

## Портрет логиста: Елена ПАВЛОВА

*В портретной галерее ДиЛ – первое женское лицо. Хотя на самом деле женщин-логистов в Украине немало, и в дальнейшем мы обязательно будем ближе знакомиться с ними.*

*А с Генеральным директором консалтинговой компании «Тренд» (Москва), к.э.н., лауреатом премии «Лучший менеджер России по логистике», основанной компаниями DHL и Lufthansa, Еленой ПАВЛОВОЙ многие наши читатели уже знакомы и по ее выступлениям в журнале, и по многочисленным семинарам и тренингам, которые она ведет в Украине. Ее путь в логистику, как и большинства коллег, начинался с работы в иностранной компании.*

– Впервые услышала слово «логистика» в 1993 г., когда мне предложили работу в компании «Крафт Якобс Сушард». До того трудилась несколько лет в научно-исследовательском институте, защитила диссертацию по экономике, имела небольшой опыт работы в компании Philip Morris. Так что когда мне объяснили, в чем состоит задача логиста, ничего принципиально нового я не увидела. Даже возникло ощущение, что всегда чем-то подобным занималась.

**ДиЛ:** – *Что это была за работа и насколько она показалась Вам интересной?*

– Организация и координация движения контейнеров и судов. Некоторых специальных знаний мне, конечно, не хватало – к примеру, что такое ТИР-корнет и коносамент. Но финские коллеги охотно помогали, подсказывали, делились опытом. Это не были специальные обучающие курсы – приходилось осваивать все по ходу работы, на практике. Но поскольку я имела соответствующее образование, было сравнительно легко. Ведь в логистике главное – оптимизация, а оптимизацией я занималась практически всегда.

**ДиЛ:** – *Потому и был столь недолгим путь от первого знакомства до звания «Лучший логист России»?*

– Да какой там путь! Я просто работала и не ставила целью добиваться каких-то званий. Да и времени на это не хватало. Честно говоря, когда был объявлен конкурс, не обратила на него особого внимания. Это сотрудники настояли (я тогда уже в «Кодаке» работала): напиши о том, что в нашей компании сделано. Сначала отнекивалась, потом все-таки написала. Ну, и оценили, присудили премию.

**ДиЛ:** – *И какая Ваша работа участвовала в конкурсе? В чем была ее инновационность?*

– Знаете, сейчас даже смешно говорить об этом – теперь это повсеместная практика. Но тогда, в 1997 г., товары для компании «Кодак» приходили в Россию в составе сборных грузов, и согласно правилам международных перевозок, их нельзя было доставить в одно место. Грузы оказывались на таможенных постах по всей Москве и региону, а это – дополнительные перевозки, деньги, время, люди, занятые на терминалах. К тому же, постоянный цейтнот. Затраты были просто фантастические! И мы организовали консолидацию мелких отправок в Финляндии (максимально близко, но все-таки вне России) с тем, чтобы в Москву они прибывали одним транспортом. Это, конечно, принесло огромную экономию денег и времени.

**ДиЛ:** – *Ничего удивительного, если то, что 10 лет назад было новинкой, теперь стало обычной практикой. Но ведь и сегодня логистам есть над чем работать и чему учиться?*

– Есть, конечно, иначе не было бы такого спроса на консалтинг и различные обучающие программы. Хотя нельзя сказать, что это что-то совсем уж новое и непознанное. Зачастую люди, которые приходят на семинары и тренинги, многие моменты знают и понимают – что-то есть в учебниках, до чего-то доходят интуитивно. Они знают правила, математику, логику, так или иначе анализируют ассортимент, рассчитывают маршруты. Нужно только эти разрозненные, отрывочные знания соединить в единое целое.

Но трудности и проблемы появляются, когда начинается построение системы логистики на предприятии. По одной простой причине – в 90% случаев существующие структуры не позволяют это сделать. Бизнес-процессы разрознены, разбросаны между подразделениями, работа которых не скоординирована. Отдельно идет управление закупками, отдельно – транспортный цех, склад сырья, еще где-то в стороне – склад готовой продукции. И все это либо на одном уровне, либо вообще непонятно, у кого какая подчиненность. Потому что Иванов, Петров и Сидоров одинаково умны и дороги директору, и нельзя одного под другого поставить.

