

О логистике автомобилей и не только



Логистика в каждой отрасли имеет свою специфику. Диктуется она не только характеристиками товаров и требованиями к условиям их транспортировки и хранения, но и особенностями спроса – цепочка поставок регулируется, прежде всего, в зависимости от его географии, частоты, прогнозируемости, объемов и желаемых сроков выполнения заказов и т.д.

– В случае с логистикой автомобилей и запчастей потребности клиентов могут быть очень разные, – говорит руководитель «ВиДи Логистик Менеджмент Групп» Руслан СЕМЧУК. – Если это компания – официальный импортер, у нее обычно есть стандарты, прописанные процедуры работы с разными видами заказов – как с авто, так и с запасными частями. Ведь одна из ее главных задач – развитие бренда на территории Украины, а это подразумевает не только собственно продажи, но и качественный последующий сервис. И логистический оператор, с которым сотрудничает такая компания, должен работать в рамках этих стандартов и правил. Когда же речь идет о так называемых серых дилерах, у них основные требования – скорость и дешевизна доставки, потому что их цель – побыстрее привезти, продать и по максимуму заработать на этом.

Знакомясь с историей отечественных логистических операторов, нетрудно заметить, что многие из них выбрали этот непростой вид деятельности не сразу. Изначально основным бизнесом чаще всего были поставки товаров из-за рубежа и их дистрибуция по Украине. Однако с ростом оборотов компаниям приходилось не только осваивать непростую науку управления товарными потоками, но и создавать собственную логистическую инфраструктуру, поскольку купить необходимые услуги на стороне было просто невозможно. Особенно, если товары требовали особых условий транспортировки и складской обработки – как, например, автомобили и запасные части к ним.

На сегодняшний день в Украине большинство компаний-импортеров автотехники – это торговые дома, которые представляют бренд, но не производителя. Они, как правило, не имеют достаточного влияния на логистические процессы, не уполномочены самостоятельно управлять поставками и запасами. Из-за отсутствия собственных профессиональных складов большинство из них не могут качественно закрыть вопросы потребления запчастей в стране – все доставляется по мере необходимости из-за рубежа. У кого-то хабы находятся в Польше, у кого-то – в Бельгии, а некоторые европейские бренды поставляют запчасти в Украину через Россию. Все это, естественно, не лучшим образом сказывается как на скорости и качестве, так и на стоимости поставок.

В связи с этим Р. СЕМЧУК считает, что говорить о специфике логистики запчастей в Украине еще рано:

– У нас не то, что специфики, а самой логистики запчастей до сих пор фактически нет. Есть разрозненные процессы – перевозок, таможенного оформления, складского хранения и пр., есть даже попытки оптимизировать каждый них. Но об оптимальном управлении всей цепью поставок речь, как правило, не идет. Причем еще 3–4 года назад это было характерно не только для нашего сегмента, но и для украинского рынка в целом. Перед каждой компанией стояла задача: обеспечить доставку товаров к месту продажи с соблюдением требований по срокам и объемам. Скажем, к середине декабря нужно привезти 1 млн бананов. И их везли, не особо заботясь об эффективности процессов, оптимизации затратной части, сохранности качества и т.п. Везли, потому что есть покупатели, которые ждут и готовы платить.

Подходы и требования европейских фирм, входящих на украинский рынок, зачастую были непонятны для наших бизнесменов: четкая регламентация процессов и процедур на всех этапах цепи поставок, жесткие правила, постоянный контроль... Зачем так глубоко копать и осложнять себе жизнь – не проще ли действовать по обстоятельствам? Однако предприятия, представляющие на украинском рынке интересы крупных международных производителей, на собственном опыте убеждались в преимуществах современных логистических технологий и становились пионерами их внедрения в Украине. Хотя путь этот не назовешь легким.

