от наказания и др.).



Андрей Григорьев,
генеральный директор
компании 2L

<http://www.youtube.com/watch?v=SmXyYwxYGqI>

Основной бизнес компании «2L», основанной в 1992 году, - классическая логистика.

Название «2L» было выбрано не случайно. «2L» означает «Logistics Logic» или «Логика Логистики». Название включает в себе суть бизнеса: прежде всего, выстроить логику в логистических процессах клиента, а затем реализовать сами процессы.

К 1998 году компания являлась управляющей в мини-холдинге, включающем, кроме нее, торговую и транспортную компании, а также таможенного брокера.

После кризиса 1998 года бизнес был полностью реорганизован: торговая компания закрыта, а транспортная компания и таможенный брокер проданы. Все усилия были направлены на оказание комплексных логистических услуг. При этом, не имея собственных судов, поездов, самолетов, машин или складов, **«2L» «сделала ставку на профессиональные кадры и отработанные технологии.** Эффективно используя как собственные ресурсы, так и ресурсы партнеров:

перевозчиков, таможенных брокеров, операторов складов, страховых компаний и др. – компании удалось добиться определенного успеха на рынке и привлечь новых клиентов. «Бизнес компании построен на принципах детского конструктора LEGO, где дети из одних и тех же деталей собирают разные конструкции: дом, машину, мост и т.д. Здесь же из отдельных стандартных элементов выстраиваются логистические конструкции или, говоря профессиональным языком, цепочки поставки. Поэтому в одной «коробке» – автомобильные транспортные компании, в другой – железнодорожные, в третьей – авиационные, далее идут складские операторы, таможенные брокеры, страховые компании, агенты за рубежом и т.д., - объясняет Андрей Григорьев, генеральный директор компании 2L. - Мы готовы построить различные логистические технологии индивидуально для каждого клиента. Мы для них заключаем от своего имени внешнеэкономические контракты, доставляем грузы со всего мира и по нашим необъятным территориям, растаможиваем, страхуем, обрабатываем на складах и даже пытаемся объединять информационные системы для лучшего взаимодействия. Все это реализуется по принципу 100% аутсорсинга».

Сегодня 2L имеет филиалы в Новосибирске и Красноярске, в штате компании около 40 сотрудников. Основными клиентами являются торговые сети и производственные компании.

С 2005 года начали оказываться услуги государственным ведомствам. Компания активно развивается, находясь в стадии завоевания новых рыночных позиций и перехода от работы «по рекомендации» к выходу на широкий рынок.

«В последние годы компания практически нигде не рекламировалась, - рассказывает Андрей Григорьев. - Во-первых, это было неэффективно. По рекламе звонили только конкуренты или те, кто хотел бесплатно проверить, не обманывают ли их свои перевозчики. Во-вторых, НАШИ клиенты были не совсем готовы с нами работать. Все спрашивали, сколько у нас СВОИХ машин и где расположены НАШИ склады. Объяснять было практически бесполезно.

Реальные клиенты к нам приходили сами по «сарафанному радио» или клиентами становились партнеры нашего клиента, с которыми мы невольно взаимодействовали».

Вместе с этим, у руководства компании 2L «созрело» следующее понимание:

- у компании накоплен достаточный опыт и отработаны эффективные логистические технологии, необходимые потенциальным клиентам;
- рынок практически готов к нормальному восприятию подобных компаний;
- дальнейшее динамичное развитие бизнеса невозможно без правильного информационного выхода на рынок.

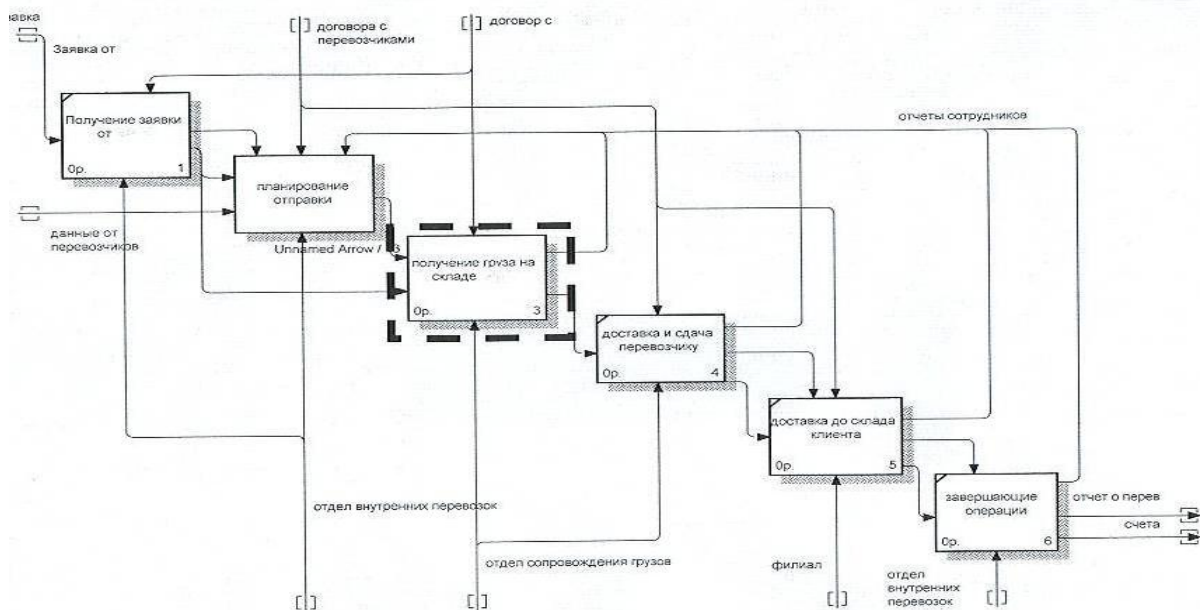
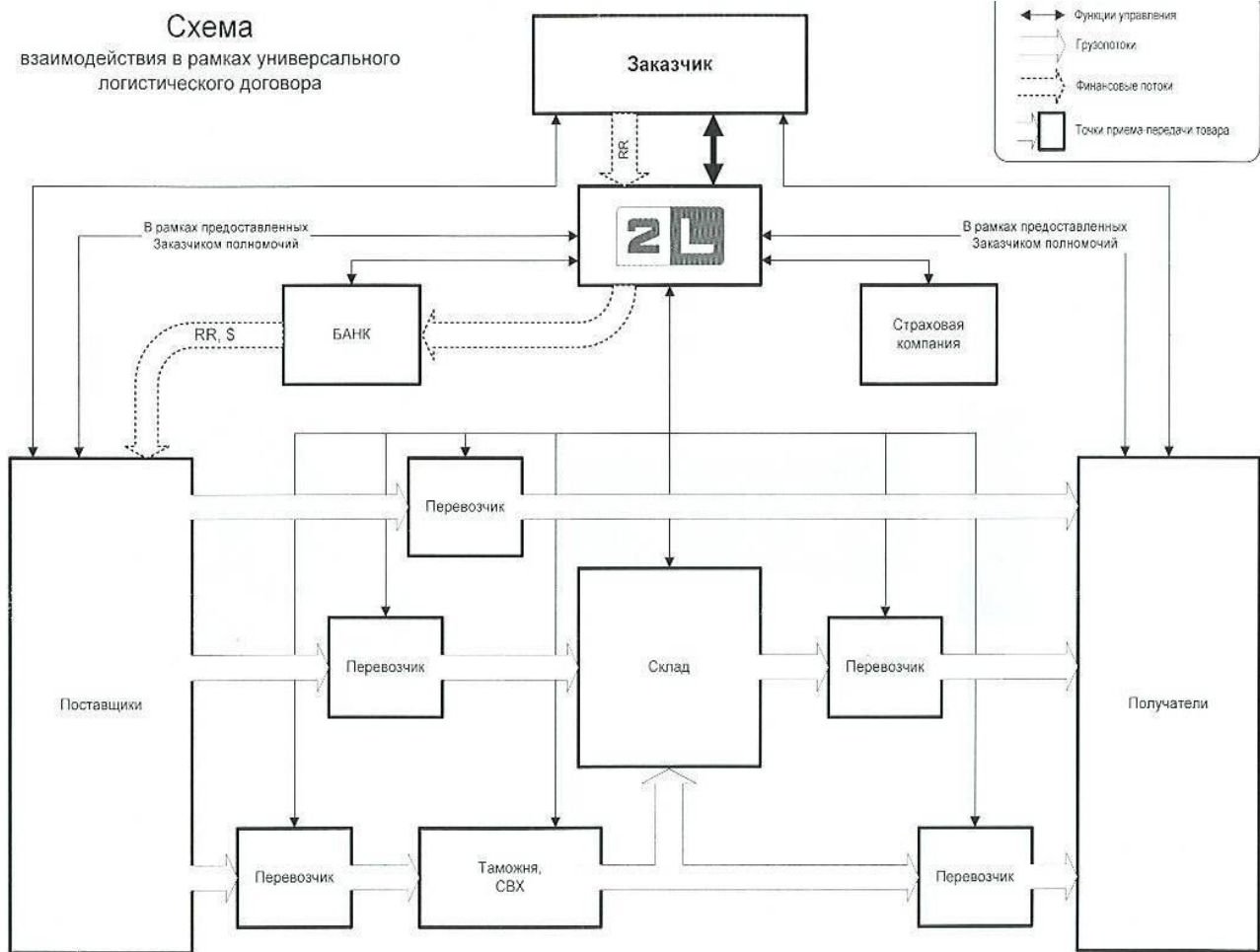
В этой связи, компании, до сих пор придерживающейся политики отказа от прямой рекламы и активного PR-сопровождения, требуется выработка стратегии и основных направлений PR и рекламы для активного информационного выхода на рынок.

