ЛУЧШИЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

2016

DISTRIBUTION & LOGISTIC MASTER

www.trademaster.ua

январь 2017 january

TradeMasterGroup
от профессионализма к мастерству

DSV

40 ЛЕТ НА МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКЕ

dsv.ua

БЫСТРЕЕ, ЧЕМ ПО МОРЮ
ДЕШЕВЛЕ, ЧЕМ ПО ВОЗДУХУ

Ж/Д ДОСТАВКА
ИЗ КИТАЯ В УКРАИНУ
ЗА 21 ДЕНЬ

Наиболее экономный, стабильный и недорогой вид доставки грузов из Китая

DSV

DSV Украина: «Повышаем маржинальность бизнеса за счет выгодной логистической цепочки»

Чи може ваше життя бути простішим?

Глобальна конкуренція на піку. Вимоги ринку жорсткіші. Маржа нижча. Бізнес сьогодні вимагає більше зусиль, ніж коли-небудь.

Ми постійно інвестуємо в нові технології, нові активи, талановитих людей, щоб запропонувати вам найкраще рішення та зробити ваше життя трохи простішим.

Ми віримо, що логістика може творити кращий світ; світ, що починається вже сьогодні, для вашого бізнесу, для вашого життя...

EKOL®

logistics for a better world

www.ekol.com

Уважаемые наши нынешние и будущие партнеры, коллеги и друзья!

Хочу искренне поздравить вас с наступившим 2017 годом и всеми грядущими праздниками!

Вашему вниманию – эксклюзивное для Украины и СНГ специализированное издание, наполненное профессиональными идеями и решениями по оптимизации бизнес-процессов в цепочке поставок – Спецвыпуск «Distribution&LogisticMaster – 2016»!

В нем вы найдете обзоры рынков логистики и дистрибуции, отчеты о крупнейших профессиональных событиях отрасли, которые помогут вам понять главные тренды на этих рынках и определить новый вектор развития своей компании.

Размещенные в журнале «Рейтинг 100 лучших дистрибуторов» и «Рейтинг 40 крупнейших логистических компаний» страны будут способствовать поиску ваших будущих надежных партнеров, заказчиков и поставщиков.

Кроме того, в издании размещены практические рекомендации профессионалов:

- в какие направления логистики стоит инвестировать на примерах успешных проектов;
- как автоматизировать склад и эффективно реорганизовать процессы на нем;
- какие специалисты в сфере логистики востребованы на рынке труда, и каким требованиям должны соответствовать кандидаты на руководящие должности;
- как правильно подойти к выбору аутсорсинговой компании;
- как добиться эффекта синергии в логистике;
- как стать компанией №1 на своем рынке.

Также в «Distribution&LogisticMaster – 2016» мы приводим ТОП-рекомендации профессионалов по управлению цепочкой поставок и ее отдельными звеньями, рассказываем о лучших проектах, реализованных в отрасли.

Надеюсь, что благодаря своим уникальным материалам «Distribution&LogisticMaster – 2016» станет для вас надежной опорой и путеводной звездой в развитии бизнеса, гидом в мир более эффективных технологий, поможет поднять прибыльность вашей компании и профессионализм ее сотрудников.

Несмотря на разговоры о «кризисе», наша с вами отрасль находится на подъеме, вызывая интерес у зарубежных коллег. Совсем недавно партнером TradeMasterGroup стала Европейская ассоциация производителей поддонов (EPAL), поэтому призываю вас смотреть в будущее с надеждой и оптимизмом!

Буду рада встретить вас на главных профессиональных событиях отрасли – *ВСЕУКРАИНСКОМ ДНЕ ЛОГИСТА* (24 мая) *и конференции DistributionMASTER: Будущее рынка дистрибуции* (27 октября).

Также приглашаем вас на профессиональные тренинги для логистов-практиков, которые регулярно проводит Тренинговый Центр TradeMasterGroup как в нашем тренинговом зале, так и на вашей территории.

С наилучшими пожеланиями и стремлением непрерывного совершенствования нашего сотрудничества,
Татьяна Ильенко, Исполнительный директор TradeMasterGroup

&DISTRIBUTION LOGISTICMASTER

TradeMasterGroup
от профессионализма к мастерству
www.trademaster.ua

Издатель B2B Медиа-группа TradeMasterGroup

Директор Татьяна Ильенко st@trademaster.com.ua

Адрес: 04073, г. Киве, ул. Смоленская, 31-33, БЦ «Инком»(м. Шулявская)
Тел.: +38 (044) 383 86 28,
+38 (044) 383 92 39,
Моб.: +38 (067) 505 25 24
www.trademaster.ua

Над выпуском работали
Наталия Литвинцева
Валерий Лобовко
Юрий Григоренко

Дизайн и верстка
Антон Осьмак

Отдел рекламы
Людмила Брагина
reklama@trademaster.com.ua

Концепция каталога, его стиль, оформление, содержание является объектом авторского права. Ни одна часть спецвыпуска (статей, иллюстраций, фотографий, рекламы) не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного согласования издателя.

Редакция оставляет за собой право публиковать статьи, не разделяя точки зрения автора.

Ответственность за достоверность данных и информации рекламных объявлений несет рекламодатель.

Рекламодатель единолично отвечает за содержание представленных рекламных материалов, соблюдение авторских прав, наличие ссылок на лицензии и сертификаты для товаров и услуг в порядке, установленном действующим законодательством Украины.

© B2B Медиа-группа TradeMasterGroup • Сдано в печать: 28.12.2016 • Тираж – 2500

СОДЕРЖАНИЕ

НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ

7 Доставка товаров из Китая по железной дороге

ИННОВАЦИИ В ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКЕ

8 Мир и логистика становятся другими: A2B.DIRECT

ОБЗОР РЫНКА ДИСТРИБУЦИИ И ЛОГИСТИКИ

10 Рынок дистрибуции Украины: перемены неизбежны

16 Рынок логистики Украины: ситуация, услуги, перспективы

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

20 EPAL - оператор найбільшого у світі пулу піддонів

SUPPLY CHAIN

22 Повышаем эффективность управления цепочкой поставок: три кейса из опыта украинских логистов

ПЕРСПЕКТИВЫ ОТРАСЛИ FRESH&FROZEN

27 Будущее для ритейлеров и поставщиков

28 Логистика товаров, требующих особых условий хранения или как построить логистические процессы грузов с поддержкой постоянной температуры

СВЕРХ-ПОЧТОВАЯ ЛОГИСТИКА

31 Легкая логистика сложных грузов - новый продукт на бизнес-рынке Украины

ОПЫТ ПРОФЕССИОНАЛОВ

32 Инвестиции в логистику

ЭВОЛЮЦИОННЫЕ ПЕРЕМЕНЫ

39 «Ин Тайм». Жизнь «До» и «После» ребрендинга

КАДРЫ В ЛОГИСТИКЕ

40 Обзор рынка труда в логистике

КУРС НА ЛИДЕРСТВО

48 Как стать компанией №1 на рынке логистики

ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

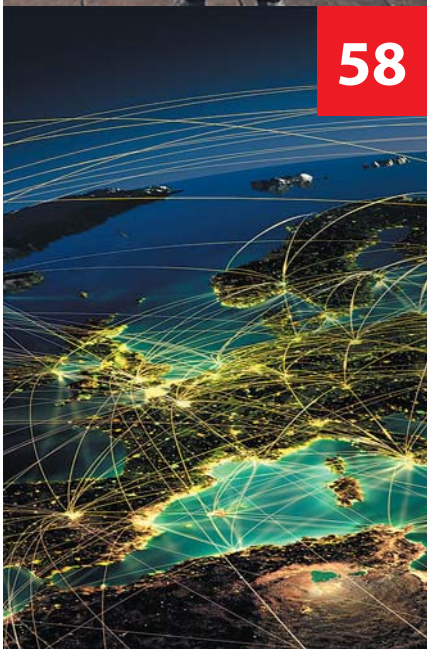
51 Эффект синергии в логистике или как в логистическом бизнесе работать сообща

54 Lean-логистика: украинские реалии и практика внедрения

СОБЫТИЯ ОТРАСЛИ

58 Как повысить эффективность логистического подразделения компании: рекомендации профессионалов

64 Как руководителю логистики измерять успех компании по финансовым показателям, бюджетам и KPI



ЕНТЕРТЕК
воротні рішення

Ентертек - рішення для ефективної логістики

Мінімум часу на завантаження - розвантаження

Енергоефективні рішення - збереження тепла/холоду

Безпека персоналу - питання №1

Комплексне сервісне обслуговування

03680, Украина, г. Киев,
пр-кт Ак. Палладина, 32, оф. 419

+380 (44) 498 88 83
www.entertek.com.ua

ДОСТАВКА ТОВАРОВ ИЗ КИТАЯ ПО ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГЕ

Быстрее, чем по морю; дешевле, чем по воздуху

В течение последних нескольких лет украинские торговые, дистрибуционные и производственные компании все более активно ведут бизнес с Китаем. Не секрет, что купить качественный товар в Поднебесной и доставить его в Украину во многих случаях оказывается гораздо дешевле, чем тратиться на собственные разработки, лабораторные тестирования и выведение нового продукта на рынок. Китай давно превратился в «мировую мастерскую», и, если раньше импорт товаров из этой страны сдерживался дороговизной доставки груза самолетом или слишком длительным сроком путешествия по морю, то теперь эти ограничения практически сняты с появлением возможности транспортировки товаров в нашу страну железнодорожным транспортом.

ДОСТАВКА ПО ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГЕ: ПОВЫШАЯ МАРЖИНАЛЬНОСТЬ БИЗНЕСА

Только несколько очевидных фактов: доставка грузов по воздуху занимает обычно от 3 до 10 дней, рейсы осуществляются регулярно, но есть и свои ограничения: достаточно высокая стоимость таких услуг и небольшой вес, который берут авиалайнеры на борт. В то же время транзит LCL-грузов морским фрахтом занимает 40-45 дней. Он намного дешевле отправки самолетом, но осуществляется один раз в неделю и во многом зависит от погодных условий и ситуации на морях, в порту.

Изучив сложившуюся ситуацию, в компании DSV решили пойти навстречу потребностям украинского бизнеса и предложить наиболее экономный, стабильный и сравнительно недорогой вид доставки грузов из Китая – по железной дороге. Транзитное время путешествия закупленного товара из этой страны до Киева - 21 день. Сами по себе поставки стабильны, осуществляются на регулярной основе и привлекательны для бизнеса.

> *«Действительно, - отмечают **эксперты компании DSV,** - доставка LCL грузов из Китая в Украину по железной дороге обходится в 2,5 раза дешевле, чем доставка груза авиасообщением. Получить закупленные в Поднебесной товары по железной дороге можно примерно через **21 день после формирования заказа**, а в случае перевозки морским транспортом кратчайший срок – **50 дней**».*

При этом транспортировка по железной дороге не сложнее, чем морским или авиа транспортом. Документы от отправителя требуются такие же, как и для транспортировки морским транспортом, а контактная информация агентов DSV идентична морским отправкам.

КАК ДОСТАВЛЯЮТСЯ ГРУЗЫ ИЗ КИТАЯ

Механизм доставки товаров в Украину достаточно прост: грузы из Китая собираются в городе Чжэнчжоу, где находятся склады компании DSV, рядом с железнодорожной станцией, и оттуда отправляются в Варшаву, столицу Польши. Доставку до города Чжэнчжоу клиент может осуществить самостоятельно или же ее могут организовать для клиента агенты DSV. Этот способ, как показывает опыт, обычно более предпочтителен для обеих сторон. Товар изначально оформляется из Китая на Польшу, при этом компания берет на себя полную ответственность за таможенное оформление - таможенным оформлением LCL-грузов на данном маршруте занимается агент DSV в Китае.

Далее грузы прибывают в Киев, где DSV также предоставляет услуги импортного таможенного оформления груза для клиента и выгрузку его на лицензионный склад. Забрать с него очищенный груз для покупателя остается «делом техники». Еще один важный момент: компания может доставить груз в любую точку Украины, благодаря наличию отдела локальных перевозок.

КОМУ ВЫГОДНА ДОСТАВКА ГРУЗОВ ПО Ж/Д

В качестве своих клиентов в DSV видят торговые и дистрибуционные компании, занимающиеся реализацией запчастей и компонентов для оборудования, мелкого оборудования, кабелей и розеток, различных инструментов, мелкой и крупной электроники, коллекций обуви и одежды. К слову сказать, уже сейчас в числе клиентов DSV – компании M&S, Adidas.

В своих предположениях эксперты компании исходят из того, что для железной дороги, минимальный расчет может быть произведен для 1м^3 груза или груза весом 700 кг.

Не менее важно отметить, что DSV insurance страхует груз от всех рисков и гарантирует выплату убытков в размере 100% в пределах застрахованной стоимости.

Кроме того, DSV лояльна к корпоративным клиентам и приглашает всех украинских ритейлеров, дистрибуторов, производителей, а также компании из других сфер экономики воспользоваться новой услугой.

Успешных и выгодных Вам покупок в Китае!

#21DayChina

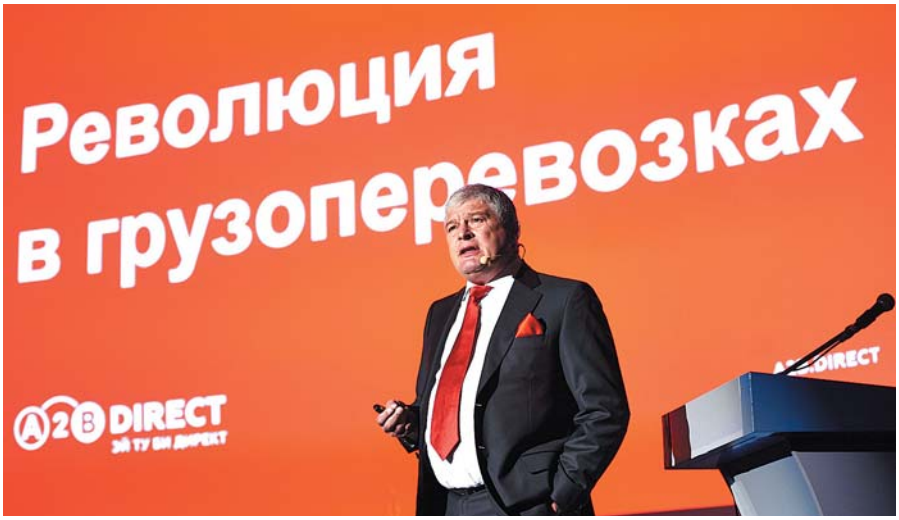
Все, кто заинтересован в недорогой, стабильной и сравнительно быстрой доставке грузов из Поднебесной, могут обращаться в главный офис компании:

DSV Logistics
7D, Simyi Sosninyh Str, Kyiv, 03680, Ukraine
+38(044) 390-51-21, seasales@dsv.ua
www.dsv.ua
www.21daychina.dsv.ua

A2B DIRECT
Логистика без посредников

МИР И ЛОГИСТИКА СТАНОВЯТСЯ ДРУГИМИ: A2B.DIRECT

Онлайн-платформа A2B.Direct призвана обеспечить прямое взаимодействие между грузоперевозчиками и грузообладателями на всех этапах. Идеологом IT-проекта стал ***Евгений ЧЕРВОНЕНКО*** *— профессиональный автогонщик, бизнесмен и политик, рассказавший в интервью о том, как удалось объединить пристрастие к автомобилям и бизнес-хватку в одном проекте.*



С каким страхом Вы боретесь, занимаясь A2B.Direct?

— Инвестировать огромные деньги, привлекать партнеров, убеждать их идти со мной — это риск. Вначале мы разработали военные версии, похожие на A2B.Direct. Они были способны дать миллиардную экономию для украинской армии. Думаете, внедрили что-то? Нет, конечно. Система онлайн-контроля A2B.Direct, созданная в Киеве, — прозрачная. Я делаю людей свободными от взяток, экспедиторских посредников, теневых договоренностей. Верю в то, что несмотря ни на что, люди выбирают свободу. С технологиями мир становится совершенно другим, в нем нет места для посредничества, он стал direct — прямой. Мне нужны туфли, билет, гостиница, я нажимаю три кнопки на гаджете и получаю все, что выбрал сам. Гениальные и умные идеи всегда на поверхности. Украина — страна, давшая миру талантливейших людей. Создав этот проект, я оставил в стране многих молодых людей, собиравших чемоданы за границу.

A2B.Direct разрабатывалась 16 лет. Почему это заняло так много времени?

— 16 лет назад одними из первых в Европе мы установили спутниковые приемники-передатчики на свой автопарк. Платформа была бы и раньше, но таких технологических возможностей, как сейчас, тогда не было. Все должно созреть. A2B.Direct — это первый украинский проект такого уровня, и это совершенно новый подход. Я хочу видеть вокруг богатых и свободных людей. Когда ты даришь человеку свободу, поначалу он не верит, а потом, когда осознает, не в силах отказаться от нее.

Расскажите о системе подробнее.

– Онлайн-логистическая платформа A2B. Direct предлагает пользоваться идеальными условиями, в которых отправитель не тратит время и средства на поиск транспорта, а перевозчик не простаивает в ожидании заказа. Транспорт перевозчиков будет оборудован GPS-трекерами. Это позволит наблюдать за автомобилем в любое удобное для отправителя время, а также осуществлять поиск нужного транспорта.

В чем уникальность платформы A2B.Direct?

– Главной особенностью платформы является поиск транспорта на основе геопозиционирования. Это — не просто «доска объявлений», а сервис работы напрямую, без посредников. Вы не платите экспедитору за то, что он, фактически, продает вам информацию о необходимом для вас транспорте, а самостоятельно подбираете вариант в системе, оптимально соответствующий вашим потребностям.

Отправитель груза видит конкретный «живой» автомобиль, рейтинг перевозчика, все контакты, может связаться непосредственно с владельцем транспорта, минуя посредников. Что касается безопасности сделок, то внутренняя служба безопасности проводит детальную проверку всех перевозчиков, регистрирующихся на платформе.

ПРОБЛЕМЫ ГРУЗООБЛАДАТЕЛЯ

- **Поиск** транспорта занимает слишком **много времени**
- **Недоверие** к мелким перевозчикам
- **Сложность отслеживания** груза в реальном времени
- **Воровство** грузов
- **Стоимость услуг** повышается из-за возрастающего количества **посредников-экспедиторов**
- **Непрозрачность в выборе подрядчика, «откаты»**

ПРОБЛЕМЫ ГРУЗОПЕРЕВОЗЧИКА

- Сложность в поиске заказов **«без посредников»**
- **«Пустой»** пробег
- Отсутствие системы **управления своим транспортом**
- Практически невозможно получить заказ **«большого» клиента**
- **Оплата** за услугу размывается между многочисленными **посредниками-экспедиторами**
- **Трудности с ведением бухгалтерии** при малом парке
- **Безопасность**

К работе допускаются только те заявители, репутация и возможности которых не вызывают никаких сомнений. В перспективе платформа станет неким аналогом социальной сети для перевозчиков и грузодержателей. Здесь можно будет не только заказать услугу перевозки любой категории груза, получить скидки на топливо, страховку, оставить отзыв о работе компании, но и обращаться к коллегам за советом и помощью в непредвиденных ситуациях, случающихся в пути.

Какие преимущества новой платформы?

— Она дает свободу: грузодержателю — возможность выбирать любой грузовик и договариваться без посредников, а водителю грузовой компании — любой груз на рынке. Дополнительно — это огромные скидки. За счет того, что платформой будет пользоваться масса потребителей, всем выгодно быть в ней: от гостиниц, ресторанов до поставщиков запчастей и колес. Когда дальнобойщик едет и не знает, где переночевать, то A2B.Direct покажет, какие гостиницы предлагают скидки, где покушать, заправиться, отремонтировать авто. Главное — он будет выбирать сам то, что хочется ему.

Новое всегда идет тяжело. Когда появились электромобили, все кричали, что негде заправляться и это невыгодно, а сейчас эти машины востребованы. Миром правят логика и доброта. Если будешь думать только о себе любимом — ничего не выйдет, нужно думать о людях и том, чем можешь быть полезен человечеству.

КАК ДОЛЖНО БЫТЬ

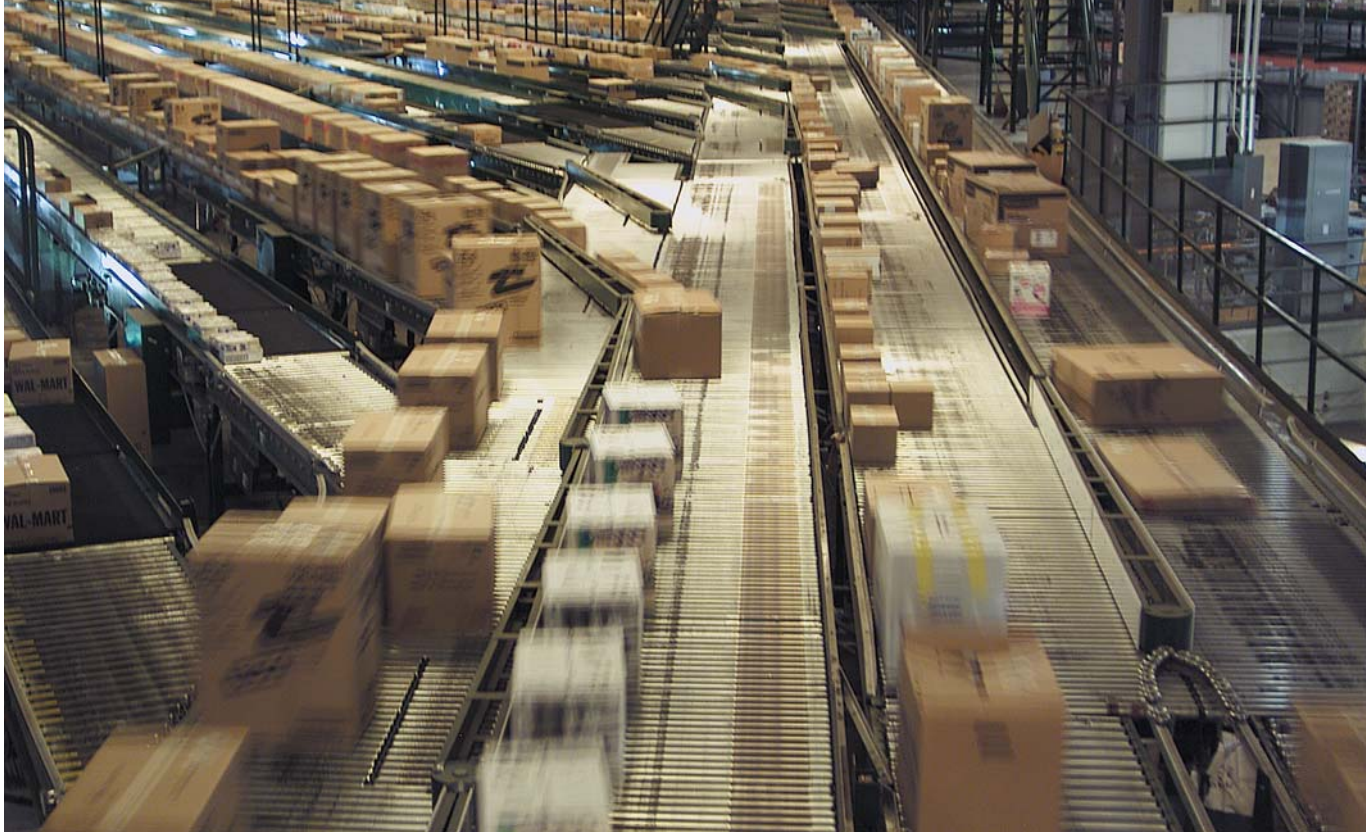
ПРЯМАЯ ЛОГИСТИКА БЕЗ ПОСРЕДНИКОВ

A2B Direct — онлайн-платформа, которая напрямую связывает грузообладателя с грузоперевозчиком.

мобильная версия

Партнеры

При поддержке



Рынок дистрибуции Украины:
ПЕРЕМЕНЫ НЕИЗБЕЖНЫ

Компании, осуществляющие дистрибуцию FMCG-товаров, должны уже в ближайшее время расширить сферу своей деятельности, а также начать применять новые, более эффективные инструменты. В противном случае они потеряют значительную долю рынка.

Такие выводы сделали участники V Всеукраинской практической конференции **«DistributionMASTER-2016: БУДУЩЕЕ РЫНКА ДИСТРИБУЦИИ»,** которая прошла в Киеве 28 октября 2016 года.

СИТУАЦИЯ НА РЫНКЕ ПО ОЦЕНКАМ ЕГО УЧАСТНИКОВ

Индекс потребительского доверия в нашей стране во втором квартале показал незначительный рост по сравнению с началом года, но, при этом, он остается на более низких позициях, чем во всех соседних государствах – следует из исследования Nielsen. **Виталий БРЫК**, директор по стратегическому развитию компании Nielsen в Украине и Беларуси, комментирует: «43% респондентов считают, что сейчас плохое время для совершения покупок. Отечественный потребитель пытается экономить на новой одежде, газе и электричестве, покупке бытовой техники, гаджетов. При этом растет количество людей, готовых переходить на более дешевые бренды». Снижение уровня потребительского доверия и стремление к экономии оказывает давление и на рынок дистрибуции, неся определенные риски для дистрибуторов.

Препятствия для развития бизнеса создают экономическая нестабильность, рост цен, снижение потребительского спроса, далеко не идеальная законодательная база и система налогообложения, трудности при растаможивании товара, дефицит нормального кредитования. «Ситуация на рынке в течение последних месяцев, - поделился мнением с TradeMasterGroup **Алексей ДРУЗЕНКО**, директор по развитию Группы компаний «АЛБО», - была сложной. Объем рынка сужается, происходит перераспределение в сторону крупных игроков, при этом ряд мелких производителей и дистрибуторов «выпали» с рынка». Ослабление контроля государства за выпуском и продажей контрафакта ведет к снижению объемов продаж, увеличению логистических затрат. Кроме того, засилье (а в некоторых случаях и диктат) розничных сетей вынуждает дистрибуторов искать пути увеличения маржинальности.

Выводы руководителя ГК «АЛБО» поддерживают также и представители других дистрибуционных компаний: по их мнению, рынок в одних сегментах сокращался, в других – сохранялся на прежнем уровне, без сколь-нибудь ощутимого роста. Многие дистрибуторы, по мнению **Степана ИВАНОЧКО**, генерального директора ООО «Стар-Буд», были в ожидании валютных скачков, что повлияло на резкое изменение цен и пересмотр условий поставок. Поэтому основ-

Источник: Nielsen

ными целями, которые преследуют на текущем этапе некоторые дистрибуционные компании, является удержание и корректировка своих позиций в зависимости от действий конкурентов и ситуации на рынке в целом, но никак не развитие. Такое мнение TradeMasterGroup высказал руководитель по работе с дистрибуторами крупной украинской пивоваренной компании. Между тем подобная позиция, считает **Анатолий ДЕМИДЕНКО**, импорт-менеджер компании IMPERIA HOLDING, может привести к тому, что у отечественной дистрибуции практически не будет будущего. Большинство компаний, по мнению г-на Демиденко, будут вынуждены превратиться в логистических операторов, доставляющих товары национальных и интернациональных брендов. «Уже есть компании, - поделился информацией Анатолий, - которые забирают у дистрибутора такие функции, как стратегия развития бренда, планирование работы с категорией, оформление промоактивности самих брендов». Крупные операторы (такие как Coca-Cola, PepsiCo, ряд других) заходят в сети самостоятельно, выводят свои команды, которые забирают у местных дистрибуторов «хлеб», возможность влиять на ассортимент, полку, наценку и т.д., тем самым лишая дистрибутора управления собственным ассортиментом и заработком, диктуя ему жесткие условия и ставя неосуществимые задачи. Подобную точку зрения на будущее дистрибуции разделяет и **Константин ЛЕЩИНСКИЙ,** коммерческий директор транспортной компании SAT. По его мнению, судьба дистрибуции как таковой в нашей стране предопределена. Дистрибуционные компании будут вынуждены либо объединяться в логистическую сеть, либо направлять капиталы в другие бизнесы.

В то же время руководитель направления по работе с дистрибуторами крупной пивоваренной компании предполагает, что со временем бизнес крупных дистрибуционных компаний будет больше по-

Результаты анкетирования дистрибуторов специалистами TradeMasterGroup

Вопрос: «С какими трудностями сталкивается ваша компания в развитии дистрибуции?»

Наиболее часто встречающиеся ответы:
- рост стоимости дистрибуции;
- падение рынка;
- сети «отжимают»;
- законодательные аспекты в импорте;
- низкая квалификация персонала;
- снижение покупательского спроса;
- экономическая ситуация в стране;
- переход ритейлеров на общение «напрямую» с производителем;
- несвоевременные платежи, снижение потребительского интереса;
- курс колебания валюты при оплате;
- решения Верховной Рады.

Источник: Nielsen

хож на финансово-логистический. На них будет лежать обязанность приема, хранения и доставки товаров, а также осуществление расчетов. Соответственно, при таком бизнесе они будут получать деньги, скорее всего, не за объемы продаж, а за единицу перемещенной продукции. На возможность реализации такого сценария указывает, в том числе, и рост торговых сетей. Многие из них имеют очень плотное покрытие, и некоторым производителям не обязательно иметь собственную дистрибуционную систему – они могут заключить контракты с несколькими крупными клиентами и гарантировано продавать товары на территории всей страны.

ГЛАВНЫЕ ИГРОКИ НА РЫНКЕ ДИСТРИБУЦИИ

«Бал» на рынке дистрибуции правят, как можно сделать вывод из составленного компанией Alliance Capital Management рейтинга «ТОП-100 дистрибуторов сектора FMCG», дистрибуционные подразделения табачных компаний, международных брендов, а также компаний, являющихся лидерами в своих сегментах рынка: «ТЕДИС Украина», «Мироновский хлебопродукт», «Джей Ти Интернешнл Компани Украина», «Империал Тобакко Юкрейн», «Проктер Энд Гэмбл Трейдинг Украина», «Филип Моррис Сейлз энд Дистрибьюшн», «Баядера Логистик».

