



**Дмитрий Вишневский,**  
провизор, руководитель транспортной и складской логистики  
дочерних предприятий ЗАО «СИА Интернейшнл ЛТД», заместитель  
директора департамента дочерних предприятий по логистике

# ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ВАРИАНТ РАЗВИТИЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОПТОВОЙ ДИСТРИБУЦИИ

Очень часто в фармацевтической логистике время играет ключевую роль, ведь лекарство – это не мешок картошки, и от скорости получения лекарственного средства зависит человеческая жизнь, поэтому ошибки здесь недопустимы, а все процессы должны быть выверены до мелочей. Сегодня логистический вариант развития фармацевтической оптовой дистрибуции мы обсуждаем с Дмитрием Вишневским – провизором, руководителем транспортной и складской логистики дочерних предприятий ЗАО «СИА Интернейшнл ЛТД», заместителем директора департамента дочерних предприятий по логистике.

– **Дмитрий, здравствуйте, расскажите, как вы оказались в ЗАО «СИА Интернейшнл ЛТД», пришло ли до работы в этой компании иметь дело с фармацевтической дистрибуцией? Какие качества способствовали продвижению на столь высокий пост – образование, опыт, организаторские способности?**

– Добрый день. Не могу сказать, что занимаю высокий пост, это уровень среднего менеджмента в нашей компании, линейный операционный руководитель отдела.

Свое продвижение не считаю стремительным, каждый этап занял много труда, немало времени было затрачено на самообразование. Помню, как студентом первого курса Химико-фармацевтической академии Санкт-Петербурга на летних каникулах работал на складе «СИА Интернейшнл – Саратов» комплектовщиком. Это, кстати, моя первая официальная запись в трудовой книжке. Тогда это был самый обычный склад одного из филиалов национального фармацевтического дистрибьютора, и располагался он на Саратовском электроприборостроительном заводе им. Серго Орджоникидзе. С этого и началось мое знакомство с фармацевтической логистикой. То лето пролетело быстро, и до возвращения к логистике было 5 лет учебы, год интернатуры, несколько лет работы в розничном сегменте фармацевтического рынка от первокурсника в аптеке до руководителя «куста» аптечной сети «Доктор Столетов», состоящего из 17 аптек, в Саратовской области. После был переезд на работу в филиал «СИА Интернейшнл – Белгород», где я работал менеджером по продажам. Через год неожиданно поступило новое предложение от компании. В Ставропольском филиале увеличился руководитель склада, и ситуация с кадрами оказалась сложной – долго не могли найти специалиста с высшим фармацевтическим образованием и действующим сертификатом с опытом работы. Решил участвовать в конкурсе на общих основаниях. И здесь мне было немного проще, чем другим, поскольку к тому времени я уже знал внутреннюю структуру компании и успел познакомиться с директором филиала. На собеседовании честно признался, что абсолютно ничего не знаю про устройство склада, но обещал быстро во всем разобраться и работать с полной самоотдачей.

Спустя три года со своего поста ушла руководитель складского хозяйства Краснодарского филиала, самого большого из всех филиалов компании, и все повторилось снова: знакомство, собеседование, разбор текущего состояния и работа, работа, работа...

Полгода назад в компании сменилось руководство, внутри компании открылся новый логистический проект и моего руководителя пригласили туда, мне же предложили продолжить традиции лучшего фармацевтического дистрибутора с точки зрения логистики и предоставляемого логистического сервиса и, конечно, я без промедления согласился.

– **Расскажите об основных отличительных особенностях в логистике фармацевтических препаратов? С какими проблемами приходится сталкиваться в работе?**

– Отличия логистики фармацевтических препаратов касаются особенностей ассортимента и структуры фармацевтической логистики, что очень хорошо можно продемонстрировать на примерах.

Во-первых, нельзя просто построить или арендовать склад и начать заниматься фармацевтической дистрибуцией или логистикой – необходимо сначала получить лицензию (на оптовую фармацевтическую деятельность, перевозку и транспортировку лекарственных средств). При этом нужно точно соответствовать требованиям по помещениям, наличию необходимого оборудования, т.е. наш бизнес изначально один из самых регулируемых.

Во-вторых, особенности хранения препаратов – это, как минимум, три температурных режима только для лекарственных средств, особые условия хранения для отдельных групп, таких как красящие, пахучие, сильнодействующие; предельно-количественный учет; биологически активные добавки и прочее. Кроме того, строгое соответствие определенным показателям микроклимата при хранении и транспортировке.

В-третьих, структура всех дистрибуторов представляет входную логистику на головной склад (обычно он находится в Москве), распределительную логистику до региональных складов

(дочерних предприятий) и доставку «последней мили» до наших клиентов.

В-четвертых, это использование всех видов транспорта – авиа-, авто- (фуры и менее объемный транспорт), морской перевозки и, конечно, железнодорожное сообщение.

В-пятых, существует обязательная реверсная логистика – работа с возвратами товара, бракованной федеральной и региональной значимости, отзывом продукции производителем. При этом мы работаем только в плоскости B2B, без исключений, это влияет на внутренние процессы и их организацию.