Первые ростки

– Занимаясь поставками на украинский рынок запасных частей к грузовой и спецтехнике, а со временем – и грузовых и легковых автомобилей, «ВиДи Групп» была вынуждена развивать собственное логистическое подразделение, поскольку поставщиков соответствующего сервиса в Украине тогда не было, – рассказывает Р. СЕМЧУК. – Сталкиваясь с многочисленными трудностями, перенимая и адаптируя к нашим условиям опыт западных коллег, мы постепенно научились качественно решать все текущие вопросы, связанные с поставками. Это дало «ВиДи Групп» существенные конкурентные преимущества на рынке. А со временем, когда логистическое направление доказало свою эффективность, было принято решение о выделении его в самостоятельный бизнес с собственной управляющей компанией «ВиДи Логистик Менеджмент Групп». И одной из самых востребованных ее услуг была разработка эффективных схем импорта автомобилей в Украину, начиная с проработки маршрутов и условий поставки, подготовки договоров и заканчивается передачей автомобилей дилерам.

Техническая работа – приемка, таможенное оформление, хранение и складская обработка, доставка по Украине – была лишь одной из составляющих этого сервиса. А чтобы иметь возможность качественно выполнять ее, пришлось инвестировать большие средства в развитие инфраструктуры – собственного автопарка и логистического центра под Киевом, в Вишневом – с таможенными и коммерческими складами, терминалом на 5 тыс. автомобилей и центром пред- и послепродажного обслуживания.



Клиентов вновь созданному логистическому оператору долго искать не пришлось – в их число вошли многие давние партнеры «ВиДи Групп». Но полный комплекс услуг был востребован в основном со стороны европейских компаний – большинство украинских автодилеров к тому времени еще не готовы были его воспринимать.

– Наша компания, наверное, первой на украинском рынке автомобильной логистики при заключении контракта с клиентом начала спрашивать техническое задание, – вспоминает Р. СЕМЧУК. – А 4–5 лет назад даже вопрос о стандартах и правилах хранения многих импортеров ставил в тупик. Часто они недоумевали: «Зачем вам это? Мы же говорим: примите 1 тыс. автомобилей, растаможьте их, похраните и выдайте по запросу. Зачем вам знать, откуда они едут, куда, какие условия поставки, сколько будут находиться на терминале и т.д.?»

Но именно подробный анализ цепочки поставок помогает избежать многих ошибок и дополнительных затрат – как финансовых, так и временных. Начиная с того, что техника при длительном хранении требует определенного ухода (такого как подкачка шин, проверка наличия масла и т.п.) и заканчивая, к примеру, вопросом дозаправки автомобилей. При отгрузке с завода они заправляются минимальным количеством топлива, но если в процессе доставки были какие-то лишние проезды, оно может закончиться в самый неподходящий момент. Скажем, автомобиль прибывает к дилеру и не может съехать с автовоза. Заправка далеко, идет дождь, перевозчик нервничает и наверняка выставит претензии за простой, а клиент вот-вот приедет за своим заказом... Как выходить из ситуации? А всего этого вороха проблем можно избежать, если заранее просчитать реальный расход топлива и при необходимости дозаправить авто на терминале.

Это лишь один мелкий момент, а их на пути от завода до точки продаж и конечного покупателя может быть немало – начиная от сложностей при таможенном оформлении и заканчивая поломкой автовоза в пути или завалом на дороге. Чтобы цепь поставок была действительно надежной, и можно было говорить о высоком качестве сервиса, должны быть предусмотрены механизмы управления всеми возможными рисками. Но большинство наших компаний еще не привыкли подробно планировать и просчитывать каждый шаг. Предприятия, предлагающие услуги логистики, чаще всего готовы доставить груз из точки А в точку В за определенную плату. Вовремя и качественно, если не возникнет никаких проблем. А если возникнут? Ведь кое-где действительно неплохо бы «подстелить соломку», и сделать это можно лишь совместными усилиями участников цепи.



Скажем, поставщик терминальных услуг обычно имеет договор с импортером, согласно которому должен принять груз по количеству и качеству, провести, если это необходимо, таможенное оформление и какие-то дополнительные работы, а потом точно так же по количеству и качеству выдать автомобили для дальнейшей доставки. При этом с перевозчиками терминал, как правило, договорных отношений не имеет – это зона ответственности грузовладельца. И если в процессе приемки/передачи груза возникают какие-то вопросы, для их урегулирования сотрудники терминала должны связаться с импортером, а тот, в свою очередь, выясняет и согласует все с перевозчиком. А ведь все было бы намного быстрее и проще, если бы заключались трехсторонние договора, регулирующие, в частности, и процедуру приемки/передачи груза.