В количественном отношении самую многочисленную группу (20) участников рейтинга представляют дистрибуторы продуктов питания и напитков широкого ассортимента: «Партнер Дистрибьюшн», «Савсервис-Мова», «Майер-ТД», «Рома», «Прикарпатский торговый дом», «Спринтер К», «Дитрейд», «Торговля и дистрибуция», «Импульс-Николаев – Дистрибьюторская компания», ТД «Поляков», «Гран Терра», Продмаркет ЛТД, «Алми Трейд», «Закарпатская продовольственная компания», «Кушнер», «Олга-Логистик», ТД «Пальмира», Оптовый дом «Аркада», «Галактика», «Восточная дистрибьюторская сеть».

Более скромно (12) в нем представлены дистрибуторы алкогольных напитков и пива: «Баядера Логистик», «Украинская дистрибуторская компания», «Истерн Беверидж Трейдинг», «Львовская пивная компания», «Петрус-Алко», «Баккарди-Мартини Юкрейн», «Дринк Дистрибушн Систем», «Перно Рикар Украина», «Буковина Трек», «Прод-Транс», ТД «Инкерман», «Львовский ликеро-водочный торговыйдом».

Десятью участниками отмечена группа дистрибуторов молока и молочных продуктов: «Агропродэкспорт», «Лактали Украина», «Комо Украина», «Данон», ТД «Молочная слобода», «Агромолсервис», «Провиант», «Доменик», ТД «Милкиленд», «Милкиленд Украина».

Чуть меньше (9) в рейтинге дистритрибуторов бытовой химии: «Проктер Энд Гэмбл Трейдинг Украина», «Савсервис Столица», «СТВ», «Крайтекс-Сервис», «Пи Джи Трейд», «НК Сервис», «Форвард СВ», «Тема», «Евромикс».

Семью участниками представлены группы дистрибуторов кондитерских изделий: «Ферреро Украина», «Ригли Украина», ДП «Спринтер», ТД «Киевская кондитерская фабрика им. К. Маркса», «Дакорт», «Опт Ритейл», «Марс Украина», и фруктов и овощей: «Тропик», «Укрфрутлогистик», «Пикадилли, «Либра Трейд», ТД «Агро-Трейд», ТД «Калиновка Премиум», «Фрукт Трейд».

Шесть компаний названы в числе лучших дистрибуторов табачных изделий: «ТЕДИС Украина», «Джей Ти Интернешнл Компани Украина», «Империал Тобакко Юкрейн», «Филип Моррис Сейлз энд Дистрибьюшн», «Арда-Дон», «Закарпатская продовольственная группа».

Пятью участниками представлены группы дистрибуторов растительных масел и жиров: ТД «Майола», ТД «Эталон», «Паритет-Агро», «Свитоил», «Альфа-Плюс», а также безалкогольных напитков и пива: «Индустриальные и дистрибуционные системы», «Биотрейд», «Опт Ритейл», «Л.К.О», «Север-Центр» ЛТД.

Четыре компании названы в числе лучших дистрибуторов косметики и средств личной гигиены: «С.К.С. Эгзагон/Hexagone», «Доминик 777», «Афина-Групп». По три участника присутствуют в рейтинге в разделах сахар: «Фирма Астарта-Киев», ТД «Гекта», «Сахарагропром», чай и кофе:

ТОП-100 ДИСТРИБУТОРОВ СЕКТОРА FMCG

(рейтинг составлен компанией «Alliance Capital Management» и основан на данных о доходе (объеме продаж) компаний по результатам работы в 2015 году)

	НАЗВАНИЕ КОМПАНИИ	ОСНОВНАЯ ТОВАРНАЯ ГРУППА
1	ТЕДИС Украина	табачные изделия
2	Мироновский хлебопродукт	мясо птицы
3	Джей Ти Интернешнл Компани Украина	табачные изделия
4	Империал Тобакко Юкрейн	табачные изделия
5	Проктер Энд Гэмбл Трейдинг Украина	бытовая химия
6	Филип Моррис Сейлз энд Дистрибьюшн	табачные изделия
7	Баядера Логистик	алкогольные напитки и пиво
8	Украинская дистрибуторская компания	алкогольные напитки и пиво
9	Савсервис Столица	бытовая химия
10	Истерн Беверидж Трейдинг	алкогольные напитки и пиво
11	Якобз Украина	кофе
12	Индустриальные и дистрибуционные системы	безалкогольные напитки
13	Евромикс	бытовая химия/продукты питания и напитки широкого ассортимента
14	СТВ	бытовая химия
15	Партнер Дистрибьюшн	продукты питания и напитки широкого ассортимента
16	Агропродэкспорт	молоко и молочные продукты
17	Лакталис Украина	молоко и молочные продукты
18	Клион	рыба и морепродукты
19	ТД Майола	растительные масла и жиры
20	Савсервис-Мова	продукты питания и напитки широкого ассортимента
21	Марс Украина	кондитерские изделия / корм для домашних животных
22	Комо Украина	молоко и молочные продукты
23	Данон	молоко и молочные продукты
24	Тропик	фрукты и овощи
25	Ферреро Украина	кондитерские изделия
26	Тема-Б	крупы и мука
27	Майер-ТД	продукты питания и напитки широкого ассортимента
28	Ивано-Франковские колбасы	мясные изделия
29	Укрфрутлогистик	фрукты и овощи
30	Львовская пивная компания	алкогольные напитки и пиво
31	Рома	продукты питания и напитки широкого ассортимента
32	Фирма Астарта-Киев	сахар
33	Прикарпатский торговый дом	продукты питания и напитки широкого ассортимента
34	Спринтер К	продукты питания и напитки широкого ассортимента
35	Дитрейд	продукты питания и напитки широкого ассортимента
36	Торговля и дистрибуция	продукты питания и напитки широкого ассортимента
37	ТД Эталон	растительные масла и жиры
38	Импульс-Николаев - Дистрибьюторская компания	продукты питания и напитки широкого ассортимента
39	ТД Поляков	продукты питания и напитки широкого ассортимента
40	Штраус Украина	кофе
41	Петрус-Алко	алкогольные напитки и пиво
42	Паритет-Агро	растительные масла и жиры
43	Гран Терра	продукты питания и напитки широкого ассортимента
44	С.К.С	косметика и средства личной гигиены
45	Продмаркет ЛТД	продукты питания и напитки широкого ассортимента
46	ТД Молочная слобода	молоко и молочные продукты
47	Эгзагон / Hexagone	косметика и средства личной гигиены
48	Арда-Дон	табачные изделия

	НАЗВАНИЕ КОМПАНИИ	ОСНОВНАЯ ТОВАРНАЯ ГРУППА
49	Агромолсервис	молоко и молочные продукты
50	Свитоил	растительные масла и жиры
51	Пикадилли	фрукты и овощи
52	Крайтекс-Сервис	бытовая химия
53	Бакарди-Мартини Юкрейн	алкогольные напитки и пиво
54	Алми Трейд	продукты питания и напитки широкого ассортимента
55	Закарпатская продовольственная компания	продукты питания и напитки широкого ассортимента
56	Дринк Дистрибушн Систем	алкогольные напитки и пиво
57	Кушнер	продукты питания и напитки широкого ассортимента
58	Северо-Восточная Добывающая Компания	мясо
59	Пи Джи Трейд	бытовая химия
60	Ригли Украина	кондитерские изделия
61	Перно Рикар Украина	алкогольные напитки и пиво
62	ДП Спринтер	кондитерские изделия
63	Орими Трейд ЛТД	чай и кофе
64	ТД Гекта	сахар
65	Олга-Логистик	продукты питания и напитки широкого ассортимента
66	ТД Киевской кондитерской фабрики им. К. Маркса	кондитерские изделия
67	Доминик 777	косметика и средства личной гигиены
68	Биотрейд	безалкогольные напитки
69	Дакорт	кондитерские изделия
70	Роял Канин Украина	корм для домашних животных
71	Милкиленд Украина	молоко и молочные продукты
72	ТД Пальмира	продукты питания и напитки широкого ассортимента
73	Буковина Трек	алкогольные напитки и пиво
74	Оптовый дом Аркада	продукты питания и напитки широкого ассортимента
75	Либра Трейд	фрукты и овощи
76	Прод-Транс	алкогольные напитки и пиво
77	Провиант	молоко и молочные продукты
78	ТД Агро-Трейд	фрукты и овощи
79	НК Сервис	бытовая химия
80	ТД Инкерман	алкогольные напитки и пиво
81	ТД Калиновка Премиум	фрукты и овощи
82	Доменик	молоко и молочные продукты
83	Л.К.О	безалкогольные напитки и пиво
84	Север-Центр ЛТД	безалкогольные напитки и пиво
85	Бизнес Центр Фармация	органическая косметика и средства личной гигиены и моющие средства
86	Форвард СВ	бытовая химия
87	Львовский ликеро-водочный торговый дом	алкогольные напитки и пиво
88	ТД Милкиленд	молоко и молочные продукты
89	Афина-Групп	косметика и средства личной гигиены
90	Альфа-Плюс	растительные масла и жиры
91	Закарпатская продовольственная группа	табачные изделия, алкогольные напитки и пиво
92	Тема	бытовая химия
93	Галактика	продукты питания и напитки широкого ассортимента
94	Опт Ритейл	кондитерские изделия
95	Карамелия	крупы и мука
96	Сахарагропром	сахар
97	Восточная дистрибьюторская сеть	продукты питания и напитки широкого ассортимента
98	Нутриция Украина	детское питание
99	Опт Ритейл	безалкогольные напитки
100	Фрукт Трейд	фрукты и овощи

«Орими Трейд» ЛТД, «Якобз Украина», «Штраус Украина», мясо и мясные изделия: «Ивано-Франковские колбасы», «Северо-Восточная Добывающая Компания», «Мироновский хлебопродукт».

Двумя компаниями представлены дистрибуторы круп и муки: «Тема-Б», «Карамелия». Потенциально перспективными (всего по одному участнику) можно считать группы дистрибуторов детского питания: «Нутриция Украина», кормов для домашних животных: «Роял Канин Украина», органической косметики и средств личной гигиены и моющих средств: «Бизнес Центр Фармация», рыбы и морепродуктов: «Клион».

КРИТЕРИИ ВЫБОРА ДИСТРИБУТОРА

Производители отмечают, что при выборе компании для дистрибуции своих товаров они не выдвигают особых условий. Основная задача дистрибуции – это качественная работа с клиентами (дистрибуторами и торговыми точками), своевременная доставка в торговую точку продукции, считает представитель крупной пивоваренной компании. «В первую очередь мы оцениваем финансовые и технические возможности компании обеспечивать хранение и доставку продукции непосредственно к клиентам. Если говорить о финансовой стороне, то это наличие финансовых средств для работы с нашим продуктом и возможность кредитования розницы. Если говорить о логистике, то это достаточные для работы с нашим продуктом удобные склады, соответствующие всем нормам хранения продукта. Кроме того, для нас важно соответствие системы работы потенциального дистрибутора нашим требованиям: в состоянии ли он вовремя проводить ротацию, имеет ли достаточное количество транспорта и сотрудников для обеспечения приемки, хранения, и доставки в розницу».

Мнение представителя пивоваренной отрасли косвенно подтверждают и результаты анкетирования, проводившегося специалистами TradeMasterGroup.

КАКИМ МОЖЕТ БЫТЬ БУДУЩЕЕ РЫНКА ДИСТРИБУЦИИ?

Несмотря на совсем не «радужные» прогнозы, эксперты рынка дистрибуции не склонны драматизировать ситуацию, но уверены в необходимости перемен. Так, опросы покупателей, по информации **Виталия БРЫКА**, показывают, что потребитель ждет от магазина удобного расположения, широкого ассортимента («все товары в одном месте»), постоянного наличия всех нужных ему товаров и продуктов, хорошего соотношения цены и качества продукции, удобной выкладки («можно быстро найти необходимый товар»). И если на первые два пункта дистрибуторы вряд ли смогут оказать влияние, то изменить в свою пользу соотношение по остальным пунктам им вполне по силам. В том, что дистрибуционный бизнес не исчезнет, уверены и в крупной украинской пивоваренной компании. Пивовары полагают, что некоторые компании продолжат работать в своем нынешнем виде, так как на рынке есть немало мелких производителей, которым нужно продавать свою продукцию, но которые не имеют собственной дистрибуционной сети.

Одним из наиболее эффективных способов улучшения сложившейся ситуации многие дистрибуторы видят вывод на рынок собственных торговых марок (СТМ). Так, у ГК АЛБО это стали ряд СТМ украинских вин и коньяков, которые выпускаются контрактным способом производства и присутствуют в ключевых национальных сетях. У Торгового дома «ПОЛЯКОВ» такой СТМ является водка в керамической бутылке «Отаманська Згода». Не отстают от коллег и дистрибуторы в non-food секторе. Так, компания «Стар-Буд» создала несколько собственных брендов, которые успешно развиваются на рынке Западной Украины. Самый молодой из них – двери «Galicia», которые продаются в 10 областях. Успех этого бренда на рынке вдохновил компанию на создание в следующем году линейки входных дверей для центральных областей Украины.

Результаты анкетирования дистрибуторов специалистами TradeMasterGroup

Вопрос: «С какими основными проблемами Вы сталкиваетесь в работе с дистрибуторами?»

Наиболее часто встречающиеся ответы:

- малый формат покрытия, возврат нереализованной продукции;
- несвоевременная оплата;
- попытка «выкручивания рук» дистрибуторами «эксклюзивного ассортимента»;
- чрезмерная насыщенность портфеля дистрибутора и отсутствие фокуса на нашей продукции;
- нарушение условий контракта;
- нарушение температурных режимов работы;
- очень большая отсрочка;
- отсутствие инициативности;
- попытка брать товары-«паравозы» и отказ от сопутствующих групп;
- несвоевременная подача информации;
- плохо обученная торговая команда;
- стремление развязывать «ценовые войны» с другими дистрибуторами.

Еще одним перспективным направлением для развития дистрибуции может стать выход на новые зарубежные рынки, где украинская продукция сможет найти потенциального покупателя. О перспективности такого шага заявляет **Виктория РАХМАТУЛЛИНА**, директор по развитию бизнеса (Business Development Director) компании UCCI FZE.

Кроме того, эксперты рекомендуют дистрибуторам активно внедрять инновационные модели управления, а также использовать самые современные технологии (цифровая составляющая, Интернет, новое оборудование и программное обеспечение). По мере развития рынка дистрибуторы должны расширять логистическую составляющую в своей деятельности, особенно при работе с крупными международными компаниями. Мелкие дистрибуторы и производители будут вынуждены со временем объединить свои усилия, чтобы более эффективно использовать компетенции каждой компании.

Важное значение для дистрибуторов будет приобретать категорийный менеджмент, который поможет увеличить продажи всех участников цепочки поставок. Кроме того, необходимо начать работать с персоналом: в ближайшие годы успех в дистрибуторском бизнесе будет сопутствовать тем компаниям, которые создадут высокоэффективную профессиональную команду. Именно такой подход позволит дистрибуторам оставаться на рынке, не рискуя «превратиться» в логистов.

Валерий ЛОБОВКО

Критерии выбора дистрибутора производителями

"ТК "ДАВ ТРАНС" ТОВ

Член АсМАП України №72622

Ремонт вантажних автомобілей

- Міжнародні та внутрішні перевезення автомобільним транспортом від 3 т до 22 т
- CMR та ТТН страхування перевезень, що здійснюється компанією
- Перевезення негабаритних та небезпечних (ADR) вантажів ліцензія АЕ №422164
- Логістика та експедиція

"ТК "ДАВ ТРАНС" ТОВ
вул. Олекси Тихого, 10
м. Краматорськ, 84313
моб.: 095 333 08 33
моб.: 093 422 33 55
e-mail: dav-trans@mail.ru

www.davtrans.ua

РЫНОК ЛОГИСТИКИ УКРАИНЫ:

ситуация, услуги, перспективы

РОСТ В ТЕЧЕНИЕ ПЕРВЫХ ТРЕХ КВАРТАЛОВ

В течение трех кварталов текущего года объем грузоперевозок в нашей стране вырос на 4% по отношении к соответствующему периоду 2015 года. Такие данные привел в своем докладе **Юрий РАСТРЕПИН**, руководитель отдела продаж и развития ООО «Деливери» на Всеукраинской практической Master-встрече ТОП-менеджеров логистики, которая проходила в рамках 16-й практической конференции ***«ВСЕУКРАИНСКИЙ ДЕНЬ ЛОГИСТА-2016: Прорыв в логистике: достижение максимальной гибкости, скорости, надежности в цепочке поставок и сокращение издержек».*** Согласно данным эксперта, в стране наметилась активизация внутреннего спроса, международных перевозок и потребления.

СТРУКТУРА ГРУЗОПЕРЕВОЗОК

56% всех грузоперевозок пришлось на железнодорожный транспорт, 27% грузов было доставлено автомобилями, 16% - трубопроводным транспортом. Кроме того, водный транспорт доставил 1% грузов, и авиатранспорт - менее 1%.

По сравнению с прошлым годом уменьшились перевозки грузов железнодорожным транспортом, что, по мнению **Юрия РАСТРЕПИНА**, связано со стагнацией промышленности в стране. В то же время доставка остальными видами транспорта (за исключением водного) увеличилась. Львиная доля прироста пришлась на автомобильный транспорт (14,2%).

«По своим клиентам мы отмечаем, что это очень серьезная тенденция, которая позволила многим логистическим предприятиям укрепить свои позиции на рынке. Те компании, которые этой тенденцией воспользовались и смогли подхватить данный тренд, продолжают развиваться и увеличивать грузооборот», - считает эксперт.

ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ

Главным фактором конкурентной борьбы на рынке логистики, по мнению руководителя отдела продаж и развития ООО «Деливери», является стоимость услуг: потребитель желает нести минимальные издержки, но при этом получать качественные услуги. В то же время стоит говорить не о «дешевых» услугах, а об оптимальных тарифах и оптимальных ценах, уверен **Юрий РАСТРЕПИН**. Наряду с ценой на положение логистических компаний на рынке оказывают влияние качество и спектр оказываемых услуг, уровень обслуживания и наличие разветвленной сети (как международной, так и внутри страны).

КЛИЕНТЫ

46% потребителей услуг украинских логистов являются представители крупных компаний (200-300 сотрудников), 36% — среднего сегмента (до 200 сотрудников) и 18% — малого бизнеса (частные предприниматели, небольшие предприятия). При этом 46% клиентов представляют торговлю (включая ритейл и дистрибуцию), 28% - промышленные предприятия и 26% - компании из сферы услуг.

Говоря об удовлетворенности качеством предоставления логистических услуг, 33% опрошенных потребителей дали утвердительный ответ, а еще 54% заявили о том, что удовлетворены частично. Неудовлетворенность клиентов вызывают недостаточно высокий уровень квалификации персонала, отсутствие гарантий качества, срывы сроков доставки. Именно частично удовлетворенные клиенты, по мнению **Юрия РАСТРЕПИНА**, являются резервом логистических компаний, которые смогут пополнить ряды постоянных клиентов

Источник: компания Delivery

Источник: компания Delivery

Источник: компания Delivery

в случае исправления логистическими операторами недостатков.

УСЛУГИ

Более всего на рынке востребованы транспортные (74%) и транспортно-экспедиторские (46%) услуги. Кроме того, 33% опрошенных респондентов пользуются таможенно-брокерскими услугами, 31% - складскими услугами и 8% - управлением цепью поставок. В дальнейшем все больше клиентов, считает **Юрий РАСТРЕПИН**, будут переходить на более широкий спектр услуг: полное развитие аутсорсинга позволит оптимально управлять складскими услугами и транспортными расходами. В частности, 41% опрошенных респондентов заявили о том, что хотели бы пользоваться услугами экспресс-доставки. Такой высокий процент, по мнению докладчика, вызван бурным ростом в Украине интернет-торговли. Кроме того, 10% клиентов заявили о желании воспользоваться услугами кросс-докинга, еще 10% - складскими услугами и 8% - услугами фулфилмента.

ПОТЕНЦИАЛ ДЛЯ РОСТА

На данный момент украинские логистические операторы оказывают менее сложные услуги, чем присутствующие в стране международные компании. И в этом руководитель отдела продаж и развития ООО «Деливери» видит потенциал для их дальнейшего роста. В частности, эксперт советует коллегам обратить внимание на аудит и контроллинг логистических процессов клиента, когда компания выступает не просто поставщиком услуг, а и экспертом, партнером потребителя. Пока что только 19% отечественных компаний оказывают такие услуги. Еще одним интересным резервом докладчик считает управление запасами клиента на складе оператора. На данный момент эти услуги качественно оказывают 19% украинских операторов, в то время как среди международных компа-

Потенциал услуг и процессов украинских и международных логистических операторов

*Источник: независимое исследование УЛА

*Источник: компания Delivery

ний такие услуги находятся в арсенале 30% логистических компаний.

БИЗНЕС-ТРЕНДЫ 2017 ГОДА

В следующем году, прогнозирует **Юрий РАСТРЕПИН**, продолжится дальнейшее сегментирование рынка, появятся новые отраслевые и нишевые решения (фулфилмент/мультимодальные перевозки/спецупаковка). Также с целью обеспечения более качественного сервиса клиенту операторы продолжат открывать новые представительства, расширяя свою сеть в стране и за рубежом. Кроме того, все большее значение в логистике будут играть IT-системы, помогающие контролировать эффективность обслуживания клиентов.

Валерий ЛОБОВКО

MarketinG.vc

www.marketing.vc

НИЧЕГО ЛИШНЕГО - ТОЛЬКО ИНФОРМАЦИЯ, РАЗВИВАЮЩАЯ БИЗНЕС

ГОТОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКОВ

АНАЛИЗ ОПЕРАТОРОВ РЫНКА

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ

Alliance Capital Management | + 380 44 233 56 62 | Kiev

ТОП-40

самых крупных логистических компаний Украины

В преддверии Всеукраинской практической Master-встречи ТОП-менеджеров логистики в рамках 16-й практической конференции ***«ВСЕУКРАИНСКИЙ ДЕНЬ ЛОГИСТА-2016: Прорыв в логистике: достижение максимальной гибкости, скорости, надежности в цепочке поставок и сокращение издержек»*** портал www.TradeMaster.UA представил рейтинг сорока крупнейших компаний категории «Логистика и транспортные перевозки наземным транспортом» с годовым оборотом от 300 миллионов гривен и более.

СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Рейтинг составлен компанией ***Alliance Capital Management*** и основан на данных об обороте компаний по результатам работы в 2015 году. Alliance Capital Management является надежным источником достоверной информации о рынках и потребителях, а также помогает своим клиентам принимать взвешенные решения. Компания состоит в Украинской Ассоциации Маркетинга и работает по стандартам European Society of Marketing Research Professionals. С 1999 года компания Alliance Capital Management реализовала более тысячи исследовательских проектов для различных предприятий, дипломатических представительств, финансовых и государственных учреждений.

ЛОГИСТИКА И ТРАНСПОРТНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ НАЗЕМНЫМ ТРАНСПОРТОМ	
Метинвест-Шиппинг	транспортные перевозки
Лемтранс	железнодорожные перевозки
Укрпочта	экспресс-доставка
Новая Почта	логистика*
Успот ЛТД (HAVI logistics)	логистика*
Украинский транспортно-логистический центр	железнодорожные перевозки
Европа-Транс ЛТД	грузовые автомобильные перевозки
Металлургическая транспортная компания	логистика*
Модальные транспортные перевозки	транспортные перевозки
Транс-Сервис 1	транспортные перевозки автомобильным транспортом
ТЭП Транско	экспедиторские услуги
Трансгарант-Украина	железнодорожные перевозки
Компания Мелагрейн	железнодорожные перевозки
Экс Им Транс (Ex Im Trans)	транспортные перевозки
Индастриал Транс Агро	грузовые автомобильные перевозки
Кюне и Нагель (Kuehne+Nagel)	логистика*
Транс Логистик	грузовые автомобильные перевозки
Первая логистическая компания	железнодорожные перевозки
Украинская железнодорожная скоростная компания	железнодорожные перевозки
Орлан Транс Групп	грузовые автомобильные перевозки
Край Транс	грузовые автомобильные перевозки
Евразтранс Украина	железнодорожные перевозки
Атланта-Агро	железнодорожные перевозки
НПП Техно-Консалт	грузовые автомобильные перевозки
Мединский и К	грузовые автомобильные перевозки
Рабен Украина	логистика*
Логистик Юнион	логистика*
Энерготранс	железнодорожные перевозки
Металлургтранс	железнодорожные перевозки
Транс Экспедиция	логистика
Белтранс	грузовые автомобильные перевозки
ТЭК ЗападУкрТранс	грузовые автомобильные перевозки
ДХЛ Интернешнл Украина (DHL)	экспресс-доставка
Эвери	логистика*
ДХЛ Логистика Украина (DHL)	логистика*
Днепронефтепродукт	логистика*
Киев-Днепровское межотраслевое предприятие промышленного железнодорожного транспорта	железнодорожные перевозки
Универсал-М	логистика*
Фирма Н-Транс	логистика*
Эколь Логистикс	логистика*

*Пояснение: категория «логистика» подразумевает многопрофильную логистику

EPAL – оператор найбільшого у світі пулу піддонів

Надійне та безпечне транспортування вантажу - це одна з чи не найважливіших складових логістичних перевезень. Тому використання якісних обмінних піддонів в логістиці стає необхідністю. Лідером найбільшого у світі пулу піддонів виступає організація EPAL. Голова правління EPAL ***Мартін ЛАЙБРАНДТ*** *(Martin LEIBRANDT) люб'язно розповів TradeMasterGroup про плани, перспективи та досягнення Європейській асоціації виробників піддонів.*

EPAL управляє найбільшим у світі пулом піддонів. Яким був Ваш шлях до EPAL та як довго Ви працюєте на посаді Голови правління?

Мої перші кроки в Європейській асоціації виробників піддонів відбулись в 2010 році в якості Виконавчого директора Німецького національного комітету EPAL. Рік потому мене було призначено Головою правління Європейської асоціації виробників піддонів, і того ж року ми святкували 50-річчя винайдення європіддона. У 2016 ми вже відзначали 25 років асоціації EPAL. Я пишаюсь тим, що належу до команди EPAL.

EPAL є всесвітньою неприбутковою організацією. Як вона працює на міжнародному ринку, скільки піддонів EPAL перебувають в обігу?

Починаючи з 1991 року, EPAL відповідає за незмінну якість засобів завантаження EPAL у всьому світі, а з серпня 2013 року компанія працює повністю самостійно, на що вказує маркування «EPAL в овалі» на чотирьох кутових блоках піддонів. Ми працюємо в більш ніж 30 країнах через 15 національних комітетів, які взяли на себе зобов'язання з імплементації завдань EPAL на національному рівні. Загальна кількість європіддонів EPAL у відкритому обмінному пулі перевищує 450 мільйонів одиниць.

Які цілі переслідує EPAL, якою є довгострокова стратегія?

Головна фундаментальна мета існування компанії залишається незмінною протягом останніх 25 років: забезпечення високої якості засобів завантаження EPAL та функціонування відкритого обмінного пулу піддонів. Це означає, що EPAL контролює виробників, ремонтників та трейдерів своїх європіддонів через обов'язкове ліцензування виробництва та ремонту – таким чином ми гарантуємо високу якість нашої продукції.

Ми залучили «Бюро Верітас» (Bureau Veritas) для здійснення незалежного контролю якості через уніфіковані інспекційні перевірки.

Довгострокова стратегія зосереджена в різних напрямках: посилення боротьби з підробкою піддонів, розширення діяльності в Україні, Угорщині, Росії, Бразилії, на Близькому Сході, просування на ринки Азії, особливо Китаю та Кореї.

Що конкретно робить EPAL в Україні та наскільки Ви задоволені результатами, досягнутими тут?

Ми дуже задоволені прогресом, якого досягли на українському ринку. Цей ринок непростий, економічна ситуація в Україні доволі складна. Тим більше, ми цінуємо наших ліцензіатів, які навіть у таких складних умовах продовжують успішно працювати. Завдяки нашим ліцензіатам, піддони EPAL посіли важливе місце в Україні. Кількість ліцензіатів в Україні, а також кількість вироблених європіддонів EPAL стабільно зростає.

Як Ви оцінюєте сучасний стан України, та які наступні кроки EPAL планує тут?

Український ринок зіткнувся з суттєвими викликами, тому ми підтримуємо

Мартін ЛАЙБРАНДТ
Голова правління EPAL

Україну всіма силами Європейської асоціації виробників піддонів. У нашій діяльності важливе місце займає навчання користувачів піддонів, заходи з реалізації екологічної політики, підтримка ліцензіатів через PR-заходи, юридична підтримка, захист торгової марки. Ми плануємо сфокусуватись саме на цьому.

Що б Ви хотіли сказати ліцензіатам EPAL в Україні?

«Ви виробляєте найкращі у світі піддони найвищої якості. Будьте відповідальними, пишайтесь своїм бездоганним продуктом. Так тримати!»

Яким буде Ваше звернення до користувачів піддонів?

«Дерев'яні піддони EPAL є найбільш надійними, їх використання це найкращий спосіб транспортування Ваших товарів. Не використовуйте підробку! Майте на увазі, що неоригінальні піддони в результаті обійдуться дорожче та будуть менш безпечними».

Які інновації EPAL приготував для користувачів? Ви приготували якісь сюрпризи?

Академія EPAL запустила свій новий логістичний додаток PalletCheck Express для документування європіддонів та здійснення їх обміну. Наразі ми тестуємо його на практиці. Зараз ми також працюємо над тим, щоб додаток був доступний різними мовами. Нещодавно відбувся старт виробництва нового напівпіддона EPAL. Інші наші проекти будуть представлені з часом. Тож пам'ятайте: EPAL завжди вміє дивувати!

Про перспективи та проблеми розвитку EPAL в Україні розповідає ***Дана БАБУШІКОВА*** *(Dana BABUŠÍKOVÁ), представник EPAL в Україні.*

Дана БАБУШІКОВА
представник EPAL в Україні

Впродовж двох років Ви представляли EPAL в Чехії та Словаччині, тепер Ви є представником в Україні – як було започатковано цю співпрацю та як Ви її оцінюєте?