Не так давно вышла новость о компании Катрен (в рейтинге оптовых фармкомпаний сейчас номер один) о строительстве распределительного центра в Новосибирске, но это, скорее, касается развития «фармацевтических кластеров» и политических решений, а не фармацевтической логистики. А вот проблемы, к сожалению, у всех логистов одинаковые. Кризисный период и сокращение рынка диктует следующее: оптимизация внутренних бизнес-процессов, снижение количества операций с товаром и уменьшение их стоимости, как итог повышение эффективности всей компании. Например, нашу компанию серьезно затронуло изменение по стоимости проезда на федеральных трассах – мы оплачиваем это увеличение стоимости за свой счет, поскольку в большую часть филиалов идет доставка автомобильным транспортом. Не буду спекулировать на этих чувствительных для всех темы стоимости 1 км федеральной трассы и стоимости лекарств, хотя правительством, как мне кажется, могло бы обратиться на фармацевтический рынок особое внимание и сделать для него исключение.

– **Каковы особенности управления логистикой в вашей компании? Каждый дистрибутор обычно имеет стандартный набор проблем, касающихся взаимоотношений головной офиса со складом, а также с распределительной логистикой по дочерним предприятиям и филиалам, кто в вашем случае отвечает за функционирование каждого этапа работы?**

– Особенности управления логистикой в нашей компании просто нет, есть задачи руководства

и определенные требования к качеству результатов работы, также присутствуют отработанные схемы работы и взаимодействия между людьми и отделами. На любой процесс существуют регламенты и правила, при этом никто это не стесняется в действиях и принятии решений. В компании два центра логистики с четко очерченным функционалом. Первый – департамент складской логистики головного предприятия – занимается входящей логистикой, операциями с товаром внутри центрального склада и распределительной логистикой, т.е. доставкой до филиалов. На некоторых сложных и удаленных этапах мы (отдел складской логистики дочерних предприятий) оказываем содействие, например, в доставке на Сахалин или на Камчатку. Второй центр – это отдел логистики дочерних предприятий, который занимается организацией и контролем всей логистики (складской и транспортной) от момента приезда авто (вагона, самолета, баржи) до доставки товара клиенту и работой с возвратами и обменом товара.

Взаимодействие строится очень просто. В нашей компании нет понятия «это не моя ответственность» или «не моя работа», есть понимание, что мы работаем с особым ассортиментом и результат нашей работы общий, без выделений личностей или заслуг. Точек соприкосновений между отделами много, но в основном это доставка товара в дочерние предприятия, и здесь весь обмен информацией идет через внутреннее программное обеспечение, такой вариант общения снимает большую часть проблемных вопросов, а оставшиеся разбираются индивидуально менеджерами-актовиками.

Работа с дочерними предприятиями ведется ежедневно по всем направлениям: контроль процессов, контроль затрат, развитие и обновление внутренних процессов, совместная разработка новых технологий и, конечно, планирование бюджета и контроль его исполнения. Не секрет, что в компании присутствует тотальный контроль затрат по логистике со стороны головного предприятия, но в вертикальной структуре это нормальная ситуация и ничего удивительного в этом нет.

– **Логистический комплекс ЗАО «СИА Интернейшнл ЛТД» считается одним из самых сов-**

Из технологий, которые появляются или уже сейчас есть на рынке, очень хочется внедрить укладку поддонов с товаром в несколько слоев в 12-тоннике. Подобная технология позволит максимизировать использование автотранспорта, поскольку есть условия хранения и транспортировки лекарственных средств, ограничивающие высоту поддона с товаром. Это один из вариантов развития. Другой мне видится в сокращении количества операций и затрат по времени на приемку товара в филиалах, а также контроле движения товара по маршруту с использованием RFID-меток. Однако в настоящее время эта технология очень затратная – нет соответствующего оборудования для контроля товара в пути. Еще один вариант – автоматизация складов, как я уже говорил, это автоматические линии сборки. В этом, на мой взгляд, будущее складов фармацевтических и околофармацевтических товаров. Безусловно, все технологии перед внедрением необходимо оценить на предмет сроков возврата инвестиций, рынок сейчас стал низкомаржинальным, что накладывает отпечаток на внедрение любых технологий.

По предоставляемым услугам сторонним клиентам мы, как и все, оцениваем этот рынок, ищем возможности выхода на него. Цели понятны: до-полнительная операционная деятельность, снижение стоимости собственных операционных затрат и, безусловно, финансовая составляющая. Основная проблема заключается в собственном ассортименте. Необходимо понимать, что рубашки и тапочки вместе с виатрой не повезешь, поэтому мы еще присматриваемся, но, думаю, найдем партнеров в ближайшее время.