Сформулируйте конкурентное преимущество компании 2L, предложите возможный вариант позиционирования на рынке логистических услуг, сегментируйте реальных и возможных клиентов (потребителей), предложите маркетинговые коммуникации (PR, реклама) адекватные для решения задач:

1. Донести до потенциальных клиентов информацию о компании;
2. Осуществить отстройку от конкурентов;
3. Разрушить стереотипы:

«2L – перевозчик (делай то, что сказали, а больше тебе и знать не надо)»;

«2L – посредник (перекупает у других, а «первые руки» – дешевле и лучше»);
 «2L – ненадежно (нет активов и других внешних атрибутов надежности)».
 Приветствуются как классические, так и нестандартные подходы.



Технологический процесс отправки грузов

День второй. Героев надо знать в лицо



Наталья Аксенова,
гендиректор агентства AG Loyalty

Окончила Государственный Университет Управления по специальности Финансовый Менеджмент. Работала в сетевых международных агентствах Ogilvy и BBDO. В 2003 г организовала агентство маркетинговых коммуникаций AG Loyalty. Основными клиентами агентства являются международные компании Avon, Philips, DuPont, сеть Grunwald, Hoffmann La Roche.



Дмитрий Юрцвайг,
директор департамента маркетинга ЗАО АКБ «Русь-Банк»

Окончил Государственную Академию Управления по специальности «Экономическая кибернетика». Работал в издательском бизнесе (был директором по рекламе «Издательского дома «Карл Гиберт», позже – генеральным директором «Издательского дома «Страница», «Дизайн-бюро «Паровоз»). Занимал ведущие должности в сфере маркетинга, брендинга и PR в компаниях «Альфа-Банк», «УРАЛСИБ».



Вадим Саралидзе,
руководитель Департамента маркетинговых коммуникаций ОАО «Росгосстрах»

Окончил Государственный музыкально-педагогический институт им. Гнесиных (Российская Музыкальная Академия) и Государственный Университет экономики сервиса (маркетинг и реклама). Работал директором по развитию агентства Arc Nova (работа с ключевыми клиентами). Затем руководил креативно-производственной группой, был начальником штаба, консультантом группы ряда предвыборных кампаний на федеральном и региональных уровнях. Занимал пост советника Президента Федерации дзюдо России (маркетинг и реклама, организация и проведение Кубка Президента по дзюдо).



Елена Кузакова,
директор отдела стратегического планирования РА Муви

Окончила Государственную Академию Управления по специальности «Математические методы моделирования экономических систем». Начала работать в области маркетинговых исследований в американской компании Macro International, где занималась качественными исследованиями. Затем перешла в рекламу. Работала в стратегических подразделениях рекламных агентств Муви и Propaganda Ogilvy.



Никита Волков,
директор по маркетингу компании «Дека».

Окончил Петербургский государственный университет Экономики и Финансов. Работал в компании «Дарья», сначала – брэнд-менеджером, затем – директором по маркетингу. Также работал директором по маркетингу компании UnitedBakers и зерновой компании «Разгуляй». С конца 2004 года – директор по маркетингу компании «Дека». Под его руководством построена национальная система дистрибуции кваса и другой продукции, которую производит компания. Брэнд кваса «Никола» получил первую премию на конкурсе «Брэнд года/ EFFIE» в 2006 году.



Денис Пиньковский,
руководитель отдела продаж Tenfold Group

Окончил Московский Государственный Технический Университет им.Н.Э.Баумана. Карьерный путь начал с должности менеджера по продажам цифровой портативной техники сначала в компании «Портативные Системы», затем в «НоутбукПортал». После занял должность старшего менеджера по направлению «Портативные компьютеры» компании «Начало Координат». Прежде чем перейти в компанию Tenfold Group, работал руководителем отдела продаж компании «Мастер РС».



Надежда Сенюк,
директор по связям с общественностью сети «Техносила»

Окончила факультет журналистики МГУ им. Ломоносова. Работала в государственных организациях, агентствах и различных компаниях специалистом по внешним и внутренним PR-технологиям. Являлась менеджером по связям с общественностью крупной торгово-производственной алкогольной компании «Дионис Клуб». Работала пресс-секретарем сети продовольственных универсамов «Патэрсон».

Ваша фотография	Здесь могло быть Ваше резюме
-----------------	------------------------------



<http://www.youtube.com/watch?v=ZXDVWrJeWFQ&NR=1>

Морыженков Владимир Алексеевич, доктор экономических наук, профессор, научный руководитель программы Executive MBA Государственного университета управления, заведующий кафедрой «Управление финансовыми рисками» Государственного университета управления. Закончил МГТУ им. Баумана, кандидат технических наук. Автор ряда изобретений в области радиофизики. Был членом совета директоров ряда акционерных обществ. Научный руководитель ЗАО «Агентство инвестиционных ресурсов», консультант по корпоративному развитию. Был членом Нью-йоркской товарной биржи, работал в секции срочных контрактов по нефти и нефтепродуктам. Имеет опыт руководства иностранными компаниями в США, Германии, Великобритании. Заведует кафедрой «Управление финансовыми рисками» Государственного университета управления. Защитил докторскую диссертацию по теме «Управление рисками в пореформенной российской экономике». Выполнил ряд научно-исследовательских работ для различных отраслей народного хозяйства. Профессионально занимается исследованиями в области оценки стоимости нематериальных активов, инноваций, разработки бизнес-процессов. Автор ряда курсов по экономическим направлениям для слушателей программ уровня Мастер делового администрирования (MBA). Автор ряда монографий.



<http://www.youtube.com/watch?v=HolZ - 2RTI>

Киселёв Владимир Дмитриевич, профессор кафедры менеджмента и маркетинга факультета «Высшая школа международного бизнеса» Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, член Гильдии маркетологов, «Цех образование» Получил образование в МЭИ, а также Заочной аспирантуре при Центральном научно-исследовательском институте экономики, информатики и систем управления Министерства оборонной промышленности (ЦНИИ ИСУ). Также окончил факультеты журналистики и психологии МГУ им. М.В.Ломоносова. Преподает в МИРБИС (институт), ГУ-ВШЭ на программах дополнительного образования и MBA. Читает курсы лекций в рамках корпоративных образовательных программ. Разработал несколько авторских курсов для программ MBA ВШМБ. Ведет научно-исследовательскую деятельность, занимается проведением качественных и количественных исследований. Выступил инициатором телевизионного проекта «Мы так думаем» (ток-шоу с элементами деловой игры, в качестве участников передачи приглашаются выпускники ведущих московских и российских бизнес-школ). Автор KEЙКИС-технологии.



Надежда Усманова, LaTес:

«Наша компания активно пользуется услугами логистических компаний. Работая над проектами для крупных клиентов, когда необходимо в экстремально короткие сроки «переодеть» десятки, а иногда и сотни объектов по всей России и СНГ, для нас критически важным становится качество работы перевозчиков. Это и соответствие заявленным срокам доставки, и сохранность грузов, и четкость работы с документацией... В масштабных проектах, да и в рамках стандартной работы с нашими региональными партнерами и дилерами мы обычно используем несколько разных компаний-перевозчиков. Безусловно, для этого мы задействуем свой ресурс: для координации доставок требуется отдельный менеджер. Вполне возможно, что решение, предлагаемое компанией 2L, могло бы стать интересной альтернативой традиционной организации работ по логистике при решении задач, подобных нашим. Хочу отметить, что данный кейс компании 2L мне лично крайне интересен. Дело в том, что в моей компании ситуация по одному из направлений - новому предложению для сетевых клиентов - очень похожа на ту, что описывает Андрей Григорьев. Предлагается услуга, направленная на довольно узкий сегмент рынка, клиенты уже практически готовы к ее нормальному восприятию, но еще относятся с большим недоверием. Характеристики услуги также во многом похожи: та же комплексность, логика проектного управления. Мы даже иногда используем сравнение с детским конструктором! Основные стереотипы, которые мы преодолеваем, также очень сильно перекликаются. Поэтому я буду с большим интересом следить за развитием событий, внимательно знакомиться с решениями, которые предложат участники. Желаю коллегам интересных идей, а компании 2L – их эффективного применения на практике».



Василий Гусько, директор Департамента производства и логистики ОАО «Нидан Соки»:

«Главная особенность деятельности Департамента логистики в нашей Компании состоит в том, что фактически он находится в центре других департаментов и объединяет их. Более того, все планирование – производства, закупок сырья, распространения готовой продукции – сконцентрировано в Департаменте логистики. Именно поэтому наиболее важно выстроить правильную работу системы управления процессами – чтобы весь этот сложный цикл замкнулся и заработал.

Основными задачами для Департамента логистики является снижение издержек на хранение, обработку, транспортировку и переработку продукции; оптимизация распространения готовой продукции по территории России из двух производственных активов Компании - «Нидан-Гросс» (Подмосковье) и «СП Нидан-Экофрукт» (Новосибирск); увеличение количества собственных складских терминалов и собственного холодильного оборудования. Немногие компании могут похвалиться тем, что они так выстроили систему обеспечения производства сырьем, что количество запасов готовой продукции на складах Компании не превышает 3-4 дней производства. Для «Нидан Соки» это норма.

