



Дмитрий ПОГРЕБИНСКИЙ,  
генеральный директор ЦВ «ПРОТЕК»

## ВЫХОД НА IPO НЕ ПОВЛИЯЛ НА ЛОГИСТИКУ «ПРОТЕК»,

ПОСКОЛЬКУ МЫ ВСЕГДА ИМЕЛИ ВЫСОКИЕ СТАНДАРТЫ РАБОТЫ

**На вопросы журнала «ЛОГИСТИКА» отвечает Дмитрий ПОГРЕБИНСКИЙ, генеральный директор ЦВ «ПРОТЕК».**

— Дмитрий, здравствуйте! Еще совсем недавно Вы занимали должность директора по логистике ЦВ «ПРОТЕК», а 5-го апреля 2014 года Вас назначили генеральным директором. Примите, пожалуйста, наши поздравления! Нам, Вашим коллегам-логистам, такое назначение особенно приятно, так как оно подчеркивает значимость логистических процессов для дистрибуторских компаний. Что такое ЦВ «ПРОТЕК» и логистика ЦВ «ПРОТЕК» сегодня?

— ЦВ «ПРОТЕК» осуществляет поставки товаров для здоровья и красоты во все субъекты РФ через разветвленную сеть складов. На сегодняшний день логистическая сеть ЦВ «ПРОТЕК» включает центральный склад в г. Пушкино, 29 филиалов с полнофункциональными складами и 13 филиалов со складами-депо. Я ду-

маю, что характеризовать нашу логистическую систему в денежных единицах непоказательно для логистов, работающих на других рынках, поэтому я отвечу Вам так: сегодня «ПРОТЕК» ежедневно отгружает фармацевтическую продукцию на 28–30 млн человек! И это огромная социальная ответственность, которую осознают все наши сотрудники. За каждым заказом, который поступает на склады, стоят люди, нуждающиеся в нашей помощи. От слаженности и точности работы персонала подразделений логистики, а это примерно 2000 человек, зависит своевременная доставка лекарств в аптеки и медучреждения страны.

— У компаний-дистрибуторов нередко можно видеть два полюса принятия ключевых решений: это логистика и продажи, которые даже могут находиться в межфункциональном конфликте. Как Вам удается гармонизировать управление и выработку ключевых решений? Есть ли у Вас сейчас заместитель/директор по логистике, или

### эти вопросы Вы, как бывший директор по логистике, курируете сами?

— За свою долгую историю ЦВ «ПРОТЕК» сформировал сильную команду, которая всегда умела находить компромиссные решения по многим вопросам. На первоначальном этапе мы формируем стратегию развития, в первую очередь учитывая интересы компании. Далее в рамках согласованной стратегии формируются ключевые решения с учетом всех факторов и с соблюдением интересов всех участвующих сторон.

Сейчас у нас успешно работает структура, в которой подразделения «закупки» и «управление запасом» находятся в подчинении коммерческого директора, а исполнительные звенья логистической системы — «склад» и «транспорт» — в компетенции директора по логистике. Таким образом, наши коммерсанты определяют, что, где и в каких количествах будет продаваться, а задача логистов — обеспечить систему товародвижения от склада до полки в аптеке или лечебном учреждении. Своевременное планирование товарных запасов и логистических мощностей исключает конфликтные ситуации.

Развитием складских мощностей и транспортной системы ЦВ «ПРОТЕК» занимается наш директор по логистике В.Г. Бовтун. Мы работаем с ним не первый год. Он руководил одним из крупнейших в Европе фармацевтических складов — центральным складом ЦВ «ПРОТЕК». Для него это повышение — важная веха в карьере.

” От слаженности и точности работы персонала подразделений логистики, а это примерно 2000 человек, зависит своевременная доставка лекарств в аптеки и медучреждения страны.

### — Расскажите, пожалуйста, как развивалась логистика в ЦВ «ПРОТЕК», какие стадии были пройдены, какая модель управления логистикой выбрана?

— На начальном этапе развития компании логистика шла вслед за продажами. Мы должны были расширять рынки сбыта. Открывались склады в регионах, приближая товар к клиенту. Но наступил момент, когда эффективность стала играть не менее важную роль. Мы стали выстраивать систему управления региональной логистикой. Применяли и централизованную, и матричную модели. На текущий момент в компании реализована региональная модель. По аналогии с продажами в руководстве каждого региона есть лицо, отвечающее за логистику. Учитывая масштабы нашей страны, а также национальные и региональные осо-





бенности ряда регионов, считаю региональную модель наиболее эффективной.

