



Выживать легче вместе

Юрий Сергеевич, для начала расскажите, пожалуйста, немного о вашем предприятии.

— Наш складской комплекс находится на территории крупнейшего логистического парка «Северное Домодедово» и относится к категории А. Общая площадь хранения составляет почти 40 тыс. м². На складе установлена стеллажная система общей емкостью 64 тыс. паллетомест, имеется склад «мезонин» общей площадью 3,4 тыс. м². Высота складского помещения — 12 м, что позволило установить стеллажную систему высотой в 6 ярусов (расстояние между балками 1,9 м). Количество погрузочных доков, оборудованных доклеверами, — 34, двое ворот предназначены для крупногабаритных грузов. Стеллажи и подъемно-транспортную технику, в том числе ричтраки и высотные узкопроходные штабелеры по лизингу нам поставила фирма Jungheinrich. Склад оборудован системами сигнализации и видеонаблюдения с записывающим устройством, информация в котором хранится в течение шести месяцев, что позволяет полностью контролировать качество погрузки, отгрузки, комплектации. Всеми процессами управляет самое современное программное обеспечение Logistic Vision Suite III. В штате сейчас находится более 100 человек.

Сыровецкий Юрий Сергеевич Окончил Севастопольское высшее военно-морское инженерное училище и служил на дизель-электрических подводных лодках в должности командира моторной группы. В 1984 г. в Высшей школе КГБ СССР защитил ученую степень кандидата психологических наук, позднее получил ученое звание доцента. Там же в последующем работал начальником кафедры психологии управления. Много лет был советником А.Г. Тулеева, являлся заместителем губернатора Кемеровской области по вопросам правопорядка и экологии и награжден серебряной медалью «За особые заслуги перед Кузбассом». С 2001-го по 2004 г. — председатель правления и генеральный директор ОАО «Стахановский вагоностроительный завод» (владелец — компания ОАО «Группа-Альянс»). За успешный вывод завода из кризиса награжден президентом Украины именными наручными часами, а также грамотами министерства промышленной политики Украины и губернатора Луганской области, золотой медалью I степени «10 лет независимой Украины». Позже работал руководителем проекта по созданию производства грузовых вагонов нового поколения в ЗАО «Трансмашхолдинг», директором ООО «Орский вагонный завод». В настоящее время генеральный директор ЗАО «ТАКГ».



Мы продолжаем начатую тему организации взаимоотношений логистического оператора и его клиентов в изменившихся экономических условиях. На этот раз объектом нашего внимания стало ЗАО «Транс Логистик Консалт Групп» (ТЛКГ) — молодой, но уже довольно успешно развивающийся логистический оператор. О том, как решаются в этой компании задачи, связанные с выходом из кризисной ситуации, рассказывает генеральный директор ЗАО «ТЛКГ» Юрий Сыровецкий

Какие услуги сейчас оказывает ваш склад?

— По большому счету основная услуга — это ответственное хранение, дополняемое с учетом современных условий в стране субарендой. По ответственному хранению предпочитаем работать с компаниями, имеющими высокую оборачиваемость продукции. Именно здесь имеется определенный резерв в управлении себестоимостью наших услуг. Этот рычаг в большей степени зависит именно от нашего умения, грамотности, квалификации.

Что касается других сопутствующих услуг, то мы делаем комплектацию, упаковку, стикетирование, ведем первичный учет товаров клиентов, подготавливаем комплекты первичных документов и выполняем ряд других обычных для логистического оператора работ, но этим сейчас особенно никого не удивишь. Особенность нашего склада, быть может, состоит в том, что весь комплекс работ в целом здесь осуществляется на высоком уровне при достаточно низких ценах за услуги. К тому же у нас очень жесткий, можно сказать, морской порядок в организации внутренней деятельности, четкое распределение функций, поскольку в прошлом я капитан первого ранга, да и первый заместитель у меня тоже бывший замостский офицер, капитан второго ранга. Дисциплина

позволяет поддерживать на высоком уровне организацию любых работ на складе, взять хотя бы чистоту в помещениях. Я уже не говорю о внешнем виде наших сотрудников...

Е ЗАО «Транс Логистик Консалт Групп» недавно вышла на рынок и, наверное, не имеет достаточно опыта работы в логистике. Как же вы решаете проблемы, возникшие в новых экономических условиях?