Проблемой Департамента логистики «Нидан Соки» можно назвать сезонность отгрузок. Но эту проблему, я уверен, мы успешно решим.

Что касается целесообразности передачи логистики на аутсорсинг - много ли вы знаете таких компаний? Я что-то не припомню. Логистика, по крайней мере для «Нидан Соки», - краеугольный камень деятельности всей компании. Все процессы завязаны на ней, а отношения с подрядчиками просто невозможно выстроить так же глубоко и эффективно, как они выстроены внутри Компании.»

Авхадиев Айдар Зуфарович, руководитель отдела логистики ЗАО «Эссен продакшн АГ» ТМ «Махеевъ»:

«В нашем случае взаимодействие с аутсорсинговыми компаниями абсолютно нецелесообразно. Компания имеет собственный автопарк и несет индивидуальный подход к каждому региону и городу, куда поставляется наша продукция. Сначала мы собираем примерные заявки на ближайший период, затем команда идет на производство, где и подготавливается необходимая продукция. Большой объем выпускаемого товара, а также взаимодействие с другими подразделениями значительно выделяет нас среди других компаний. На наш взгляд, аутсорсинговая компания не может достаточно оперативно реагировать на постоянные изменения на рынке сбыта. Попросту говоря, сотрудники знают друг друга в лицо, и это значительно облегчает взаимодействие. Необходимо отметить также высокую цену услуг, предоставляемых аутсорсинговыми компаниями. Мы стараемся сократить издержки производства, не прибегая к ухудшению качества продукта».

День пятый. Кадры решают все



Александр Козырев, основатель и совладелец компании

Сегодняшний день посвящен более близкому знакомству с компанией 2L. Александр Козырев, основатель и совладелец компании, рассказывает о еще одном важнейшем принципе, на котором основывается вся деятельность компании, и который мог бы лечь в основу ее позиционирования – это принцип надежности. Примеры из опыта компании и жизни ее владельцев, которые приводит Александр, подтверждают значение восприятия компании 2L как честного и надежного партнера.

http://www.youtube.com/watch?v=sGgbNF_KjtU



Сотрудники 2L об особенностях работы компании

Кто приводит в движение сложный механизм под названием 2L? Сотрудники компании отвечают на этот вопрос, рассказывая об особенностях работы их отделов: Яна Левинская, руководитель регионального отдела, - о географии перевозок 2L, Николай Ивлюшкин, ведущий специалист международного отдела, приводит примеры самых необычных грузов и способов их транспортировки (как это ни удивительно, логистика включает в себя и доставку инкубационных яиц, и транспортировку щенков, и т.д.). А Ирина Айдарова, директор по персоналу, рассказывает о том, какое значение компания уделяет подбору высококвалифицированных кадров и о том, как вознаграждается труд сотрудников компании 2L.

http://www.youtube.com/watch?v=4WoJxIX_H8

День шестой. Решение Никиты Волкова



В своем решении Никита Волков предлагает сделать акцент на улучшении сервиса компании 2L, а также подумать о кросс-промо - например, с банками. Подробнее об этом, а также о том, почему «Кот в сапогах» - самая настоящая сказка про основы маркетинга, смотрите в видеосюжете.

Задание слушателям.

На основе составленных Вами деревьев решений, предложите Ваше окончательное решение для предложенного кейса и прокомментируйте его.

<http://www.youtube.com/watch?v=NeWiUtQRGBU>

День седьмой. Шире, глубже, больше...



Морыженков Владимир Алексеевич, научный руководитель программы Executive MBA Государственного университета управления:

«Итак, откроем дискуссию по предложениям г-на Волкова. Все очень неплохо, однако все решения взяты с поверхности. Можно предположить, что директор 2L даже не догадывался, что существуют задачи повышения качества логистических услуг, что можно разместить бренд 2L на транспортных средствах, и что можно устроить рекламу в прессе или предоставить отсрочки по оплате логистических платежей.

Работать с таким кейсом нужно значительно глубже. Понятно, что ход мысли тем или иным образом затронет указанные направления. Сюда можно добавить возможности Интернет-предложения, индивидуальные переговоры с олигархическими кругами – крупнейшими пользователями логистических услуг, «откатные» вознаграждения. Еще раз подчеркнем, что все это только описание перечня возможных действий – постановка направлений для выработки стратегий. Рекомендую начать с выработки стратегии и ключевого удара для инвестиционного финансирования ведущего направления. Для этого нужно направление выбрать, определить показатели – финансовые и нефинансовые, которые может достичь компания, составить перечень задач для достижения этих показателей, встать на позицию генерального директора, распределить задачи между исполнителями и услышать их инициативы по поводу решения вверенной задачи. Вот эти инициативы и будут «золотыми ключиками» к рефреймингу (описанию образа будущей компании), к которому потянулись бы умы и сердца клиентов, пользующихся сейчас услугами других логистических фирм.

Возвращаясь к оппонированию предложений г-на Волкова, зададим вопрос: «Какое качество сервиса должно быть добавлено к имеющемуся у 2L?». Второй вопрос: «Какую премию попросит банк за предоставление отсрочки или где логистическая компания возьмет денег на предоплату маршрутов движения грузов, ибо транспортные специалисты хорошо знают, что без предоплаты маршрута услуга не будет оказана ни при каких условиях?». Третий вопрос: «Какой бюджет имиджевого брендинга должен быть у 2L?». Четвертый вопрос: «О чем мы можем сказать в бизнес-прессе, чтобы наша выручка заметно возросла?».

На мой взгляд, руководителям 2L нужно дать дополнительные сведения, касающиеся возможностей ответов на данные вопросы, и мы услышим, возможно, из следующих выступлений более ясные и конкретные варианты стратегических решений. И, конечно, не стоит забывать о классиках проектного менеджмента».



Киселев Владимир Дмитриевич, профессор кафедры менеджмента и маркетинга факультета «Высшая школа международного бизнеса» Академии народного хозяйства при Правительстве РФ:

«По сути, кейс посвящен вопросам:

Как позиционировать в сознании потенциальных потребителей «явный недостаток» фирмы - отсутствие собственных активов как очевидное профессиональное достоинство. Какие атрибуты надежности надо предъявить, чтобы потенциальные клиенты вышли на начальные переговоры. Какие средства массовой информации и средства массовой

коммуникации адекватны для решения этой задачи. Из кейса не совсем понятно, кого они считают СВОИМИ, кроме перечисленных сетей с филиалами, производителей и госучреждений. Могут

предположить, что можно добавить рекламные агентства, выставочников, издательства и многие др. Если не понятны СВОИ, то непонятны:

- желаемые цели (могу предположить слом перечисленных стереотипов),
- каналы (как автор новой интеллектуальной ТВ-программы, ориентированной на бизнесменов, могу предположить такой канал),
- формы (новые стереотипы и установки, см. ниже)
- интенсивности обращения (вероятно, есть какая-то сезонность или ключевые даты для принятия решений о покупке такого рода услуги) и т.д.

1. Отсутствие альтернативы, напр. при выборе перевозчика (только наши, возможно плохонькие, но «наши активы»), наводит на мысль о неэффективности услуги.

Предложенная схема может иметь высокий уровень внутренних конфликтов, но высокая комбинаторность вариантов и возможностей, позволит ее снизить.

Услуга может быть интересна по разным поводам, например

Очень быстро и дорого (проектный подход)	Очень планомерно и недорого (подход абонементный - только в рамках существующих возможностей)
Например, в авральном режиме перед Новым годом поставить рекламную продукцию из Китая.	Снизить затраты клиента еще на 2%.
Собственные внутренние риски клиента значительно выше рисков связанных с 2L	Риски, связанные с 2L, на уровне допустимых или ниже.

2.

Ключевые заклипания:	Ключевые заклипания:
Быстро, но Дорого Надежно, т.к. Отработано Качественно, потому что Индивидуально	Экономно (дешево), т.к. Комбинаторно (вариативно), Целесообразно, т.к. Эффективно

3. Логистический консалтинг

Фирма берет деньги не за обладание различными логистическими базами данных (да, они есть), а за скорость их обработки и ресурсную адекватность решений, принятых на основании этой обработки.

Удачное название «Логика логистики», «2L» с обязательным смысловым подкреплением, иначе непонятно о чем речь. Позднее «2L» может стать хорошим символом, но не сейчас.

Игрок предложил несколько интересных решений:

- Повышение качества услуг (согласен, но это не прорывное решение)
- Работа с банком клиента, как символ дополнительной степени безопасности клиента (согласен)
- Брендинг чужого актива, пусть даже собственными фурами (собственники, наверное, этому сильно обрадуются, похоже на введение в заблуждение, если конкуренты узнают, замечательный информационный повод для черного Пиара)
- Предложено два СМИ (может быть, но не обязательно это даст какой-то заметный эффект, уверен, есть еще огромное множество возможностей)».



Андрей Григорьев, генеральный директор компании 2L:

«Рад приветствовать первого участника проекта!

В решении Никиты Волкова, директора по маркетингу компании «Дека», можно выделить три основные идеи: договор с банком, «брендинг автотранспорта» и реклама в деловой прессе.