– В цепочке поставок всегда есть множество вопросов, решение которых находится вне компетенции отдельных участников, – констатировал эксперт. – Чаще всего их вполне можно решать совместно, когда есть взаимопонимание и определенные договоренности. Но когда наша компания начала организовывать встречи между украинскими автодилерами и их зарубежными поставщиками, фирмами-перевозчиками и представителями таможенных органов, чтобы обсудить все сложности процесса и возможные проблемные места, оказалось, что многие специалисты не видят в этом необходимости. Что касается перевозчиков, то они обычно не заинтересованы в том, чтобы брать на себя дополнительные обязательства и ответственность. А вот импортеры порой просто не вникают в процессы логистики, чтобы понимать их важность. Впрочем, как только они начинают заботиться о должном уровне сервиса для клиентов и считать свои затраты, их отношение меняется. С большинством постоянных партнеров у нас идет очень живой диалог, обмен информацией, опытом, направленный на повышение качества процессов.

Своя специфика

Решив организовать логистический бизнес и инвестировать в развитие инфраструктуры, специалисты «Види Групп» объездили чуть ли не все европейские терминалы, знакомясь с опытом их работы. И один из важных выводов, которые они сделали, заключался в том, что этот вид бизнеса предполагает совершенно иную организацию процессов, чем в дилерских центрах. Ведь те направлены исключительно на свои продажи, а логистический оператор должен предоставлять качественные услуги и помогать в продвижении товаров всех своих клиентов.

В связи с этим, вспоминает наш собеседник, уже на этапе строительства терминала возникли разногласия с одной компанией, представляющей клиента, поскольку ее специалисты видели цели и принципы работы нового объекта несколько иначе. Пришлось организовать для них экскурсию на один из крупнейших в мире автомобильных терминалов в Германии, чтобы они собственными глазами увидели, какие процессы там происходят, как организована внутренняя логистика, какие возможности и преимущества это дает. Тогда все сразу встало на свои места, а руководство «Види Логистик Менеджмент Групп» извлекло из этого еще один важный урок:

– Любые инновации на рынке нужно уметь правильно подать. Можно год объяснять людям, что это хорошо и эффективно, но если до этого они 20 лет работали в других стандартах, убедить их будет очень сложно. Лучше один раз показать новые принципы в действии, ведь практика, как известно – самый хороший учитель.

Скажем, никто не станет спорить, что поставщик складских услуг должен учитывать специфику товаров, с которыми работает. При этом он вряд ли сумеет обойтись без адресной системы хранения. Но если в крытом складе на каждой ячейке можно повесить табличку с адресом, то на открытой площадке это сделать значительно сложнее – зимой под слоем снега даже самые четкие и крупные надписи не видны. Как, впрочем, и сами автомобили – даже цвет их порой рассмотреть затруднительно, не то что штрих-код. Как в таком случае быстро найти и отгрузить нужные машины? Если начинать все их чистить от снега, выполнение заказа займет слишком много времени. Не говоря уже о том, что снег, особенно с ледяной коркой, может повредить лакокрасочное покрытие автомобилей.

Т.е. стандартные подходы, которыми пользуется большинство складских комплексов, в данном случае неактуальны. Но европейские специалисты уже нашли выход – проблема решается с помощью GPS-навигации. Терминал разделен на участки по определенным координатам, и при постановке автомобиля на хранение в базу вносятся координаты его места нахождения. Когда поступает заказ на отборку, кладовщик берет не листок с записанным адресом, а КПК, на мониторе которого видит, где находится он сам, и где – нужный автомобиль, и просто идет от одной точки к другой.