Два роки тому я працювала на посаді Виконавчого директора Асоціації виробників та ремонтників піддонів, яку я заснувала разом зі своїми чеськими колегами. Я завжди вірила в асоціацію EPAL та її філософію, вважала правильною систему EPAL, та оскільки розвиток компанії в Чехії та Словаччині вимагав більшого часу та зусиль, я прийняла пропозицію EPAL стати їх офіційним представником в Чехії та Словаччині. Після створення Чесько-Словацького національного комітету я стала його виконавчим директором та додатково мені було доручено зайнятись Україною. Проте, український ринок занадто специфічний, він забирав увесь мій час та увагу. Тому, будучи чешкою, яка любить Україну, її мову, культуру та людей, я погодилась залишити свою посаду в Чесько-Словацькому національному комітеті та стати представником EPAL в Україні. І я справді пишаюсь результатами, яких ми тут досягаємо.

Нещодавно EPAL почав здійснювати ефективні заходи з виявлення контрафактних європіддонів EPAL та посилення захисту прав інтелектуальної власності на торговий знак «EPAL в овалі». Що вас спонукало до цього?

У пост-соціалістичних країнах, особливо в Україні, контрафакт є значною та поширеною проблемою. Більше того, тут часто піддони розглядають в якості «допустимого зла» в логістиці та складуванні. Я ніколи не могла зрозуміти цього, адже без якісних піддонів ефективна логістика неможлива. А ефективна логістика завжди наголошує на безпеці вантажів, людей та механізмів. Тому, йдеться не просто про порушення прав на торговий знак, а, в першу чергу, про ризики, які піддони низької якості несуть в логістичних процесах. В Україні торговий знак EPAL підлягає додатковому захисту завдяки співпраці з митними органами. У сусідніх країнах ЄС європіддони EPAL включені до так званого «списку ризику» і працівники митниці мають право особисто оглянути всі партії, що постачаються до ЄС як на кордоні, так і на внутрішніх митницях. Я також відповідальна за співпрацю з митними органами Чехії та Словаччини, що допомагає мені реалізовувати наші завдання в Україні.

В Україні EPAL почав стрімко розвиватись. Якою Ви бачите ситуацію в майбутньому?

Україна є відносно новим ринком, але ринком зі справді великим потенціалом. Експорт піддонів у 2016 році повинен досягти 8 млн одиниць, проте, на превеликий жаль, ми очікуємо, що близько 5 млн піддонів з цього числа становитимуть підробки – небезпечні, без відповідного контролю якості. Гірша якість піддонів також означає менший строк служби та більшу шкоду довкіллю. На сьогодні в Україні працюють 11 ліцензованих виробників, 2 ліцензовані ремонтники та кілька заявок на отримання ліцензії перебувають на розгляді. Ситуація значно покращилась завдяки співпраці з митними органами, оскільки боротьба з підробками відкриває нові можливості для виробників та ремонтників, а також для якості, на якій ми наполягаємо. У 2017 році ми плануємо суттєво розширити контакти з користувачами піддонів. Інформування та діалог зі споживачами є основою для побудови захищеного пулу. EPAL підтримує свої зобов'язання у всьому світі, тому ми звертаємось до логістичної громади України із пропозицією приєднатись до нас. Настав час не тільки експортувати європіддони, але й створювати внутрішній, якісний обмінний пул.

EPAL всіляко підкреслює якість та пропагує її через спеціалізоване навчання. Що саме пропонує EPAL?

Ми створили власний навчальний центр – Академію EPAL. Як і EPAL, Академія працює у всьому світі. Модульна програма завжди підлаштовується під індивідуального користувача чи установу. З попереднього досвіду можу сказати, що ці тренінги дуже популярні, користувачі можуть поставити свої запитання та отримати швидку відповідь, а практичні іспити завжди викликають жвавий інтерес. Проте, і після закінчення тренінгу контакт не припиняється – ми завжди готові відповісти на питання, що можуть виникнути у повсякденній роботі. Переконана, що професіоналізм завжди приносить економічну вигоду. Економічна вигода полягає не у придбанні дешевих низькоякісних піддонів, а у професійному використанні високоякісного обмінного пулу. Українські логісти дуже прогресивні, вони швидко навчаються та набувають досвіду. Цей сектор економіки швидко розвивається. Моє завдання – зробити Україну кращою, лояльнішою до довкілля та безпечнішою, принаймні у своїй галузі безпечного транспортування вантажів.

www.epal.eu, www.epal.ua

Повышаем эффективность управления цепочкой поставок:

ТРИ КЕЙСА ИЗ ОПЫТА УКРАИНСКИХ ЛОГИСТОВ

*Эффективное управление цепочкой поставок – один из наиболее актуальных вопросов для логистов-практиков. Об этом говорят результаты анкетирования участников 16-й практической конференции «**ВСЕУКРАИНСКИЙ ДЕНЬ ЛОГИСТА-2016: Прорыв в логистике: достижение максимальной гибкости, скорости, надежности в цепочке поставок и сокращение издержек».** Во многих компаниях активно работают над решением этой задачи. В данной статье мы расскажем об успешном опыте внедрения таких решений, улучшивших управляемость Supply Chain на предприятии.*

ИЗМЕРЯЯ, ИЗМЕНЯЙ!

Один из спикеров конференции — **Игорь ЛИТВИНЕНКО**, руководитель распределительной логистики в ООО «БаДМ» — поделился опытом качественного улучшения деятельности подразделения логистики с помощью внедрения в практику показателей эффективности.

На одном из предыдущих мест работы г-на Литвиненко логистическое подразделение испытывало ряд затруднений, которые негативно сказывались на деятельности группы компаний в целом. В частности, несвоевременная доставка сырья на завод приводила к увеличению товарных запасов и простоям транспорта. В свою очередь, машины контрагентов, вывозивших готовую продукцию, также длительное время находились на территории предприятия во время погрузки, создавая определенные проблемы. Задержки сроков поставок продукции приводили к штрафам, налагаемым на компанию. А неравномерное распределение нагрузки на технику и персонал в разные дни выливалось в дефицит ресурсов или их избыток, что также снижало уровень сервиса.

Чтобы исправить сложившуюся ситуацию, логисты решили заняться планированием цепочки поставок из центрального склада на региональные, а также сфокусироваться на процессах внутри самого центрального склада – начиная с момента заезда авто на территорию склада до момента его выезда. Далее контроль распространился на цепочку поставок от региональных складов до контрагентов, начался мониторинг своевременности поставки сырья на завод.

Для контроля транспортировки был введен показатель DIFOTAI, состоящий из трех элементов:

- «Доставлено в полном объеме» (Delivered in full);
- «Своевременно» (On Time);
- «С корректными документами» (Accuracy invoiced).

Вычислялся показатель по формуле DIFOTAI (%) = IF (%)*OT (%)*AI (%) (отношение фактически отгруженной продукции к заказанному объему продукции). При этом «своевременность» измерялась в точке поставки – на региональном складе или у контрагента. Информация поступала из двух источников: через обзвон и смс представителей компании, а также через контроль ТТМ и фиксирование времени получения груза.

Отдельно для центрального склада на предприятии был введен показатель OTIF, который является частью DIFOTAI: «Отгружено» / «Доставлено в полном объеме» (Delivered in full) х «Своевременно» (On Time) и измеряется по формуле OTIF (%) = IF(%) х OT (%).

При этом «своевременность» измерялась по времени отгрузки со склада.

С целью контроля процессов внутри распределительных центров (РЦ) был задействован проект «Управление двором». Он представлял собой комплекс мероприятий, направленных на сокращение времени пребывания транспорта на территории завода и контроль своевременности подачи транспортных средств под загрузку. Показателями «Управления Двором» выступали «Время загрузки транспортного средства» (время от момента регистрации до момента выезда с территории), «Своевременность подачи транспортного средства» (разница между плановым временем подачи и фактическим). Учитывались они автоматизированной системой (талоны + сканер), а также вручную (контроль по № заявки, Журнал, др.). Время загрузки транспортных средств измерялось, начиная с момента регистрации на заводе до момента выезда с территории.

К указанным показателям была «привязана» система мотивации и поощрения персонала. Это привело к тому, что с момента введения измерений вся команда начала фокусироваться на улучшении показателей, появилась вовлеченность персонала в результат. При этом **Игорь ЛИТВИНЕНКО** подчеркивает, что система мотивации была «сквозной» - весь департамент логистики поощрялся за реализацию DIFOTAI: показатель скорости загрузки транспортного средства был значимым как для транспортного отдела, так и работников склада. В то же время сложности возникали между логистами и департаментом продаж, который не всегда был заинтересован в распределении «пиковых» нагрузок на другие дни. В результате логисты убедили руководство компании изменить структуру департаментов, приняв на себя часть функционала «продажников», в частности, формирование заявок контрагентов. Это позволило убрать искусственное разделение между департаментами и сняло конфликт интересов. После того, как все сотрудники сосредоточились на одних и тех же целях, показатели предприятия в целом улучшились.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Благодаря четкому плану отгрузки с завода стало возможным прогнозировать объем работ, существенно сэкономив на персонале. Более того, сокращение стоимости обслуживания паллеты позволило повысить производительность труда в 1,9 раза. В свою очередь, контроль своевременности поставок сырья и отгрузки готовой продукции позволил «вытянуть» 2 дня из запасов сырья и материалов, «разморозив» значительную сумму денежных средств.

Возрос и сам показатель DIFOTAI: с 85% до 97% в течение года. По мере роста DIFOTAI предприятие стало избавляться от штрафных санкций.

Также повысилась управляемость цепочкой поставок в целом. Для этого в компании начали работать с поставщиками сырья

(своевременность поставок) и потребителями продукции предприятия (уровень сервиса, оказываемый дистрибуторами).

Для того, чтобы заинтересовать самих дистрибуторов, был запущен проект «Бонус-малус». Суть его в том, что при оказании контрагентом сервиса на высоком уровне он получал премию, при недостаточном уровне – на него налагался штраф. Благодаря этому своевременность доставок продукции увеличилась на 10%, по ряду логистических операторов (дистрибуторов) — до 30%.

Главным же результатом реорганизации логистических процессов на предприятии стало сокращение срока оборачиваемости запасов до 45 дней, что в целом уступает показателям, например, компании Toyota (оборачиваемость запасов 32 дня), но тоже является неплохим результатом.

ОТКАЗ ОТ «БУМАЖЕК»

Помимо реорганизации производственных процессов на предприятии повысить управляемость цепочкой поставок может и переход компании на электронный документооборот. Рассказ об успешном опыте внедрения ЭД представили на конференции **Антон КОКОВ**, директор департамента по развитию продуктов E-COM, и **Владимир НОСЕНКО**, ведущий бухгалтер Киевского регионального отдела продаж ООО «Глобинский мясокомбинат». Компания является одним из ведущих производителей колбасных и мясных изделий на рынке Украины, а торговый дом «Глобино» занимается продажами Глобинского мясокомбината (более 200 наименований продукции), Глобинского маслосырзавода (более 150 тонн перерабатываемого молока в сутки) и Глобинского свинокомплекса. Строя бизнес с тысячами предприятий страны, сотрудники компании столкнулись с тем, что документы стали занимать слишком много места: под отчетность только самой бухгалтерии, по словам **Владимира НОСЕНКО**, приходилось выделять отдельную комнату. Поэтому в 2012 году было принято решение начать внедрять в компании электронный документооборот.

На данный момент все процессы (заказ товара, подтверждение заказа товара, подтверждение отгрузки, уведомление контрагента об отгрузке, обмен юридически значимыми документами) проводятся исключительно в электронном виде.

С потребителями своей продукции компания обменивается приходно-расходными накладными, налоговыми накладными, возвратными накладными, расчетами корректировок к налоговой накладной, актами выполненных работ.

Только за последние 6 месяцев использование электронного документооборота выросло в компании на 32%.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Что дает предприятию-производителю внедрение электронного документооборота?

Помимо сокращения затрат на расходные материалы (бумагу) и место их хранения, в компании отмечают уменьшение ошибок по причине человеческого фактора, экономию человеческих ресурсов и увеличение скорости обмена данными.

«При электронном документообороте, - рассказывает **Владимир НОСЕНКО**, - время регистрации налоговой накладной составляет 1-2 дня. Контрагент получает на счет налоговый кредит, после чего идет сверка в электронном режиме. Процессы проходят настолько быстро, что мы уходим от просроченной дебиторской задолженности в связи с утерей документов, их неправильным оформлением».

При этом от введения электронного документооборота выиграли и сами логисты: значительно повысилась управляемость цепочкой поставок, так как регистрируются все передвижения по ней

STILL

Официальный дилер компании STILL GmbH в Украине

DIV

Предприятие с иностранными инвестициями в форме
ООО "Немецкое индустриальное представительство"

Продажа
Аренда
Запчасти
Техника Б/У

тел.: (044) 230 29 31
факс: (044) 230 29 30
e-mail: still@div.kiev.ua

www.still.kiev.ua

продукции и сырья. Более того: цепочка поставок в целом закрывается в течение 2 дней, что немаловажно, так как логистическое подразделение не получает вознаграждение за свою работу до тех пор, пока не будут подтверждены все документы.

«Машина может еще находиться на территории РЦ или магазина, - рассказывает представитель «Глобино», - а документы уже подписываются. При наличии у бухгалтерии вопросов данные уточняются, документы автоматически подписываются и отправляются партнеру. После этого налоговой накладной закрывается вся «первичка».

В результате уходит просрочка оплаты, и компания не теряет деньги, вложенные в товар, находящийся на складе у контрагента».

ВЫГОДЫ ВНЕДРЕНИЯ EDI И ЮЗД

ecom

до 80%
Сокращается время на регистрацию НН*

до 85%
Экономии на расходных материалах

до 90%
Автоматизации цепочки поставок

Глобино

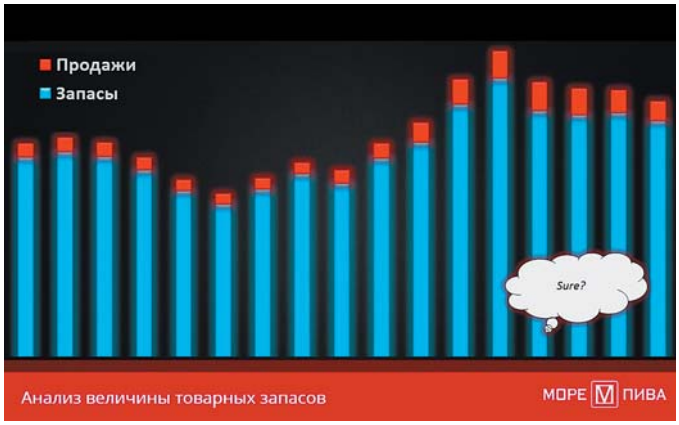
*зачисление покупателю суммы налогового кредита на НДС счет

ЗАПАСАТЬСЯ ПРАВИЛЬНО

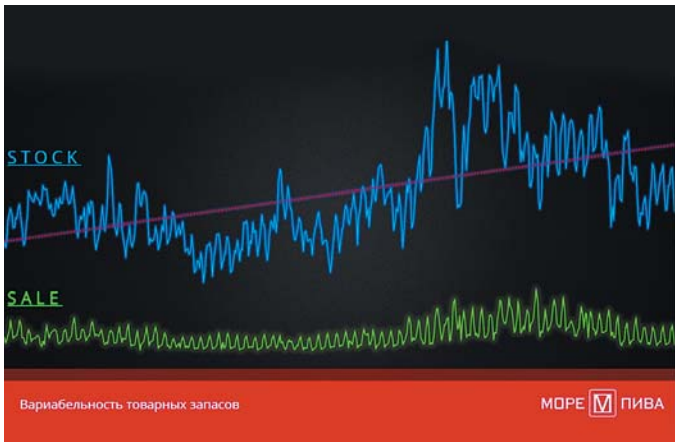
Еще одним резервом повышения управления цепочкой поставок может стать тщательный анализ складских запасов, помогающий оптимизировать работу логистического подразделения и всего предприятия в целом. Опытом проведения такого анализа поделился **Дмитрий ЖМАКИН**, директор департамента логистики компании «МОРЕ ПИВА».

По словам эксперта, такой анализ нужен для того, чтобы понять, какая у компании фактическая оборачиваемость запасов, есть ли дефицит или излишки запасов, какова рентабельность инвестиций, вкладываемых в них. Когда в компании впервые получили агрегированные данные по средним товарным запасам и средним продажам, то увидели следующую картину.

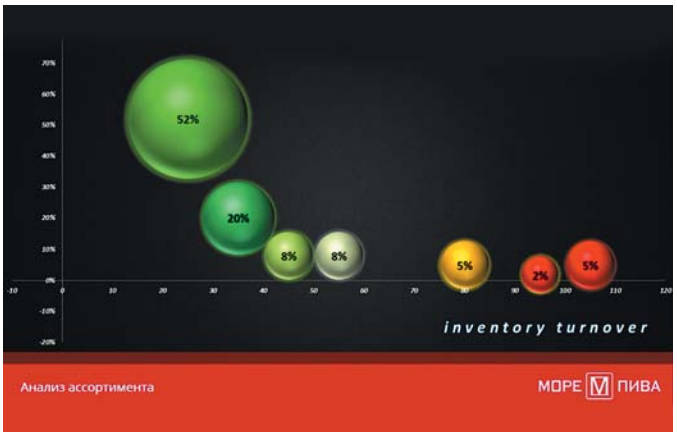
Стало понятно, что при существующей системе управления запасами и отсутствии сверхзапаса какие-то процессы проходят не совсем неправильно. Было решено сделать более детализированный анализ.



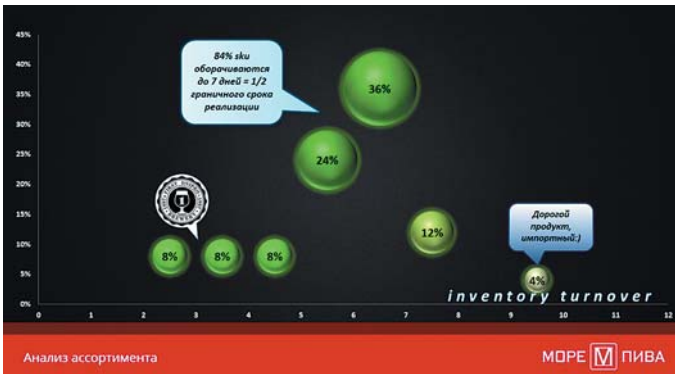
Полученная картина свидетельствовала о том, что определенный сверхзапас все-таки имеется. Чтобы понять источник его появления, запасы и продажи были разложены на так называемую «вариабельность».



Она показала, что при относительно стабильных продажах уровень запасов проявлял себя «штормообразно» и имел тенденцию к росту. Для пояснения этих процессов было решено провести анализ оборачиваемости.

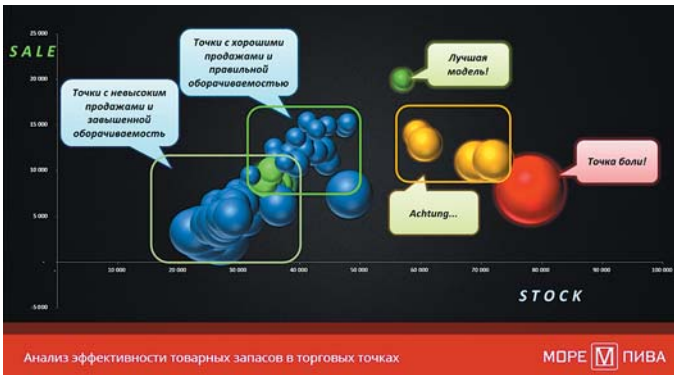


В результате стала понятной ситуация с запасами, out-of-stock и over-stock. Полученные данные показали, где находится основной сток, а где – неликвидные товары, имеющие «длинную» оборачиваемость. После этого анализ был сделан до категории товара, SKU.



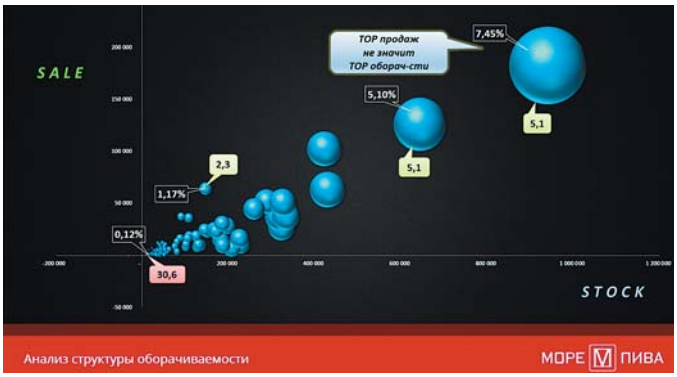
Такой шаг был необходим ввиду того, что половина ассортимента компании (свежее пиво) имеет оборачиваемость в половину срока годности самого продукта. Кроме того, некоторые продукты оборачиваются в течение 3-4 дней.

Имея на руках полученную картину, можно было сделать анализ оборачиваемости продукции в торговых точках.



Было выявлено, что есть точки с хорошей оборачива емостью и правильными продажами, с невысокими продажами и завышенной оборачиваемостью, а также есть торговые точки, получившие название «лучшая модель» и точки, требующие особого внимания.

Также было выяснено, что ТОП продаж – это не всегда товары с самой лучшей оборачиваемостью. В то же время, не входящие в ТОП продаж товары могут иметь хорошую оборачиваемость и приносить, соответственно, больше прибыли.



РЕЗУЛЬТАТ

Благодаря полученной информации, руководство логистического подразделения компании смогло сделать выводы об рационализации процессов в управлении цепочкой поставок, приведших к оптимизации ассортимента и увеличению продаж.

Валерий ЛОБОВКО

БУДУЩЕЕ ДЛЯ РИТЕЙЛЕРОВ И ПОСТАВЩИКОВ

Передача доставки товаров в сегменте Fresh&Frozen на аутсорсинг

В интервью TradeMasterUA Тарас ИОСИПЕНКО, Генеральный директор компании «Укрлогистика», рассказал:

- *о проектах, которые помогли компании добиться успеха в Украине;*
- *об особенностях транспортировки и хранения охлажденной и замороженной продукции;*
- *о перспективах развития логистики в сегменте Fresh&Frozen.*

Тарас ИОСИПЕНКО
Генеральный директор
компании «Укрлогистика»

— Тарас Богданович, что обусловило успешную работу Вашей компании в Украине?

— Компания «Укрлогистика» создана в 2008 году на базе логистического подразделения международной компании VICIUNAI GROUP в Украине. Мы первыми начали предоставлять услуги логистики для продукции, требующей соблюдения температурного режима в диапазоне от -20С° до +10С°. В то же время нами был начат абсолютно новый для Украины проект по оказанию аутсорсинга функционального распределительного центра (РЦ) в сегменте охлажденной и замороженной продукции (Fresh&Frozen) для крупных национальных сетей. И уже на сегодняшний день нашими партнерами являются более чем 70 компаний, которым «Укрлогистика» предоставляет услуги по комплексной логистике или доставке по Украине. А также эффективно работает 9 распределительных центров для национальных ритейлеров.

— Как обеспечивается «Укрлогистикой» доставка продукции заказчику?

— Наша компания обладает собственным автопарком рефрижераторов различной грузоподъемности, от 600 кг до 22 тонн и емкостью от 1 до 40 паллет – всего более 100 автомобилей. Весь автотранспорт оборудован датчиками GPS с контролем соблюдения температурного режима онлайн на протяжении всего срока доставки. Доставка продукции осуществляться в двухтемпературном режиме одним транспортным средством. Наш приоритет - высокий уровень качества предоставляемых услуг. Подтверждением этого факта является сертификат на систему управления безопасностью пищевых продуктов: ДСТУ ISO 22000:2007 «Система управління безпечністю харчових продуктів» (ISO 22000:2005, IDT).

— Как обрабатывается и хранится товар заказчика на складе?

— Важно отметить, что еще в начале деятельности мы сделали ставку на современные IT-технологии. Благодаря собственной команде профессиональных IT-специалистов, все бизнес-процессы в компании максимально автоматизированы. Складская обработка производится и контролируется с помощью терминалов сбора данных. В качестве системы автоматизации логистических процессов используется программа «Комплексная логистика», содержащая одновременно модули WMS и TMS. Это продукт собственной разработки, современная и гибкая система, которая отвечает всем нашим требованиям и специфике украинского рынка. Модуль WMS позволяет управлять складскими операциями (приемка, размещение, сборка, отгрузка) и использованием складского персонала. Модуль TMS позволяет управлять транспортом и водителями (анализ доступности транспорта и водителей, планирование ремонтов, маршрутизация, отслеживание транспорта по GPS).

— Что представляет собой логистическая сеть компании?

— Главный офис, основные складские помещения класса «А» и автотранспортное предприятие находятся в Киеве. Подразделения компании расположены также в городах: Львов, Одесса, Днепр, Кривой Рог, Харьков, Николаев. Наличие региональных подразделений позволяет не только осуществлять своевременную и качественную доставку в любую точку страны в течении 24 часов, а и осуществлять распределительную логистику с учетом потребности наших партнеров. Например, в южном регионе мы имеем опыт долгосрочного контракта по организации РЦ для национальной сети. Это обусловлено географией расположения магазинов сети. Соответственно такая дислокация помогает оптимизировать затраты на логистику и тем самым получить конкурентную цену товара на полке магазина.

— Как, на Ваш взгляд, будет развиваться логистика в сегменте Fresh&Frozen в Украине?

— В будущем, на мой взгляд, большинство ритейлеров, производителей и импортеров в сегменте Fresh&Frozen передадут организацию поставок товаров в магазины на аутсорсинг. Такая модель логистики, в первую очередь, является самой эффективной с точки зрения оптимизации затрат. Правильно организованный аутсорсинг позволяет существенно повысить рентабельность бизнеса. К преимуществам работы с логистическим оператором можно отнести:

- обеспечение своевременной доставки товаров за счет организации централизованной службы контроля качества сервиса (онлайн контроль доставки, логгеры);
- сокращение времени приема продукции в магазинах за счет консолидации заказов;
- гарантия доставки качественного товара за счет соблюдения температурного режима на всех этапах логистической цепи;
- оптимизация документооборота, возможность гибкого реагирования на изменяющуюся ценовую конъюнктуру на рынке ритейла;
- сохранение фокуса менеджмента компании (заказчика услуг) на основном бизнесе.

— Кто может стать Вашим клиентом в будущем? Существуют ли для этого какие-то особые требования?

— Мы готовы сотрудничать со всеми ритейлерами, производителями и импортерами, которые реализуют продукцию, требующую соблюдения температурного режима в диапазоне от -20С° до +10С°. Наличие региональных подразделений позволяет нам осуществлять своевременную и качественную доставку в любую точку страны в течении 24-48 часов. Более того, мы готовы, с учетом потребностей наших партнеров, организовать РЦ для сети в любом регионе. При этом наши будущие партнеры могут быть уверены, что компания «Укрлогистика» обеспечивает высокий уровень оказания услуг с индивидуальным подходом к каждому клиенту!

Валерий ЛОБОВКО

ООО «Укрлогистика»

тел./факс: +38 (044) 220-35-80
secretary@ukrlogistica.com
www.ukrlogistica.com

ЛОГИСТИКА ТОВАРОВ, ТРЕБУЮЩИХ ОСОБЫХ УСЛОВИЙ ХРАНЕНИЯ

или как построить логистические процессы грузов с поддержкой постоянной температуры

Для занятых в области перевозки и хранения фармацевтических препаратов, охлажденных продуктов питания, а также продуктов медицинской биохимии.

Количество товаров, требующих температурных условий хранения и перевозки, каждый год возрастает. Это подтверждает Международный институт холода (IIR). По оценкам и прогнозам IIR, этот сектор в ближайшие годы будет только расширяться, поскольку увеличивается потребность в охлаждении, в том числе из-за глобального потепления

Среди лекарственных препаратов, чувствительных к нагреву, которые хранятся при температуре между 2°C и 8°C, происходит стремительный рост их количества. Ежегодно оборот таких продуктов увеличивается в среднем на 20% и более. Холодовая цепочка или «Cold chain» играет решающую роль и в продовольственном секторе, поскольку сохраняет скоропортящиеся пищевые продукты.

Как правильно организовать логистику с соблюдением Cold chain, прокомментировал **Андрей ЗАВИЗИОН, директор службы по управлению цепочками поставок «АТБ-маркет»:** «Часто возникает вопрос – передавать логистику на аутсорсинг или нет? Считаю, что этот вопрос далеко не риторический. С одной стороны, на рынке Украины представлена услуга аутсорсинга логистики холодной группы товаров, и эта услуга пользуется спросом, значит, кто-то уже это применяет. Вместе с тем, данный вопрос индивидуален для каждой компании и конкретных целей. Возможно, компания сама прекрасно справляется с холодной логистикой с помощью собственных ресурсов, и ее все устраивает. Но также возможно и то, что все устраивает до сравнения с предоставляемой профессиональным оператором услугой – как с точки зрения стоимости и качества, так и с точки зрения замораживания средств в непрофильных активах. Успех выбора и применения аутсорсинга в логистике во многом зависит от того, насколько правильно сделан выбор оператора и выстроена система взаимоотношений с ним. Важно выбирать 3PL-оператора не по самой дешевой цене, а по предложению качественной услуги по критериям уровня логистического сервиса, надежности этого сервиса не зависимо от колебаний спроса, а также возможности поддержать этот сервис в перспективе на несколько лет.

Для этого у хорошего 3PL-оператора должны быть в управлении реальные ресурсы, желательно с существенной долей собственности, и эффективные бизнес-процессы, прошедшие отладку на опыте не одного года и не одного клиента. Аутсорсер должен крепко стоять на ногах и понимать меру ответственности, потому что стоимость товаров, которые в холодовой цепи передаются для обслуживания, измеряется миллионами гривен, и недопоставка или несвоевременная, некачественная поставка данных товаров может означать огромные потери в продажах. Если у логистической компании нет опыта, мы не рассматриваем возможность совместной работы.

Если говорить об основных KPI, которые используются при работе с 3PL-оператором, то их трудно назвать новыми или особенными. Это своевременность поставки товаров, соответствие поставки заказу, соблюдение температурного режима».