Первая идея, насколько я понял, предполагает построение факторинговой схемы при расчетах с клиентами. Факторинговые схемы позволяют уменьшить сроки оплаты для исполнителя, но можно ли этим привлечь клиента? Услуги банка стоят денег, что, неизбежно отразится на стоимости услуг, да и у клиента есть масса возможностей просто «договориться» с исполнителем об отсрочке.

Идея размещения некой информации о нашей компании на бортах автоприцепов нами уже рассматривалась ранее, но она не совсем соответствует концепции нашего бизнеса. Мы, наоборот, хотим показать, что мы НЕ перевозчики и у нас НЕТ своего транспорта. Мы просто умеем им эффективно управлять. Размещение на автомобилях имидж-рекламы тоже не однозначно: вроде бы и ездит везде, но укрепляет ли имидж компании заляпанный дорожной грязью логотип?

Рекламу в деловой прессе сам автор называет очевидным ходом. В этом с ним, безусловно, можно согласиться. Однако из очевидности идеи совсем не следует простота ее реализации. Думаю, что будущие участники проекта обязательно уделят внимание этому вопросу.

Большое спасибо!».

Автор: Андрей Григорьев

Уважаемые эксперты! Не мог ранее отвечать на поставленные вопросы и комментировать по причине отсутствия необходимых полномочий. Сейчас все пароли получены. Будем наверстывать.

Прежде всего, позвольте выразить благодарность за Ваше участие и очень интересные комментарии.

Высказанное Вами понимание, что с этим кейсом нужно работать не по верхам, а глубже, позволяет надеяться на хороший результат.

Отвечаю на вопросы Владимира Алексеевича.

1. Мы бы хотели для клиентов предложить новые сервисы:

- ответ на любую заявку в течение суток (кроме сложных проектов);
- доставка в ЛЮБУЮ точку «точно в срок» (в некоторые уже делаем);
- доступ клиентов к актуальной информации по сделкам через Интернет;
- объединение по стандартным протоколам информационных систем клиента и 2L.

2. Часть ответа есть в моем комментарии Никите Волкову. В остальном, мы уже «устоявшаяся» компания: предоплату с клиентов не берем и сами почти никогда не платим. Вопросы возникают, когда клиент платит через 2 месяца, а нам положено оплатить через 2 недели. Не смотря на это, наши долги контрагентам, как правило, в 2-3 раза меньше того, чем нам должны клиенты. Кассовые разрывы покрываем за счет собственных и заемных средств.

3. Ответить не готов, может эксперты помогут.

4. Думаю, что нужно говорить как о том, что имеющиеся задачи можно эффективно решать по-другому, так и о том, что можно существенно повысить эффективность основного бизнеса за счет оптимизации неосновных процессов (логистики). Также можно говорить и о том, КАКИЕ задачи можно решать с помощью 2L.

Отвечаю Владимиру Дмитриевичу.

1. В качестве СВОИХ мы назвали наиболее характерных наших имеющих клиентов. Для них у нас наработаны некие пакеты услуг и необходимое документальное обеспечение. Сейчас, например, мы начали много работать с системными интеграторами. В перспективе планируем разработать пакет услуг для крупных региональных торговых комплексов: от этапа проектирования до ежедневного снабжения - все «под ключ». Вне всякого сомнения – список открытый.

2. Четкое определение целевых групп, безусловно, является очень важной задачей при выработке стратегии рекламы и PR. Надеюсь, что эксперты нам помогут в этом.

3. Новые стереотипы и установки предложены очень точно. К этому еще можно добавить тезис о среднем уровне компетенции логистов в профильной логистической и непрофильной компании.

Большое спасибо! Андрей Григорьев.



Введение.

Для нас как для агентства, много работающего в B-to-B секторе, кейс оказался весьма интересным. Рынок логистических услуг при этом для нас совершенно неизвестен, но тем занимательнее вызов, особенно в разрезе нашего главного инструмента – PR.

На первый взгляд, основные проблемы логистического рынка заключаются в невероятно высокой конкуренции компании и большого числа монстров, обладающих **своими** мощностями. Таким образом, основной проблемой маленькой компании, по сравнению с остальными монстрами, является все-таки ненадежность, на наш взгляд: компанию практически невозможно будет привлечь к ответственности.

Наше понимание сути проблемы.

В силу этого, мы предлагаем, как это ни парадоксально звучит, диаметрально отойти от позиционирования, которое компания выбирает сейчас для себя. Ведь все, что написано сейчас про компанию 2L, в переводе означает «Мы – посредники», и все красивые слова про то, что это модная аутсорсинговая компания, «системный интегратор», «конструктор Лего», - в основе своей как раз содержат именно эту идею.

Однако, на наш взгляд, в русском менталитете идея «платить посреднику» - а именно так, по-видимому, происходит восприятие этой бизнес-модели, - является зачастую крайне негативным фактором.

В силу этого, мы как раз рекомендуем отойти от идеи системного интегратора – она вызывает огромное количество вопросов (что категорически неприемлемо в PR и рекламной коммуникации – у потенциального клиента нет времени и желания разбираться в этих плюсах и минусах) – а выбрать другой ключевой пункт (USP) позиционирования, которое сейчас как раз довольно размыто.

Кроме того, есть существенный недостаток в том, что (исходя из условий кейса), компания практически неизвестна.

Выбираем USP

В силу этого, мы предлагаем в качестве базиса позиционирования выбрать экспертность, а не продвижение модели «системного интегратора».

Компания 2L – это эксперт рынка логистических услуг.

Возникает вопрос, куда идти на экспертизу – к компании 2L.

2L – это не простая логистическая компания, это лучшие эксперты рынка.

Решение.

Шаг первый. Серьезное выделение ресурса времени первых лиц под информационную открытость и работу в PR-области. Плановая ежедневная работа с деловыми и профильными СМИ над «выводом» компании в свет, – комментирование профессиональных и пограничных тем. Ведение комментарийной программы вплоть до хобби первых лиц. Компания должна быть везде. И над этим надо серьезно работать.

Шаг второй, существенно более серьезный. Работа с кругом экспертов (профильные издания, независимые ассоциации, если есть, и создать, если их нет) и привлечение их в качестве спикеров на самостоятельно организованных конференциях.

Возможно, даже создать отдельное (как бы независимое) направление, которое будет заниматься исключительно развитием профильных конференций, привлекающих клиентов. Так, например, компания Гедельберг (печатная техника) проводит профильные конференции по директ-маркетингу и церемонию награждения «мэтр полиграфии», в данном случае этот шаг можно реализовать совместно с другими компаниями.

Также возможно создание независимого Интернет-ресурса, освещающего проблемы логистики. Ведение блога с комиксами про логистику. Эти ресурсы должны быть «независимыми», обладать лишь «информационной поддержкой» компании 2L.

Заключение.

Другими словами, вы уже вряд ли станете первыми или вторыми. Но вы можете подняться «над» ситуацией и стать «независимыми» экспертами. Вы можете создать ресурс, который будет продуктом, на который будут цепляться все клиенты.

Имея стержневой продукт, продавать на высоко конкурентном рынке существенно проще.

Задание слушателям.

На основе составленных Вами деревьев решений, предложите Ваше окончательное решение для предложенного кейса и прокомментируйте его.

<http://www.youtube.com/watch?v=dezbQHUNuXg>

<http://www.youtube.com/watch?v=JcGNEm-GAr8>



Морыженков Владимир Алексеевич, научный руководитель программы Executive MBA Государственного университета управления:

«На мой взгляд, идея подняться «над» рынком через позиционирование в виде экспертной компании чрезвычайно заманчива. Стоит обсудить следующие возможности для этого:

1. Какого уровня эксперты действительно работают в 2L? На фоне дикого кадрового голода крупные компании-перевозчики давно бы переманили сильных экспертов к себе. Тогда вопрос, какого качества персонал и в чем его ценность, – должен быть раскрыт дополнительно. Вполне возможно, 2L обладает каким-либо административным ресурсом,

который по российским меркам значительно дороже, чем вне оборотные активы перевозчика, и тогда можно возвращаться к идее «Лего».

2. Малые компании, если 2L является таковой, вынуждены браться за сложные перевозки (нишевые). В этих сегментах нет особенной конкуренции, но компания может себя позиционировать как умеющая делать нечто особенное.

3. Надо еще раз понять цель инвестирования в PR – рост выручки – рост стоимости фирмы – продажа бизнеса через слияние или поглощение. И если у фирмы нет уникальных преимуществ, то и создавать стоимость на этой почве бессмысленно.

Итак, идея с экспертами прекрасна, ее последующее развитие следует ожидать в области Интернет-предложений (авторитетный сайт, встроенный логистический калькулятор и предоставление списка фирм-порученцев (гарантов за качество услуг 2L)). В моей практике консалтинга было много случаев, когда за малую фирму, подающую надежды, поручались крупные заинтересованные фирмы на основе встроенных реальных опционов. Результаты были потрясающие. А соседство с крупными именами 2L может рождать далеко идущие ассоциации. Дождемся развития сюжета».



Киселев Владимир Дмитриевич, профессор кафедры менеджмента и маркетинга факультета «Высшая школа международного бизнеса» Академии народного хозяйства при Правительстве РФ:

«Для меня весьма спорно утверждение «если фирма обладает мощностями, то фирма надежна и ответственна». Могу привести массу обратных примеров.

СССР. Мощностей – море, надежности и ответственности – минимум. Потому и развалился.