– Внедрение такой системы обходилось недешево, особенно с учетом того, что готовых программных продуктов такого плана в Украине на то время не было, – продолжает свой рассказ Р. СЕМЧУК. – И лишь увидев ее эффективность в действии, заказчик проекта понял, что эти инвестиции действительно необходимы. Благодаря этому был сделан большой шаг в развитии логистики автомобилей в Украине. Мы во всем стремились перенять лучший опыт европейских коллег, и в результате в нашей стране появился первый специализированный автомобильный терминал. Те объекты, которые существовали до этого, таковыми назвать трудно – фактически это были просто площадки, которые принимали и через какое-то время отгружали авто, но не занимались длительным хранением, не предлагали никаких дополнительных сервисов и т.д.

Проблемы и решения

Однако логистический оператор не должен забывать, что терминал – лишь одно из звеньев цепи, хотя и очень важное. Качество управления товарными потоками зависит и от множества других факторов. В частности, нельзя не учитывать, что автопром в Украине не очень развит, и большинство процессов в автомобильном бизнесе связаны с импортом. А это означает, что эффективное управление цепями поставок невозможно без тесного международного партнерства. Но при существующей законодательной и нормативной базе взаимодействие с иностранными партнерами выстраивать очень непросто.



Менеджерам «ВиДи Груп» приходится проводить немало времени в кабинетах чиновников разного уровня, объясняя и доказывая, что без интеграции украинских предприятий в международные логистические сети не может быть и речи об активном росте и развитии рынка, а чтобы такая интеграция была возможна, необходимо внести целый ряд изменений в законодательство, регулирующее внешнеэкономическую деятельность в целом и правила таможенного оформления товаров в частности.

В составе рабочих групп представители компании принимают активное участие в разработке многих нормативно-правовых актов и законов. К примеру, компания участвовала в работе над приказом Киевской областной таможни № 668 от 21 октября 2010 г. «Про затвердження Порядку засвідчення копій митних декларацій», который сделал процедуру засвидетельствования копии ГТД прозрачной и быстрой – теперь она осуществляется в одни сутки.

– Эта работа также является неотъемлемой частью бизнеса, без которой развивать нашу отрасль в Украине невозможно, – уверен наш собеседник. – Хотя процесс интеграции в международные логистические сети ею, конечно, не ограничивается – это только основа, фундамент, а само «здание» – подкрепленная мощной инфраструктурой партнерская сеть по всему миру, позволяющая обеспечивать своевременную и качественную обработку и доставку грузов. Значительным шагом в этом направлении стало, в частности, заключение партнерских договоров с одним из крупнейших международных логистических операторов BLG Logistics Group – в октябре 2009 г. было создано совместное предприятие BLG ViDi Logistics. Фактически это означало объединение стратегии двух компаний на украинском рынке.

Причем процесс этот проходил довольно динамично и принес немало дополнительных преимуществ обеим сторонам. Прежде всего, благодаря тому, что он не предполагал, что украинская компания перестроит свою работу по образцу европейского партнера. Рынок в каждой стране имеет свою специфику в зависимости от географии, особенностей спроса, менталитета покупателей, законодательного поля и мн. др. И это нельзя не учитывать наряду с тенденциями развития логистики в Европе и в мире. Поэтому интеграция компаний проходила по заранее утвержденной программе, в рамках которой специально созданные рабочие группы вырабатывали общие принципы взаимодействия всех подразделений, начиная от бухгалтерии и финансовой службы и заканчивая отделом кадров – на уровне как принятия решений, так и операционной деятельности.

– Очевидно, это был самый правильный подход, – подчеркивает Р. СЕМЧУК. – Потому что наша задача состояла в том, чтобы, используя опыт друг друга, в каждом конкретном случае найти самое эффективное решение, позволяющее избежать конфликта интересов и с наименьшими затратами добиваться поставленных целей в существующих условиях. Как показала практика нашей совместной работы, этот подход вполне себя оправдал. На сегодня у «ВиДи Груп» нет отдельной от BLG Logistics стратегии в области логистики автомобилей в Украине – и наши цели, и пути их достижения полностью согласованы. Это дает тот самый эффект синергии, значение которого практически невозможно переоценить.