Но есть правила деления множества функций, и если они поделены вне этих правил, вне логики, управлять ими практически невозможно – они либо задваиваются, либо вообще теряются. Никому ведь не придет в голову делить науки на естественные, гуманитарные, историю и арифметику. А со своими структурами, компаниями это делают. И не могут потом, естественно, свести концы с концами. Потому что логистика – это оптимизация затрат. А оптимизировать частями невозможно – это уже математика, это жестко. Все затраты должны быть сведены под одно управление. Ведь основная задача логиста – не транспорт, не водителями и складом командовать. Его задача – управление затратами, он должен вести учет и распределять накладные расходы, затратный бюджет. По всем без исключения подразделением.

Т.е. нужно оптимизировать что-то не внутри отдела логистики, а вокруг. Затраты растут не потому, что транспорт плохо работает или склад, а потому что нет координации между закупками, складом, транспортом, продажами, финансами и т.д. И надо менять саму структуру управления в компании. А вот это-то как раз дается с большим трудом.

**ДиЛ:** – *Но многие владельцы компаний могут вполне резонно возразить, что такая структура у них не вчера возникла. За прошедшие годы она позволила добиться определенных успехов – создать предприятие, завоевать долю рынка, заработать деньги...*

– Совершенно верно. Но нельзя не учитывать, что меняется внешняя среда. Лет 15 назад компании входили на практически пустые рынки, где можно было ставить сколь угодно высокие наценки и не обращать внимания на затраты. Сегодня конкуренция не позволяет этого делать – увеличивать прибыль можно только за счет оптимизации расходов. А их у нас по-прежнему не хотят и не умеют считать. Как правило, очень трудно бывает разделить бухгалтерский и управленческий учет. А ведь это совершенно разные вещи. Бухгалтерия – это система законодательно закрепленных отчетов, необходимых для начисления налогов. Она оперирует обобщенными и усредненными цифрами, которые не позволяют понять, во сколько компании обходится та или иная функция.

Чтобы это понять, необходима совершенно четкая и гибкая структура, в которой информационно соединены все подразделения и понятно, какая функция связана с какими доходами или расходами. Нужен человек или отдел, который занимается описанием функций пооперационно и знает стоимость каждой операции. И согласно логике собирает из операций функции, из функций – должности. При этом все подразделения и сотрудники должны оказаться в одной системе, в которой результаты их деятельности измеряются. Ведь известно, что нельзя управлять тем, что не измерено.

Но, как правило, постановка такого учета вызывает сильнейшее сопротивление в компаниях. Потому что его отсутствие приводит не только к хаосу и безответственности, но и к воровству. И к тому, что владелец фактически не является хозяином в своей фирме. Потому что по бухгалтерии он видит, что все вроде бы хорошо: товар покупается и продается, доходы растут. А потом вдруг оказывается, что все средства компании – это либо кредиты, либо товарные запасы. И даже если продать все запасы, денег не хватит, чтобы вернуть все кредиты. Т.е. активно и вроде бы успешно работающая компания на самом деле – мыльный пузырь.

**ДиЛ:** – *Похоже, такие проблемы чаще всего возникают сегодня именно у дистрибьюторских компаний. Почему?*

– Прежде всего, потому, что многие из них до сих пор не понимают до конца, чем занимаются. Они считают, что торгуют товаром, физическим объектом. А на самом деле они продают услуги. Ведь дистрибьюторская компания – это тот же распределительный центр, только товар она не берет на обслуживание, а приобретает. Но если на складе у нее лежат яблоки, это не значит, что она торгует яблоками – она создает услугу, делая набор из яблок, груш и винограда и доставляя все это от производителя к месту конечной продажи. И деньги такая компания должна зарабатывать именно на этой услуге.

А как раз себестоимость своих услуг дистрибьюторы, как правило, и не считают. Когда их спрашиваешь, во что обходится та или иная складская операция, в ответ нередко можно услышать: «Да мы что, считать все это будем?» А если бы считали, то увидели бы очень интересные вещи. Потому что, купив коробку печенья за 10 грн. и продав через пять дней за 12 грн., они думают, что заработали 20%. На самом деле это иллюзия, потому что каждый день пребывания коробки на складе – это деньги, изъятые из оборота. Плюс стоимость хранения. Если, допустим, она

составляет 0,5 грн./день, то себестоимость коробки для компании получается уже 12,5 грн. Это если с ней ничего не делали, даже не раскрывали. А если еще переупаковывали, маркировали и т.п. – это все операции, которые также имеют стоимость. Вот и посчитайте после этого рентабельность.