Другой пример. Из 10-ти «собственников перестроенного типа» (украли много собственности) эффективен только один (т.е. сохранил и приумножил).

Маленькая компания может обладать большими финансовыми ресурсами, а не только ржавыми машинами, вагонами и пароходами (в смысле, низко ликвидными). Риски клиентов 2L можно страховать различными способами, удобными для клиентов.

Другой чудный стереотип: «нет машин, вагонов и пароходов – нельзя привлечь к ответственности». Привлечь можно. Знаю несколько способов.

Проблемы из области маркетинговых коммуникаций, о которых говорит Наталья:

- Фирма 2L неправильно себя позиционирует на рынке логистических услуг, что приводит к потери потенциальных клиентов.
- Стереотип «необязательности оплаты услуг профессионального посредника» снижает шансы фирмы 2L на успех.
- Фирма 2L нуждается в известности, а известности нет.

Удобнее всего выбрать одну ключевую проблему, и для нее давать серию менеджерско-маркетинговых решений.

С подходом к позиционированию 2L, где в качестве базиса предлагается выбрать экспертность, а не продвижение модели «системного интегратора», согласен.

С частными решениями о каналах (планомерная ежедневная работа с деловыми и профильными СМИ над «выводом» компании в свет, – комментирование профессиональных и пограничных тем, создать отдельное (как бы независимое) направление, которое будет заниматься исключительно развитием профильных конференций, привлекающих клиентов, создание независимого Интернет-ресурса, освещающего проблемы логистики, ведение блога с комиксами про логистику и т.д.) согласен. Они могут дать результат. Хотелось бы несколько слов услышать об информационном наполнении этих каналов. Какие темы (новости) будут ключевыми, как они будут возникать? Кого (хотелось бы поконкретней) будете привлекать в качестве экспертов? И т.д. и т.п.



Андрей Григорьев, генеральный директор компании 2L:

«Рад приветствовать нового участника - Наталью Аксенову, генерального директора AG Loyalty! Очень приятно, что предлагаемое ей решение хорошо проработано и структурировано. И хотя основная идея, заключающаяся в выборе основы позиционирования через экспертность, нам достаточно близка, есть вопросы, по которым наши позиции несколько иные. Давайте по порядку.

Введение. По поводу конкуренции на логистическом рынке могу сказать, что рынок как раз еще не достаточно конкурентен. Причины этому - огромная территория страны, постоянный рост спроса и практическое отсутствие на рынке иностранных лидеров мирового рынка

логистики. Мы ощущаем некоторый рост конкуренции в отдельных сегментах нашей деятельности, но такой жесткой борьбы, как, например, в торговом ритейле, на логистическом рынке пока нет.

Очень интересно, как диаметрально противоположно отличаются наши с Натальей Аксеновой позиции о надежности нашей компании: в своем выступлении мой друг и партнер Александр Козырев говорит как раз о нашей надежности, подтвержденной многолетним опытом взаимодействия с клиентами. С одной стороны, мы умеем не допускать и уже в состоянии самостоятельно отвечать по возможным рискам. С другой стороны, подавляющее большинство рисков успешно и эффективно страхуется. Из нашего опыта следует как раз наоборот: привлечь к ответственности РЖД или крупную авиакомпанию практически невозможно.

Суть проблемы. Дискуссии типа «посредник – не посредник» или «аутсорсинг и как с ним бороться» посвящено огромное количество статей и дискуссий. Обсуждать дополнительно не имеет смысла. На наш взгляд, если есть на рынке процветающие системные интеграторы, финансовые, страховые и таможенные брокеры, если любой серьезный бизнес не обходится без управляющей компании и ни одна стройка не обходится без генподрядчика (строительного системного интегратора), то и в логистике должны быть «генподрядчики по решению логистических проблем».

В отношении нашей неизвестности - так ведь в этом и заключается «изюминка кейса». Нужно вывести на ипподром «черную лошадку»: на вид ничего особенного, а вдруг рванет? Она ведь, даже бегая по полям, ускоряется ежегодно на 40%.

Выбор базиса позиционирования. Все, что касается логистики в современном понимании этого термина, достаточно молодо, и, особенно, в России. Только одних определений термина «логистика» может быть до десяти, не говоря уже о других понятиях. Наряду с классической логистикой товаро- или грузодвижения существует еще много других направлений, таких, как хорошо известная производственная логистика, а также малоизвестные логистика персонала и документооборота. В связи с этим, говорить о лидере нечеткого рынка достаточно сложно. По количеству перемещаемых грузов впереди трубопроводный транспорт с компаниями, «сидящими на трубе». Кто может поспорить с сверх монополизированным РЖД по объемам перевозимых грузов? Только его же, РЖД, дочерние компании. При этом Транснефть не возит минеральные удобрения, а Трансконтейнер не доставляет грузы самолетами. Да и огромная Coca-Cola является лидером только в сегменте газированных напитков, есть в мире компании и помощнее. В связи с этим, я предпочитаю говорить об экспертности или лидерстве в каком-то сегменте логистического рынка. Как выбрать сегмент и какого размера он должен быть – это отдельный вопрос.

Решение. Если удастся четко разобраться с позиционированием, то практически со всем предложенным, в общем, можно согласиться. Многое из предложенного в первом шаге уже готовится к реализации, а вот со вторым шагом, как справедливо сказала Наталья Аксенова, разобраться будет намного сложнее. Есть масса людей, фамилии которых постоянно на страницах профильных изданий по логистике. Они присутствуют на многих семинарах и конференциях, но являются ли они реальными экспертами? Мы были участниками двух профессиональных ассоциаций. Ситуация аналогичная: «боги» живут и «правильно используют» взносы рядовых членов, имеющих право размещения еще одного логотипа на бланках и визитках. Из обеих ассоциаций мы вышли.

Заключение. Да, мы согласны, что не станем лидерами логистического рынка России (а что это такое?). Да, мы постараемся быть в лидерах одного или нескольких сегментов (возможно, совсем новых). Да, мы и сейчас привлекаем новых клиентов через свою компетенцию, основанную на знаниях, опыте и технологиях. Да, мы надеемся, что будут найдены пути, которые, в дополнение к предложенному решению, позволят решить поставленные в кейсе задачи.

Еще раз благодарю Наталью Аксенову.

Ждем новых решений!»

Автор: Андрей Григорьев

Уважаемые эксперты!

Отвечаю на вопросы.

1. Наши эксперты – не публичные люди. Их основной капитал – владение наработанными технологиями и богатый практический опыт. Основное преимущество нашей компании – умение объединять усилия различных специалистов для решения задач в интересах конкретного ЗАКАЗЧИКА. По поводу переманивания в другие компании вопрос не однозначный: пряники те же, если не хуже, но работать

скучно – «маленький винтик в большой машине». Административный ресурс мы пытаемся «укрепить» очень давно, но не очень успешно. По-прежнему, с абсолютным большинством клиентов у нас чисто коммерческие отношения.

2. Да, мы с удовольствием беремся за сложную работу, но это уже давно не просто перевозки, а полноценные логистические программы, объединяющие различные логистические операции и множество компаний на обширной территории. Это и есть «особенное».

3. Цель инвестирования в PR – рост операционной прибыли и через прибыль – стоимости компании. В нашем бизнесе это напрямую связанные параметры.

С уважением,
Андрей Григорьев

День десятый. Решение Елены Кузаковой



Задание слушателям.

На основе составленных Вами деревьев решений, предложите Ваше окончательное решение для предложенного кейса и прокомментируйте его.

http://www.youtube.com/watch?v=L2_YAZZSMQ
<http://www.youtube.com/watch?v=x6lziGTyihM>
<http://www.youtube.com/watch?v=keQRGZ6WjvA>

День одиннадцатый. Веер идей



Киселев Владимир Дмитриевич, профессор кафедры менеджмента и маркетинга факультета «Высшая школа международного бизнеса» Академии народного хозяйства при Правительстве РФ:

Решения Елены Кузаковой «об основах позиционирования», о том «где продвигать» и «как продвигать» показались мне вполне конкретными, весьма профессиональными и достаточно содержательными в рамках времени, отведенного для изложения точки зрения участника. Есть очень толковые предложения. (Извините за лобовую оценку).

Чтобы не быть голословным приведу несколько примеров, цитат из решений Е.Кузаковой: предложение расталкивать категорию средствами пиара, конкретный пример

информационного повода для фирмы 2L и множество других рекомендаций.

Несколько раз с удовольствием просмотрел видеозаписи решений, есть конкретика. Очень хорошо. Просмотр меня убедил в том, что Елена смогла бы замечательно продавать услуги фирмы 2L.

Самые добрые пожелания для Елены Кузаковой.



Андрей Григорьев, генеральный директор компании 2L:

К нашему проекту присоединился новый участник. Им стала Елена Кузакова, директор отдела стратегического планирования РА Муви. Какая интересная стала наблюдаться закономерность: позиция каждого нового эксперта все ближе приближается к нашей (2L) собственной позиции во взгляде на наш же бизнес. Ей удалось очень тонко подметить, что мы профессионально решаем задачи явно сложнее, чем обычные транспортные, делаем это, привлекая другие компании, причем выбираем из них лучшие. Насколько инновационна наша деятельность, мне судить сложно, но наша концепция действительно кардинально расходится с концепциями абсолютного большинства компаний нашего рынка: широкий спектр задач при отсутствии активов против узкой специализации и наращивания имеющихся активов. Мы можем построить цепочку, выбрав лучшие компании на рынке в качестве контрагентов, а другая сторона использует только то, что имеет, а это не всегда лучшее.