Движение навстречу

Такого же эффекта оператор стремится достичь в сотрудничестве с каждым клиентом. Причем не из альтруистических побуждений – это его прямой экономический интерес. Ведь логистика, как известно, – отрасль обслуживающая, и потребность в ее услугах растет вместе с ростом товарооборота. А это значит, что бизнес поставщика сервиса развивается по мере развития бизнеса его клиентов. Поэтому каждый провайдер, нацеленный на перспективу, делает ставку на долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество – оно является одним из важнейших условий успеха для обеих сторон.

– Именно поэтому серьезные логистические операторы предпочитают, как правило, сотрудничать с теми компаниями, которые пришли на рынок всерьез и надолго и заинтересованы в развитии своего бренда, – констатирует эксперт. – Наша компания, к примеру, никогда не работала с серыми дилерами. На первый взгляд может показаться, что для нас это были бы дополнительные объемы и, соответственно, деньги. Но на самом деле одновременно работать с официальным импортером и с теми, кто подрывает имидж его бренда просто неразумно – фактически это означает ослаблять свой же рынок.

С другой стороны, компаниям-однодневкам, которые пришли на рынок, чтобы за короткое время заработать побольше и исчезнуть, сотрудничество с поставщиками комплексного сервиса также неинтересно – они обычно ищут самую дешевую услугу. И всегда могут найти 10 или 20 небольших подрядчиков, одни из которых будут перевозить, другие – хранить, третьи – таможенным оформлением заниматься и т.д. Конечно, работы и ответственности при этом прибавится, но в целом это обойдется на 5–7% дешевле.

О том, что услуги комплексных провайдеров не всегда самые дешевые, сегодня многие говорят, хотя предпочитают не вдаваться в подробности, почему именно. Впрочем, иногда это очевидно – качество складских помещений и транспорта, уровень ответственности и подготовки сотрудников... Одно дело, когда автомобили стареньким черкасским автовозом перевозит мелкий частный предприниматель, который сам себе и водитель, и механик, и бухгалтер, и совсем другое, если эту работу выполняет компания, имеющая новый современный автопарк, подготовленных, обученных специалистов, продуманные и четко прописанные процессы, системе менеджмента качества и т.п.

– Компания-импортер, желающая взять кредит для развития своей деятельности, никогда не покажет банку, что поручает перевозки частникам, – считает Р. СЕМЧУК. – Это слишком большой риск. И не только потому, что если завтра этот частник, не дай Бог, разобьет пять автомобилей, он просто не сможет компенсировать потери своему нанимателю. Главное, что в этом случае гораздо выше вероятность повреждения груза и различных задержек или сбоев.



Для того, чтобы застраховаться от них, каждый серьезный оператор проводит огромную работу, составляющими которой являются и техническое обслуживание автопарка, и контроль состояния машин и водителей перед выходом в рейс, и подбор и обучение персонала, и многое другое. Даже такие, на первый взгляд, мелочи, как выбор формы для рабочих. Ведь если, к примеру, на ней будут металлические детали с острыми краями, они могут поцарапать автомобиль, а из-за отсутствия специального кармашка для ручки человек не сможет вовремя подписать документы. Немногие у нас помнят о том, что это тоже логистика. Но профессиональный логистический оператор просто не имеет права об этом забывать.

И все равно никто на 100% не застрахован от неожиданностей, особенно когда речь об автомобилях – единственном товаре, официально имеющем статус средства повышенной опасности. И ценность хорошего партнера заключается не только в том, что он сводит к минимуму риски, но и в том, что он умеет отвечать по своим обязательствам:

– Вряд ли кто, не покрывив душой, может сказать, что никогда не допускает ошибок. Но вопрос в том, как компания к ним относится. Пытаться скрывать их неразумно – все тайное рано или поздно становится явным. Лучше учиться на своих ошибках и благодаря этому совершенствоваться. Т.е. нужно проанализировать, почему произошел сбой, и понять, что нужно сделать, чтобы в дальнейшем такого не допустить. Для этого в нашей компании работает служба качества, которая не только составляет рапорты по качеству для клиентов, но и проводит постоянный аудит процессов – как по подразделениям, так и сквозных (например, от приемки до выдачи автомобиля). По результатам такого аудита и разрабатываются корректирующие действия, ведь он позволяет понять, почему что-то вышло не так, почему тот или иной процесс пошел не по процедуре – то ли в его схеме есть ошибки, то ли сама процедура устарела.