— Действительно, наше предприятие образовано недавно, в 2007 г. Весь прошлый год велось его оснащение, закупалось и устанавливалось оборудование, заключались первые договоры с клиентами по субаренде и ответственному хранению, но, к сожалению, складской комплекс так и не удалось существенно загрузить. На тот момент, когда я принял предприятие, а произошло это в декабре прошлого года, более чем 50% складских площадей и стеллажей были свободными. Дальше действовать требовалось фактически с антикризисных позиций, и здесь оказался востребованным опыт, приобретенный за многие годы предыдущей деятельности в ОАО «Группа-Альянс». В первую очередь нужно было решать задачу наполнения склада продукцией или увеличением сданных в субаренду площадей, причем в условиях, когда число потенциальных клиентов резко сокращалось. Но это лишь одна часть вставших перед нами задач.

Вторая проблема состояла в том, что в новых кризисных условиях в целом по стране стали снижаться и цены на услуги логистических операторов. Те компании, с которыми мы уже работали, начали просить определенных уступок и скидок. В то же время наши арендодатели пока занимают достаточно твердую позицию в отношении сохранения ранее установленных тарифных ставок. Получалось так, что наши цены на услуги стали снижаться (при сокращении клиентской базы), а затратная часть, тарифы на услуги арендодателя, к сожалению, не уменьшилась, хотя сейчас мы и ведем сложный диалог с ним на эту тему.

В этих условиях нужно было повышать эффективность деятельно-

сти предприятия. В этой связи было выделено два основных направления дальнейших действий — это рост доходов за счет увеличения количества клиентов и снижения себестоимости технологии складского производства, а также общего снижения наших затрат. С затратами было проще — все, что было возможно, мы сократили. Две другие проблемы оказались более сложными, причем решать их надо было очень оперативно. Понятно, что клиентов можно привлечь прежде всего уменьшением тарифов и повышением качества обслуживания. На наше счастье целый ряд компаний, которые к нам обращались, были не удовлетворены уровнем сервиса других складов и попробовали воспользоваться нашими услугами. Были организованы пробные загрузки нашего терминала, проверки на качество работы. После того как клиенты убедились, что наш склад может обеспечить требуемое качество, они увеличили объем хранения. Таким образом, мы использовали оба рычага: снижение цены — для привлечения клиента, а повышение качества обслуживания — для удержания его на нашем складском комплексе. Помимо этого было максимально ускорено заключение договоров с клиентами: ведь если долго договариваться, то клиента «умыкнет» конкурент.

Снижение себестоимости технологии обработки возможно только за счет оптимизации всех технологических процессов и перехода на сделную систему оплаты труда. Мы начали с распределения грузов на складе, доведения до оптимального состояния программы, которая выдает рекомендации по размещению товаров клиентов. Следующим шагом стала оптимизация использования погрузочно-разгрузочной техники, маршрутов ее движения и технологии обработки, снижение времени на отдельные операции и т. д.

Кроме того, введена сделная оплата труда вместо ранее применявшихся окладов. Чем две эти формы различаются? Окладная система не дает возможности тем, кто хорошо работает, получать больше, но позволяет плохо работающим получать незаработанное. Поэтому «получ-



ку» надо было заменить зарплатой, чтобы повысить мотивацию труда, а в конечном итоге — производительность, оптимизировать численность работающих, в общем, сократить фонд оплаты труда с одновременным увеличением индивидуальных заработков. Часть персонала, например грузчики, работает на аутсорсинге. Это экономически более выгодно, потому что мы платим ровно за то количество людей, которое используется в каждый конкретный период. Что касается профессионального уровня наших работников, то он определяется количеством претензий от клиентов. У нас их пока не было — во всяком случае, на моей памяти. Чтобы их не было и впредь, стараемся работать на опережение, предупреждая их возникновение, поэтому я требую, чтобы о любом возникающем вопросе по поводу недостатков в обслуживании клиентов мне незамедлительно докладывали.

Е И каковы результаты такой стратегии?

— Если на каких-то складах количество клиентов стало сокращаться, то в результате всего комплекса принятых мер у нас оно достаточно интенсивно растет. Помог и учет чисто психологического фактора. Я всегда стараюсь познакомиться с руководителями всех наших компаний-партнеров для того, чтобы иметь возможность быстрее решать возникающие вопросы и проблемы. Одно дело получить какие-нибудь обещания от менеджера, другое дело — от директора. Да и самим первым лицам компаний после общения с руко-



дителям становится понятнее, как на нашем складском комплексе будет осуществляться их обслуживание.