Приведу пример. Ежегодно весной приходит в один из портов судно с семенным картофелем для посевной. В течение двух дней необходимо подать в порт 50-60 грузовиков для развоза картофеля по полям. Даже имея гораздо больший автопарк, спланировать одновременное нахождение такого количества машин в одной точке весьма затруднительно. А еще нужно иметь 2-3 машины для резерва на случай поломок. Практически ни одна, даже крупная, компания не сможет решить такую задачу самостоятельно. Они будут вынуждены решать задачу чужими руками, а значит, вставать на наш путь. Это была несложная задача. А что делать, когда задачи на порядок сложнее?

То, что мы хотим и развиваемся вместе с нашими клиентами – попадание в 10 баллов. Более того, одна из наших важных задач – опережать клиентов, «подбрасывать» им на осмысление идеи, к которым клиент

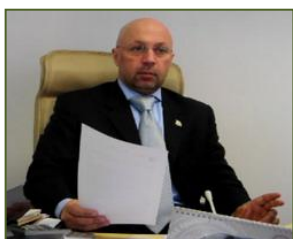
пока не готов. Через полгода – год он их «воспримет» и предложит нам, но уже как собственные. Несмотря на массу сказанных лестных слов в наш адрес, думаю, что позиционирование через инновационность, активность, целеустремленность без опоры на что-то надежное не будет работать. А что у нас надежное? Это опыт-знания-навыки-технологии ... компетенция и ... опять приходим к экспертизе. Пока без этого никуда. Никто не будет разговаривать с активным дилетантом.

Предложение использовать для рекламы подробные отзывы наших клиентов проста, понятна, и может дать хороший результат. Уверен, что наши клиенты помогут нам в этом. Предложение разъяснить в PR, почему 2L лучше обычных перевозчиков, уже обсуждалось в нашем кейсе. Наталья Аксенова имеет полностью противоположное мнение по этому вопросу. Как хорошо, что все люди разные! Есть над чем подумать.

Уважаемые эксперты! Мы не являемся специалистами по PR и рекламе, но иногда просматриваем статьи и книжки на эту тему. Мы, наверное, сможем идти по шагам, перелистывая страницы учебника. Но ведь мы - «черная лошадка», похоже, что и скачем не как все, а на ипподром, ох, как хочется! Ждем от экспертов новых идей!

Огромное спасибо Елене Кузаковой за «проникновение» в суть нашего бизнеса и веер идей!

День двенадцатый. Решение Вадима Саралидзе



Следующий участник, Вадим Саралидзе, руководитель Департамента маркетинговых коммуникаций ОАО «Росгосстрах», - «сторонник классического подхода» в построении коммуникаций в области business-to-business. Идеи, которые предлагаются для решения кейса, основаны, в частности, на примерах из собственного профессионального опыта.

В качестве основных каналов коммуникации были названы печатные издания формата b2b, а также радио. Принимая во внимание присутствие компании 2L в регионах, Вадим предлагает работать с такими объединениями, как торговые палаты, объединения промышленников и предпринимателей, желательным является также присутствие на круглых столах. Предложение участвовать в выставках уже звучало в обсуждении кейса «Логика Везения» - сегодняшний участник также предлагает использовать эту возможность. Но, по его мнению, сосредоточить внимание следует на работе в регионах, «потому что Москва уже несколько перекормлена» подобного рода мероприятиями. Подробнее решение Вадима Саралидзе смотрите в видеосюжете.

Задание слушателям.

На основе составленных Вами деревьев решений, предложите Ваше окончательное решение для предложенного кейса и прокомментируйте его.

<http://www.youtube.com/watch?v=AK4ERbLAFes>

<http://www.youtube.com/watch?v=7MaNLKxjpJQ>

День тринадцатый. Связываться с крокодилами хуже, чем с птичкой



Морыженков Владимир Алексеевич, научный руководитель программы Executive MBA Государственного университета управления:

«Итак, после конструктивного предложения создать компанию 2L из экспертов следующее конструктивное предложение – простое продвижение: канал на радио и выставки. Региональные выставки – дело весьма дорогое и кропотливое. Пока всю страну объедешь, первые забудут о последних. Тем не менее, нам снова хотелось бы узнать, а каковы реальные возможности 2L для того, чтобы конструктивные решения о возможных вариантах давали бы возможность поступательному движению вперед. Хороший кейс не может ограничиваться набором гипотез, какое бы лекарство следовало предложить для усиления роста. Может быть, стоит заглянуть в аптеку Ицхака Адизеса с его витаминами, но для этого еще раз для полноты кейса и полезности для 2L следует раскрыть информацию о 2L. Например, к какому классу следует отнести эту компанию сегодня по величине выручки, по количеству работающих, по ключевым компетенциям. Вспоминается сказка о крокодиле с большими зубами и великой роли птички с длинным клювиком, которая сильно упростила жизнь крокодилу. Понятно, что крокодил никому не даст в обиду свою спасительницу. Вот почему наличие доброго имени для 2L должно быть подкреплено гарантиями крупных фирм. Логистика – не единственное место, где тарифы посредника часто бывают ниже тарифов непосредственно транспортных компаний. В частности, тарифы туроператоров (читай, посредника) всегда ниже тарифа гостиниц, обслуживающих этого же туроператора. Снова тот же крокодил и птичка с длинным клювом. Интересно, какое коллективное соглашение мог бы подписать посредник 2L со всеми транспортными компаниями. Что касается меня, я бы пользовался исключительно услугами посредника, ибо связываться с

крокодилами хуже, чем с птичкой. Но возможно, мы подсказываем новое решение. Возвращаясь к выставкам, то на них надо выступать либо богато, либо вообще не выступать. А это большие затраты. Возможно, стоит выступать только на центральной выставке. И по-прежнему все молчат об удивительной силе Интернет-сайтов. И вот что должно быть там, тоже хотелось бы узнать из ожидаемых вариантов».



Киселев Владимир Дмитриевич, профессор кафедры менеджмента и маркетинга факультета «Высшая школа международного бизнеса» Академии народного хозяйства при Правительстве РФ:

«Очень хорошо, замечательно, кратко, но, по сути, очень верно. Вполне реализуемо и недорого. Мне понравилось простая и ясная логика решения.

Традиционность в подходе продвижению фирмы и ее услуг, с моей субъективной точки зрения, оправданна и уместна. Жесткая сфокусированность на B2B вполне оправдана. О работе с торгово-промышленными палатами и различными ассоциациями предпринимателей не говорил никто из предыдущих авторов решений. Есть и другие интересные предложения.

Но, все-таки, про способы позиционирования 2L хотелось бы чуть-чуть подробнее».



Андрей Григорьев, генеральный директор компании 2L:

«Еще один эксперт присоединился к нашему проекту. Мне очень приятно увидеть решение Вадима Саралидзе, руководителя Департамента маркетинговых коммуникаций ОАО «Росгосстрах». В своем решении Вадим Саралидзе не стал разбираться с позиционированием, а просто и лаконично предложил реализовать классический подход продвижения: ярко заявиться, а затем эффективно расширять аудиторию. Реализовать на базе идеи конструктора LEGO некую визуальную модель для использования в рекламе мы пытались три года назад. Не получилось. Художник, с которым мы консультировались, сказал, что это достаточно сложно. К другому художнику не пошли. За три года мир сильно

поменялся, и сегодня, с использованием новейших достижений компьютерной графики, можно сделать все что угодно. Обязательно попробуем еще раз!

В отношении дальнейшего продвижения мне показался интересным опыт Вадима Саралидзе по работе с выставками и на выставках. Только мне представляется, что все, о чем было сказано, необходимо делать не на профильных выставках (логистика, транспорт и др.), а на выставках из других сегментов рынка, на которых могут быть наши клиенты. Тогда это действительно будет работать.

В отношении взаимодействия с общественными организациями и выступления на различных конференциях и круглых столах, то это действительно эффективный способ PR'a. Пробовали.

В целом, решение простое и четко структурированное. К сожалению, опять не удалось услышать, как и чем конкретно можно «зацепить» аудиторию. «Конструкторный» образ-то мы придумаем, но вот как по-настоящему ЯРКО заявиться?»

День четырнадцатый. Решение Надежды Сенок.



Одним из основных конкурентных преимуществ, по мнению Надежды, является возможность индивидуального подхода к каждому клиенту, что заметно выделяет компанию 2L из множества конкурентов, которые, в некотором смысле, «привязаны» к своим активам (складам, транспорту и т.д.) и имеют меньше возможностей для решения индивидуальных и нестандартных задач. В качестве концепции позиционирования предлагается идея «экспертности», которая должна через некоторое время обеспечить компании позицию opinion leader'a в данном сегменте.

(Идея «экспертности» уже звучала в обсуждении кейса «Логика везения». Поэтому мы бы хотели напомнить вам, что все участники получают задание одновременно и на момент съемки решения, незнакомы с предложениями других участников. Следовательно, любые «повторения» являются совпадением точек зрения, но, ни в коем случае, не плагиатом)

Задание слушателю.

На основе составленных Вами деревьев решений, предложите Ваше окончательное решение для предложенного кейса и прокомментируйте его.