По словам **Екатерины МОСКАЛЕНКО, директора Киевского филиала ПАО «Мироновский хлебопродукт»,** доверять логистику 3PL-операторам можно, но важна уверенность в партнере: «Наша компания пользуется своей логистикой, а на аутсорсинг передавали те объемы,

Андрей ЗАВИЗИОН

Екатерина МОСКАЛЕНКО

которые собственная логистика не могла обработать. Вместе с тем, думаю, что в условиях современного рынка покупать транспорт не так выгодно, как нанимать посторонний. Если посчитать стоимость и курсовую разницу, то наем дешевле, чем свой автопарк. Но возникает другой вопрос: как контролировать температурный режим на холодовой цепи? Если говорить о складской логистике, то уже в договоре советую прописать сохранность продукции по температуре. Должны работать точки контроля либо логгеры на складах, интегрированные в систему контроля. Если говорить о температурном контроле на транспорте, тогда контроль осуществляется снятием данных с логгера, встроенного в холодильное оборудование транспорта. Например, можно распечатать «термочек», где будут видны колебания температуры во времени при доставке продукции, а также путем замера температуры продукции при получении».

Елена ЧЕРНЫШЕВА

Антон ДОВГАНИН

Елена ЧЕРНЫШЕВА, начальник отдела логистики ООО «С-Транс», поделилась своим опытом работы с 3PL-оператором: «Мы являемся производителями молочной продукции, наш товар требует холодовой цепочки. За 24 часа с момента получения заказа нужно доставить продукцию в магазины. Наш опыт аутсорсинга в холодной логистике вынужденный. Когда у нас уменьшились объемы доставки, приняли решение по оптимизации затрат, упразднили собственные филиалы и отдали логистику аутсорсеру. Конечно же, были сформированы требования к этому процессу, контрольные точки. Согласована периодичность аудитов с целью соответствия процессов выработанным стандартам. На сегодняшний день столкнулись с дефицитом логистических операторов в некоторых областях Украины, но не теряем надежды найти надежных партнеров, соответствующих нашим потребностям».

Антон ДОВГАНИН, руководитель отдела товарными запасами Группы компаний «Фармпланета», считает, что традиционно аутсорсинг транспорта с поддержанием заданного температурного режима востребован в пищевой отрасли, в то время как фармацевтические компании для доставки, как правило, пользуются собственным транспортом: «Также делали и мы до недавнего времени. С ноября 2016 года мы начали сотрудничать с компанией Pharm Express Logistics по распределительной логистике. Услугами аутсорсера пользуемся для ежедневной оперативной подпитки региональных складов дефицитной продукцией. Это дает возможность снизить товарные запасы и не влечет значительных затрат.

В Европе к аутсорсингу холодовой логистики пришли давно, у нас до недавнего времени фармацевтическая отрасль была зарегулирована. Существовали ограничения на смешивание грузов лицензиатов при оказании складских и транспортных услуг третьими лицами. Теперь это возможно. Думаю, что у компании, которая сможет обеспечить надлежащую транспортировку грузов холодовой цепи для фармацевтов, большие перспективы, это многообещающее направление. Уверен, что пионеры аутсорсинга смогут изначально задать высокий уровень сервиса, что позволит оперативно обеспечивать население качественными медикаментами».

Андрей ГОЛИМБОВСКИЙ, Генеральный директор Ekol Logistics Украина, отмечает: «Чтобы ответить однозначно на вопрос о том, будет ли через несколько лет большинство производственных компаний передавать логистику на аутсорсинг профессиональным операторам, нужно понимать, какую часть логистического процесса они могли бы делегировать.

Андрей ГОЛИМБОВСКИЙ

Вера КУРДЮМОВА

Если говорить, например, о транспортных услугах, то во многих компаниях с этой работой давно и успешно справляются подрядчики (чего нельзя сказать о ситуации с управлением товарными запасами). Игроки рынка, передавшие свою логистику на аутсорсинг, это, в основном, международные компании или очень системный локальный бизнес с четким пониманием своих конкурентных преимуществ. В то же время, компании, которые являются лидерами рынка в своих сегментах и достаточно эффективно развивают собственную логистику, передавать ее на аутсорсинг в ближайшей перспективе не планируют. Таким образом, учитывая комплекс факторов, влияющих на принятие решения в пользу аутсорсинга, можно сказать, что движение в этом направлении есть, но скорость его достаточно низкая».

Вера КУРДЮМОВА, менеджер по логистике ООО «Астеллас Фарма», считает, что есть смысл привлекать аутсорсинг в логистику фармацевтической продукции. При удачном выборе поставщика услуги это может быть хорошим решением с точки зрения оптимизации как затрат, так и процессов: «Если говорить о критериях при выборе логистического оператора, то в первую очередь нужно обратить внимание на репутацию и опыт работы поставщика услуги, знаком ли он с лицензионными условиями и с условиями обращения со специфической продукцией. Также важна материально-техническая база аутсорсера. Советую еще до принятия решения убедиться, выполняет ли 3PL-оператор условия хранения продукции. Для этого посмотрите, как он работает, поддерживается ли необходимая температура и влажность в помещении, есть ли резервное питание в случае перебоев. Определитесь, до какого уровня передаете логистику на аутсорсинг. Например, хорошим выбором для 3PL-оператора могут быть складские услуги, транспортировка, таможенная очистка. За последнее время видно, что компании начали стремиться к более четкому соблюдению лицензионных условий, соответствовать требованиям GDP (Good Distribution Practice), процессы становятся более четкими, отлаженными, приближенными к европейским нормам».

Виктор БАРАНОВСКИЙ, руководитель проектов Центра «Логистическая мастерская», подчеркивает, что первым критерием при выборе аутсорсера должна быть готовность выполнять те KPI, которые заказчик ставит перед своим оператором. Второе – это время на интеграцию или, за какой срок можно будет соединить системы и начать взаимодействовать. Третье – готовность работать по Open Book, чтобы понимать затраты и чтобы было обоснование тарифов. Если оператор готов выполнять свои KPI и нести за это штрафные санкции, значит, он понимает, что делает».

Алина ГАННОЦКАЯ, коммерческий директор Pharm Express Logistics, считает, что обороты на рынке холодовой логистики достаточно высокие, но высок

Виктор БАРАНОВСКИЙ

Алина ГАННОЦКАЯ

и уровень конкуренции: «Этот рынок достаточно насыщен, как и любой интересный рынок. Тем не менее, определенные возможности для развития есть как в сегменте фармдистрибьютеров, так и в сегменте работы с отечественными сетями, в сегменте работы с производителями. Если аутсорсер идет с миссией обеспечить качественные логистические услуги и с соответствующим подходом к выполнению этой миссии, я думаю, что у него есть все шансы для активного развития».

Наш опрос показал, что компании, даже располагая своим автопарком, прибегают к услугам аутсорсера логистики холодной группы товаров. Это действенный способ не прибегать к закупке дополнительного оборудования и найму персонала. Вместе с тем, к 3PL-операторам предъявляют высокие требования, касающиеся главным образом надежности аутсорсера и умения качественно выполнить обязательства. Вероятно, что украинский рынок холодовой логистики как перспективное направление ждет развитие уже в ближайшем будущем.

ЛЕГКАЯ ЛОГИСТИКА СЛОЖНЫХ ГРУЗОВ

новый продукт на бизнес-рынке Украины

Рынок логистических услуг нашей страны ждет серьезная трансформация: на нем формируется новый сегмент – перевозка сборных грузов, целевой аудиторией которого являются торговые и производственные компании. Данный сегмент находится вне рынка почтовой логистики и предназначен для отправки грузов весом свыше 30 килограмм (в частности, сборных и тяжелых грузов).

Таким прогнозом с редакцией TradeMasterGroup поделился **Константин ЛЕЩИНСКИЙ**, коммерческий директор Транспортной компании SAT.

Для того, чтобы отличаться от рынка почтовой логистики, в компании запускают новый продукт – «легкая логистика сложных грузов», который вместе с малым логотипом компании – «Надпоштові можливості» – передает сущность нового направления.

Появление данного сегмента, уверены в SAT, обусловлено динамичным развитием рынка логистических услуг страны, который, несмотря на кризис, рос на 50-60% ежегодно. Не нем появились клиенты, потребности которых не могут удовлетворить операторы рынка почтовой логистики, специализирующиеся на посылках, пакетах и бандеролях весом до 30 кг от частных лиц.

Для того, чтобы показать отличия между почтовой логистикой и новым спектром услуг, Константин ЛЕЩИНСКИЙ прибегает к изящному сравнению. «Традиционных» перевозчиков он уподобляет оркестру классической музыки, который исполняет каждый раз одно и то же произведение строго по нотам, но звучащее абсолютно одинаково. Однако, B2B-клиентам, считают в SAT, нужен «джаз», где произведение на основе определенного «мотива» каждый раз звучит по-новому, потому что исполняется в стиле «импровизации». Такой «импровизацией» в компании считают адаптацию под бизнес-процессы клиента. «Для каждого клиента, - говорит Константин ЛЕЩИНСКИЙ, - мы должны «сыграть композицию» по-своему, так, как именно ему интересно ее слышать. А значит, бизнес-процессы в нашей компании должны быть настолько гибкими, чтобы соответствовать требованиям заказчика, учитывая тонкости и особенности его корпоративных операций. Именно это даст возможность не только соответствовать ожиданиям клиента, но и превосходить их. И, наверное, это самое важное отличие от операторов, которые работают на данных сегментах рынка

В SAT подчеркивают, что не являются «конкурентофилами» или «конкурентофобами» (терминология Бориса Жалило). А для того, чтобы стать незаменимыми для клиента, намерены получить ответы не на пять, а на 15 вопросов – именно такое количество информации позволит компании адаптироваться под процессы клиентов.

Удовлетворить потребности клиента SAT планируют с помощью крупного парка грузоподъемной техники, унифицированного формата отделений с необходимым количеством персонала. В каждом из отделений в обязательном порядке находится рампа, особые конструкции для защиты грузов от попадания атмосферных осадков. Располагаться отделения будут в центрах активности бизнес-клиентов: областных и районных центрах, крупных городах с населением от 50 тысяч жителей.

Своими клиентами в SAT видят компании, для которых важна не итоговая стоимость перевозки, а соблюдение сроков, сохранность груза, информационное сопровождение всех операций и процессов заказчика. Поэтому позиционировать себя SAT будет в ценовом сегменте «средний+», помогая бизнесу формировать новые, дополнительные ценности, делая акцент на выстраивании личных, доверительных отношений с клиентами.

«Наши отношения базируются на индивидуальном подходе к каждому заказчику, - улыбается Константин ЛЕЩИНСКИЙ. — Поэтому мы играем джаз – «музыку», которая нравится нашему клиенту и которую он хочет слышать».

ИНВЕСТИЦИИ В ЛОГИСТИКУ

Для понимания ситуации как обстоят дела с инвестициями на рынке логистики, мы задали нашим респондентам ряд вопросов, на которые получили неоднозначные и, порой, противоречивые ответы. Однако, по мнению большинства экспертов акценты в инвестировании сместились с проектов по глобальному развитию или расширению на проекты, связанные с оптимизацией процедур, автоматизацией бизнес-процессов, модернизацией оборудования, IT-решениями, инновациями и персоналом.

И все же, в какие направления логистики ваша компания и вы как руководитель считаете необходимым инвестировать, куда в первую очередь? Как определить необходимость инвестиций, рассчитать срок их окупаемости? Какой план инвестирования в логистику вы считаете самым разумным (в какие направления и когда инвестировать, в какой последовательности)? Чем, с точки зрения успешной инвестиции в логистику, можете гордиться (осуществили в 2015-16 гг.)?

Андрей СОЗАНСКИЙ,
директор по логистике
и дистрибуции
ООО «Премьер Фуд»

Несомненно, ***основными направлениями должны быть инвестиции в технологии и автоматизацию бизнес-процессов, а именно - IT-решения по управлению запасами и складскими процессами. Именно эта область автоматизации дает возможность кардинально увеличивать продуктивность процессов и в дальнейшем либо экономить затраты, либо при тех же затратах получать больший результат.*** Потому что самым эффективным в сокращении затрат и высвобождении денежного капитала для любой торговой компании – это сокращение уровня запасов. Поможет в этом правильное планирование, грамотное управление временем обработки заявок на складе и по доставке, сокращение длины операционного и финансового циклов. При 2-3 SKU это возможно сделать и в полу-ручном режиме, при 20-30 SKU такой подход уже становится малоэффективным, а при 200-300 SKU – без автоматизации это в принципе не реально.

Еще одно важное направление для инвестирования – это персонал и сотрудники компании. Обучение, повышение квалификации, получение новых знаний и изучение лучших практик других компаний и бизнесов – все это в дальнейшем может быть применено сотрудниками в нашей компании и дать очень хороший результат.

И третье направление – это развитие сервиса для клиента. В это понятие можно вкладывать любое направление бизнес-процесса. Это и доставка, и обратная связь при заказе, и послепродажное обслуживание. Главное, чтобы в итоге сервис для клиента стал более доступным, качественным, эффективным. Ведь на сегодняшний день добавленная стоимость сервиса в товаре зачастую доходит до 50% общей цены товара.

Для того, чтобы определить область необходимой инвестиции, нужно сделать несколько действий. Во-первых, определиться со стратегическими рынками и направлениями развития компании, каналами сбыта и структурой дистрибуции, регионами покрытия, продуктами. Во-вторых, сделать быстрый SWOT анализ процессов, необходимых для достижения этих целей (определяются слабые стороны и что нужно с ними делать). После этого обязательно оцениваем объем требуемых инвестиций, и, собственно говоря, какой результат мы

Андрей СОЗАНСКИЙ

в итоге получим. Если мы понимаем, что стратегически для дальнейшего развития нам эта инвестиция нужна и выгодна, то принимаем решение в необходимости такой инвестиции.

Классическая теория расчета окупаемости - ROI (Return Of Investment) говорит о том, что окупаемость инвестиций нужно считать только по приросту чистой прибыли от предыдущего значения, которую дала эта инвестиция. Например, если у нас была прибыть 100 единиц денег, мы инвестировали 1000 единиц денег, и у нас прибыль выросла до 150 единиц денег, то окупаемость мы должны считать только от 50 единиц денег прироста, а не от всей прибыли 150 единиц денег. Но тут же возникает другой вопрос: а кто может гарантировать или как определить, что этот прирост получился только из-за инвестиций? Это может быть прирост из-за других факторов: активность торговой команды, маркетинговые активности, новый руководитель продаж, банкротство конкурента и переходе его клиентов к нам. Также это могут быть и другие внешние микро- и макроэкономические факторы, на которые мы даже повлиять не можем.

Поэтому невозможно определить на 100%, что прирост прибыли произошел только из-за инвестиций, а собственно и понятие расчета окупаемости данных инвестиций становится не совсем прозрачным и четким. По моему мнению, это вообще понятие, которое математически и экономически рассчитать невозможно – только практика и интуиция, поскольку каждая ситуация индивидуальна.

Если говорить о наших успехах – в 2015-2016 годах мы старались вкладывать и развивать все направления, которые я выше обозначил как важные. Это и усовершенствование IT-структуры, а именно ERP-продукта. Автоматизация обработки заказов, учет остатков, перенос планирования из EXCEL в ERP. Очень многое успели внедрить за этот период и имеем позитивные результаты. Но много еще и осталось в планах на 2017 год.

Не менее значимое наше достижение – это развитие услуги 4PL оператора для наших ключевых стратегических клиентов. Услуга 4PL логистического оператора на рынке Украины еще очень слабо развита, или, можно сказать, почти вообще не развита.

Функция 4PL, помимо стандартного набора операций по приему заявок, складской обработке и доставке продукции, включает в себя функцию управления запасами и контрактами на закупку. Клиент не думает о проблеме уровня запасов, эффективности их оборачиваемости, коммуникациях с поставщиками и всем, что связано с закупками. Эту функцию перебирает на себя 4PL оператор, что позволяет клиенту сконцентрироваться на стратегических вещах: новые рынки, новый продукт, маркетинговые фишки.

Наши первые шаги в этом направлении были еще в конце 2014 – начале 2015 года. Было много ошибок и «граблей», но на сегодняшний день мы уверенно предоставляем эту услугу, и наши клиенты довольны и позитивно отзываются о нашем сервисе.

Руслан МУДРАК,
директор департамента логистики ООО «Вересень Плюс»

Актуальные для нас сейчас направления инвестирования – те, которые могут оптимизировать логистические процессы с целью сокращения затрат. Один из таких проектов – по складской логистике, он связан с ускорением процесса комплектации товара на складе. Реализация данного проекта, а также внедрение системы «Pick-by-Voice» приведут к сокращению численности персонала на складе, что в результате повлияет на увеличение фонда оплаты труда. Второе направление – глобальное: мы хотели бы запустить без акцептную доставку товара на сети, на все магазины. От реализации проекта ожидаем сокращения времени на прием товара магазинами, а также сокращения времени пребывания там транспорта.

Куда стоит инвестировать в первую очередь? Если есть несколько потенциальных направлений для инвестирования, то в первую очередь следует выбрать то, которое даст самый лучший результат, наибольший экономический эффект для компании. В нашем случае на первом месте стоит без акцептная доставка товаров.

Что касается необходимости инвестиций, то рассчитать это можно путем анализа соотношения затрат на логистику к величине товарооборота. Если затратная часть начинает расти, нужно исследовать причины, слабые места в логистике. В некоторых случаях чтобы оптимизировать проблемные направления, требуются как раз дополнительные инвестиции.

А если говорить о сроке окупаемости инвестиций, то, на мой взгляд, это не конкретная дата, а совокупность факторов, которые были заранее продуманы, спрогнозированы, запланированы и реализованы. Не всегда удается достичь установленных сроков окупаемости, но мы делаем все возможное.

Руслан МУДРАК

Денис СИМОЧКИН,
директор по логистике ООО «КТ Украина»

На данный момент инвестировать нужно во все направления, которые формируют логистику предприятия.

В первую очередь это должны быть те направления, которые формируют основную долю затрат на логистику, а также скорость и качество логистики. В нашем случае это затраты на доставку, хранение и обработку товара.

Основным критерием необходимости инвестиций для меня является способность качественно и быстро обеспечивать товаром наших покупателей в пределах заданных затрат в конкретных условиях на рынке продаж (пиковые нагрузки и сезонное отсутствие продаж, неравномерность поступления товарных потоков, пересмотр стратегии развития компании).

Инвестиции должны приносить либо прямой экономический эффект, либо обеспечивать те процессы, без которых логистика не будет работать в тех параметрах, которые требуются нашей компании для достижения целей. Если говорить о конкретных проектах, то срок окупаемости наших инвестиций в них не превышает три года, в противном случае мы их не берем в работу.

А вообще, инвестировать надо в любые направления. Размер этих инвестиций – другой вопрос. ***Большая часть инвестиций должна идти на те направления логистики, которые являются либо ключевыми, т.е. сбои работы в которых могут привести к серьезным потерям, либо затратообразующие.*** Знающие логисты внедряют инвестиции до того, как начинаются проблемы, т.е.

Денис СИМОЧКИН

просчитывают и предвидят необходимость тех или иных проектов.

В 2016 году мы запустили систему TMS-планирования маршрутов транспорта, на конец года этот проект успешно продвигается. При внедрении учитываем и занимаемся процессами автоматизации работы с документами. После реализации этой программы планируем устанавливать систему склада WMS.

Дмитрий АНДРИЕНКО,
начальник складского управления дирекции по снабжению ЧАО «ЕВРАЗ ДМЗ»

До настоящего времени основные инвестиции, которые у нас рассматривались в отношении логистики, были направлены в складскую отрасль. Проектов было несколько: внедрение адресной системы хранения, централизация складов, внедрение методов бережливого производства. Второе направление – основное для инвестирования, потому что централизация требует определенных затрат под переоборудование старых и организацию новых, более вместительных, мест хранения. Компания инвестировала в этот проект в 2015 и в 2016 годах, на 2017 год планы пока рассматриваются руководством.

Днепропетровский металлургический завод (ДМЗ) является одним из предприятий в составе международной корпорации ЕВРАЗ, поэтому направления инвестирования определяются целиком по всей компании в рамках стратегического плана. В свою очередь мы на местах (на предприятиях и в подразделениях) рассматриваем свои направления, которые нужно усовершенствовать или оптимизировать и формируем предложения для руководства компании. ***Поскольку ДМЗ – производственное предприятие, то логистика – это сервисное направление для основного производства. Соответственно, для эффективного обслуживания цехов предприятия и обеспечения непрерывного производства мы оптимизируем собственные процессы. Успешная реализация таких мероприятий и есть показатель эффективности и окупаемости инвестиций в логистику.***

Все цели, которые нам ставили по складской логистике в 2015-2016 гг., были достигнуты. Мы повсеместно внедрили адресную систему хранения на складах предприятия. Также большинство производственных цехов мы перевели на новую систему обеспечения – на коксохимическом и частично на металлургическом производстве упразднили цеховые склады и впервые запустили централизованную доставку. Естественно, эти процессы требовали финансовых вложений. Выделенные средства не были потрачены зря.

Как я уже упоминал выше, планы по инвестированию на 2017 год есть, но логистика для нашего предприятия не является первоочередным направлением, поэтому окончательное решение по данному направлению будет приниматься по мере освоения бюджета. Что касается нашей службы, то мы будем продолжать развивать и совершенствовать логистику: как транспортную, так и складскую. В целях оптимизации занимаемых складских площадей и сокращения затрат на их содержание планируем полностью уйти от цеховых складов и напрямую обеспечивать централизованную доставку по всем подразделениям, чтобы у цехового персонала не было временных потерь на оформление документов и получение товарно-материальных ценностей.

Дмитрий АНДРИЕНКО

Елена НОВОСЕЛЬЦЕВА,
начальник отдела логистики ООО «МОБИЖУК»

Любая торговая компания в процессе своего развития сталкивается с выбором модели развития такой важной составляющей бизнеса, как логистика: развивать логистику самостоятельно, либо передать основные логистические функции профессиональному провайдеру логистических услуг. ***Мы выбрали самостоятельное развитие, поэтому вкладываем средства в увеличение складских площадей, автоматизацию процессов, необходимое для этого оборудование и программное обеспечение.***

Елена НОВОСЕЛЬЦЕВА

На сегодняшний день, я считаю, стоит вкладывать средства в промышленно-складские объекты, а именно:

- логистические центры (склады, распределительные центры, логистические парки, центры кросс-докинга, даже логистические поселки);
- промышленные объекты — складские комплексы для хранения, упаковки, маркировки и реализации различной продукции; нередко сочетают складскую, офисную и производственную недвижимость;
- self storage — склады самообслуживания для хранения малогабаритных вещей частных домохозяйств и мелких коммерческих фирм;
- крупные агро-складские комплексы, ориентированные как на хранение, так и на переработку и сортировку сельскохозяйственной продукции.

Решения об инвестициях в развитие логистических систем имеют огромное значение, поскольку они связаны с замораживанием ресурсов предприятия на долгосрочную перспективу. Именно поэтому при принятии инвестиционных решений по финансированию развития логистических систем важным является правильная оценка эффективности предполагаемых вложений. То есть, необходимо сделать просчет срока окупаемости инвестиционных затрат и, учитывая это, дать реальную оценку необходимости вложений на данном этапе, и, разумеется, инвестировать нужно туда, где уже есть результаты, и нет смысла фокусироваться на проблемах, которые отбирают ресурс и результата не дают.

Для расчета срока окупаемости инвестиций необходимо определить первоначальные затраты, далее необходимо спрогнозировать будущие денежные поступления от продаж и определить, с какого периода сумма денежного потока превысит первоначальные инвестиционные затраты.

При проведении анализа общих логистических издержек принято уделять особое внимание управлению запасами и транспортировке. В текущем году именно так мы и сделали. За 2016 год нам удалось удвоить объемы оборачиваемого товара, при этом сократив расходы, что обеспечило нам существенную экономию. В настоящее время наша сеть насчитывает более 340 магазинов в 23 областях Украины. Мы развиваемся очень быстро, планы у нас масштабные и это подтверждают наши награды «Прорыв года 2016» и «Лидер отрасли 2015».

Ксения ВАЛИЕВА,
эксперт в сфере Supply Chain Management, руководитель проектов, бизнес-тренер и автор обучающих программ в сфере управления цепочками поставок

Если говорить о необходимости инвестиций, то мой однозначный ответ – инвестировать в персонал и обучение сотрудников логистики. Если говорить об инвестициях в инфраструктуру логистики, то решение должно быть согласованно со стратегией компании. Как бы вам не хотелось инвестировать и развивать свой склад, например, а в это время стратегический фокус компании – наращивание дистрибуции и маркетинг, инвестиции в складскую логистику будут не целесообразны. В этом случае эффективнее отдать свой склад на аутсорсинг и сосредоточится на клиентском сервисе.

Выбор направления инвестиций тесно связан со стратегической деятельностью компании и, однозначно, инвестиции в логистику не могут рассматриваться отдельно сами по себе. Однако на тактическом уровне периодически возникает необходимость инвестиций в текущую инфраструктуру. Например, увеличение количества стеллажей, погрузочно-разгрузочной техники, связанное с увеличением товарооборота и пр. В этом случае такие инвестиции являются плановыми и вносятся в бюджет расходов на следующий финансовый период.

Направление инвестиций определяется путем анализа плана продаж на следующий отчетный период с помощью ответа на простой вопрос: «Справится ли существующая логистическая инфраструктура с планируемым товарооборотом?» Если нет, тогда определяются направления инвестиций. Если да, и остается избыточная мощность, можно думать о субаренде оборудования и площадей.

Что касается окупаемости инвестиций – это период, за который вы вернете вложенные денежные средства, отношение суммы инвестиции к сумме дохода за период. При расчете необходимо учитывать собственный или заемный капитал. Чем короче период возврата инвестиций, тем легче обосновать эти инвестиции. Если период возврата инвестиций в логистику длинный, тогда в бизнес-модель необходимо заложить альтернативные варианты аутсорсинга или аренды. При ограниченных денежных средствах чаще бывает выгоднее решить вопросы логистики за счет аутсорсинга.

А вообще, ***самый разумный план инвестирования должен соответствовать двум критериям: стратегии компании и экономической эффективности.*** Последовательность инвестиций зависит от имеющейся уже

Ксения ВАЛИЕВА

в распоряжении логистической инфраструктуры и реальных потребностей предприятия.

Говоря о достижениях компании за 2015 -2016 годы, следует упомянуть, что это были не самые легкие, мягко говоря, годы для отечественной экономики, поэтому речь об инвестициях не шла, скорее, фокус был на повышение эффективности работы. Моя самая успешная инвестиция в этот период – это комплексная обучающая программа Supply Chain Management,

Группа транспортно-экспедиционных компаний СОНОРА УКРАИНА

МЫ – ЧАСТЬ ВАШЕГО БИЗНЕСА, ВАШЕ СПОКОЙСТВИЕ – НАША РАБОТА

Sonora Kharkov

Sonora AVEC

- Организация перевозок генеральных и сборных грузов по территории Украины, Европы, стран СНГ автомобильным, морским и железнодорожным транспортом;
- перевозка негабаритных и тяжеловесных грузов;
- перевозка грузов с поддержанием температурного режима (от -25 до +25);
- консолидация грузов на складах по всей Европе;
- перевозка опасных грузов (ADR);
- перевозка наливных грузов;
- организация морских контейнерных перевозок, в т.ч. LCL из Китая, Турции, стран Европы, Ближнего Востока, США и пр.;
- профессиональные консультации по организации перевозок, выбор оптимального маршрута следования грузов и расчет стоимости перевозки;
- помощь в страховании и таможенном оформлении грузов в Европе, Турции, Украине;
- Полное сопровождение перевозок «от дверей до дверей».

www.sonora.com.ua
e-mail: finance@sonora.com.ua
тел./факс: +38 (057) 717 03 72
моб.: +38 (050) 302 58 95

ГАРАНТИРУЕМ СКОРОСТЬ, НАДЕЖНОСТЬ, БЕЗОПАСНОСТЬ ПРОЦЕССА ПЕРЕВОЗКИ ВАШИХ ГРУЗОВ

которую я создала для логистов и других коллег, которые ищут способы улучшить логистику компании, а также повысить собственную эффективность.

Михаил МОВЧАН,
заместитель Генерального директора по логистике ООО «Фудмережа»

На сегодняшний день для нашей компании актуальным является инвестирование в автоматизацию управления цепями поставок в схеме «Заказ – Закупки – Транспорт – Складирование/Процессы на складе – Поставка на торговую площадку». Из этого мы планируем получить следующие выгоды:

- равномерную и максимальную загрузку транспорта – экономия затрат от 10% и выше;
- оптимизацию работы персонала на распределительных центрах, планирование человеческих ресурсов, техники - экономия затрат от 20%;
- уменьшение складских площадей, оборудования;
- минимальные остатки на РЦ и ТП, согласно потребности;
- экономию на складских площадях ТП и на РЦ, ротацию товара, уменьшение его списания.

Чтоб определить первоочередные направления для инвестирования, следует проанализировать бюджет компании – из чего состоит расходная часть, как ее уменьшить; что в себя включает доходная часть, как ее увеличить. Расходы разложить по видам затрат от большего к меньшему. Например, если транспорт составляет 50% затрат логистики, то нужно рассчитать потенциальную экономию при условии перераспределения поставок, использования альтернативных видов перевозок и т.п. Если требуется оптимизация в управлении заказами – просчитать целесообразность внедрения нового программного обеспечения для автоматизации процессов на складе и в управлении транспортом. Доходную часть, например, можно увеличить путем оказания дополнительных логистических услуг (консалтинг, услуги перевозки, услуги складирования и т.п.).

Инвестиции должны исходить с точки зрения целесообразности, соотношения затрат и окупаемости: 1) автоматизация процессов, информационно-технологические разработки управления цепями поставок; 2) транспорт; 3) процессы, склады, оборудование. Далее - определяем ресурсы и возможности по запуску проектов. Каких-либо временных рамок по запуску нет, главное – инструменты, возможности, желание по внедрению, продуманные действия. А в целом работает такая схема: «Определение Цели – Сбор информации – Моделирование – Расчет инвестиций – Экономический эффект».

В 2015-16гг мы реализовали проект по мотивации, KPI – это были инвестиции в персонал. Данный фактор является ключевым, и я ставлю его на первое место. Также были инвестиции в оборудование (весовой контроль, рокла-весы), в информационные технологии и разработки.

Антон ДОВГАНИН,
менеджер по развитию ООО «Фармпланета»

Наиболее выгодными инвестициями в данный момент, по моему мнению, являются инвестиции в сотрудников. Повышая профессионализм и расширяя спектр компетенций сотрудников, компания усиливает свои позиции на рынке, обеспечивает лояльность сотрудника к компании и получает конкурентное преимущество.