Уже сейчас избранная стратегия дала свои положительные результаты: за столь небольшой срок загрузка склада приближается к 70%, и думаю, в мае он будет занят практически полностью, причем клиентами, которые требуют довольно широкого спектра услуг и, главное, точности их исполнения. Крупные торговые сети выставляют довольно жесткие условия в отношении своевременности и точности поставок продукции. Естественно, наши клиенты будут работать с тем логистическим оператором, который не будет создавать им условий для штрафных санкций. И мы уверены в том, что по нашей вине они не возникнут.

Можете ли вы кратко сформулировать основные направления вашей деятельности в области повышения качества услуг?

— Прежде всего это выполнение всех пожеланий заказчика, которые оговариваются при заключении договора. В первую очередь стремимся к тому, чтобы отгрузка осуществлялась без задержек, причем мы сокращаем сроки от момента подачи заявки на отгрузку до момента самой отгрузки. Кроме того, качество

услуг — это обеспечение максимальной сохранности продукции. Груз должен дойти к конечному потребителю в целостности и без повреждений, поэтому большое внимание уделяется не только плановым инвентаризациям по заявкам клиентов, проводимым один раз в год (или с иной периодичностью, оговоренной в договоре), но и так называемым циклическим инвентаризациям, которые организуются без остановки процессов приема продукции клиента и отгрузки. Клиент допускается на любой этап обработки его продукции. Например, был случай, когда один из наших партнеров неожиданно нагрянул с инвентаризацией. Это не застало нас врасплох: организация работ выстроена так, чтобы в любой момент мы могли предоставить достоверные данные. Ведь это только укрепляет доверие клиентов. Дорогостоящая продукция хранится на складе «мезонин», где специально организована более жесткая система охраны. Кстати, мы отказались от услуг ЧОПов и создали собственную службу режима. Выигрыш в том, что мы сами подбираем кадры, контролируем качество исполнения обязанностей. И если возникают претензии, сами принимаем необходимые меры.

Стараемся относиться ко всем клиентам одинаково внимательно, а не делим их на больших и маленьких, не унифицируем технологии обработки в ущерб интересам клиентов, а стараемся учесть все пожелания партнеров не только в работе, но и при составлении договоров. Наш бизнес ориентирован на максимальную адаптацию под запросы сотрудничающих с нами компаний и разработку индивидуальной технологии для каждой компании, которую наша IT-служба реализует в кратчайшие сроки в системе управления складским терминалом, учетной системе. А если нужно, готовы даже

создать для него специальную услугу. Вся информация клиенту передается в электронном виде в режиме on-line посредством web-технологий.

В дальнейшем мы намерены еще больше расширить номенклатуру услуг. В настоящее время ведется создание СВХ с таможенными услугами, планируем добавить транспортную составляющую. Исходим из того, что надо зарабатывать не столько за счет увеличения цен на свои услуги, сколько за счет увеличения их количества и качества. Стараемся выстраивать со всеми нашими клиентами отношения на долгосрочной основе взаимовыгодности и взаимопонимания: в сложных условиях кризиса легче выживать вместе на основе принципа сохранения бизнеса как своего, так и партнера.

У нашей компании есть еще одна особенность. В некоторых случаях мы берем оплату по факту загрузки клиентом нашего терминала своей продукцией, а уже затем переходим к предоплате. Это существенно облегчает клиенту финансирование въезда, поскольку он не платит за не занимаемую им площадь. Может быть, это не совсем хорошо для нас в денежном плане, но способствует дополнительной привлекательности нашего складского комплекса для клиента.

И еще. Все чаще клиенты выбирают наш терминал для организации своего распределительного центра, так как все больше уверены в нашей способности выполнить эту непростую организующую роль их бизнеса в регионах.

Спасибо за интересную беседу. Желаем вашему предприятию и дальше так же успешно двигаться по избранному курсу. И как говорят на флоте — попутного ветра и семь футов под килем!

СГ

Интервью провел В. Антонов

ТРАНС ЛОГИСТИК



КОНСАЛТ ГРУПП

TEL: + 7 (495) 789-6848 WEB: www.tlc-group.ru

ОТВЕТСТВЕННОЕ ХРАНЕНИЕ ГРУЗОВ

- склад класса "А" 40 000 м²

- 64 000 п/м, 3 500 м² мезонин

- транспортная доступность

- высокий уровень сервиса

НАШ ОПЫТ - ВАШ УСПЕХ!