



# Как пережить кризис грузовладельцу?

**Ухудшение экономической ситуации, рост конкуренции, увеличение ценового давления со стороны покупателей вынуждают грузовладельцев пересматривать процессы закупки, производства и распределения товаров, а также искать новые возможности для снижения затрат и соответствия требованиям потребителя. Результатом такого поиска может стать диверсификация производства. Хотя одной из наиболее популярных статей сокращения издержек по-прежнему остается логистика.**

## **Кризис как путь к совершенству**

Первые шаги на пути к экономии в кризисные времена одинаковы и у грузоотправителей, и у поставляющих им транспортно-логистические услуги компаний. Как правило, все начинается с сокращения некритичных для бизнеса административных трат: уменьшается количество командировок, вместо билетов бизнес-класса приобретаются билеты попроще, корпоративные мероприятия либо отменяются, бывает, что из роскошного офиса компании приходится перебираться в помещение подешевле. С другой стороны, активизируется работа над проектами с быстрой окупаемостью, а средства инвестируются только в то, что дает прибыль в сжатые сроки.

«В кризисные времена большинство компаний выбирает стратегию сокращения издержек. Как правило, такая экономия приводит к ухудшению качества продукции и снижению

уровня сервиса, – полагает менеджер направления «Запасные части» компании JCB Russia Камен Николов. – Мы считаем, что кризис – это стимул быть лучше и повод пересмотреть систему налаженных процессов, взять под усиленный контроль проблемные зоны». Поэтому ради сохранения лидерских позиций в сегментах поставки строительной и сельскохозяйственной техники JCB старается укрепить сильные стороны своей деятельности и улучшить слабые. «Более чем полувековой опыт работы на рынке спецтехники доказал, что в периоды финансовых кризисов нужно вкладываться в инновационные разработки, особенно если у компании есть такая возможность», – отмечает К. Николов. В JCB также считают, что во время кризиса необходимо предлагать клиентам выгодные и прозрачные финансовые программы, увеличивать количество демопоказов и больше рассказывать о возможностях машин. «Если мы видим, что покупательная способность

снижается, мы разрабатываем машину с более широкой спецификацией, при этом сохраняя для покупателя выбор между бюджетным и дорогим вариантами», – поясняет К. Николов. Стоит пояснить, что все запчасти для техники JCB в Россию импортируются, при этом компания не доставляет их дилеру самостоятельно, а пользуется помощью партнеров, которые берут на себя анализ маршрута и планирование логистической цепочки, обеспечивая как максимальную скорость доставки в срочных случаях, так и экономическую эффективность в целом. После предыдущего кризиса, благодаря организации своевременной доставки запасных частей в рамках системы послепродажного обслуживания, JCB начиная с 2009-го увеличила количество сельскохозяйственных дилеров в РФ с 3 до 11. «Поэтому в нынешних условиях мы не планируем изменять налаженную систему поставок, тем самым сохраняя качество услуг», – подчеркивает К. Николов.

**ЛОГИСТИКУ НУЖНО  
ОПТИМИЗИРОВАТЬ ПОСТОЯННО**

Логистика традиционно составляет значительную часть стоимости потребительских товаров. И ритейлеры то и дело вынуждены рассматривать альтернативные варианты доставки грузов.

В компании «Хино Моторс Сэйлс» считают, что заниматься усовершенствованием процесса внутренней и внешней логистики следует постоянно, а не только при осложнении экономических условий. Поэтому здесь исследуют рынок транспортной и складской логистики, ищут новые возможности доставки своей продукции, рассчитывают предварительные затраты на новые маршруты и проводят тестовые поставки. Затем проводится анализ совокупных затрат, который сравнивают с существующими схемами доставки, после чего определяется дальнейшая схема использования нового маршрута. Новшества касаются не только поставщиков транспортных услуг, но и компаний, работающих в портах, на таможенных складах.