В логистике же основные инвестиции касаются автоматизации процессов, повышения эффективности работы сотрудников или уменьшения операционных затрат. Но при текущих сроках возврата инвестиций наша компания предпочитает делать ставку на профессиональный коллектив.

В целом, для себя мы разделяем инвестиции на необходимые и возможные.

Необходимые инвестиции – это ограничение производительности IT-системы, отсутствие места на складе, нехватка складской техники. Тут основная задача - найти оптимальное соотношение цена/качество.

Возможные инвестиции – это установка мезонина, покупка конвейерной ленты, внедрение терминалов сбора данных. Это не критичные инвестиции, но они могут улучшить работу компании. Для них считается срок возврата путем сравнения операционных затрат в периоде и инвестиций. В результате получаем срок возврата инвестиций и принимаем решение.

Поэтому, в первую очередь, в инвестиционный план нужно включать необходимые инвестиции. Затем возможные инвестиции с приоритетом на инвестиции с наиболее коротким сроком окупаемости.

Для нашей компании такой необходимой инвестицией в 2016 году стал переезд на новую современную складскую площадку, что позволило сформировать оптимальную топологию и товаропотоки на складе, убрать дефицит складских площадей.

Сергей МУРАВИЦКИЙ,
специалист по транспортно-экспедиционным услугам ПАО «ЖИТОМИРСКИЙ МАСЛОЗАВОД» (ТМ «Рудь»)

Изменение конъюнктуры рынка «холодной логистики» Украины, на которую существенно влияли в 2016 г. как внутриполитические, так и социально-экономические факторы, стремительная девальва-

Михаил МОВЧАН

Антон ДОВГАНИН

Сергей МУРАВИЦКИЙ

ция гривны и падение доходов населения, а также связанное с этим падение рынка розничной торговли – все это стало причиной выбора приоритетного для компании направления инвестирования – логистика и задействованные в данной сфере трудовые ресурсы. Эти направления также можно рассматривать с точки зрения перспективного развития компании, достижения ею новых показателей эффективности в дальнейшей работе.

На порядок инвестиций в сфере логистики первоначально влияет уровень роста или падения продаж (сбытовая политика компании, стратегия развития). План инвестирования в логистику зависит от конъюнктуры рынка, а именно изменения цены на логистические услуги.

Поскольку наша компания на протяжении 2016 года сохранила не только позитивную тенденцию роста объема продаж, а и заняла 32% украинского рынка мороженного, складская логистика получила приоритет в инвестировании.

В первую очередь планируется увеличение количества складских площадей – как своих, так и арендуемых в отдельных регионах.

Во-вторых, также планируется уделить особое внимания повышению квалификации обслуживающего персонала для наиболее эффективного использования новых технических инноваций, оборудования и информационных технологий, которые будут внедрены в 2017 году.

В третью очередь будут осуществлены инвестиции в автотранспорт.

Основными причинами такой последовательности являются увеличения спроса на услуги складской логистики и стремительней рост цен на данный вид услуг в некоторых регионах Украины.

Если рассматривать ситуацию по транспортной логистике в целом по Украине, то выглядит она следующим образом: из-за социально-экономических факторов в стране объем рынка транспортно-логистических услуг уменьшается, производство и покупательская способность падают, и это влечет за собой переизбыток предложений данного вида услуг. Не будем забывать, что кризис дал толчок для более активного внедрения тендерных программ по закупке транспортных услуг, что стало еще одной причиной низких цен в данной сфере услуг, а маржинальность за 2 года упала в 3-4 раза (исключениями являются только транспортные предприятия, которые предоставляют транспортные услуги (перевозки) в сфере импортно-экспортных операций. Стоимость их услуг всегда была привязана к курсу валют, а возможность работы как на внутреннем, так и на внешних рынках позволяет им удерживать свою рентабельность.

Исходя из вышеописанных тенденций, сложившихся на внутреннем рынке, компания будет инвестировать в транспортную логистику в последнюю очередь.

Что касается успешных инвестиционных вложений за последние несколько лет – можем отметить проект по сдаче в эксплуатацию складских мощностей общей вместительностью 2000 поддоно-мест с поддержкой температурного режима. Это дало возможность сбалансировать производство в пиковые периоды продаж, эффективно использовать транспорт и обеспечить качественную и бесперебойную поставку товаров клиентам, несмотря на влияния погодных условий, так как объем транспортируемой продукции в зависимости от погоды вырастает в 10 – 15 раз.

Алексей МОКОСИЙ,
начальник отдела транспортной логистики Lantmannen AXA

В первую очередь наша компания инвестирует в персонал. Эти инвестиции возвращаются быстрее всего, если их правильно сделать. Благодаря этому каждый сотрудник на нашем предприятии имеет высокий профессиональный и инновационный уровень, и стремится внести личный вклад в корпоративный успех. Именно вопросы управления персоналом и работа с систе-

KAMION

+38 (050) 391 22 45
+38 (093) 770 93 55 (Viber)
office@amos.com.ua
Skype: expedite_ua

Компания предоставляет широкий спектр услуг, таких как - экспедирование внешнеэкономических грузов, оформление как импортных, так и экспортных грузовых таможенных декларация (ГТД).

Как результат профессиональной деятельности, создание комплекса услуг:

- поиск товара по запросам клиента;
- расчет и оптимизация логистических расходов (транспортировка, консолидация и другие локальные действия);
- предварительный расчет расходов как в стране отправления, так и на Украине;
- подготовка разрешительной документации – в системе УкрСепро, СЭС итд.

Наши клиенты:

- крупные импортёры – кому необходимы услуги таможенного брокера.
- средние и мелкие импортёры различной продукции.
- начинающие предприниматели, решившие связать свой бизнес с импортом, расширить производство.

Компания основана как совместно украинско-болгарское предприятие в 1994 году. Основной вид деятельности – таможенное декларирование.

1997 г. - кроме таможенного декларирования, экспедирование контейнерных грузов, в том числе и подакцизных, в страны СНГ.

2002 г. – по настоящее время. Открытие таможенного терминала «АЛДИ», стивидорной компании «Портовик Сервис» в Ильичевском Морском Торговом порту. Основание транспортной компании ООО «Атлас Интернешнл Компани».

В недалеком прошлом, из двухсот транспортных компаний, занимали место в первой десятке, по количеству обрабатываемых контейнеров (грузообороту).

Компания имеет лицензию на оказание брокерские услуги в сфере ВЭД.

90% наших потенциальных клиентов, приходят по рекомендациям наших действительных клиентов.

У нас нет каких-либо предпочтений по виду предоставляемых услуг. В зависимости от Ваших пожеланий и потребностей предложим Вам как расчет доставки груза «от двери до двери», так и таможенное оформление (импорт или экспорт) любой категории от детских колясок и новейшего промышленного оборудования, до продуктов питания и других категорий.

Узнать ответы на интересующие вопросы можно в любой удобной для вас форме - сделав заявку на сайте, позвонив по телефону или посетив наш офис.

AMOS INTERNATIONAL LTD

Алексей МОКОСИЙ

мами стандартизации качества стали основными в 2015-2016 годах.

Мы разрабатываем программы обучения и повышения уровня квалификации сотрудников службы логистики. Это исключает ошибки специалистов в выполнении операций, что в дальнейшем позволит исключить возникновение проблем в ходе выполнения заказа, сбои в общем логистическом процессе, повысить уровень качества обслуживания, расширить рынок потребителей и, в конечном счете, повысить репутацию компании.

Также считаю необходимым инвестировать в инновационные технологии, ноу-хау. Мы запустили проект gate to gate – «от ворот до ворот». В основе данного проекта лежит идея непрерывного мониторинга всей логистической цепи. От начала заявки и до поставки мы видим весь процесс: где стоял автомобиль, куда двигался, в какое время и на каком отрезке. Отслеживаем всю логистическую цепочку и анализируем, что можно улучшить. Взгляд на бизнес компании в таком ракурсе открывает множество преимуществ. Руководство получает возможность увидеть, насколько эффективно используются те или иные ресурсы, выявить источники потерь, оптимизировать деятельность сотрудников в целях улучшения конечных результатов деятельности компании.

В январе 2015 года нашей компанией был запущен проект «Фишка», основные цели которого:

- выявление сотрудниками компании существующих проблем и поиск путей их устранения на каждом участке процесса;
- развитие у сотрудников чувства бережного отношения к продукции, оборудованию, имуществу компании;
- повышение вовлеченности персонала в процессы улучшений.

Каждый сотрудник на своем рабочем месте видит проблему своего участка и может внести в электронном виде свои предложения по ее устранению. Уже через месяц компания подвела первые итоги и наградила первых победителей. Поощрение сотрудников за предложения по улучшениям формируется по принципу конкуренции: из всех поданных заявок выбираются три лучших, которым и достается «золото», «серебро» и «бронза». Вовлеченность персонала в программу «Фишка» постоянно растет, так как каждый сотрудник мотивирован вносить свои замечания и предложения.

Виктор ФИЛОНЕНКО,
директор департамента транспортной логистики СП «Оптима-фарм ЛТД»

Как директор департамента транспортной логистики компании я, в первую очередь, задался вопросом долгосрочных инвестиционных проектов, целью которых является резкое и постоянное снижение затрат, на которые влияют не зависящие от сотрудников компании факторы. Но при этом, немаловажным вопросом также является увеличение производительности ресурсов при пиковых нагрузках. В результате проведенных мною исследований ***руководство приняло решение инвестировать в автотранспорт, не использующий природные виды топлива, а именно электротранспорт. Учитывая ряд нерешенных проблем, связанных с его использованием в зимнее время, расчет показал, что использование электротранспорта в теплые месяцы дает колоссальное снижение затрат на горюче-смазочные материалы (ГСМ).*** Анализировали именно необходимость инвестиций в затраты, на которые я, как руководитель, не могу повлиять.

На данный момент компания начала закупать электротранспорт для внутригородской логистики – как легковой, так

Виктор ФИЛОНЕНКО

и грузовой. К примеру, 10 единиц транспортных средств с электротяговым двигателем приносит экономию 700 тыс. грн. в год. В таком случае расчет окупаемости инвестиций производится с учетом ликвидационной стоимости. (BO PP- BO PP bail-out payback period). В них включены активы, которые могут быть ликвидированы, в результате чего срок окупаемости проекта существенно сокращается. Так же инвестиционный план компании формировался на показателях затрат, а именно: анализ затрат за год в разрезе видов и бизнес-единиц. Исходя из показателей, компания частично перешла на наемный транспорт, частично на электротранспорт. Общий рост автопарка составил 45%, при снижении операционных затрат на транспорт от общих затрат с 0,46% до 0,37%, что существенно повлияло на качество предоставляемого сервиса для клиентов компании.

Отдельно хочу отметить немаловажную инвестицию в самый важный ресурс – сотрудников компании. Внедрение мотивационной части, основанной на показателях продуктивности, уровня сервиса и лояльности к самой компании – одно из лучших вложений компании. Оценивать сотрудников исключительно производственными показателями – малоэффективно. Вкладывать в развитие сотрудников и тем самым получать высокий уровень лояльности – актуально и остро требуется во многих компаниях.

«Ин Тайм»

Жизнь «До» и «После» ребрендинга

Подводя итоги года, анализируя основные тенденции и события на рынке украинской логистики, посетив профильные выставки и конференции, мы приняли решение, что приз симпатий редакции будет вручен компании, которая смогла действительно сильно удивить и даже вдохновить нас своим «камбэком».

Речь пойдет о компании «Ин Тайм», которая за 2016 год, помимо глобального ребрендинга, резкого роста количества обновленных отделений, начатой кампании #IntimeChallenge, нацеленной на внутреннюю мотивацию сотрудников и построение новых коммуникаций бренда с его аудиторией, запустила услугу «ZRUCHNA», благодаря которой обеспечила украинцам доставку из интернет-магазинов день в день с двухчасовым интервалом.

В процессе подготовки материала, натыкаясь на информацию то о покупке компании крупным мировым логистическим оператором, то о вливании сотен миллионов гривен в маркетинг, мы решили связаться с генеральным директором «Ин Тайм» **Сергеем ГРАЧЕВЫМ** и узнать, что нужно сделать украинской компании, чтобы измениться до неузнаваемости за один год.

переосмыслить рынок, и вдохнула в нашу компанию новую жизнь.

Что может заставить компанию, успешно работающую на рынке 14 лет, отказаться от старой, узнаваемой символики?

С появлением новых технологий, рынок переживает революцию каждый день. И если по ощущениям отрезок длинной в пять лет является не таким уж и большим, то в мире бизнеса он оказался целой вечностью, изменив его до неузнаваемости.

«Ин Тайм» – большая компания с развитой сетью отделений, представленных по всей Украине, и огромным количеством сотрудников. Игнорировать тенденции развития рынка и не выстраивать стратегию, отталкиваясь от них, – путь к наиболее печальному исходу для любой компании.

Теперь историю компании хочется делить на периоды «До» и «После» ребрендинга

Мне кажется, что за этот год я провел больше встреч, чем за последние 5 лет деятельности. Обсуждалась и поддавалась осмыслению каждая, даже самая мелкая деталь. Но главное – на выходе мы получили современную, актуальную и клиентоориентированную модель, которая позволила нам

Сергей ГРАЧЕВ
Генеральный директор «Ин Тайм»

Взяв в 2015 году курс на глобальный ребрендинг, мы запустили процесс трансформации в открытую и соответствующую требованиям времени компанию. К началу 2017 года будут доведены до конца все разработки, связанные как с сайтом и мобильным приложением, так и в целом – маркетингом и коммуникациями. Но главное, что мы уже готовы предложить своей аудитории ряд продуктов, способных действительно упростить, удешевить и ускорить те процессы, в которых компания с ними соприкасается.

Мы знаем вас как одного из лучших логистических операторов сегмента b2b. Чем вызвана столь резкая смена курса в сторону рынка электронной коммерции, b2c и c2c?

Действительно, закрепив за 14 лет репутацию надежного b2b логиста, мы достаточно громко заявили о готовности предложить надежные, открытые и качественные услуги любому украинцу. А учитывая то, что, по последним данным, уровень использования интернета населением Украины дошел до 62%, нам ничего не оставалось делать, как использовать в качестве рупора современные Digital-технологии. Таким образом получилось, что в 2016 году мы больше говорили о наших преимуществах в сегменте b2c, чтобы о нас услышала более широкая аудитория. Но это совершенно не значит, что от этого пострадал наш профиль, над репутацией которого мы работали долгие годы.

И каковы ваши успехи в завоевании рынка b2c?

Мне нравится подход нашей команды. Выбрав стратегию, мы знали заранее о том, какие цифры и показатели будут нас ожидать в конце каждого месяца нашей работы.

Помимо запуска услуги по выдаче отправлений без документов, был успешно пройден процесс интеграции абсолютно новых европейских принципов ценообразования, что с помощью введения единого тарифа на все перевозки до 30 кг. позволило нам упростить процедуру оплаты для наших клиентов.

Также мы продолжаем активно развивать свой сервис «ZRUCHNA», нацеленный на упрощение работы интернет-магазинов. Благодаря интеграции этого сервиса в свои бизнес-процессы, интернет-магазин получит возможность доставлять своим клиентам товары прямо в день покупки в удобные двухчасовые «окна», при этом «ZRUCHA» берет на себя решение всех вопросов, связанных с коммуникацией с клиентом по вопросам доставки, а также хранением, транспортировкой, документооборотом и конечной доставкой товара по адресу покупателя руками вежливого и приятного курьера. Сервис «ZRUCHNA» – конкурентное преимущество интернет-магазина и весомый аргумент в сторону увеличения количества повторных покупок.

В целом, 2016 год можно сравнить с серией из 12-ти беспроигрышных игр футбольной команды. Нам удалось из раза в раз бить исторические рекорды по грузообороту компании.

Как я уже говорил выше, была проделана большая работа в вопросе стратегии дальнейшего позиционирования бренда, которая уже в 2017 году даст свои очень серьезные плоды.

ОБЗОР РЫНКА ТРУДА В ЛОГИСТИКЕ

Ситуация на рынке труда в сфере логистики понемногу улучшается, поскольку количество вакансий растет. Впрочем, у работодателей есть большой выбор, кем закрывать свободные позиции, ибо предложения соискателей во много раз превышает спрос.

Эти показатели подтверждаются данными трех украинских ключевых порталов по поиску работы – цифры хоть и отличаются, но дают представление о динамике показателей текущего 2016 года по сравнению с прошлым 2015 годом.

Отдельно эксперты каждого информационного ресурса подчеркивают, что показатель «процент покрытия спроса» является весьма условным – это математическое соотношение в принципе несопоставимых величин: количество вакансий, как правило, целиком обновляется каждые 30 дней, поскольку одна вакансия «живет» на сайте в среднем один месяц, и за этот срок работодатель находит сотрудника, закрывает позицию и удаляет вакансию с сайта. В то же время второй показатель – резюме – накопительный, т.к. содержит информацию о текущей базе CV, включая естественный прирост новых резюме или «убыль» тех резюме, которые не актывны в профиле соискателя и не попадают в поисковую выдачу .

Из таблицы видно, что самые высокие показатели присутствуют на сайте **Work.ua** – спрос на вакансии в логистике был представлен 101580 резюме в 2015 году, а в 2016 году он еще вырос на 13% до 117427 резюме. Предложения от компаний в 2015 году составили цифру 2553, в 2016 это количество выросло в два раза – до 5071. Соответственно, процент покрытия спроса хоть и вырос в 2016 году против 2015, но составил не большую величину – 2,51% (2015) и 4,32% (2016).

Данные ресурса **hh.ua** отличаются от Work.ua: размещенных вакансий в логистике в 2015 году было 884, к 2016 году этот показатель вырос на 25,6% и составил 1188. Потенциальные кандидаты в 2015 году были представлены 38 402 резюме, в 2016 году их количество снизилось на 25% и составило цифру 28 795. Этой динамикой можно объяснить и увеличение процента покрытия спроса – с 2,31% он вырос до 4,13%.

По сайту **Rabota.ua** также наблюдаем незначительный рост количества вакансий – 1886 в 2016 году против 1205 в 2015 году, т.е. на 36,1%, а также увеличение спроса от соискателей – 22 771 резюме выросло до 23 585, что составило 3,45%.

ОБОБЩЕННЫЙ ПРОФИЛЬ РУКОВОДЯЩИХ ДОЛЖНОСТЕЙ В ЛОГИСТИКЕ

Ключевыми критериями при поиске кандидата на должность **директора по логистике** можно считать наиболее встречаемые требования к данной вакансии:

Таблица 1. Динамика спроса и предложения на рынке труда Украины в сфере логистики за 2015 – 2016 гг.

Ресурс	2015			2016		
	Спрос / резюме	Предложение/ вакансий*	% покрытия спроса	Спрос / резюме	Предложение/ вакансий*	% покрытия спроса
Work.ua	101 580	2 553	2,51%	117 427	5 071	4,32%
hh.ua	38 402	884	2,31%	28 795	1 188	4,13%
rabota.ua	22 771	1 205	5,3%	23 585	1 886	8%

**Данное количество вакансий - это среднемесячный показатель за год*

- образование высшее (экономическое, техническое, менеджмент);
- опыт работы на руководящей должности не менее 3-х лет в соответствующей сфере (транспортно-экспедиционная, в т.ч. международная логистика, перевозки, экспедирование грузов автомобильным, морским, авиационным, ж/д транспортом, складская логистика).
- наличие дополнительного профильного образования или специализированных курсов по логистике (транспортно-экспедиционная деятельность, в т.ч. международная, организация работы склада и т.п.);
- предпринимательский подход к работе;
- знание законодательной и нормативной базы (в т.ч. международной) по организации транспортно-экспедиционной деятельности, организации складского хозяйства;
- опыт управления структурными подразделениями, в том числе региональными;
- умение вести переговоры на разных уровнях;
- знание и наличие опыта работы с морскими линиями, агентами, международными автомобильными перевозчиками;
- свободное операционное общение с международными агентами;
- знание принципов прогнозирования и планирования в логистике, а также принципов построения логистических цепочек;
- навыки организации процессов управленческого учета и финансовой отчетности;
- наличие лидерских и управленческих качеств, высокая организованность, умение работать с большим количеством задач в условиях ограниченного времени и принимать решения в нестандартных ситуациях, аналитический склад ума, способность мыслить системно на макро-уровне, инициативность, ответственность, оперативность, стрессоустойчивость;
- уверенный пользователь ПК (MS Office, 1С, специализированное логистическое ПО);
- владение иностранным языком на уровне свободного общения и деловой переписки;
- готовность к командировкам и ненормированному рабочему дню;
- наличие водительских прав категории «В» и собственного автомобиля.

Помимо вышеперечисленных характеристик, в зависимости от направления деятельности, к специалистам конкретной отрасли дополнительно предъявляются следующие требования.

Начальник транспортной логистики:

- знание технических характеристик и особенностей эксплуатации автотранспортных средств;
- знание информационного и документального сопровождения процессов транспортной логистики - знание принципов бюджетирования и оптимизации затрат в транспортной логистике;
- знание особенностей международных перевозок, таможенного законодательства.
- знание о 2PL, 3PL, 4PL экспедировании грузов.
- опыт коммуникации с органами ГАИ и другими государственными организациями;
- знание географии Украины – в совершенстве, географии мира - на высоком уровне;
- организация бесперебойной работы отдела транспортной логистики;
- опыт организации, контроля бесперебойности и продуктивности ежедневной работы службы доставки грузов автомобильными, морскими, авиационными видами транспорта;
- оценка и анализ производительности операций по логистике, анализ затрат рабочего времени на их выполнение;
- контроль правильности и своевременности разработки разнарядок на отгрузку продукции контрагентам;
- контроль согласно приказов отгрузки готовой продукции в полном объеме по весу, точек выгрузки по количеству;
- анализ выполнения поставленных задач отделу логистики, ведение отчетов по отгруженной продукции, планирование маршрутов, организация по отгрузке согласно разнарядке, своевременная доставка продукции контрагентам и возврат автомобилей в парк, своевременная выгрузка продукции контрагентам;
- управление материально-технической базой автопарка предприятия;
- обеспечение своевременного выполнения ТО и ТР в автопарке;
- управление работой водительского состава;
- согласование взаимодействия отдела с другими подразделениями.

Руководитель складской логистики:

- опыт работы зав.складом от 2-х лет;
- опыт работы с большой номенклатурой товара;
- знание законодательной и нормативной базы по организации складского хозяйства;
- знание организации погрузочно-разгрузочных работ, правил и порядка сохранения и складирования товарно-материальных ценностей;
- знание условий учета складских операций, необходимой документации на складированные товарно-материальные ценности, условия приема, хранения, отпуска складированных товарно-материальных ценностей;
- управление процессами хранения, отгрузки и транспортировки готовой продукции;
- организация приема, хранения и отпуска товаров, имеющих срок реализации, с использованием системы адресного хранения и партионного учета;
- выполнение контрольных показателей по доступности и оборачиваемости товарного запаса;
- организация бесперебойной, своевременной и качественной доставки товара клиентам при минимальных затратах;
- обеспечение бесперебойной работы склада;
- обеспечение эффективной системы складского хранения товара;
- минимизация потерь в логистической цепочке;
- контроль документооборота и работы персонала склада;
- решение конфликтных ситуаций с клиентами;
- проведение инвентаризации товарно-материальных ценностей.

ЗАРПЛАТЫ В РАЗРЕЗЕ ДОЛЖНОСТЕЙ, РЕГИОНОВ

Что касается зарплат в транспортной логистике, то согласно данным портала **Work.ua** по состоянию на конец 2016 года минимальная ставка для кандидатов в **столичном регионе** составляет порядка 6000 грн.

Ее предлагают:

- менеджеру по транспортной логистике и международным перевозкам,
- оператору ПК, логисту, диспетчеру (транспортная логистика),
- менеджеру по транспортной логистике.

По результатам собеседования и в зависимости от функционала эта сумма может увеличиваться за счет переменной части – бонусов и процентов, социального пакета и премий – до 8 000-10 000 грн.

Зарплата руководителя отдела транспортной логистики стартует от 10 000 грн. Такая же ставка предлагается менеджерам по продажам (логистический аутсорсинг, транспортные услуги) – проценты тоже есть, но их соотношение и величина обсуждается на интервью с потенциальным соискателем.

Несколько иначе обстоят дела в регионах – самая минимальная зарплата– 4000 грн. – предлагается в **Кривом Роге** (менеджер по логистике транспортных перевозок) и **Луцке** (менеджер по транспортной логистике), за ними следуют **Харьков, Винница** и **Черкассы** (менеджер по транспортной логистике) – 5000 грн., а также **Днепр** – 5 500 грн. Чуть выше ставка в **Житомире** и **Львове** – от 6 000 грн. – менеджеру по транспортной логистике до 8 000 менеджеру по транспортной логистике внутренних и внешних грузоперевозок. С отметки 8 000 грн. стартуют **Ирпень** и **Запорожье**, а сумму в 10 000 грн. предлагают в **Харькове** (сдельную, 50/50) и **Днепре** (+%). Максимальную ставку в 11 000 грн. с премиями менеджеру по транспортной логистике готовы заплатить в **Броварах** (хоть и область, но Киевская).

Если сравнить зарплату ***руководящего состава*** логистической сферы в крупных городах Украины, то ситуация выглядит так:

6 000 грн. - **Николаев** (начальник отдела снабжения, +%).

7 000 грн. – **Кременчуг** (начальник отдела логистики) и **Запорожье** (начальник транспортно-экспедиционного отдела, на испытательный срок).
8 000 грн. – **Одесса** (начальник отдела логистики, + соцпакет).
10 000 грн. – **Киев** (начальник группы доставки).
12 000 грн. – **Киев** (начальник отдела логистики).
15 000 грн. – **Киев** (региональный директор ВЭД в Европе, сдельная + процент от продаж), **Днепр** (начальник отдела доставки) и **Ужгород** (начальник отдела закупок и поставки пром. и продтоваров).
20 000 грн. – **Одесса** и **Харьков** (начальник отдела доставки), **Николаев** (начальник транспортного отдела).
30 000 грн. – **Одесса** (директор по логистике) и **Львов** (директор филиала, логистика).

Позиции по складской логистике оплачиваются ниже, чем в транспортной, и снова лидирует столица:
3 000 грн. – **Черновцы** (заведующий складом).
3 500 грн. – **Николаев** (кладовщик на склад, испытательный срок).
4 000 грн. – **Чернигов** (начальник склада, + бонусы) и **Сумы** (заведующий складом).
5 000 грн. – **Днепр** (заведующий складом).
6 000 грн. – **Киев** (контроллер склада, + премии, заведующий складом).
7 000 грн. – **Херсон** (заведующий складом).
8 000 грн. – **Николаев** и **Тернополь** (заведующий складом) и **Одесса** (заведующий складом, металлопрокат, + премии и бонусы).
9 000 грн. – **Киев** (заведующий складом).

По данным портала **Rabota.u**а имеем цифры, приведенные в табл. 2.

Больше половины вакансий (56%) работодатели предлагают менеджерам по логистике. Каждая четвертая вакансия предназначена для руководителей, а каждая десятая касается продажи логистических услуг. Практически по всем специальностям доля резюме ниже доли вакансий, что показывает конкуренцию среди работодателей за соискателей.

Что касается финансовой составляющей предложений работодателей, больше всего предлагают специалистам в сфере логистики, ожидаемо, в Киеве, на втором месте с небольшим отрывом – Одесса, далее с большим отрывом идут Харьков, Львов и Днепр.

Наибольший разрыв между зарплатными предложениями и ожиданиями: в Днепре на должность директора по логистике, у руководителей логистики (во всех городах, кроме Харькова), в Днепре - менеджер по международным перевозкам, в Харькове – менеджер по логистике (логистик).

Как правило, больше ожидаемой заработной платы предлагают менеджерам по продаже в сфере логистики. Одновременно, запросы у работодателей на квалификацию кандидатов очевидно выше, чем компетенции кандидатов.

Таблица 2. Средние зарплаты в сфере логистики, в январе-октябре 2016 года, по должностям

(данные отсортированы по уровню предлагаемой заработной платы, в гривнах)

Позиция и регион		Предлагаемая заработная плата*	Ожидаемая заработная плата*
		Среднее значение	Среднее значение
Директор по логистике	Киев	20 822	20 655
	Львов**	9 950	11 041
	Одесса**	14 750	15 278
	Днепр**	8 430	15 367
	Харьков**	11 475	12 519
Руководители в логистике	Киев	10 713	13 742
	Львов	6 440	8 833
	Одесса	7 273	11 939
	Днепр	7 165	8 781
	Харьков	9 176	8 521
Менеджер по международным перевозкам	Киев	9 135	10 356
	Львов	7 934	6 973
	Одесса	11 315	8 847
	Днепр	6 857	8 952
	Харьков	8 448	7 831
Продажи логистических услуг	Киев	8 970	9 214
	Львов	8 572	6 394
	Одесса	10 957	7 794
	Днепр	6 662	6 338
	Харьков	7 844	5 967
Менеджер по перевозкам	Киев	7 228	7 471
	Львов	6 297	5 873
	Одесса	9 092	8 058
	Днепр	5 555	5 853
	Харьков	5 343	5 484
Менеджер по логистике (логистик)	Киев	7 819	8 762
	Львов	6 782	6 435
	Одесса	9 160	7 968
	Днепр	5 924	5 563
	Харьков	6 341	7 879

* *Красным выделено среднее значение ожидаемой заработной платы, которое выше, чем среднее значение предлагаемой заработной платы. Зеленым выделено среднее значение предлагаемой заработной платы, которое выше, чем среднее значение ожидаемой заработной платы.*

** *Недостаточно данных для статистически значимого анализа.*

Диаграмма 1. Структура вакансий и резюме, размещенных на сайте rabota.ua в сфере логистики, по регионам (на октябрь 2016 года)

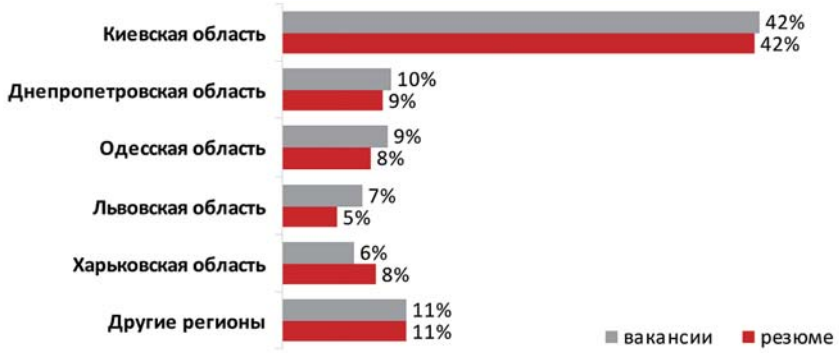


Диаграмма 2. Структура вакансий и резюме, размещенных на сайте rabota.ua в сфере логистики, по должностям (в октябре 2016 года)

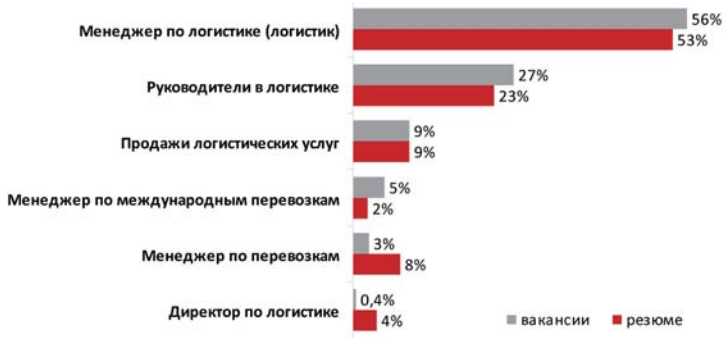


Таблица 3. Количество вакансий и резюме в логистике в октябре 2016 года, по должностям

	Количество вакансий	Количество активных резюме (на конец месяца)	Индекс конкуренции rabota.ua*
Менеджер по логистике (логистик)	1247	9307	7
Руководители в логистике	598	4252	7
Продажи логистических услуг	211	1711	8
Менеджер по международным перевозкам	119	524	4
Менеджер по перевозкам	58	895	15
Директор по логистике	10	646	65

Индекс Rabota.ua

Индекс конкуренции rabota.ua – это соотношение общего количества уникальных соискателей (откликнувшихся на вакансию и не откликнувшихся, но разместивших свое резюме на сайте) к общему числу активных вакансий (новых и обновленных) за месяц.