Кадры решают

Сложной проблемой, с которой «ВиДи Логистик Менеджмент Групп» пришлось вплотную столкнуться еще в период становления, стала и острая нехватка квалифицированных кадров в отрасли. Это вопрос актуален для многих украинских компаний. Причем самые большие трудности – с поиском кладовщиков, бригадиров и других работников среднего звена. Эти должности предполагают наличие среднего специального образования, которое, во-первых, не слишком популярно среди молодежи. А во-вторых, в нашей стране просто нет соответствующих учебных заведений. Все это заставляет логистические компании фактически самостоятельно готовить нужные кадры. И от того, насколько серьезно они подходят к этому, также многое зависит.

– Помимо необходимого обучения и стажировки (причем нередко на базе наших европейских партнеров), каждый новый сотрудник, приходя в компанию, имеет время на адаптацию, – делится опытом Р. СЕМЧУК. – Т.е. сначала он идет не непосредственно на рабочее место, а в учебный класс, где изучает корпоративные стандарты предприятия, процессы, с которыми будет связан, и параллельно его знакомят с коллективом. Лучше сделать это заранее, чтобы человек, с одной стороны, понимал свое место и роль в компании, знал, что от него зависит и с кем он в процессе работы будет контактировать, а с другой – не тратил потом времени понапрасну и не набивал шишки на ровном месте. Ведь иначе завтра даже для того, чтобы попасть в бухгалтерию, ему придется отвлечь от работы 10 человек, а потом еще минут 20 объяснять бухгалтерам, кто он такой и чего хочет.

Кандидатов на позиции топ-менеджеров также, как правило, искать среди выпускников вузов бесполезно. Хотя в некоторых университетах и появилась специальность Логистика, говорить о том, что из их стен выходят готовые логисты, к сожалению, не приходится.

– Мы каждое лето принимаем в компанию стажеров, – продолжает наш собеседник. – Обычно это студенты профильных вузов. Но понимания, что такое логистика, у них нет. К примеру, во время собеседований приходилось слышать самые разные определения, кто такой менеджер ВЭД: это человек, который общается с иностранными компаниями, работает с таможенными органами, знает ИНКОТЕРМС и т.п. Только об оптимизации схем импорта/экспорта никто не упоминал. И сам собой напрашивается вывод, что наших вузов на данный момент готовят транспортников или брокеров, но никак не логистов – специалистов, которые могут прийти, допустим, в небольшую компанию и поставить ВСЕ процессы логистики хотя бы на троечку по пятибалльной системе. Логистами же чаще всего становятся бывшие руководители транспортных или производственных предприятий, способные учиться на ходу, анализируя и обобщая опыт партнеров и коллег.

Важнейшей составляющей этой профессии считает Р. СЕМЧУК является и умение работать с людьми, подчеркивая, что логист – не технический специалист, а руководитель в широком понимании этого слова. Конечно, современные технологии позволяют управлять работой, к примеру, склада, сидя в своем кабинете – все необходимые отчеты поступают on-line, изображение с видеокamer выведено на мониторы, и можно постоянно следить за тем, что происходит. Но если руководитель не уделяет внимания людям, которые там работают, не общается с ними, не слышит их пожеланий или предложений, такой склад работать будет, но развиваться не сможет. Ведь «человеческий фактор» никто не отменял, и не следует упоминать о нем только в негативном контексте.

– Без полноценного профильного образования трудно говорить о развитии логистики в стране, – резюмировал Р. СЕМЧУК. – Так же, впрочем, как и без понимания представителями отечественного бизнеса значения управления цепями поставок. Лишь когда руководители и собственники предприятий уяснят, какие преимущества может дать логистика в конкурентной борьбе и что для этого необходимо, можно будет говорить, что логистика в Украине полноценно развивается. А на сегодня мы страна, которая логистику готова принять, которой логистика нужна, но что у нас она развивается – это громко сказано.