Обычно для дистрибьюторов момент, когда реальной прибыли уже нет, проходит совершенно незаметно. Именно потому, что нет четкого пооперационного учета, и деньги теряются ежедневно и совершенно бесконтрольно.

**ДиЛ:** – *Но чтобы наладить этот учет и постоянно его поддерживать, необходимы, наверное, не только специальные знания, но и огромная работоспособность, и определенный склад характера. Каким человеком должен быть логист?*

– Прежде всего, он должен обладать системным мышлением, потому что только в системе можно что-то оптимизировать. Отсутствие системы или алогичность ее построения очень мешают. Логика – это часть математики, она абсолютно инвариантна. Если логист этого не понимает и внедряет, допустим, классификацию товарных запасов, исходя из статистики, основанной на неправильной группировке данных, это не даст положительных результатов. Дальше хоть интегральные уравнения решай – ничего не поможет. Накладываем чудные формулы на некорректные данные – получаем некорректный результат. А после этого заявляем, что у нас непредсказуемая страна, в ней все идет не так.

Хорошие логисты получаются из математиков, экономистов. Знаете, даже библиотекарей на такую работу можно брать, потому что систематизация книг, на поверку, очень сложна, и если человек с этим справлялся...

А если говорить о характере, то нужно быть очень настойчивым. Наверное, именно потому многие считают логистов вредными. Но логика действительно инвариантна, и чтобы выстроить нормально работающую систему, нужно уметь настоять и реализовать именно тот вариант, который является единственно правильным. Именно это я и пытаюсь объяснять своим слушателям на семинарах – почему необходимо делать так, а не иначе. И если мы этого не делаем, то что-то теряем.

**ДиЛ:** – *Да, Платон мне друг, но истина дороже. Но вот есть такая тенденция, что многие сильные логисты уходят в консалтинг. Почему? Неинтересно работать на одном месте, где все уже налажено и оптимизировано?*

– Не в этом дело. Какая бы ни была система, оптимизировать ее можно всегда. Но дело в том, что если логист работает в компании, много времени съедает текучка. Это во-первых. А во-вторых, все решается и согласуется очень медленно. Сначала надо генеральному директору все объяснить и показать, что, где, почему и как следует оптимизировать. Да еще, желательно, так, чтобы все идеи как бы от него исходили. Потом он долго будет советоваться с коммерческим директором, который всему голова. При этом окажется, что ни в коем случае нельзя трогать Ивана Ивановича и Петра Петровича, потому что они могут обидеться... Ну, и так далее. Логист внутри организации – это, как правило, «мальчик для битья», который отвечает за все затраты, но не имеет полномочий что-то с ними сделать, даже посчитать. Ведь учет – дело достаточно жесткое, а временами даже опасное.

А когда приходишь как сторонняя организация, тебя готовы слушать. Хотя бы потому, что консультантов приглашают, как правило, только тогда, когда необходимость перемен более чем назрела. И человек, руководитель или собственник предприятия готов не только выслушать, но и делать, что-то реально в своей структуре менять.

**ДиЛ:** – *Т.е. многих все-таки жизнь заставляет понять роль и место логистики. Но не временное ли это явление? Все наладим, выстроим оптимальную структуру – и логисты опять не нужны?*

– Да нет, такое просто невозможно. Хотя бы потому, что оптимизация – процесс бесконечный. На Западе бизнес ведь тоже проходил все эти этапы: становление рынка, наценки/затраты, отдельно закупки, отдельно сбыт, отдельно логистика, кто лучше, кто хуже, кто выше, кто ниже... А потом они поняли, что выход только один – объединили все это и назвали Supply Chain Management. И до сих пор директора по SCM играют роль большую, чем коммерческие директора, потому что они могут увеличивать прибыль только за счет оптимизации затрат. А если увеличение

маржинальной наценки на 30% позволяет повысить прибыльность всего на 2–3% (если вообще не приведет к падению продаж, потому как конкуренция!), то сокращение расходов на 5% – это автоматически аналогичный рост прибыли.