Индекс конкуренции rabota.ua характеризует уровень интенсивности нагрузки на вакантные рабочие места со стороны соискателей по той или иной специальности. Информативность данного показателя заключается в двух аспектах.

1. С позиции соискателя этот индекс определяет число конкурирующих между собой претендентов на одну вакантную должность. Чем выше индекс конкуренции rabota.ua, тем большее число кандидатов на рабочее место, то есть, потенциальных соперников конкретного соискателя в борьбе за должность по конкретной специальности.

2. С позиции работодателя индекс информирует о широте выбора, имеющегося у конкретного работодателя, который намеревается разместить вакансию по конкретной специальности. Чем больше число соискателей-претендентов, тем больше вероятность для компании подобрать наиболее желаемого кандидата на предлагаемую должность.

МНЕНИЯ ЭКСПЕРТОВ

Подбивая итоги этой темы, мы задали несколько вопросов руководителям логистических подразделений, экспертам в своей сфере.

Кризис последних лет повлиял на рынок труда - количество соискателей, в т.ч. в логистике выросло в разы. Тем не менее, и спрос на специалистов этой отрасли не падает, а только увеличивается. Чем это можно объяснить?

Алексей ВЕЙС,
директор департамента
логистики ООО «Атлант Пак»:

«На мой взгляд это потому, что руководители многих компаний за время кризиса «подросли». Если, начиная бизнес, они персонально занимались и финансами, и продажами, и логистикой, то сейчас они уже поняли, что такую работу эффективнее делегировать. Поэтому руководителям, в первую очередь, требуются квалифицированные опытные кадры, способные выполнять возложенную на них работу уже на испытательном сроке, а не сотрудники, которых нужно обучать».

Алексей ВЕЙС
директор департамента логистики
ООО «Атлант Пак»

Денис ТАРАСОВ,
директор по логистике
ООО «Логистик Юкрейн»:

«Это объясняется требованиями к соискателям. Время, которое многие называют кризисным, заставляет предпринимателей больше думать об эффективности. Логистика в этом ключе способна эту эффективность обеспечивать. И на данном этапе мы сталкиваемся с кризисом некомпетентности. Специалисты, которые еще 5-6 лет назад могли построить начальные процессы (организовать доставку или работу склада, провести операции ВЭД), оценивались высоко, то сейчас в связи с развитием отрасли выполнение такой работы можно приравнять к базовому функционалу. Соответственно, специалисты с высоким уровнем компетенций – это дефицит, на них всегда будет спрос на рынке».

Дмитрий АНДРИЕНКО,
начальник складского управления
Дирекции по снабжению
ЧАО «ЕВРАЗ ДМЗ»:

«Логистика сама по себе уже давно развивается как отрасль – 20 лет назад то, что сейчас называют логистикой, было вспомогательными службами. Соответственно, развивается и персонал, работающий в этой сфере. С ростом потребности в логистических услугах появляются новые рабочие места, открываются вакансии, растет потребность в тех или иных специалистах. По своему подразделению могу сказать, что в результате кризиса последних лет вакансий меньше не стало, кадры, вроде, тоже есть, но все меньше тех соискателей, которые готовы идти на предлагаемую сейчас зарплату. Значительная текучка, особенно среди трудоустроившихся на рабочие специальности за последние 2 года (и во многом это из-за неоправданных ожиданий: на тот уровень зарплаты, который есть, надо работать и, зачастую, больше, чем до кризиса, а люди на это не согласны)».

Перечень требований и обязанностей в вакансиях (объявлениях о найме) достаточно велик, но какие характеристики при приеме на работу все-таки самые ключевые?

Алексей ВЕЙС:

«Как правило, до меня доходят люди, которые прошли несколько этапов собеседования, начиная с отдела персонала, и тех, кто совсем не «в теме» - не бывает. Я, в первую очередь, смотрю, как человек разбирается в вопросе, в предмете, знает ли он свою сферу деятельности. Например, диспетчер должен знать адреса в городе, пусть не на 100%, но должен хорошо ориентироваться. Или механик – он должен уметь не только технически выполнять свою работу, но и знать ее настолько, чтобы суметь ответить любому водителю на предмет сроков эксплуатации любых запчастей в его автомобиле, аргументировать нормы использования ГСМ, нормы замены той или иной детали. И если на собеседовании я вижу, что соискатель из 10 вопросов по его работе грамотно и свободно отвечает на 70% - такой человек принимается на работу, как минимум на испытательный срок».

Денис ТАРАСОВ:

«За 10 последних лет логистика в Украине прошла большой путь и компетенция принятия перемен – встречается у соискателей не часто, а это очень важный показатель. Второе – обязательные аналитический способности, умение работать с цифрами – специалист в логистике должен ими обладать. Однозначно он также должен быть менеджером – уметь управлять коллективом и процессами, ставить задачи, добиваться их выполнения. Очень важны внутренние установки и мотивация кандидата. А вообще, чем отличается работа в логистике от других направлений – не важно, выходные это или праздники – мы работаем! И специалист, занятый в этой сфере, должен понимать это, хотеть этого, видеть себя в этой работе, получать от нее удовлетворение. Еще – он должен видеть процессы, а это значит, чувствовать, где и на каком этапе можно усовершенствовать или улучшить свою работу, повлиять на общие показатели».

Дмитрий АНДРИЕНКО:

«В моем подразделении в основном рабочий персонал, из высококвалифицированного персонала два руководителя участков и два инженера. Остальные – экспедиторы, стропальщики, кладовщики и т.п. Соответственно, и требования к специалистам такого уровня будут определенными: важны профессиональные навыки, добросовестность, порядочность, отсутствие проблем с законом. Кладовщику для работы с товарно-материальными ценностями и документами нужна внимательность и ответственность – каждая подпись «стоит денег». Вообще, потенциальный кандидат должен соответствовать своей квалификации, будь то инженер или грузчик. Естественно, инженер обязательно должен знать и общие положения трудового законодательства, и охрану труда – он управляет персоналом, а также должен уметь работать со специализированным программным обеспечением, и даже знать правила бухгалтерского учета».

Где и как руководство компаний ищет персонал для логистических подразделений?

Алексей ВЕЙС:

«У нас есть свой отдел персонала, который занимается подбором специалистов. На разные должности требуются кадры различных квалификаций – кого-то берем и обучаем, растим сами, кого-то берем только с необходимым опытом, оцениваем их на испытательном сроке. Где ищем персонал? Наверно, как и везде – через интернет, по объявлениям на сайтах по трудоустройству. Увы, сейчас в Украине нет каких-то специализированных ВУЗов, ПТУ, которые готовили бы таких специалистов, чтобы можно было их сразу нанимать на работу. Приходится искать и обучать».

Денис ТАРАСОВ:

«Все зависит от того, кого вы ищете. Если, например, требуется классный водитель штабелера (а это технический персонал исполнительского уровня) – его нужно «хантить»! Должны быть рекомендации, и зачастую специалист высокого уровня выбирает из нескольких предложений, принимая во внимание репутацию работодателя. Другой подход к выбору грузчика или комплектовщика – их можно свободно найти через объявления или вырастить в своей среде. А что касается персонала для развития логистики – надо работать с учреждениями, которые готовят таких специалистов, в первую очередь, нашими ведущими высшими учебными заведениями – и КНУ имени Тараса Шевченко, и КПИ, и КНЭУ, и др. Потому что умный, амбициозный студент на 4-5 курсе может прийти стажером и показывать результаты, сопоставимые с опытными специалистами, или даже превосходящие их. Поэтому мы придерживаемся правила – «лучше отбирать лучших».»

Денис ТАРАСОВ
директор по логистике
ООО «Логистик Юкрейн»

Дмитрий АНДРИЕНКО:

«Детали и подробности больше знает наша кадровая служба – я лишь готовлю и направляю заявку на подбор нужного специалиста, мне его подбирают и присылают на собеседование. В процессе общения мы выясняем, подходит ли мне кандидат и подходит ли кандидату работа. Однако, по своему подразделению могу сказать, что мы не только принимаем на работу квалифицированный персонал с опытом, но и воспитываем свои кадры сами: с открытием нового для нас направления по централизованной доставке ТМЦ конечному потребителю (непосредственно в цеха) появилась необходимость в специалисте по транспортному обеспечению – мы приняли на работу выпускницу профильного ВУЗа, и помогаем ей осваивать эту специальность».

INTEX GROUP

Комплексные решения для интралогистики

ООО "Интекс-Групп"
044 360-360-7, 057 780-19-81,
068 609-09-09
Intex_info@ukr.net
www.intex-group.com.ua

STILL
HUBTEX
ÜÇGE DRS DEPO RAF SİSTEMLERİ
MIDAC +3 BATTERIES

Погрузочная и складская техника: продажа • сервис • запчасти • аренда • Trade-in

Стеллажное оборудование и складские системы:
• проектирование
• поставка • сервис

Аккумуляторные батареи и зарядные устройства

Системы безопасности и охраны труда на складах и на производстве

Возрастной критерий при приеме на работу: кому вы отдадите предпочтение при отборе кандидатов на РУКОВОДЯЩУЮ должность – опытному зрелому профессионалу или молодому перспективному специалисту?

Алексей ВЕЙС:

«Все зависит от должности, на которой он будет работать, и окружающего его коллектива. Предположим, мы ищем бригадира для бригады грузчиков на складе, средний возраст которых 22-24 года. Естественно, я не возьму туда человека 45-50 лет – с такой большой разницей в возрасте у них просто не сложатся отношения. Или нужен логист для управления водителями-дальнобойщиками, которые на трассе не одну «собаку съели» - мальчик 23 лет здесь уже не подойдет, им будут просто манипулировать, а значит, нужен опытный и зрелый профессионал, знакомый именно с такой работой».

Денис ТАРАСОВ:

«Невозможно ответить однозначно. Все зависит от того, кто больше проявит компетенций – и не важно, кто передо мной – человек 25 лет или 65. Естественно, если ему 65 лет, и он руководитель «от Бога», мы просто, возможно, меньше проработаем с ним, но это никак не повлияет на мой выбор. Вообще, в среде HR, специалистов по подбору персонала встречаются устоявшиеся стереотипы и предубеждения относительно возраста. Один из них – молодежь лучше пенсионеров. Отчасти это так – молодые кадры жадные до свершений, но убедиться в этом можно не столько на собеседовании, сколько в процессе работы. Я, принимая решения о трудоустройстве того или иного кандидата, всегда стараюсь отходить от шаблонов и решать индивидуально – готов дать шанс и начинающему специалисту, и опытному».

Дмитрий АНДРИЕНКО:

«Предпочтение отдам молодому и перспективному специалисту, но это не значит, что будет отказано более опытному и старшему кандидату – каждого нужно оценивать по его компетенциям и потенциалу. У нас руководителем на участке довольно успешно работает специалист пенсионного возраста, который имеет стаж на производстве больше 30 лет, работу свою знает на отлично. Кроме того, у нас на предприятии существует программа кадрового резерва на руководящие должности – таких специалистов готовят заранее из числа наших сотрудников, позволяя им двигаться по карьерной лестнице. Поэтому на руководящие позиции набора со стороны почти нет – мы растим их в компании».

Дмитрий АНДРИЕНКО
начальник складского управления
Дирекции по снабжению ЧАО «ЕВРАЗ ДМЗ»

«Легче научить, чем переучивать» - когда многолетний опыт в логистике бывает лишним, а когда без него не обойтись?

Алексей ВЕЙС:

«Здесь, как и везде, все зависит от людей – кому-то смена полномочий и функционала легко дается, кому-то не очень или не дается вообще. Например, был случай с кандидатом, который всю жизнь работал с собственным транспортом, у него был парк собственных автомобилей. У нас ему предстояло работать с наемными автомобилями – но он так и не смог понять специфику управления наемными водителями, ему тяжело было переломать свои установки, принять и адаптировать новые знания. При этом у него было много знаний и интересных мыслей по управлению собственным транспортом, которые, увы, не были востребованы на этой работе. После испытательного срока мы расстались.

Вообще, что касается опыта – мы смотрим на то, как человек проявляет себя на испытательном сроке. Если он управлял парком в 10 автомобилей, а у нас ему дается в подчинение 20 – при соответствующих знаниях и умениях, должном старании и обучении у него есть все шансы с работой справиться. Здесь мы готовы помочь, подтянуть, обучить. Соответственно, если в первом случае лучше взять нового человека и обучить его, то во втором – имеющийся опыт лишним не будет, его можно использовать и развивать дальше».

Денис ТАРАСОВ:

«Если, например, взять логистику закупок, то у каждой компании есть свой определенный свод правил, удобных и выгодных для нее. Принимая человека на такую работу, нужно, чтоб он четко эти правила выполнял, именно так, как стратегически задумано компанией. Имеющийся у кандидата опыт, построенный на других правилах, может сильно помешать выполнению работы – человек будет делать по-своему, найдет оправдание, мотивируя это тем, что «раньше это работало, и здесь применимо». В таком случае, проще взять молодого специалиста, которого не надо переучивать. Кроме того, в логистике безумно важна репутация – и наличие в прошлом какого-либо негативного опыта может плачевно сказаться как на карьере человека в других компаниях, так и иметь последствия для компании его нанимающей. Рано или поздно опыт проявит себя, обман вскроется. Поэтому мы за то, чтоб изначально соискатель был предельно честен, открыт, готов к проверкам, отдавал себе отчет об уровне ответственности и добросовестности выполняемой работы».

Дмитрий АНДРИЕНКО:

«Конечно, научить человека с «чистого листа» всегда легче, чем переучивать – с нулевым опытом он быстрее учится, впитывает, у него нет памяти о предыдущем опыте, что и как он делал по-другому, нет сопротивляемости переменам и новым знаниям. Но, в то же время, опыт очень сильно помогает в ежедневной деятельности».

TradeMasterGroup

от профессионализма к мастерству

Мастер-класс от бизнес-консультанта с 20-летним практическим управленческим опытом, экс-директора по стратегическому развитию логистической компании ПЭК, одного из самых титулованных бизнес-тренеров России, Золотого тренера СНГ, автора 9 книг **Бориса Жалило**

2 ФЕВРАЛЯ 2017, КИЕВ
ТРЕНИНГОВЫЙ ЦЕНТР TRADEMASTERGROUP

MASTER-ТРЕНИНГ БОРИСА ЖАЛИЛО

КАК СТАТЬ №1 В ЛОГИСТИКЕ

В результате тренинга Вы:

- Проанализируете готовность Вашего бизнеса к росту; выявите, что в Вашей компании мешает росту продаж и прибыли и требует изменений; сможете разработать план изменений для того, чтобы стать №1 на Вашем рынке
- Найдете возможности для повышения качества сервиса
- Спланируете ближайшие действия для повышения конкурентоспособности, и, возможно, скорректируете конкурентную стратегию
- Сможете выстроить прозрачную управляемую систему продаж; получите набор инструментов для повышения продаж
- Определите план действий по управлению клиентской базой, повышению LTV, увеличению количества лояльных клиентов
- Будете легче добиваться дисциплины, исполнительности, результативности от сотрудников отдела продаж
- Составите план оперативных изменений, которые сможете внедрить в своей компании в ближайший месяц для повышения объема продаж и прибыли

Контакты для регистрации: 067-505-25-24

www.TradeMaster.UA

КАК СТАТЬ КОМПАНИЕЙ №1

на рынке логистики

Мощным финальным аккордом Всеукраинской практической Master-встречи ТОП-менеджеров логистики на 16-й практической конференции ***«ВСЕУКРАИНСКИЙ ДЕНЬ ЛОГИСТА-2016: Прорыв в логистике: достижение максимальной гибкости, скорости, надежности в цепочке поставок и сокращение издержек»*** *стал мастер-класс* ***Бориса ЖАЛИЛО****, одного из самых титулованных бизнес-тренеров России, тренера-консультанта международного уровня с опытом успешной работы в 14 странах.*

Мастер-класс под названием «Как стать логистической компанией №1» был построен на опыте Бориса Жалило, который в течение пяти с половиной лет выступал в качестве директора по развитию российской логистической компании ПЭК (перевозка сборных грузов), способствуя ее выходу с позиции «середнячка» на первое место в отрасли, а также опыте развития более 50 бизнесов в роли бизнес-консультанта.

Приводим собственную краткую версию мастер-класса, а также небольшой чек-лист от автора, который поможет вам определить, на каких позициях находится ваша компания и что ей нужно совершить для того, чтобы взойти на Олимп украинской логистики.

Первое, с чего стоит начать выход на лидирующие позиции рынка, – это поставить такую цель (в нашем случае – стать компанией номер 1). Если же предприятие даже не входит в первую «десятку», то можно пойти более простым путем. В случае с одной из компаний, где работал Борис Жалило, была поставлена более простая цель: удвоить объемы перевозок в течение года. Результатом стал «подъем» компании на 80%. В следующем году была поставлена идентичная цель, а результатом стал подъем показателей почти на 100%. При этом цель необходимо озвучить всему коллективу компании и составить под нее подробный план действий. Если руководитель или собственник хочет роста или удвоения каких-либо показателей, или выйти на первую позицию в отрасли, этой целью должен руководствоваться не только он, но и каждый руководитель и сотрудник компании. Это касается каждого подразделения и абсолютно всех показателей, ведь все задействованные в рабочем процессе должны быть лично заинтересованы в выполнении плана и достижении цели.

Для тех, кто хочет стать «номер один», эксперт предлагает соблюдать несколько простых правил:

- Делай первым!
- Делай быстрее!
- Делай лучше!
- Делай эффективнее!
- Делай профессиональнее!
- Делай с бОльшим энтузиазмом!

По этим параметрам нужно оценивать все процессы, которые проходят в компании (прием заявок, разговоры с клиентами, прием или доставка груза, оформление, перевозка, складское хранение и т.д.). Задайтесь вопросами:

- Есть ли что-то в процессе, что мы делаем первыми или лучше других?
- Реагируем ли мы на заявку быстрее конкурента?
- Общаемся ли мы с позвонившими клиентами вежливей всех?
- Делается ли у нас адресная доставка эффективнее (с наименьшими затратами)?
- Можно ли назвать каждого из наших сотрудников профессионалом на своей позиции?
- Действительно ли они работают с большим энтузиазмом, чем конкуренты?
- Действительно ли я работаю с большим энтузиазмом?

И, если появляется ответ «нет» на какой-либо из вопросов по какому-либо из подразделений или процессов, вопрос должен сразу же превратиться в задачу для того, чтобы в скором времени трансформироваться в твердое «да». Такой подход

поможет встряхнуться тем сотрудникам, которые занимаются этими задачами и отвечают за их выполнение.

С целью улучшения показателей работы нужно составить план действий, проявить активность, заняться постоянным улучшением и действовать с расчетом на небольшое везение. Убеждение «кто везет – тому везет» гораздо лучше убеждения «это сложно, у нас не получится».

Также важно на этом этапе, чтобы руководитель задал себе вопрос о том, в чем отличие его компании от конкурентов, в чем сильные стороны перечня предлагаемых клиентам услуг, компании в целом и контактной группы, общающейся с клиентами. Ответ должен устроить не только руководство компании, но и лояльных потребителей, с которыми поддерживаются тесные связи и которые могут дать адекватную оценку предпринимаемым компанией усилиям.

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

Чем может быть лучше компания?

Первое и наиболее явное преимущество – это цена. Но позволить себе более низкую цену может только компания, у которой действительно более низкая себестоимость. Добиться ее можно путем внедрения новых, более эффективных технологий или доступу к более дешевым ресурсам (не путать с отсутствием арендной платы у своей недвижимости, или отсутствием амортизационных отчислений в себестоимости из-за работы на уже амортизированном транспорте или оборудовании).

В то же время нужно помнить, что цена – только вершина айсберга. Помимо денег, клиент ценит экономию времени (на заказ, оформление, упаковку, доставку и т.п.), дополнительных затрат (на упаковку, таможенное оформление, доставку и т.п.), усилий (физических, эмоциональных, интеллектуальных), минимизацию рисков. Это все также составляющие цены (цены решения или сотрудничества), и удешевить можно не только «вершину айсберга», но и другие его части.

Для того, чтобы стать для клиента «дешевле» по всем пяти перечисленным параметрам, важно, чтобы топ-менеджмент компании постоянно задавал себе вопросы о том, как уменьшить себестоимость, как снизить время обслуживания клиента и повысить скорость всех остальных процессов, как снизить риски и затраты усилий для клиента, как снизить его дополнительные затраты. И это задачи как руководителя, так и сотрудников, которые отвечают за каждое конкретное направление.

Кроме того, снижая все пять видов затрат клиента, топ-менеджмент должен понимать, что клиент ждет от сотрудничества с компанией одну из четырех основных ценностей (или все сразу):

1) выгоды (заработка или экономии);
2) повышения благодаря нашим услугам стабильности своего бизнеса или работы, надежности, безопасности, уверенности и спокойствия;
3) физического и эмоционального комфорта;
4) престижа и статусности.

Найдя способы предоставить эти преимущества клиенту, руководство компании должно сформулировать их в виде понятных для клиента аргументов, донести их до членов контактной группы, добиться того, чтобы о них знали и умели рассказать клиенту. Для этого желательно не просто составить общее УТП, написать скрипты или речевые модули, но и записать их на диктофон в виде аудио-эталонов. Причем, кроме общих эталонов, у каждого из сотрудников, работающих с клиентом, должна быть своя эталонная запись. Готовые шаблоны с вариантами разговоров/диалогов должны быть записаны на диктофон и храниться на компьютере у работника. Кроме того, сами сотрудники должны цитировать ответы по памяти. Таким образом можно убедиться, что каждый член команды понимает, что и как именно нужно донести до клиента, а новички быстрее выйдут на нужный уровень качества работы.

В целом нужно помнить, что клиент осознает только цену, все остальные преимущества ему нужно объяснять – а эти навыки тесно связаны с техниками продаж, умением продавать. Поэтому на первый план выходит именно подготовка сотрудников отдела продаж, деятельность которых поможет вывести компанию в лидеры рынка.

Для подготовки «продажников» Борис Жалило советует применять такие методики как «Значок ГТО», аудио и видео «селфи» (записи звонков клиентам), систему скриптов и эталонов.

Также сотрудников отделов продаж нужно научить быть активными. «Активный всегда победит умного. А из двоих более активных победит тот, кто умнее», - шутит эксперт. «Продажники» должны знать, что в среднем клиент соглашается на предложение примерно с седьмого раза. Но это не значит, что нужно бесхитростно и назойливо названивать ему по телефону – желательно проявить креативный подход, подбирать работающие аргументы и ответы на возражения. При этом активность нужна по всем направлениям, со всеми группами клиентов – как новыми, так и лояльными. Целесообразно составить критерии лояльных клиентов, и затем с их помощью доводить до уровня лояльных всех клиентов компании – это значительно увеличит продажи.

Например, лояльным может называться клиент, который:

1) работает с нашей компанией по всем направлениям перевозок;
2) работает через нас со всеми своими контрагентами – получателями или отправителями груза;
3) по всем своим логистическим потребностям работает только с нами;
4) предоставил нам письменную рекомендацию или видео-отзыв;
5) по рекомендации клиента пришло два или более других клиента.

Большое значение в привлечении новых клиентов играют отзывы тех, кто уже сотрудничает с компанией. Для получения таких отзывов можно и нужно применять различные способы. Например, когда клиент просит у вас о снижении цены, и вы намерены предоставить ему дежурную скидку, можно это сделать не просто так, а обменять на отзыв-рекомендацию после оказания услуги.

На всех этапах работы по улучшению позиции компании на рынке важно посто-

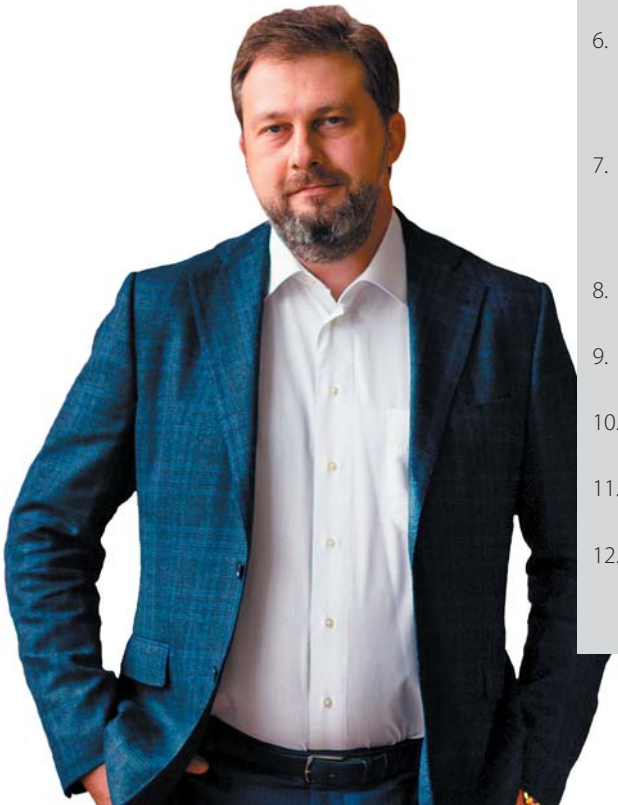
янно отслеживать динамику развития бизнеса, анализируя, насколько эффективно происходят изменения в компании, над чем еще нужно поработать, какие показатели улучшить. Самыми простыми показателями, кроме объема продаж, могут стать количество клиентов компании, количество городов и стран, куда компания доставляет грузы, средняя сумма перевозки, количество перевозок, конверсия входящих и исходящих звонков, показатель удовлетворенности клиента и т.д. Улучшая их хотя бы на 1% в неделю, компания добьется роста более чем на 70% в год. Также в параметры нужно включить профессиональный рост сотрудников, добиться того, чтобы по каждому производственному процессу был хотя бы один сотрудник-эталон. С его появлением подтягиваться на нужный уровень начнут и другие.

Еще одна рекомендация от Бориса Жалило относится непосредственно к руководителю компании. «Назначьте встречу с собой, - советует он участникам мастер-класса. - 20 минут в день занимайтесь теми улучшениями, которые мы обсудили вместе с вами. Если вы сделаете хотя бы десятую часть из того, что услышали, продажи у вас вырастут, и компания начнет продвигаться к верхним позициям на рынке. Поэтому будьте готовы к росту продаж, чтобы они вас не накрыли. Чтобы у вас логистика была готова к этому наплыву, чтобы сервис не упал, чтобы не упало качество».

В то же время Борис Жалило предостерегает, что победит не тот, кто быстрее, а тот, кто делает все стабильно и целеустремленно, пусть даже черепашьими шагами. «Вас здесь много, но «номером один» станет только один», - предупреждает напоследок эксперт.

Мы со своей стороны желаем, чтобы этим «номером один» оказались Вы, наш читатель!

Валерий ЛОБОВКО



Чек-лист от Бориса Жалило:

«Что делать для того, чтобы стать компанией №1»

Проверьте, делаете ли Вы каждый из этих обязательных пунктов. Отвечайте «да» только в том случае, если Вы уверены, не выдавайте желаемое за действительное. Если Вы не делали указанное в пункте в текущем и в прошлом месяце, лучше ответить «нет». В случае нескольких вложенных вопросов, общий ответ «да» давайте только если на каждый из них ответили «да». В случае ответа «нет», поставьте себе этот пункт в качестве задачи.