Исполнительный директор «Хино Моторс Сэйлс» Юрий Зорин рассказывает, что в целях сокращения временных затрат на доставку деталей дилерам, расположенным в Центральном, Приволжском, Южном и Уральском федеральных округах, «Хино Моторс Сэйлс» в 2014 году начала поставлять запасные части для грузовиков в Москву из Бельгии. «Ранее поставки запасных частей осуществлялись только с центрального склада Hino в Токио, – поясняет Ю. Зорин. – Расстояние между Москвой и Токио составляет 7470 км, а между Москвой и Брюсселем – 2564 км. В связи с этим было принято решение начать сотрудничество с филиалом Hino Motors Ltd. в Бельгии, который находится в непосредственной близости от двух важных транспортных развязок: международного аэропорта Брюсселя и порта Антверпен». Дилерам, находящимся в Сибири и на Дальнем Востоке, по-прежнему целесообразнее заказывать запасные части со склада в городе Артем Приморского края. «Работа по оптимизации доставки и транспортировки продолжается, и в итоге мы планируем получить уни-

версальную систему, позволяющую отслеживать наличие той или иной запасной части на складе или в транзите, – отмечает Ю. Зорин. – Это даст возможность минимизировать финансовую и временную составляющую доставки дилеру, в какой бы части страны он ни находился».

**ЧТО ДЕЛАТЬ СЫРЬЕВИКАМ?**

Предприятиям, работающим в сырьевых отраслях промышленности, экономить на логистике несколько сложнее, поскольку их финансовое положение, как правило, зависит от конъюнктуры мирового рынка. Наиболее сложная ситуация складывается в том случае, если производитель сырья или продукта низкой степени переработки одновременно является градообразующим предприятием. Например, ЗАО «Ураласбест» уже не первый год проводит политику диверсификации, потому что спрос на асбест на мировом рынке постоянно снижается. По словам генерального директора предприятия Юрия Козлова, до 2015 года доля асбеста в общем объеме продукции, выпускаемой компанией, должна сократиться с 80 до 55%. Именно поэтому «Ураласбест» инвестировал средства в строительство завода, где будут производиться теплоизоляционные материалы. В новое предприятие собираются вложить 4,5 млрд руб. Если все пойдет по плану, то в 2015 году оборот завода составит 2,5 млрд руб., а инвестиции окупятся за 5 лет. Положение «Ураласбеста», конечно, тяжелое, но у многих моногородов оно еще сложнее, так как не все руководители градообразующих предприятий способны искать и, главное, находить выходы из кризисной ситуации.

Сокращение грузовой базы во время экономической стагнации в масштабах государства – явление абсолютно закономерное. И его естественное следствие – усиление конкурентной борьбы между транспортными компаниями – имеет свои минусы и плюсы. Безусловно, к последним можно отнести активизацию поиска резервов для дальнейшего совершенствования качества услуг, предоставляемых транспортниками. Философия получается простая: стань лучшим – и тебя выберут.

**МАРИНА ЕРМОЛЕНКО** 

**ТОЧКА ЗРЕНИЯ**



**Виктор Козлов,**  
**ДИРЕКТОР CORUM**  
**SOURCE**

– Ориентируясь на требования рынка, мы запустили ряд новых сервисных продуктов, спрос на которые в условиях дефицита ликвидности вырос. В частности, пересмотрели модель бизнеса, открыв сборочные производства с ориентацией на OEM (original equipment manufacturer – «оригинальный производитель оборудования»), что позволило в полной мере выполнять контрактные обязательства перед клиентами.

В целях оптимизации затрат по реализации продукции компании приходилось искать альтернативные пути ее транспортировки. Одновременно мы расширяли круг логистических компаний, способных предложить новые решения, ведущие к сокращению стоимости перевозки. По нашему опыту, экономия на транспортных расходах может составить порядка 7–10% валовых затрат на логистику предприятия.

**Юрий Зорин,**  
**ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ**  
**ДИРЕКТОР**  
**«Хино Моторс Сэйлс»**



– В кризис приходится менять взаимоотношения и тактику работы с транспортными компаниями и логистическими операторами. Мы стараемся вести взаимовыгодное сотрудничество с имеющимися поставщиками, которые доказали свою надежность и качество предоставляемых услуг на протяжении длительного времени, но мы также предлагаем им рассмотреть варианты снижения текущих ставок или предоставления скидок по основным маршрутам транспортировки за счет увеличения объемов либо возможность оставить неизменными текущие ставки на следующий календарный период. Как правило, постоянные партнеры идут нам навстречу. Рассматриваем мы и новых поставщиков услуг, но всегда проводим пробные поставки и никогда не отдаем весь объем одному поставщику, стараясь разделять всю партию между несколькими транспортно-логистическими компаниями, тем самым минимизируя риски и создавая хорошую конкурентную среду.