— ЦВ «ПРОТЕК» является лидером на российском фармрынке по внедрению новых технологий в логистике: первый конвейер, первый весовой контроль, первый автоматизированный участок розничной комплектации появились именно в Вашей компании. Как вырабатываются решения по использованию и внедрению инноваций, каких принципов придерживается компания для обеспечения и поддержания своего лидерства? Какие особенности российского фармацевтического рынка формируют потребности в «высокой» логистике?

— Начну со второго вопроса. Российский фармацевтический рынок — это рынок высокой конкуренции. Нельзя занимать на нем лидирующие позиции и не быть при этом лидером по затратам. Любое инновационное решение — это в первую очередь экономически обоснованное решение, которое дает эффект в сокращении операционных затрат на логистику и складские операции. Один из основных критериев оценки нашей деятельности — это отношение затрат к обороту.

— Как Вы отметили в своем ответе на первый вопрос, сейчас у ЦВ «ПРОТЕК» имеется 29 филиалов с полнофункциональными складами и сеть складов-депо.

**Скажите, что представляет собой склад филиала и чем он отличается от склада-депо? Какие факторы привели к развитию системы складов-депо, какие перспективы у этого направления Вы видите?**

— Склад филиала выполняет весь основной перечень операций с товаром (приемка, хранение, набор заказов и отгрузка). Склад-депо используется только для перегрузки уже собранных заказов из крупнотоннажного в малотоннажный транспорт. Решение о развитии складов-депо было принято в рамках повышения эффективности и сокращения доли затрат в товарообороте. Содержание полноценного склада — это существенные постоянные затраты. Затраты на транспорт — условно-переменные. Размер крупнотоннажного транспорта может меняться в зависимости от объема заказов.

Конечно, должен быть баланс. Отсутствие полноценного склада в регионе не должно сказываться на сервисной составляющей, а значит, склад соседнего региона должен обеспечить все необходимые требования. Таким образом, склад филиала — это постоянная логистическая единица, а склады-депо появляются там, где они необходимы в данный момент.

— На сайте ЦВ «ПРОТЕК» можно увидеть предложения по оказанию услуг логистического аутсорсинга. Скажите, пожалуйста, насколько данный сегмент бизнеса

## КРАТКАЯ СПРАВКА О КОМПАНИИ



- Центр внедрения «ПРОТЕК» — один из крупнейших национальных дистрибуторов фармацевтических препаратов и товаров для красоты и здоровья в России, ключевая компания Группы «ПРОТЕК». Компания осуществляет свою деятельность в 85 субъектах РФ. ЦВ «ПРОТЕК» работает с более чем 600 ведущими фармацевтическими производителями из 20 стран мира. Все препараты закупаются непосредственно у производителей, что исключает для клиентов риск приобретения фальсификатов. Благодаря отлаженным партнерским отношениям «ПРОТЕК» способен осуществлять регулярные поставки порядка 16 000 наименований лекарственных средств, парафармацевтических товаров и товаров медицинского назначения.
- Клиентская база «ПРОТЕК» охватывает все сегменты фармацевтического рынка: единичные аптеки, аптечные сети, оптовые компании, лечебно-профилактические учреждения. Также компания работает на бюджетном рынке, поставляя лекарственные средства в лечебные учреждения страны. Клиентская база насчитывает около 19 000 клиентов.
- Общая площадь складских помещений компании составляет 165 733 м<sup>2</sup>. Для эффективного управления логистической системой в компании создано 6 региональных зон (региональных управлений): «Центр», «Москва», «Волга», «Юг», «Урал», «Восток». Клиенты каждой зоны обслуживаются из крупных межрегиональных складов в Москве, Санкт-Петербурге, Воронеже, Самаре, Казани, Екатеринбурге.
- Центральный логистический комплекс компании — таможенно-складской терминал «Транс-сервис» — расположен в городе Пушкино в 14 км от Москвы и является одним из крупнейших в Европе. Общая площадь терминала — 56 800 м<sup>2</sup> (более 50 000 паллетомест). Терминал принимает основной товаропоток от производителей и распределяет его по региональной сети компании, а также обслуживает розничные заказы 11 ближайших к Москве регионов. На терминале установлен один из самых функциональных в России автоматизированных комплексов для сбора розничных заказов клиентов, который способен обработать более 500 000 строк заказов в сутки от 7000 клиентов.