1. Стоит ли перед Вами цель «Превзойти конкурентов, и стать №1 на этом рынке»?
2. Снижаете ли Вы планово и ежемесячно себестоимость Ваших услуг для повышения рентабельности или возможности снижения цен?
3. Снижаете ли Вы дополнительные затраты клиента при использовании услуг Вашей логистической компании? Эти затраты у клиента ниже, чем при работе с Вашими конкурентами?
4. Снижаете ли Вы количество времен, которое клиент тратит на заказ и использование Вашей услуги (время дозвона, подготовка оформления, размещение заявки, время с момента дозвона о заборе груза, время приемки груза у клиента, время доставки до адресата и т.п.)? Ниже ли оно, чем у основных конкурентов?
5. При работе с Вашей компанией затраты усилий (физических, эмоциональных, интеллектуальных) клиента ниже, чем при работе с конкурентами?
6. Работать с Вами престижнее, чем с конкурентами? Работать с Вами выгоднее, чем с конкурентами? Работать с Вами надежнее, чем с конкурентами? Работать с Вами комфортнее, чем с конкурентами? (на этот вопрос достаточно только одного ответа «да». Но ответ должен быть уверенным, и иметь убедительную аргументацию).
7. Ваши менеджеры умеют продавать (формировать интерес, симпатию и доверие, выяснять ситуационные потребности, аргументировать УТП и ценность предложения, управлять клиентом, преодолевать возражения, закрывать сделку) лучше, чем менеджеры конкурентов? Повышаете ли Вы постоянно эти умения?
8. У Вас есть скрипты и эталоны продаж по основным возникающим с клиентами задачам и ситуациям?
9. Активность Ваших продаж (количество звонков, писем, рекламы, встреч с клиентами) выше, чем у основных конкурентов?
10. Выше ли в Вашей компании скорость внедрения изменений, чем у основных конкурентов?
11. Есть ли у Вас критерии «лояльного клиента»? Знаете ли Вы количество тех, кто соответствует данным критериям? Увеличивается ли их количество каждый месяц?
12. Растут ли Ваши продажи (и прибыль) хотя бы на 5% в месяц, и более чем на 50% в год?

ЭФФЕКТ СИНЕРГИИ В ЛОГИСТИКЕ

или как в логистическом бизнесе работать сообща

Синергетический подход к анализу и исследованию логистических систем – популярная тема среди экспертов в последние годы. Эффект синергии в логистике достигается посредством взаимного усиления связей одной логистической системы другими. При этом их общее, одновременное действие гораздо превышает качественные показатели отдельно взятых процессов.

О примерах эффекта синергии в управлении цепочками поставок и трудностях, которые при этом возникают, рассказал **Богдан ВАСИЛЬКОВСКИЙ, директор по управлению цепочками поставок корпорации «Биосфера»**:

Богдан ВАСИЛЬКОВСКИЙ
директор по управлению цепочками поставок корпорации «Биосфера»

«Синергия возникает, когда объединение существующих процессов дает больший экономический эффект, чем существование процессов по отдельности.

Рассмотрим возможные варианты синергии в управлении цепочками поставок.

Пример первый – транспортная логистика. Работают два поставщика товара: один – в Киеве, другой – в Днепре. Киевский поставщик имеет собственный автотранспорт и еженедельно возит свой товар в Днепр. Назад его транспорт возвращается пустым, т.к. необходимо соблюдать график доставки. Грузоотправитель из Днепра возит свой товар в Киев, но своих машин не имеет, а пользуется наемным транспортом. В данной ситуации синергия может возникнуть в том случае, если две компании договорятся, что поставщик из Днепра обеспечит обратную загрузку транспорта киевского производителя согласно графику, а киевский производитель обеспечит указанную доставку товара по цене ниже рыночной. Поставщик из Киева получает оплату обратного рейса (ранее это был «холостой» пробег), а поставщик из Днепра получает экономию транспортных затрат.

Другой пример. Экспедирование груза – очень важный процесс, особенно при работе с сетями. Есть два пути его реализации: либо взять на работу экспедитора, либо договориться с транспортной компанией об экспедировании груза водителем, который осуществляет доставку. Синергия заключается, в том, что транспортная компания получит дополнительный доход при неизменных затратах на транспортировку, а грузоотправитель получит экономию, т.к. нет необходимости нанимать дополнительного сотрудника, выплачивать ему заработную плату и командировочные расходы.

Рассмотрим возможный вариант синергии в процессе управления товарными запасами, а именно в планировании. Как правило, отдел управления товарными запасами (или отдел планирования) обладает мощным математическим инструментарием для проведения качественного статистического анализа продаж. В тоже время отделы маркетинга и продаж владеют экспертной информацией о рынках, активностях и перспективах развития товара. По-отдельности статистический

и экспертный прогнозы содержат более высокий уровень ошибок, чем совместно разработанный прогноз, где участвуют и статистические, и экспертные данные.

При более высоком уровне прогнозирования выигрывают все: отделы маркетинга и продаж получат более высокий уровень продаж и сервиса для клиента. Соответственно, это существенно облегчит переговоры с клиентами. Отделу управления запасами будет проще управлять товарными остатками, отпадет необходимость «тушить пожары», связанные с тем, где взять товар, попавший в OOS, или, куда деть товар, стабильно находящийся в OOS. В конечном итоге, компания получит дополнительные оборотные средства, т.к. появится возможность обеспечить высокий уровень продаж и сервиса при более точном прогнозировании и обладая меньшим товарным запасом.

Я уверен, что в любой украинской компании найдутся процессы, которые можно видоизменить с целью получения синергии, большей эффективности. Что может помешать? Как правило, это личные амбиции, косность мышления того или иного менеджера и нежелание или неспособность видеть всю картинку целиком и решать задачи в комплексе».

Как на практике применяют синергию поведал **Александр ЗАБРОДСКИЙ, директор по логистике ООО «Истерн Беверидж Трейдинг»**: «Эффекта синергии можно добиться только при 100% взаимодействии и вовлеченности смежных подразделений, которые могут повлиять на конечный результат. Главный фактор – мотивация каждого подразделения.

Эффект синергии в нашей компании был применен на практике. Изначально идея возникла из-за роста затрат и сильной несогласованности. В производственно-торговой компании логистика может отставать по приоритетности, с ней могут не считаться.

Тогда было принято решение пересмотреть все процессы. Синергия – не просто теория, это действенная практика.

Отмечу, что наша компания – один из крупнейших производителей и экспортеров алкогольной продукции в Украине. Обладает собственной системой дистрибуции с 20 филиалами. Продукция экспортируется в более чем 30 стран мира. Штат сотрудников насчитывает 1600 человек.

Первое, что мы сделали для получения эффекта синергии, – проанализировали, что можем дать каждому подразделению и чем подразделение выгодно нам. Были расставлены приоритеты.

Если это отдел продаж, то нужно давать выгоду в плане бесперебойной доставки, чтобы удовлетворить клиента.

Если это производство, соответственно, расширение, планирование работы склада, уменьшение затрат по части доставки.

Мы понимали, что каждое звено хоть и пересекается по процессам, но живет самостоятельно и, как следствие, конечного результата добиться не удается. Это и есть «Лебедь, Рак и Щука». Поэтому довелось изучить каждый департамент, чтобы понять, какую общую пользу и выгоду они могут дать друг другу.

Александр ЗАБРОДСКИЙ
директор по логистике
ООО «Истерн Беверидж Трейдинг»

По времени такое внедрение заняло примерно 6 месяцев. После первого общего совещания уже спустя три месяца были предоставлены планы действия со стороны логистики по уменьшению затратной части, а дальше происходили перемены в смежных подразделениях. Итого, чтобы достигнуть синергии не точечно, а по всей Украине, ушло полгода. Отмечу, что большую часть времени заняли расчеты, надо было в диаграммах показать, что мы получим.

Возникающие ошибки – результат неправильных расчетов. Для глубокого анализа рекомендую пользоваться квартальными данными, но не расчетами одного-двух месяцев. Очень важно правильно понять роль каждого подразделения, чтобы не поломать определенную цепочку из-за недочета. В этом процессе каждая деталь важна.

Уверен, что в будущем логистическая синергия будет внедряться намного шире, а общая ситуация – меняться в лучшую сторону».

Игорь ЛИТВИНЕНКО, директор по распределительной логистике компании БАДМ, убежден, что эффекта синергии можно достичь, если над достижением общей цели работают люди (лидеры) с единым видением и идеей: «Считаю, что это будет работать только если конечный результат приносит пользу каждому из участников процесса. Эффект синергии может образовываться как на уровне отделов одной компании, так и на уровне нескольких компаний, нескольких партнеров.

Часто трудности при создании эффекта синергии возникают, когда участники процесса не понимают, зачем это нужно. На уровне отдела проблема решается мотивацией, правильными убеждениями.

Игорь ЛИТВИНЕНКО
директор по распределительной логистике компании БАДМ

На уровне компаний – получением выгоды всеми сторонами процесса (не обязательно в денежном эквиваленте и/или не обязательно сегодня).

Приведу пример. У нашей компании прослеживалась проблема, которая объединяла нас с перевозчиками: на территории простаивали транспортные средства. Такая ситуация не устраивала никого. Перевозчики закладывали свои дополнительные затраты в наш тариф. Решая проблему простоя машин со стороны компании, мы организовали своевременную загрузку, со стороны перевозчиков – требовали своевременной подачи автомобилей. Это позволило снизить наши издержки на транспорт (снижение тарифов), складскую логистику (равномерная нагрузка), увеличить доход перевозчиков (увеличилась оборачиваемость транспорта). Другими словами, все участники процесса получали выгоду (как в материальном, так и в нематериальном эквиваленте), происходил «эффект синергии». Если бы компания просто штрафовала перевозчиков при несвоевременной подаче транспортного средства, не улучшая свои внутренние процессы, вероятно, это привело бы к противоположному эффекту (тарифы выросли бы на сумму штрафов, имидж компании ухудшился).

Когда отделы или партнеры работают совместно и понимают, что цель единая, но достигнуть ее можно только совместными мероприятиями, может достигаться эффект синергии. При конфликте интересов эффект синергии недостижим.

Из опыта – чаще вижу конфликт интересов между отделами, компаниями. Нужно, чтобы появился лидер, который смог бы продвигать общую идею и убеждать в необходимости процесса каждого участника, заставлять выполнять обязательства. Думаю, для эффекта синергии в цепочке «поставщик – продавец (оператор) – магазин (покупатель)» важны четко

установленные правила игры. Возможно, в виде договора или меморандума стороны должны согласовать последовательность действий и обязательства.

Один из вариантов – принцип компании Toyota Just-in-time («точно в срок»), когда процессы делаются не позже, но и не раньше запланированного времени, другой – минимизация «перевалок» груза (WallMart).

Как оптимизация затрат синергия действенная, но увидеть это можно, если смотреть на «общую картину». К примеру, для эффекта синергии в складской логистике компания может увеличивать затраты, но в целом получит экономию, поскольку уменьшатся затраты по другим статьям (транспорт, например).

Украинские компании, по моему мнению, достигают эффекта синергии реже, чем западные партнеры, реже, чем хотелось.

Уверен, когда компания слышит другую сторону, достигается больше целей. Сейчас часто конкуренция идет только на уровне цен, а когда фокус начинает смещаться в сторону качества, мне кажется, эффект синергии выходит на первый план».

Андрей БАЙ, руководитель службы логистики ООО «Три Медведя», считает, что нет единого рецепта по применению эффекта синергии, все зависит от взаимоотношений партнеров: «Если каждая служба предприятия работает только над своими KPI, то эффект синергии маловероятен. Такой эффект возникает, когда все службы видят общую цель компании. Просто выполняя свои KPI, каждый стремится к разным целям. Например, логистика сокращает затраты, продажи, удовлетворяя клиента, предоставляют ему сервис. Это разные вопросы на чаше весов – либо затраты, либо сервис. Необходимо найти баланс между сервисом и затратами. Эффект синергии в логистике – это когда все участники процесса, выполняя свою работу, понимают возможности и ограничения друг друга. Убедить клиента перейти на распределительный центр может только непосредственно работающий с ним сотрудник службы продаж, а это уже эффект синергии. Когда клиенты соглашаются перейти на РЦ, компания экономит средства и улучшает сервис. В итоге, клиенты тоже получают прибыль. Достичь этого можно только договорившись со службой продаж.

Вместе с тем, основная трудность для возникновения синергии – это человеческий фактор. Часто при общем желании для этого не хватает ресурсов. Незнание и непонимание целей компании и каждой службы – самое сложное».

Эксперт считает, что при синергии можно добиться от 5 до 10% экономии затрат или на столько же увеличить продажи и улучшить сервис.

«Тем не менее, украинские компании мало задумываются об использовании синергии. Эта ситуация на протяжении 2-3 лет однозначно будет меняться, т.к. покупательская способность низкая, а рентабельность бизнеса ухудшается. Необходимо работать на результат всем вместе, только так возможно не просто выжить на своем рынке, но и достичь значительных изменений, дающих право называться интенсивно развивающейся, прогрессивной компанией», – подытожил Андрей БАЙ.

Андрей БАЙ
руководитель службы логистики
ООО «Три Медведя»

Журнал маркетинг и реклама
международный профессиональный журнал
Журнал Маркетинговые исследования в Украине
Журнал для роботи
Наука Вашого прибутку
Маркетинг-Комплект
Повний спектр маркетингу!
Передплатники «Маркетинг-Комплекту» отримують два номери «МіР» за ціною одного!
Передплата в усіх відділеннях Укрпошти, передплатних агентствах та в редакції.
Поштова адреса: 61024, Харків-24, а/с 7095 • E-mail: marketing_reklama@ukr.net
Тел./факс +38(057) 704-12-45, тел. моб.: +38 (050) 592-65-94 • www:mr.com.ua

LEAN-ЛОГИСТИКА:
украинские реалии и практика внедрения

Снижение издержек является одним из наиболее эффективных способов увеличения прибыльности бизнеса. К этому стремится любая компания, особенно если она ориентирована на долгосрочное пребывание на рынке. Огромный потенциал для достижения данной цели открывает оптимизация логистических процессов, а именно – применение принципов Lean-логистики.

Бережливая логистика (Lean-логистика, от англ. Lean – худой, скудный) — это комплекс методов и инструментов, ориентированных на создание вытягивающей системы логистики, что предполагает оптимизацию и совершенствование процессов и процедур управления складами, запасами и транспортом непосредственно самой компании, а также управление внешними процессами (при передаче логистических функций на аутсорсинг).

Бережливая логистика является продолжением бережливого производства – концепции управления производственным предприятием, которая базируется на постоянной работе по устранению всех видов потерь, неизбежно возникающих в любом процессе.

Основными целями Lean-логистики являются:

- сокращение трудовых и временных затрат при перемещениях инструментов, сырья и материалов внутри самого предприятия и транспортировке продукции (кросс-докинг, объединение заказов и минимизация «порожняка» при доставке, оптимальный выбор транспортного средства, оптимизация маршрутов, упаковка продукции и т.д.);
- оптимальное размещение продукции на складе, минимизация складских запасов и сокращение складских площадей;
- гарантия поставки продукции заказчику (комплектно и в срок);
- минимизация потерь при перевозке;
- постоянное усовершенствование процессов (технология Kaizen (Кайдзен) - философия и управленческие механизмы, стимулирующие сотрудников предлагать улучшения и оперативно их реализовывать).

УКРАИНСКИЕ РЕАЛИИ

Старт внедрения концепции бережливого производства можно отнести еще к 1950-м годам минувшего столетия. Родоначальником считается Тайити Оно, руководитель японской корпорации Toyota, который создал систему управления производством («Канбан» - отслеживание движения запасов, непрерывное обеспечение компании материалами), которая направлена на исключение различных потерь.

Разумеется, что позитивный опыт японцев привел к распространению такой практики и на другие крупные корпорации уже по всему миру, и с конца 1980-х годов «бережливая» концепция стала, и до сих пор остается, неотъемлемой частью работы многих западных компаний. Ранее эффективность производства в западном понимании виделась исключительно в призме массового изготовления определенной продукции, а японцы показали, как можно эффективно работать, создавая небольшие партии товара.

Украинская история Lean-логистики началась после прихода в страну крупных западных корпораций со своими бизнес-процедурами, а также после того, как многие руководители украинских компаний прошли стажировку за границей и увидели существующую там практику. Впрочем, все начиналось не со стройной концепции бережливой логистики, а с отдельно взятых практик «оптимизации бизнеса» и «снижения потерь». По словам **Михаила ТИМОФЕЕВА, врио директора по логистике и производству логистической компании SAT,** украинские компании начали внедрять процедуры бережливой логистики всего 5-6 лет назад.

По словам **консультанта «Кайдзен Клуба» в Украине Романа РОМАНЦОВА**, до недавних пор элементы философии Кайдзен и инструменты Lean внедряли, в основном, большие иностранные, редко национальные производственные компании. «Но интерес к данной методике стабильно растет последние несколько лет. Также примечательно, что среди компаний, интересующихся внедрением японского менеджмента, увеличивается доля компаний из непроизводственного сектора, в том числе и логистические компании. Также примечательно, что и в производственных компаниях внедрение Lean выходит за пределы производственных цехов; мы уже говорим о бережливом офисе, Lean-логистике и даже Lean-учете и финансах. Философия Кайдзен – это общее изменение видения и стиля ведения бизнеса, она охватывает всю компанию», - подчеркивает эксперт.

Точное число украинских компаний, использующих на сегодня Lean-логистику, назвать сложно. «Чаще всего, на мой взгляд, эта концепция успешно внедрена и функционирует в крупных производственных компаниях, таких, как, например, «Кока-Кола Бевериджиз Украина Лимитед», ОАО «Днепроспецсталь», предприятий индустриальной группы УПЭК и др.», - рассказывает **коммерческий директор логистической компании Pharm Express Logistics Алина ГАННОЦКАЯ.**

Как отмечает **генеральный директор логистической компании FM Logistic в Центральной и Восточной Европе Кристоф МЕНИВАР**, в последнее время большинство логистических операторов «повернулись лицом» к Lean-логистике и стали более активно применять ее в своей работе. «К примеру, когда-то главной задачей склада (если говорить о складской логистике) была «загрузка – выгрузка» товаров. Особых идеологических сообщений от руководства, кроме выполнения краткосрочных целей и достижения фактических результатов – KPI, при этом не поступало. Сейчас же наблюдается совершенно другой подход – компании заинтересованы в оптимизации рабочих процессов, сокращении расхода времени на выполнение определенных повторяющихся задач (а это способствует облегчению работы персонала), зонировании пространства, увеличении скорости приема, перемещения и погрузки товаров, устранения всех видов возможных потерь», - говорит эксперт.

Внедрение Lean-логистики в Украине проходит, в основном, успешно, иногда методом проб и ошибок, начиная от малого к большему. При этом, чем крупнее компания, тем сложнее «завести» внедрение каких-либо проектов, в т.ч. и Lean-логистики. Как свидетельствует практика, количество успешных примеров внедрения бережливой логистики гораздо меньше тех, которые закончились провалом или не были доведены до конца.

Вместе с тем, в части украинской практики внедрения Lean-логистики нужно четко различать отечественные компании и бизнес-структуры с иностранным капиталом. Украинские компании используют лучшее из наработанных мировых практик, которые оптимизированы под местные реалии. Это имеет место из-за разных моделей ведения бизнеса, отличий в бизнес-менталитете и т.д. Западный опыт без учета местной специфики часто не срабатывает в Украине, особенно в части принятия изменений персоналом.

«Компании с иностранным капиталом используют процедуры и бизнес-технологии, которые утверждены их центральными офисами, а значит, они в меньшей мере подвержены рискам отсутствия системности в бережливом производстве, но, с другой стороны, компании с иностранными инвестициями приносят в Украину лучший мировой опыт внедрения Lean-логистики, а это улучшает общий климат ведение бизнеса в стране в целом, в т.ч. способствует росту количества удачных проектов в направлении Lean-логистики», - добавляет **Михаил ТИМОФЕЕВ**.

Михаил ТИМОФЕЕВ
врио директора по логистике и производству логистической компании SAT

Роман РОМАНЦОВ
консультант Кайдзен Клуба в Украине

Первичный эффект (экономия затрат) от внедрения Lean-логистики у крупных компаний может достигать 20-30% (с учетом инвестиций во внедрение), потом эта цифра снижается до 10-15%, и при планомерной работе по оптимизации бизнес-процессов остается примерно на этом уровне. Однако первичный эффект от внедрения Lean-логистики не является основным динамическим показателем в связи с резкими колебаниями как на достаточно высоком уровне, так и в дальнейшем снижении к реальным показателям, которые являются опорной точкой для поиска решений в управлении проектом бережливого производства.

«Фактические показатели формируют стабильный экономический эффект снижения потерь на уровне до 10%, т.к. бережливая логистика – это постоянный поиск инновационных решений для главной бизнес-идеи - сокращения издержек для улучшения предоставляемых сервисов нашим партнерам. Кроме того, нам удалось удержать стоимостные показатели услуг на прежнем уровне, несмотря на то, что внешняя макроэкономическая ситуация не стабильна и наблюдается рост цен не только в отрасли транспортных перевозок, но по всем сегментам рынка», - подчеркивает **Михаил ТИМОФЕЕВ**.

Вместе с тем, по словам **Романа РОМАНЦОВА,** в части внедрения подходов бережливого производства Украина сильно отстает не только от большинства западных стран, но и даже от нашего ближнего соседа – России, где требования по построению менеджмента с использованием методик Lean закреплены на законодательном уровне, а подходы бережливого производства внедряются в различных сферах, вне зависимости от формы собственности.

ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ

Существует мнение, что внедрением бережливого производства занимаются организации, которые переживают кризис, что, в свою очередь, ставит на методологии «клеймо» сокращения затрат, а не устранения потерь. Практика внедрения бережливого производства показывает, что внедрение Lean способно обеспечить долговременную конкурентную способность компании без существенных капиталовложений.

Для внедрения бережливой логистики самым важным на первом этапе моментом является планирование, поскольку именно от него в большой степени зависит, чем завершится вся программа – успехом или провалом. **Михаил ТИМОФЕЕВ** выделяет такие этапы внедрения Lean-логистики (на примере своей компании).

1. Проведение полной диагностики своих бизнес-процессов и поиск «узких» мест, где существуют возможности минимизации расходов и снижения потерь.
2. Создание модели потока создания ценности «как должно быть» в компании и принятие плана трансформации.
3. Контроль за внедрением и прохождением процессов оптимизации (чек-листы) по каждому направлению, уточнение целей и задач.
4. Переход к постоянному совершенствованию процессов.

«Первое, что мы сделали на этапе внедрения - разделили все этапы основной логистической цепи на группы, назначили кураторов, и каждому из них были поставлены задачи по улучшению и постоянному поиску «узких» мест. Наш персонал мотивирован для инициирования изменений, поступившие предложения проходят мо-

дерацию, тестируются, после чего определяется их полезность для компании. Если экономическая составляющая дает повод для прогноза снижения потерь, то идет внедрение и результирующий контроль», - рассказывает **Михаил ТИМОФЕЕВ.**

Со своей стороны, **Кристоф МЕНИВАР** рассказывает об успешном опыте FM Logistic Ukraine по внедрению бережливой логистики, которое осуществляется с 2011 года в рамках программы Continuous Improvement, направленной на непрерывное улучшение деятельности компании. В ее основу заложено ***10 ключевых принципов***, которые являются постулатами для всех сотрудников.

1. Сломайте привычный образ мысли. Опровергните текущее положение вещей.
2. Не говорите «это сделать невозможно», вместо этого подумайте, КАК это сделать.
3. Внедряйте хорошие идеи без промедления.
4. Не ищите совершенства; лучше достичь 60% от цели сейчас.
5. Исправляйте ошибки немедленно, на месте.
6. В трудностях ищите новые идеи.
7. Ищите основную причину; в поисках решения следуйте принципу «5 почему».
8. Используйте мысли 10 человек вместо того, чтобы ждать гениальную идею от одного.
9. Сначала попытайтесь, затем утверждайте.
10. Улучшение бесконечно.

Какими бы эффективными не являлись принципы работы в компании, полностью избежать проблем невозможно. По словам **Кристофа МЕНИВАРА**, для их решения были внедрены такие собственные подходы.

1. Определение проблемы, ее причин и последствий.
2. Измерение частоты появления проблемы и ее влияния на процесс.
3. Анализ проблемы.
4. Внедрение использования «коллективного разума» и PDCA (Plan-Do-Check-Act – планирование – осуществление – проверка – корректировка).
5. Контроль измерения результатов и переход к решению другой проблемы.

«Технологию бережливой логистики компания внедряла поэтапно. Первое, с чего мы начали, – специальное обучение сотрудников, для которых проводились корпоративные тренинги. По итогу обучения для них был проведен специальный мотивационный проект «Ящик идей». Его цель заключалась в том, чтобы определить эффективность проведенных программ и заинтересованность сотрудников в дальнейшем развитии. Каждый желающий мог изложить свои предложения по оптимизации работы компании в целом, или же отдельных проектов. Нам удалось получить немало прекрасных идей, значительная часть которых была вскоре реализована», - рассказывает **Кристоф МЕНИВАР**.

По его словам, подобные практики проводились и при участии клиентов. «Совместно с одним из них (крупный ритейлер) мы создали рабочие фокус-группы, главная задача которых заключалась в отслеживании работы всех подразделений FM Logistic. В состав этих групп вошли представители клиента и нашей компании со всех уровней – от генерального директора до работников склада. На общих регулярных собраниях фокус-группы анализировали свои наблюдения, проводили мозговой штурм. Такая командная работа оказалась очень эффективной, ведь она помогла наладить внутреннюю коммуникацию и получить много хороших идей по оптимизации работы на определенных участках (приемки, сборки, ко-пакинга, отгрузки и др.). Из 98 предложений 20% было реализовано сразу же, а самые активные участники получили мотивационные поощрения в виде подарков от клиента. По завершении проекта было принято единогласное решение по его продолжению», - отмечает **Кристоф МЕНИВАР.**

Про важность обратной связи от сотрудников говорит и **Михаил ТИМОФЕЕВ:** «Сотрудниками компании было создано 6 рабочих групп, которые работали по направлениям всей цепи поиска издержек и потерь, обработали и внедрили 302 предложенные идеи, выявили 256 проблем, устранение которых привело к существенному снижению потерь на всех этапах прохождения формирования ценности для потребителя услуг. Основным результатом обработанных идей и устраненных проблем является сокращение как временных потерь, так и материальных, что, конечно же, привело к усовершенствованию бизнес-процессов компании SAT».

По словам **Михаила ТИМОФЕЕВА**, самым сложным процессом во внедрении было вовлечение персонала. «Не секрет, что новшества персонал всегда встречает с опасением, и наша ситуация не была исключением. Отдельную роль во внедрении проекта бережливого производства занял т.н. «агент перемен» (change agent) или Lean-менеджер – катализатор, обеспечивающий трансформацию организации в бережливое предприятие. Также следует отметить важность участия руководства. Инициатива и лидерство первых лиц в организации сыграли огромную роль. Без поддержки руководства весь процесс изменений в организации может остаться на бумаге. Благодаря этому нам удалось сократить сопротивления практически до нуля. В нашем случае внедрение бережливой логистики привело к росту сплоченности команды», - отмечает эксперт.

«Для успешного внедрения Lean на предприятии требуется, в первую очередь, вовлеченность первых лиц компании. Нельзя просто нанять консультанта, который придет и сделает «чудо». Lean – это смена парадигмы мышления всего персонала, это обязательная вовлеченность руководителя, его личный пример. И, конечно же, наличие инициативной группы, кто будет непосредственно агентами изменений в вашей компании», - добавляет **Роман РОМАНЦОВ**.

Внедрение любых инструментов эффективно лишь в том случае, если оно осуществляется в контексте цепочки создания ценности, под которой понимают все операции, осуществляемые в процессе создания продукта от поставок до продажи услуги конечному потребителю.

Инструменты бережливой логистики эффективны только тогда, когда отсутствует хаос в их использовании, есть детализированный план использования того или иного инструмента, присутствует понимание эффекта от действия. Каждый инструмент необходимо использовать с осторожностью, планомерно, без развертывания глобализации, т.к. в таком случае

Алина ГАННОЦКАЯ
коммерческий директор логистической компании Pharm Express Logistics

Кристоф МЕНИВАР
генеральный директор логистической компании FM Logistic в Центральной и Восточной Европе

ресурсная база, особенно человеческий потенциал, теряет основную идею, допускает ошибки по всему критическому пути проекта бережливой логистики.

Как отмечает **Михаил ТИМОФЕЕВ**, компания SAT для достижения поставленных целей использовала такой набор инструментов: визуальные индикаторы 5S, 6 сигм, 8 типов потерь, картирование процессов, стандартизацию, нормирование, визуальный менеджмент, Канбан, ABC анализ, установку вех и т.д. При этом каждый инструмент проходил предварительную диагностику, анализировался на предмет понимания его персоналом. Кроме того, много внимания уделялось обучению сотрудников для использования каждого отдельного инструментария, формирования четкого понимания, какого результата ожидать, и на каких контрольных точках возникает необходимость в корректировании использования методик Lean-логистики.

«Внедряя Lean-логистику, компании могут использовать различные инструменты бережливого производства, но основной по праву считается методика «5С». В ее основе – порядок и правильная организация рабочего пространства, что позволяет сократить потери времени. «5С» входит в состав другой методики «Кайдзен», которая подразумевает управление организацией на основе непрерывного улучшения качества. В этом подходе сотрудники компании должны регулярно и активно работать над совершенствованием своей деятельности», - добавляет **Кристоф МЕНИВАР**.

По словам **Романа РОМАНЦОВА**, среди наиболее востребованных и применяемых методов и инструментов Lean: 5S – система организации рабочих мест, картирование потока создания ценности (Value Stream Mapping), SMED – быстрая переналадка, стандартизация и визуализация, а также система вовлечения персонала Кайдзен. Эти и другие методики уже успешно внедряются на украинских предприятиях – здесь мы ничем не отличаемся от других стран, просто нужно загореться этой идеей и действовать.

ОШИБКИ ВНЕДРЕНИЯ

Основной и наиболее распространенной ошибкой является непоследовательность внедрения Lean-логистики. «Во многом проблема состоит в том, что внедрение лишено системности, компании выбирали отдельные направления и инструменты, руководствуясь собственными предпочтениями, уровнем их сложности или самими острыми проблемами своих компаний, не всегда проводя необходимую подготовительную работу или не продумывая целостную и детальную программу внедрения. Мы об этом можем говорить, т.к. прежде, чем начинать проект бережливой логистики, мы изучили опыт многих компаний, в основном, крупных корпораций. Трудность в том, что достаточно сложно перейти от уровня одного участка и далее масштабировать на стратегический уровень, поэтому многие компании на этом останавливаются», - рассказывает **Михаил ТИМОФЕЕВ**.

Кроме того, очень важно направление работы с персоналом. Для начала нужно заручиться поддержкой сотрудников, поясняя цели и задачи грядущих изменений. Руководители, которые вовлечены в процесс внедрения Lean-логистики, должны понимать, как ее «транслировать» на персонал, дать им понимание, для каких целей это делается, к каким результатам это приведет, и как изменится компания с учетом всех этапов внедрения бережливой логистики.