<http://www.youtube.com/watch?v=skMM2OfBTqw>

<http://www.youtube.com/watch?v=EGUJpLIUjUY>

День пятнадцатый. Краткость-сестра таланта



Морыженков Владимир Алексеевич, научный руководитель программы Executive MBA

Государственного университета управления:

Видеовыступление Надежды Сенюк даст форы многим мужчинам. Хорошо структурированные предложения увязаны в логическую последовательность. Итак, снижение издержек за счет качественных бизнес-процессов управления. С другой стороны, привязка к топ-менеджерам-клиентам других компаний, позиционирование как компания-эксперт и каналы продвижения через выставки. Мне кажется, мы начинаем заикливаться. Если в игру не вступят столь ожидаемые нами эксперты из 2L, то нам трудно будет развивать бизнес-модель продвижения глубже, чем полезные советы. Напоминаю, что решение хорошего кейса должно в себя включать не только креативные идеи, но и оценку реализуемости, возможности воплощения этих идей в жизнь. Например, может ли позволить себе 2L участие в выставках 6 раз в год с бюджетом 200 тыс. рублей одно мероприятие, может ли 2L выступить на РБК-ТВ с рекламой качества своих бизнес-процессов – еще 500 тыс. рублей. В то же время хочу напомнить, что PR-страница в хорошем журнале для профессионалов, не только логистики, но и топ-менеджеров («Эксперт», «Секрет фирмы»), стоит всегда больше трехсот тысяч рублей.

В то же время, по-прежнему в тени остается такое важное и известное во всем мире понятие, как «логистический агент». Агенты являются членами различных ассоциаций, транспортных союзов и прочее. Существует масса различных ассоциаций и союзов, таких, как «Строительный союз Подмосковья», «Строительный союз Москвы», ассоциации производителей зерновых, бройлеров и прочая. Все это нужно перевозить и все они собираются в определенных местах. Это не выставки, а в известном смысле деловые тусовки. Кто подскажет, почему великие монстры разных индустрий будут рады топу из 2L? Но если ниточка завьется, то у фирмы появится имя и репутация первоклассного агента. Вообще, теория агентирования содержит в себе как экономический прагматизм, так и изящный психоанализ. Вот почему пора завершать выдвигание гипотез и переходить к экономическому анализу и развитию сценариев по какому-либо пути.



Киселев Владимир Дмитриевич, профессор кафедры менеджмента и маркетинга факультета «Высшая школа международного бизнеса» Академии народного хозяйства при Правительстве РФ:

Уважаемые коллеги.

Ключевые слова в решении Надежды Сенюк произнесены:

1. Конкурентные преимущества (напр., сокращение издержек за счет выстраивания индивидуальной технологии, удобной для потребителя)
 2. Потребители (продвинутые компании, которые зарабатывают не на товаре, а на скорости, объеме и качестве его обработки для клиента)
 3. Позиционирование (компания-эксперт, которая знает ... как выстроить технологию ...)
 4. Каналы продвижения (четко доказала, почему именно пиар; привела конкретные примеры реализации).
- Ощущается хорошая профессиональная маркетинговая подготовка.
Умница. Четко, кратко и по сути. Успехов.



Андрей Григорьев, генеральный директор компании 2L:

Уважаемые коллеги! Комментарий на решение нового участника - Надежды Сенюк, директора по связям с общественностью сети «Техносила», будет, наверное, самым коротким.

Мы были просто потрясены тем, насколько точно предложенное решение совпадает с нашим собственным ощущением по поводу решения данного кейса. По всем четырем компонентам, предложенным в решении, Надежде Сенюк удалось очень точно уловить суть и сфокусироваться на действительно важном. Все, чем мы занимаемся последние годы, что, по наитию, пытаемся делать до сих пор, четко структурировано и сведено в простое и понятное решение. Возможно, предложенное решение и не будет идеальным с точки зрения уважаемых экспертов, но нам добавить нечего. Профессионализм выше всяких похвал! Ставим 11 баллов из 10!

День шестнадцатый. Решение Дмитрия Юрцвайга



Дмитрий Юрцвайг считает, что необходимо обучение рынка и работа со СМИ - «обзор рынка услуг и опыта западных компаний, наращивание потока информации автоматически даст возможность рынку отслеживать движение компании 2L». Он также предлагает применять в области прямых продаж написанное для компании специальное издание, которое можно будет использовать не только при работе напрямую с клиентами, но и на выставках и презентациях, и говорит о необходимости собственного сайта, организующего on-line общение с клиентами. Подробнее предложение Дмитрия Юрцвайга смотрите в видеоролике.

Задание слушателям.

На основе составленных Вами деревьев решений, предложите Ваше окончательное решение для предложенного кейса и прокомментируйте его.

День семнадцатый. Детали 2L-конструктора



Морыженков Владимир Алексеевич, научный руководитель программы Executive MBA Государственного университета управления:

Итак, что добавилось нового: смена категории, а значит ребрендинг, наращивание потока информации о компании, добавляются собственные семинары и брошюра по логистике для хороших клиентов. И самое главное – наконец, на горизонте появился сайт. Если сайт компании будет содержать ссылки на сайты своих контрагентов, а также подкреплен брендами от крупных клиентов, то вероятность быстрого формирования клиентской базы начинает стремительно возрастать. В отличие от прошлого комментария о топ-менеджере, с которым должны быть установлены связи, теперь и среднее звено клиентов будет рекомендовать своим боссам заманчивые перспективы использования логистического оператора. Хотелось бы услышать комментарии о ценовых пределах:

1. либо этот логистический оператор сделает все дешевле всех;
2. это будет дорогой оператор, но с уникальным сервисом.

Быть дешевле всех довольно разорительно, быть дорогим и удобным – нужно понять, как это сделать. Вполне возможно, можно добавить интегрированные услуги от страховщиков и кредитных брокеров, тем самым 2L может позиционироваться в качестве системного интегратора при поставке комплексных услуг. За снижение риска взимается плата. Как правило, за это все и платят с удовольствием. Будем надеяться на дальнейшее развитие сюжетов в этой плоскости.



Киселев Владимир Дмитриевич, профессор кафедры менеджмента и маркетинга факультета «Высшая школа международного бизнеса» Академии народного хозяйства при Правительстве РФ:

С интересом посмотрел материал Д.Юрцвайга. Коллега говорит про то, как двигать данную категорию логистических услуг, про обучение рынка, про печатные материалы для распространения среди участников логистического рынка, информирование российского рынка, про успешное развитие подобного бизнеса на западе (и не только). Двигать категорию в одиночку – дело довольно дорогое и не всегда благодарное. Если у фирмы есть возможность относительно продолжительное время занимать на этом рынке ключевую позицию, тогда может быть.

Можно отметить отдельные интересные и/или очевидные предложения (напр. создание корпоративного сайта, консультационного обеспечения/бизнеса для потенциальных потребителей).



Андрей Григорьев, генеральный директор компании 2L:

Очень внимательно прослушал решение нового участника проекта Дмитрия Юрцвайга, директора департамента маркетинга ЗАО АКБ «Русь-Банк». Несмотря на то, что все участники получали задание одновременно и также одновременно готовили свои решения, у каждого нового предлагаемого решения ответственность все выше и выше. Все ждут от него чего-то нового, того, что не предложили предыдущие участники. С одной стороны, если несколько человек предлагают похожие решения, то можно предположить,

что истина где-то рядом. С другой стороны, обсуждать еще раз ту же проблему без новой информации, видимо, не очень интересно.

В решении Дмитрия Юрцвайга прозвучало несколько новых предложений. Первое из них – проведение ребрендинга. Нашей компании необходимо работать над развитием и укреплением своего малоизвестного бренда, но нужно ли проводить ребрендинг того, чего фактически еще нет? Может быть, проще отказаться от того, что есть и построить все с нуля?

Идея с донесением информации до потенциального клиента через обучение рынка представляется очень привлекательной. Как отмечали в своих решениях участники проекта, нашими клиентами должны быть «продвинутые» компании, способные оценить преимущества от взаимодействия с компанией 2L. Из нашего опыта, большинству компаний это необходимо достаточно долго и подробно разъяснять. Обучение рынка позволит увеличить количество компаний, заинтересованных в получении новой и более качественной услуги.

Реализация прямых продаж через выпуск специализированной брошюры в нашем кейсе также не обсуждалась. На наш взгляд, делать академическую брошюру по вопросам логистики, «вплетая» в нее скрытую рекламу 2L, не имеет смысла. Книг и книжечек по логистике навалом. А вот если разработать практическое пособие по решению конкретных задач логистики на примерах, да еще с расчетами, то это может быть интересно.

Большое спасибо Дмитрию Юрцвайгу за новые идеи. Впереди у нас – завершающее решение. Подождем.

Автор: Андрей Григорьев 10.04.2007 23:15 Комментарии о ценовых пределах и не только. 1. Делать ВСЕ дешевле ВСЕХ невозможно. Среди дискаунтеров тоже есть конкуренция. Работа дешево и по шаблону – не наша «поляна». 2. Ох, это понятие «дорогой»! Для одного Жигули дорогие, для другого Мерседес дешево. Думаю правильнее говорить о соотношении цена/качество. Понятие тоже не очень четкое, но позволяет как-то сравнить эти две машины. У нас что-то похожее: единых критериев нет, но оценивать надо. Наша компания сейчас проходит сертификацию по методике американской компании LFA. 3. Очень приятно увидеть близкую нам фразу «системный интегратор при поставке комплексных услуг». Мы иногда используем «логистический системный интегратор». Большинство людей не понимает, что это такое, но определение достаточно четкое и как хорошо звучит!