## КЛЮЧЕВЫЕ ЦИФРЫ:



- Год основания — 1990.
- Доля рынка в 2013 году — 15,7%\*.
- Региональная сеть — 42 филиала.
- Общая площадь складских помещений — 165 733 м<sup>2</sup>.
- Количество клиентов — более 19 000 клиентов (аптеки, лечебно-профилактические учреждения и т.д.).
- Количество поставщиков — более 600 из 23 стран мира.
- Количество позиций в прайс-листе — около 16 000\*\*.
- Количество сотрудников — около 4500\*\*.

\*Источник: DSM Group.

\*\*По результатам 2013 года.

**важен для компании, имеет ли он самостоятельное развитие или на рынке продаются избыточные для текущего бизнеса мощности ЦВ «ПРОТЕК»?**

— Действительно, 7 лет назад данное направление появилось в компании для продажи профицитных мощностей, но постепенно оно выросло в самостоятельное бизнес-направление, которое гармонично сосуществует с основным направлением деятельности — фармдистрибуцией. И у нас есть серьезные планы по развитию этого направления. Сейчас в стадии инициации находятся несколько проектов по его расширению. В самое ближайшее время Вы об этом узнаете.

**— Использует ли ЦВ «ПРОТЕК», в свою очередь, логистический аутсорсинг от других компаний? Какие виды логистической активности Вы передаете внешним провайдерам? Что нужно, чтобы стать партнером ЦВ «ПРОТЕК»?**

— ЦВ «ПРОТЕК» не пользуется услугами 3PL- и 4PL-операторов. Транспортировку грузов мы отдаем на откуп внешним контрагентам. Для того чтобы стать нашим партнером, нужно предложить условия, которые будут учитывать интересы компании.

Доля приобретаемых компанией транспортных услуг в Москве и Московской области составляет примерно 80%, а в регионах 50%. «ПРОТЕК» работает по конкурсной процедуре выбора подрядчиков. Одним из условий участия является готовность будущего аутсорсера работать в соответствии с нашими технологиями. Например, одна из особых зон контроля — это соблюдение транспортными компаниями режима холодовой цепи.

**— В 2010 году ЦВ «ПРОТЕК» вышел на IPO, чему предшествовала длительная и тщательная подготовка. Не могли бы Вы рассказать, как повлияло решение о выходе на IPO на систему логистики компании?**

**Что пришлось изменять, дорабатывать, а от чего, возможно, пришлось отказаться?**

— Выход на IPO никак не повлиял на логистику ЦВ «ПРОТЕК», поскольку мы всегда имели высокие стандарты работы. Внешний аудит показал полную готовность нашей логистической системы к IPO в состоянии «как есть», это лишний раз подтвердило правильность стратегического курса на опережающее развитие логистических технологий.

**— Компания ЦВ «ПРОТЕК» неоднократно признавалась лучшим работодателем года. Не могли бы Вы рассказать о принципах подбора персонала для подразделений логистики ЦВ «ПРОТЕК»? Как Вы обучаете персонал? Какие перспективы карьерного развития есть у молодежи, приходящей работать на склад?**

— На центральном складе есть служба производственного обучения. Служба небольшая, но эффективная. У нас разработаны методики, по которым мы обучаем новичков. В ЦВ «ПРОТЕК» перспективы роста есть у всех. У нас талант не затеряется — перспективных работников всегда видно. Мы проводим отдельную работу с кадровым резервом, дополнительно обучая и наблюдая за ростом квалификации сотрудников. Могу со всей ответственностью сказать, что в компании работает «социальный лифт». Например, человек, принятый на работу грузчиком, уходил из компании в должности заместителя генерального директора, наш действующий директор по логистике пришел в «ПРОТЕК» начальником смены. Мы проводим ежегодный конкурс «Лучший сотрудник года» по многим номинациям с награждением победителей ценными памятным подарками.

**— Спасибо Вам за интервью, желаем успехов в бизнесе! Надеемся увидеть Вас снова на страницах нашего журнала!**