Топ-менеджмент, решив внедрять бережливую логистику, не всегда учитывает роль человеческого фактора. Вместе с тем, бережливая логистика предполагает вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника, а не только ответственного за ее внедрение.

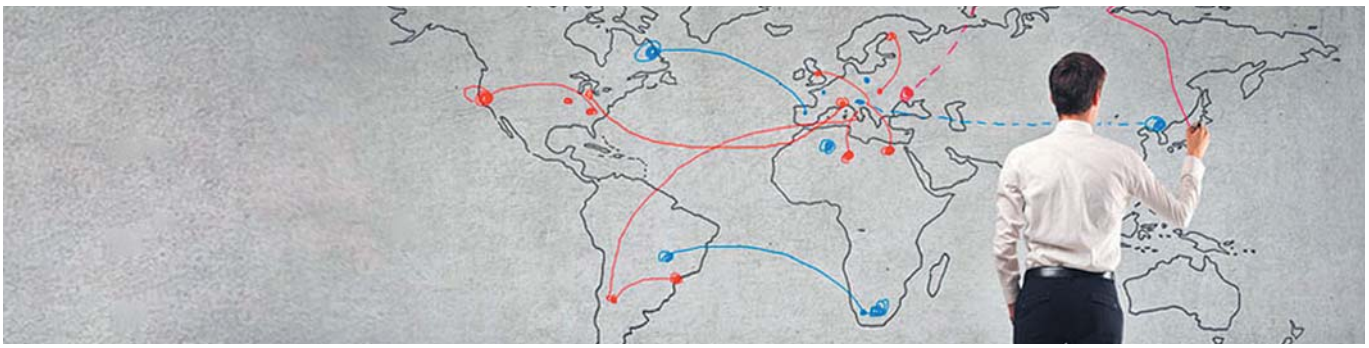
«Решение о внедрении Lean в компании – это значимое решение, которое в свою очередь ведет к изменениям как процессов, так и общего понимания персоналом целей оптимизационного потенциала компании. При внедрении Lean-логистики очень многое зависит от вовлеченности персонала, его мотивации и понимания, что это даст компании. Решения по изменениям бизнеса, внедрением новшеств, инноваций иногда негативно воспринимаются персоналом, что влияет и на внедрение изменений в бизнес-структурах», - отмечает **Михаил ТИМОФЕЕВ**.

В целом, **Кристоф МЕНИВАР** указывает на такие ошибки, которые нередко допускают логистические компании, внедряя «бережливую» логистику.

1. Работа в «тестовом режиме». Lean – это философия, которую должна принять вся компания без исключения, а проверка на отдельных ее подразделениях не принесет ожидаемых вами результатов.
2. «Человеческий фактор». Поспешный, неграмотный подход к внедрению Lean-логистики может вызвать несогласие или даже сопротивление со стороны персонала. Руководству компании необходимо найти особый подход, чтобы объяснить каждому сотруднику необходимость таких изменений, при необходимости привлекая дополнительные ресурсы.
3. Быстрый результат. Внедряя Lean-логистику, необходимо понимать, что достичь быстрых результатов за месяц или два с момента запуска проекта не получится, иногда для этого может понадобиться даже несколько лет.
4. Копирование иностранных моделей. Часто в погоне за высокими показателями компании пытаются целиком применить зарубежные модели. Но важно учитывать национальные особенности и понимать, что украинский рынок отличается от американского, европейского и, уж тем более, от японского.
5. Прыгнуть «выше головы». Высокие технологии, требующие значительных капиталовложений, лучше внедрять в определенный проект, а не во все сразу. Такие изменения имеют большую долю риска и не всегда оказываются эффективными.

Юрий Григоренко

Lean-технологии должны быть продолжением «бережливых» процедур в производстве или оказании услуг, т.е. быть философией всей компании, и, в текущих условиях высокой конкуренции на многих рынках и изменчивой рыночной конъюнктуры являются важным конкурентным преимуществом, которое позволяет не только выживать, но и расти с динамикой выше среднего на конкретном рынке. В целом, любой проект, направленный на повышение эффективности использования ресурсов – это постоянный циклический процесс, направленный на постоянные улучшения.



Как повысить эффективность логистического подразделения компании:

РЕКОМЕНДАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛОВ

Мир логистики, который на протяжении долгого времени оставался стабильным, из-за кризиса последних лет вынужден изменяться – для повышения эффективности и конкурентноспособности необходимо искать новые решения и инструменты.

К такому выводу пришли участники Всеукраинской практической Master-встречи ТОП-менеджеров логистики, которая проходила в рамках 16-й практической конференции ***«ВСЕУКРАИНСКИЙ ДЕНЬ ЛОГИСТА-2016: Прорыв в логистике: достижение максимальной гибкости, скорости, надежности в цепочке поставок и сокращение издержек»,*** состоявшейся в Киеве 27 ноября 2016 года.

Участники конференции (а гостями мероприятия стали более 170 руководителей логистики и директоров по ВЭД компаний, заместители директоров по логистике производственных предприятий и торговых сетей, директора и менеджеры по развитию, руководители отделов продаж и маркетинга) обозначили новые тренды на рынке логистических услуг страны, привели прогнозы развития логистического бизнеса Украины. В ходе мероприятия его участники имели возможность обменяться опытом, наладить партнерские отношения и «навести мосты» для будущих взаимовыгодных отношений.

Учредитель Конференции — B2B Медиа-группа TradeMasterGroup (www.TradeMaster.UA) — благодарит спикеров, участников и партнеров за сотрудничество и поддержку: Генерального Партнера – **Компанию SAT**, Эксклюзивного Партнера по перевозкам – **ООО «Деливери»**, Юридического Партнера – **A.S.A. GROUP**, Страхового партнера – **PRIVATE COUNSELS COMPANY**, Партнера конференции – **Pharm Express Logistics**, EDI-партнера – **E-COM**, Официального Партнера – **DSV Logistics**, Партнера по автоматизации складской и транспортной логистики – **SystemGroup**, Партнера по автоматизации – **ТМ «MacherTec»**, Партнера в области комплексных складских решений – **SSI SCHÄEFER NOELL**, Логистического партнера – **Greenway Logistics LTD**, Партнера по международной доставке – **UTEC**, Главного Партнера оптимизации и автоматизации складской логистики, производителя складского оборудования – **Бито Лагертехник**.

РЫНОК ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ: ОТМЕЧЕН РОСТ

Юрий РАСТРЕПИН, руководитель отдела продаж и развития ООО «Деливери», поделился с участниками Master-встречи своими выводами относительно ситуации на рынке отечественных и зарубежных логистических услуг в 2016-2017 гг. – анализ данных показывает, что по итогам трех кварталов текущего года грузоперевозки выросли на 4%.

Наметилась активизация внутреннего спроса, а с ней и международных перевозок. Хорошая позитивная тенденция в плане оживления рынка внушает сдержанный оптимизм по поводу работы в следующем году. При этом все больше

Юрий РАСТРЕПИН
руководитель отдела продаж и развития ООО «Деливери»

РЕКОМЕНДАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ №1

Компании следует обратить внимание на то, что на данный момент очень быстро растет e-commerce, все более востребованной становится экспресс-доставка. Также все большим спросом начинают пользоваться услуги кросс-докинга, управления цепочками поставок клиента, фулфилмент. Выход в эти сегменты способен обеспечить логистические компании новыми источниками получения доходов.

факторов свидетельствует о том, что время борьбы исключительно ценой прошло, силу набирает тенденция к наращиванию спектра услуг, повышению уровня сервисного обслуживания.

«УБИЙСТВО ЭКСПЕДИЦИИ»

Еще одной насущной проблемой современной логистики становится устранение многочисленных посредников в перевозках. С таким призывом к коллегам обратился **Евгений ЧЕРВОНЕНКО**, украинский политик и бизнесмен, экс-министр транспорта и связи Украины, народный депутат Верховной Рады Украины IV созыва. Бывший министр уверен, что в логистике нужно «убить экспедицию» – «прокладки» при перевозке грузов, количество которых вырастает до 4-5 на каждом маршруте. Маржу в логистике, считает **Евгений ЧЕРВОНЕНКО**, по законам рынка должны делить грузоперевозчики и грузообладатели, «торгуясь» напрямую. Достичь такого результата должен помочь новый онлайн-сервис A2B.Direct («Грузовой UBER»), который обеспечивает взаимодействие между грузоперевозчиками и владельцами грузов на всех этапах транспортировки.

Евгений ЧЕРВОНЕНКО
экс-министр транспорта и связи Украины

РЕКОМЕНДАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ №2

Решительно уходить в Интернет, на онлайн-платформы, сделать «прозрачными» все отношения между участниками рынка, надеяться не на «откаты», а на здоровую конкуренцию.

Виталий БОГДАНОВ
директор Николаевского филиала ООО «Истерн Беверидж Трейдинг»

БОЛЬШЕ ЭНЕРГИИ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ СИНЕРГИИ

Еще одной сферой, изменения в которой помогут повысить эффективность логистических подразделений, может стать реорганизация бизнес-процессов на предприятии. В частности, по словам **Виталия БОГДАНОВА**, директора Николаевского филиала ООО «Истерн Беверидж Трейдинг», в практике компаний часто встречается ситуация, когда каждый сотрудник и каждое подразделение, казалось бы, стремится к общей цели, но полученные результаты далеки от предполагаемых. Причина в том, что каждый из участников производственной деятельности не учитывает усилий, предпринимаемых коллегами из других подразделений. А преследуя исключительно свои цели, подразделение не учитывает интересов компании в целом. Поэтому даже рост объемов продаж не приводит к увеличению прибыли предприятия.

ИЗМЕРЯТЬ И ПРОВЕРЯТЬ

Начинать процесс увеличения эффективности деятельности логистического подразделения нужно в обязательном порядке с проведения измерений различных аспектов его деятельности. Таким наблюдением с коллегами поделился **Игорь ЛИТВИНЕНКО**, руководитель распределительной логистики в ООО «БаДМ». По его словам, введение на предприятии ряда показателей (DIFOTAI, OTIF, управление двором, др.) позволило эффективно контролировать всю цепочку поставок. Также важным было введение «сквозной» системы мотивации (за скорость загрузки транспорта отвечали как работники склада, так и транспортного отдела). Кроме того, отделу логистики пришлось перебрать на себя часть функционала отдела продаж, что позволило убрать границу между отделами и устранить конфликт интересов. При объединении общих целей результаты стали значительно лучше, в том числе и ощутимо уменьшилась оборачиваемость запасов.

РЕКОМЕНДАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ №3

Логисты должны объединить усилия с коммерческим и другими отделами с целью достижения «эффекта синергии». При этом им не следует бояться перебрать на себя некоторые функции «продажников» (своевременное пополнение запасов, другие). Кроме того, нужно убедить коллег учитывать следующие аксиомы:

1) логистика – равноправный партнер в построение успешного бизнеса;
2) налаженные коммуникации между структурными подразделениями – основа успешного бизнеса;
3) общие (взаимосвязанные) показатели должны учитываться в системе мотивации персонала.

Игорь ЛИТВИНЕНКО
руководитель распределительной логистики в ООО «БаДМ»

РЕКОМЕНДАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ №4

Ввести в обязательном порядке показатели эффективности деятельности логистического и других подразделений.

РЕКОМЕНДАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ №5

Смелее переходить к внедрению электронного документооборота. Отказ от бумажных носителей полностью снимет любые претензии к логистическому подразделению и позволит автоматизировать цепочку поставок.

РЕКОМЕНДАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ №6

Логисты должны донести до руководства компаний мысль о том, что только полная автоматизация склада снизит до минимального уровня количество ошибок, а также устранит человеческий фактор в его работе.

РЕКОМЕНДАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ №7

Подходить творчески к решению возникающих проблем.

РЕКОМЕНДАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ №8

Постоянно анализировать запасы, и на основании полученных данных прогнозировать будущие продажи.

ЭЛЕКТРОННЫЙ «АУСВАЙС» ДЛЯ КОНТРАГЕНТА

Еще одной составляющей повышения эффективности логистики может стать введение электронного документооборота. Выступившие на конференции директор департамента по развитию продуктов E-COM **Антон КОКОВ** и ведущий бухгалтер Киевского регионального отдела продаж ООО «Глобинский мясокомбинат» **Владимир НОСЕНКО** представили ряд непреложных фактов. В частности, введение электронного документооборота позволило производственному предприятию добиться практически 90% автоматизации в цепочки поставок. Кроме того, данный шаг позволил сэкономить человеческие ресурсы, сделать более оперативным обмен данными, уйти от проблемы утери бумажных носителей. Благодаря переходу на электронный документооборот удалось сократить время регистрации налоговой накладной до 1-2 дней, а контрагент стал получать на расчетный счет налоговый кредит по НДС.

Антон КОКОВ
директор департамента
по развитию продуктов E-COM

Евгений НИКУШИН
директор департамента внутренней
логистики ООО «Фармпланета»

Богдан КОЗИК
технический директор
ТМ «MacherTec»

Владимир НОСЕНКО
ведущий бухгалтер Киевского
регионального отдела продаж
ООО «Глобинский мясокомбинат»

Дмитрий ЖМАКИН
директор департамента
логистики компании
«МОРЕ ПИВА»

Павел КИРЕЕВ
эксперт Компании-Системного
Интегратора №1
System-Group «Instock»

Виктор БАРАНОВСКИЙ
руководитель проектов Центра «Логистическая мастерская»

АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ НА СКЛАДЕ

Как показали выступления участников конференции, более половины проблем склада связаны с отбором и контролем товаров – самыми трудоемкими и затратными процессами в работе склада. Между тем, существует большое количество технологий отбора и контроля товара, о которых шла речь в выступлениях **Богдана КОЗИКА**, технического директора ТМ «MacherTec» и **Павла КИРЕЕВА**, эксперта Компании-Системного Интегратора №1 System-Group «Instock».

«ПИКИ» И ДРУГИЕ «КОЗЫРИ» В РАБОТЕ ЛОГИСТА

В том же случае, если компания не располагает достаточными средствам для проведения полной автоматизации склада, директорам по логистике остается надеяться только на свои силы и подходить творчески к решению возникающих проблем. Так, по мнению **Евгения НИКУШИНА**, директора департамента внутренней логистики ООО «Фармпланета», бороться с «пиковыми» днями загрузки логисты могут: при помощи переноса основных нагрузок на другие дни, смещения с «пиковых» периодов отправки товара в региональные и филиальные склады, повышением производительности работы персонала, проведением подготовительных работ в непиковые дни и т.д.

В то же время **Дмитрий ЖМАКИН**, директор департамента логистики компании «МОРЕ ПИВА», предложил управлять запасами на складе при помощи простых и надежных инструментов – ABC-анализа и XYZ-анализа, которые помогают выявить, насколько рентабельными являются инвестиции в запасы, сколько денег приносит каждая гривна, вложенная в сток. Полученные данные, по мнению эксперта, помогут заняться прогнозированием продаж, применить ряд других инструментов. Во многом схожую точку зрения представил и **Виктор БАРАНОВСКИЙ**, руководитель проектов Центра «Логистическая мастерская». По его мнению, каждая компания, если она хочет быть эффективной, должна всегда быть готовой к проведению внутреннего аудита. Потому что внутренний аудит способствует проведению инжиниринга компании, а внешний часто превращается в консалтинг, когда каждый владелец получает в результате толстую книжку, которую до конца никто не прочитывает. Общая процедура проведения реинжиниринга бизнес-процессов, считает спикер, по силам любому логисту, который знает свою территорию.

РЕКОМЕНДАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ №9

Проводить аудит на складе силами собственных сотрудников.

РЕКОМЕНДАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ №10

Логистам следует смелее применять философию Кайдзен, которая находится в основе «Бережливого производства». Сокращая издержки на, и устраняя потери во время проведения процессов на складе, можно добиться снижения цены на продукцию и, в итоге, стать более привлекательным в глазах клиента.

РЕКОМЕНДАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ №11

Логистам не нужно бояться инвестировать в самые современные складские системы — благодаря комплексной или частичной автоматизации увеличивается плотность хранения и скорость отбора любых типов товара. Поэтому устанавливая данные системы, компании закладывают основы своего будущего развития и соответствия нормам ЕС, что особенно актуально в свете евроинтеграционных процессов Украины.

К БОЛЬШИМ ЦЕЛЯМ – МАЛЕНЬКИМИ ШАГАМИ

Наряду с внедрением автоматизации, покупкой дорогого оборудования и глобальными структурными изменениями логистические компании могут использовать и такой «скрытый» резерв, как потенциал собственных сотрудников. К этому участников конференции призвал **Роман РОМАНЦОВ**, профессиональный управленец в сфере логистики, закупок и продаж, сертифицированный практик по бережливому производству. По мнению Романа, идти к успеху можно постепенно: если каждый будет делать на своем рабочем месте хотя бы какое-то маленькое улучшение

Роман РОМАНЦОВ
профессиональный управленец в сфере логистики, закупок и продаж

Сергей КОНОНЧУК
руководитель направления автоматизации складских процессов SSI Schäfer Noell

Наталья ИГНАТЕНКО
директор департамента урегулирования задолженности ООО «A.S.A.GROUP»

Сергей КОШЕВОЙ
учредитель Международной компании «Private Counsels Company»

Роман ОСТРОВЕРХ
начальника отдела продаж компании ООО «ДСВ Логистика»

каждый день, то тоже можно достичь больших результатов. На любом предприятии есть большое количество сотрудников, которые хорошо знают свое производство и которые полны различных идей. Вовлекая их в повышение эффективности бизнес-процессов, можно добиться значительных положительных изменений.

МОДЕРНИЗАЦИЯ – ИНВЕСТИЦИИ В БУДУЩЕЕ

К использованию передового опыта призвал участников конференции и **Сергей КОНОНЧУК**, руководитель направления автоматизации складских процессов SSI Schäfer Noell. В своем докладе Сергей продемонстрировал примеры комплексного подхода к автоматизации складских потоков и последние технологические достижения, позволяющие значительно увеличить пропускную способность и емкость хранения без дополнительного расширения складских площадей.

СТРАХОВАТЬ РИСКИ И ИСПОЛЬЗОВАТЬ ВСЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Наряду с получением дополнительных доходов логисты не меньшее значение должны уделять возможности юридической защиты своего бизнеса, а также страхованию возможных рисков. Об этом говорили спикеры конференции **Наталья ИГНАТЕНКО**, директор департамента урегулирования задолженности ООО «A.S.A.GROUP» и **Сергей КОШЕВОЙ**, учредитель Международной компании «Private Counsels Company». По мнению докладчиков, основными проблемами, с которыми сталкиваются логистические компании (и на которых теряют денежные средства), являются:

- отсутствие правовой экспертизы договорных отношений в области перевозки грузов;
- отсутствие правовой экспертизы документооборота при перевозке грузов;
- отсутствие четкого плана мероприятий и рекомендаций по уменьшению возможных рисков;
- сотрудничество с «сомнительными партнерами»;
- попытка решить все сложности исключительно своими силами.

Кроме того, какой бы хорошей не была страховая компания, ее лояльность пропадает при большом страховом случае. И в такой ситуации брокер – главная помощь и преимущество для клиента. Тем более, если компания занимается одновременно и страхованием, и юридическим сопровождением бизнеса.

Одним из видов операций, где может понадобиться опытное сопровождение, могут стать импортные операции. В частности, доставка грузов из Китая. О них шла речь в докладе **Романа ОСТРОВЕРХА**, начальника отдела продаж компании ООО «ДСВ Логистика». Даже несмотря на падение ВВП, Поднебесная остается основным торговым партнером для большинства стран мира, в том числе и Украины. Именно для предприятий, ведущих торговлю с Китаем, компания предложила еще один инструмент доставки товаров – железную дорогу. По транзитному времени стоимость доставки железной дорогой занимает достойное среднее место между авиаперевозками, у которых высокая цена и короткое транзитное время, и морскими перевозками, у которых длительное транзитное время и низкая стоимость. Срок доставки грузов в Украину занимает не более 21 дня, при этом не зависит от погодных условий, политической конъюнктуры и ряда других факторов.

*В какой степени прозвучавшие на конференции рекомендации помогут ее участникам повысить эффективность логистических компаний, можно будет узнать через полгода — на **17-м Всеукраинском Дне Логиста,** который соберет ведущих профессионалов отрасли **24 мая 2017 года.***

Валерий ЛОБОВКО

РЕКОМЕНДАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ №12

Логистам не стоит полагаться только лишь на собственных юристов, которые являются узкопрофильными специалистами. Передача юридического сопровождения на аутсорсинг позволит получить доступ к широкой практике профессионалов, что поможет избежать многих проблем.

РЕКОМЕНДАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ №13

Обращение к компании-брокеру позволит разработать для логистов страховую программу, которая защитит их груз и возьмет на себя полную ответственность за те обязательства, которые логисты несут перед клиентами.

РЕКОМЕНДАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ №14

Наряду с перевозками автомобильным транспортом, украинским логистам стоит обратить внимание на транспортировку грузов по железной дороге, которая в нынешней ситуации становится достойной альтернативой другим видам транспорта.

24 мая

Главная Встреча Года в Киеве!

TradeMasterGroup
от профессионализма к мастерству

ВСЕУКРАИНСКИЙ ДЕНЬ ЛОГИСТА | 2017

XVII Практическая конференция

Прорыв в логистике: достижение максимальной гибкости, скорости, надежности в цепочке поставок и сокращение издержек

Более 200 руководителей по логистике украинских и международных компаний

10 КЛЮЧЕВЫХ ВОПРОСОВ КОНФЕРЕНЦИИ:

- Рынок логистических услуг: сложности и/или точки роста, итоги и прогнозы.
- Особенности экспорта/импорта в страны Европы, Северной. и Южной Америки, Азии: новые маршруты и схемы доставки.
- Оптимизация затрат в логистике благодаря синергии партнеров.
- Какие можно использовать методы оценки рисков и определения ущерба при транспортировке.
- Инновационные решения в логистике — новые драйверы развития, повышения качества и рентабельности логистики в компании.
- Практика аудита и оптимизации затрат по всей цепи поставок.
- Специфика цепочки поставок товаров, требующих особых условий хранения.
- Решения по уменьшению потерь на ремиссии скоропортящихся товаров.
- Управление запасами: дефицит, излишки, неликвиды и уровень сервиса.
- Lean-методы и инструменты для анализа и моделирования процесса.
- B2C-логистика: товары конечному потребителю — настоящее и будущее.

ПАРТНЕРЫ КОНФЕРЕНЦИИ:

Генеральный Партнер

EPAL European Pallet Association e.V.

Информационные партнеры

Контакты организатора: +38 (044) 383-86-28, +38 (067) 505-25-24 • www.trademaster.ua

Как руководителю логистики

ИЗМЕРЯТЬ УСПЕХ КОМПАНИИ

по финансовым показателям, бюджетам и KPI

Чтобы выжить в конкурентной среде и преуспеть, руководителям логистических компаний и подразделений не обойтись без внедрения инноваций и высоких стандартов в управлении бизнесом. Новая тенденция – разработка долгосрочных стратегий на основе правильной интерпретации финансовых показателей как эффективного рычага управления компанией. Цель финансового менеджмента – превратить коммерческие идеи в прибыль.

Как понять, какие цифры из груды отчетов и финансовых документов значимы, а какие – второстепенны? Финансовое состояние большинства предприятий сводится к ROE и четырем контрольным цифрам, четырем главным KPI.

По этим показателям компанию оценивают потенциальные партнеры и инвесторы, составляется долгосрочный бюджет предприятия, анализируется, насколько выполнимы поставленные стратегические цели.

Роль финансовых отчетов первостепенна. Финансовые показатели дают инвесторам представление о реальной отдаче бизнеса. Цифры также отвечают на вопросы, сколько вложено в бизнес, какой доход приносят инвестиции, как у предприятия обстоят дела с живыми деньгами.

Если хотите точно знать количество наличных средств для оплаты расходов, стоит заглянуть в три финансовых документа: балансовый отчет, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств.

Для собственника величина дохода после уплаты налогов – самая важная цифра в отчете о прибылях и убытках, показывающая общую заработанную сумму для инвесторов.

Сегодня бизнес решает задачи оптимизации логистических затрат. Для этого важен правильный аудит логистической системы, нахождение резервов для улучшения эффективности в каждом из логистических процессов.

Чтобы решить такие задачи, приглашаем 20 февраля 2017 г. на единственный в своем роде, специально разработанный для руководителей логистики однодневный тренинг **«Логистика: управление финансовыми показателями, бюджетами и KPI»**. Организатор: Тренинговый центр **TradeMasterGroup.**

Тренинг проводят бизнес-консультант **Игорь Немировский** и эксперт-практик в области финансов, бюджетирования **Инна Старожукова**.

После активного обучения вы будете четко знать:

- как правильно и по каким формулам выводить финансовые показатели ROE и KPI в логистике;
- о трех важных стратегиях в логистике, увеличивающих прибыль и рентабельность предприятия;
- как посчитать прибыль от логистики в компании.

Руководители, уже прошедшие тренинг, оставляют такие отзывы о мероприятии (по состоянию на 9 декабря 2016 г.):

«На тренинге полезными стали знания практического применения KPI: получил возможность разработать рейтинг эффективности для всех логистических структурных подразделений компании».

Игорь ПИМАНОВ,
директор департамента логистики «Тедис Украина»

«На тренинге поняла, что ожидается от логистики в момент бюджетирования, а также – что хочет донести финансовый департамент».

Елена АКУЛОВА,
директор по логистике корпорации «Биосфера»

«Появилась хорошая возможность использования готовых моделей для расчетов. Тренинг дает новый взгляд на оценку некоторых бизнес-процессов».

Татьяна ДЕЙНЕКА,
финансовый директор ПР «КМ»

«Для практического введения в работу получено достаточно информации по улучшению бюджетирования и анализу деятельности компании. Все доступно, легко, а примеры можно успешно применять на практике».

Татьяна МАРЦЕШОК,
заместитель директора ООО «Виктрейдинг»

«Получил пошаговый план внедрения KPI в логистике, учитывая должность, функционал, человеческий фактор; было много полезных для моей работы практических примеров».

Валерий ШАПОВАЛОВ,
начальник отдела закупок и продаж ООО «Таврия В»

TradeMasterGroup

от профессионализма к мастерству

20 ФЕВРАЛЯ 2017

ЛОГИСТИКА:

УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ, БЮДЖЕТАМИ И KPI

ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ЛОГИСТИКИ

ОДНОДНЕВНЫЙ ТРЕНИНГ

У нас прошли обучение руководители и сотрудники
из ТОП-10 компаний Украины - от «Новой почты» до «ИнТайм»

Для кого эта программа:

тренинг на 100% будет полезен владельцам компаний,
а также менеджерам по логистике, которые планируют существенно
улучшить финансовые показатели логистического бизнеса

ЦЕЛЬ ПРОГРАММЫ

и чему вы сможете научиться

Это тренинг о системном управлении эффективностью логистического бизнеса на основе цифр, анализа бюджета и рычагов управления эффективностью на основе KPI с акцентом на мотивацию персонала. Вы получите комплексное понимание о том, как шаг за шагом выстраивают свою работу по улучшению финансовых показателей логистические компании - лидеры рынка

Спешите подать заявку на участие в программе!

Количество участников в группе – 20 чел.

Регистрация по тел.: +38 067-505-25-24

www.TradeMaster.UA

СУДОХОДСТВО
SHIPPING

Международный морской журнал «Судоходство»

- развитие украинского и мирового судоходства
- перспективы судостроения и судоремонта
- логистика и агрологистика
- работа морских и речных портов
- реформы и инновации в отрасли

Ул. Жуковского, 15. Одесса, Украина. 65026,
Тел.: +38(0482)355999, +38(098)2052375

International Sea magazine «Shipping»

- Ukrainian and Worldwide shipping development
- shipbuilding and shiprepairing prospects
- logistics and agrologistisc
- sea/river ports activities
- sectoral reform and innovations

15, Zhukovskogo str., Odessa, Ukraine, 65026,
Tel.: +38(0482)355999, +38(098)2052375

e-mail: sudohodstvo@mku.com.ua,
www.sudohodstvo.org,
www.facebook.com/shippingwelcome

1-3 БЕРЕЗНЯ 2017

МІЖНАРОДНИЙ ФОРУМ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ТА УПАКОВКИ IFFIP

Місце проведення- Виставковий комплекс
КИЇВЕКСПОПЛАЗА
Україна, м. Київ, вул. Салютна, 2-Б

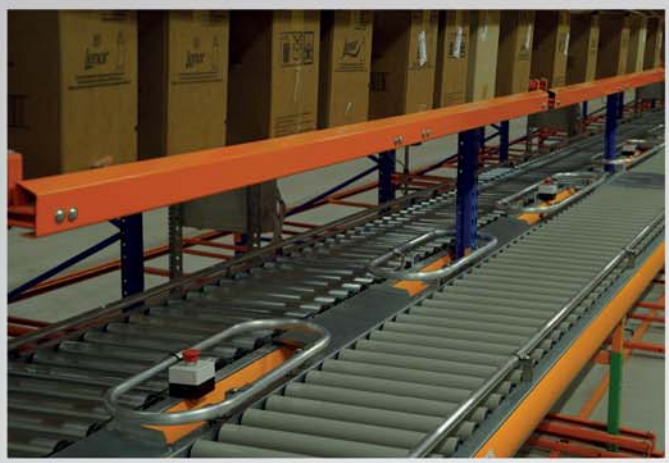
Тел.: +38 (044) 490 62 34, 490 62 03
e-mail:prod@kmkya.kiev.ua
www.iffip.kiev.ua

Організатор: Співорганізатор:

Головний інформаційний партнер:

Міжнародний інформаційний партнер:

Інформаційні партнери:



MACHER
technologik

КОНСАЛТИНГ

СТЕЛЛАЖНЫЕ
И МЕЗОНИННЫЕ
СИСТЕМЫ

КОНВЕЙЕРНЫЕ
СИСТЕМЫ

ТЕРМИНАЛЫ СБОРА
ДАННЫХ

СИСТЕМЫ
АВТОМАТИЗАЦИИ

ПРОГРАММНОЕ
ОБЕСПЕЧЕНИЕ
ДЛЯ ЛОГИСТИКИ

+38097 424 54 54
www.machertec.com