День восемнадцатый. Решение Дениса Пиньковского



- Компании 2L необходимо сегментировать бизнес: выявить несколько групп клиентов (в т.ч. и потенциальных), с которыми работает компания, определить наиболее эффективные и перспективные направления (сегменты) и сделать акцент именно на них.
- PR-стратегия и маркетинговая активность должна быть узконаправленной для каждой определенной категории потребителей, «выходить» на рынок рекламы нужно именно там, где есть потенциальный потребитель данного продукта. В связи с этим можно выделить несколько направлений для продвижения услуг:
 - для каждой группы потребителей необходимо продумать свою отдельную стратегию, визуальные образы, площадки для размещения и (возможно) какие-либо конкретные интересные

данной группе продукты;

- предлагать клиентам готовые решения «в одной коробке», четко сегментировав эти пакеты по потребителям, типам логистики, направлениям, типам грузов и т.д.

- использовать тактику 100% прозрачности для клиента – все логистические звенья должны быть ему известны, особенно если операторами являются всемирные (всероссийские) раскрученные компании. Плюс такой стратегии для клиента с точки зрения PR активности – в приложении наибольших усилий именно к выстраиванию звеньев, удобных маршрутов и оптимальных условий, а не к практической организации перевозок, как у крупных операторов. Вследствие этого – меньшая инерционность, более гибкий подход к клиенту и решение персональных задач.

- использовать «персонализацию», как это происходит сейчас во многих компаниях, связанных с продажей компьютеров. Ситуация, когда клиенту заранее (через интернет-сайт, печатные издания, другие источники) известен ваш персональный менеджер (а зачастую клиент даже может видеть его фотографию), позволяет ему проявить большую лояльность при выборе компании, заключить именно партнерские отношения, а весьма вероятно и дружеские.

- применять внутреннее разделение компании на отделы, даже если в каждом отделе 1 человек. Разделить задачи по типам, по клиентам, по направлениям. Это говорит клиенту о структурном подходе компании к бизнесу и о четких зонах ответственности и разделении полномочий внутри компании, чего нельзя сказать о небольших компаниях (атрибуты надежности, столь важные для клиента).

- Применение нестандартных рекламных шагов и отстранение от конкурентов:
 - размещение рекламы там, где у вас нет прямых конкурентов, зато есть вспомогательные факторы в виде рекламы авиаперевозчика. Где: места отдыха на горнолыжных курортах России. Например, в Красной Поляне активно рекламируются российские авиакомпании, но нет рекламы логистических компаний. Находясь в мегаполисе, человек не обращает внимание на такую рекламу, а вот на отдыхе, особенно горнолыжном, при правильно выстроенном визуальном ряде, коммуникациях и четко направленном на сегмент потребителя предложении, это запомнится.
 - использование упомянутого вами конструктора LEGO в качестве визуального образа в рекламной кампании, а возможно и отдельного продукта (название, конечно, нужно будет поменять, но оставить его похожим -)) Скажем, продвижение отдельного продукта «Конструктор» под торговой маркой 2Lego, направленного прежде всего на юных потребителей, но покупателями в этом случае скорее всего, будут выступать родители, которые в свою очередь будут связывать марку конструктора с маркой известной логистической компании. Таким образом, мы вовлекаем в рекламу и детей и их родителей, непосредственных потребителей услуг по логистике. Ведь и на горных лыжах обычно родители едут отдыхать с детьми, значит, и восприятие рекламы в этих местах отдыха также будет позитивным и, что самое главное, взаимным. И есть шанс, что через 10-15 лет вы получите клиента, который знает ваш бренд и, естественно, будет к нему более лоялен при прочих равных условиях».

Задание слушателям.

На основе составленных Вами деревьев решений, предложите Ваше окончательное решение для предложенного кейса и прокомментируйте его.

<http://www.youtube.com/watch?v=-AWK CZqaoVQ>

<http://www.youtube.com/watch?v=lzpigelltt4>

<http://www.youtube.com/watch?v=ikohGg9OkPU>

День девятнадцатый. О «коробках» и авторских правах



Киселев Владимир Дмитриевич, профессор кафедры менеджмента и маркетинга факультета «Высшая школа международного бизнеса» Академии народного хозяйства при Правительстве РФ:

Комментарии решения Дениса Пиньковского, по пунктам:

1. Правильно, но в 2L, я так думаю, об этом знают. 2. Согласен с очевидным положением автора об узко направленности PR-стратегии для каждой категории потребителей. Несколько слов о направлениях для продвижения: Интересна идея про «коробочные решения», но не совсем понятно как автор предлагает это реализовывать. Тактика «100% прозрачности для клиента» - а нужна ли клиенту такая прозрачность в полном объеме? «Персонализация» - да, это интересно, но есть некоторые риски, связанные с человеческим фактором. Про «внутреннее разделение компании на отделы, даже если в каждом отделе 1 человек» я не понял (В.Д.К.).
3. Размещение рекламы там, где нет прямых конкурентов - допустимо, но ход непрорывной. Использование упомянутого вами конструктора LEGO в качестве визуального образа в рекламной кампании - весьма чревато, в ВТО такого не позволяют, это прямое нарушение авторских прав. У них с этим строго.



Андрей Григорьев, генеральный директор компании 2L:

Уважаемые коллеги! Мы получили решение от завершающего наш проект участника - Дениса Пиньковского, руководителя отдела продаж Tenfold. В своем решении Денис предложил разделить клиентов на узкие сегменты и для каждого сегмента разработать решения «в одной коробке». Для многих компаний на рынке такой подход, вероятнее всего, оправдан. Для нашей компании, предлагающей индивидуальные решения для каждого клиента, в «коробке» может быть только какой-то общий шаблон, который можно положить в основу конкретного решения, учитывающего особенности данного клиента. Уважаемые

коллеги по кейсу, прошу учесть, что мы не только перевозим, как говорит большинство участников, - мы решаем комплексные проблемы.

В отношении 100% открытости - в жизни происходит все наоборот. Кто мне назовет «всемирные (всероссийские) раскрученные компании», работающие самостоятельно на просторах нашей необъятной Родины за МКАД, а особенно за Уралом? Я полагаю, что таких нет. Все используют другие компании, специализирующиеся на конкретной услуге или регионе. Поиск таких компаний требует много времени и происходит, в основном, методом проб и ошибок. Собственных! Рынок-то не развит! Делиться такой информацией, можно сказать «ноу - хау», просто расточительство. Нашего клиента не интересует, кто конкретно будет хранить, перевозить или растаможивать. Его интересует конечный результат, сроки, гарантии и цена.

Предложения по «персонализации» и делению компании на отделы несколько противоречат друг другу. Если каждый из отделов занимается только своим вопросом, то кто же отвечает за составную услугу в целом? Здесь можно процитировать Аркадия Райкина (кто помнит): «К пуговицам претензии есть? Нет? Тогда к карманнику...». Специализация внутри компании просто необходима, но это только внутренняя технология. Для клиента должен работать принцип «одного окна».

Предложенные в решении «нестандартные способы» имиджевой рекламы, безусловно, интересны, но они больше подходят крупным компаниям с миллионными рекламными бюджетами. Даже мировая компания LEGO со своим известным конструктором чувствует себя не лучшим образом из-за изменившейся конъюнктуры рынка. А где уж нам, небольшой компании 2L.

День двадцатый. Взгляд изнутри



Денис Пиньковский, руководитель отдела продаж Tenfold Group:

Для меня участие в проекте, безусловно, было очень интересным. Прежде всего потому, что я смог прикоснуться к неизвестному для меня бизнесу, посмотреть на некую проблему с позиции логистика, перевозчика. Я постарался приложить максимум усилий для того, чтобы моё решение хоть в какой - то степени отвечало поставленной перед участниками задаче с экономической и социологической точек зрения. Надеюсь, хотя бы часть того, что звучало в моём выступлении, найдет положительный отклик в 2L, и представители этой логистической компании смогут использовать высказанные мною идеи для дальнейшего продвижения в своём бизнесе. Хочу заметить также, что Tenfold готов к сотрудничеству с

2L, так как в своём бизнесе мы и сами часто прибегаем к услугам логистических компаний, особенно когда речь идёт о доставке товара по России, поэтому мы открыты для партнёрских отношений с компанией 2L.

Задание слушателям.

На основе составленных Вами деревьев решений, предложите Ваше окончательное решение для предложенного кейса и прокомментируйте его.

День двадцать третий. 2L: "Нам стало легче"



В своём видеобращении Андрей благодарит участников за предложенные ими решения, особо отметив предложения Надежды Сенюк, Елены Кузаковой и Вадима Саралидзе, высоко оценивает работу экспертов проекта: "эксперты не давали каких - либо конкретных решений, но задавая свои хитрые вопросы, заставляли нас постоянно думать о том, что мы делаем". Надеемся, совсем скоро мы станем свидетелями больших перемен на логистическом рынке - желаем компании 2L успехов в воплощении предложенных идей!

<http://www.youtube.com/watch?v=WrnIgh4BeGI>

Андрей Григорьев, генеральный директор компании 2L