– **Какие виды транспорта вы используете в своей работе, обращаетесь ли к железнодорожным перевозкам?**

– Как я уже говорил, мы используем все виды и способы доставки товара до наших клиентов. При входной логистике на склад головного предприятия обычно используется автотранспорт, а вот распределительная логистика у нас крайне сложная, хотя бы потому, что в Калининград у нас идет машина через Евросоюз со всеми сложностями и особенностями этого процес-

## Справка о компании

Компания «СИА Интернейшнл ЛТД» – один из крупнейших российских фармацевтических дистрибуторов. Реализует лекарственные средства, изделия медицинского назначения и парафармацевтическую продукцию в аптеки и лечебные учреждения России. Из всех лекарств, используемых в нашей стране, каждая седьмая упакована до потребителя именно «СИА Интернейшнл ЛТД». Компания работает на рынке лекарственных средств более 20 лет, непрерывно развивается и давно обеспечила себе устойчивую репутацию надежного партнера. С компанией работают более 200 поставщиков и производителей лекарственных препаратов со всего мира. «СИА Интернейшнл ЛТД» входит в холдинг с тремя российскими фармацевтическими заводами, поставляет лекарственные средства более чем в 28 тысяч аптек и лечебно-профилактических учреждений России. Производственные площадки в Москве, включая складские помещения, конвейерные линии для комплектации заказов, погрузочно-транспортные площадки, превышают 50 000 м<sup>2</sup>. В различных отделениях компании трудится более 4000 человек, региональная сеть представлена 40 дочерними компаниями.

года изменяются правила хранения и транспортировки лекарственных средств, мы уже провели всю подготовительную работу и начинаем внедрять все необходимые изменения, которые позволят продолжать работать нам и нашим водителям и соответствовать всем действующим требованиям.

– **Насколько экономическая ситуация в стране сказалась на работе компании, повлияли ли санкции на логистическую деятельность?**

– Тему стоимости лекарственных средств как продолжение экономической ситуации в стране мне бы не хотелось обсуждать – уж очень эмоциональный получится разговор. Поэтому скажу так. Мы ощутили все изменения в стране на себе: от стоимости нашего ассортимента и цен на услуги наших партнеров до изменения покупа-

**ременных. Расскажите подробнее о комплексе и организации работы на складе.**

– Действительно, склад «СИА Интернейшнл ЛТД» – один из самых современных и с точки зрения используемого оборудования (автоматических линий сборки, конвейерных линий и другого), и с точки зрения построения внутренних процессов. Не буду говорить об этом подробнее, поскольку я не руководитель головного филиала компании, но хочу упомянуть, что мы давно взаимодействуем с компанией KNAPP, довольны нашим сотрудничеством и очень ценим сложившиеся отношения. В будущем нам еще предстоит осуществить несколько проектов по автоматизации наших крупных складов. Во всяком случае, мы серьезно думаем об этом как о развитии наших конкурентных преимуществ в регионах.

**– Какие IT-системы используются в вашей компании, легко ли происходила настройка IT-систем и их совмещение с системами учета и документооборота? Какие технологии и оборудование используются на складе, какие услуги оказываются, есть ли сторонние клиенты.**

– Мы работаем на полностью самописном программном комплексе, который целиком решает поставленную задачу, учитывает все особенности организации фармацевтической логистики и работу с тысячами клиентов по всей стране. Единая экосистема, и это целиком заслуга наших программистов, объединяет работу головного предприятия и всех складов филиалов от Сахалина до Калининграда.

Оборудование, используемое в компании, не является уникальным или эксклюзивным, за исключением внутренних разработок: это сканеры, штрих-принтеры различного размера, компьютеры, высококачественная видеофиксация процессов на складах, трекеры машин, термодатчики, системы весового контроля и т.д. Ценность здесь не столько в оборудовании, а в выстраивании внутреннего процесса, умения пользоваться этой техникой максимально эффективно и с минимальными затратами. За 20 лет существования компании мы научились делать это профессионально.

са, до Камчатки – баржа с термоконтейнером, во Владивосток доставляем термоконтейнером по железной дороге, а в Нарьян-Мар летают самолеты, и все это относится к логистике головного предприятия. Организацияй всего процесса занимается профессионалы с большой буквы С.В. Кононов, директор департамента складской логистики головного предприятия, и О.В. Павлинец, руководитель транспортно-экспедиционного отдела головного предприятия. Со стороны дочерних предприятий (ДП) сложности заключаются в оптимизации по операциям, времени и затратам доставки товара до ДП (при сложных поставках, не автотранспортом) и максимально быстро оприходовании товара для начала отпуска клиентам. Часто время играет определяющую роль, потому что препарат – это не мешок картошки, и от скорости получения лекарственного средства зависит жизнь человека, поэтому никаких ошибок не должно быть, и процессы выверены до мелочей. Ведь не зря говорят: «точно как в аптеке». А мы – очень большая оптовая аптека, но от этого не менее точная.

**– Передаете ли вы какие-либо логистические функции на аутсорсинг. Если да, какие именно? Каким образом происходит отбор подрядчиков, какие выдвигаются требования? Существуют ли внутрикорпоративные стандарты, которые необходимо соблюдать подрядчикам?**

– Есть процессы на складе головного предприятия, которые переданы на аутсорсинг, но, являясь руководителем данного подразделения, я не могу делиться этой информацией. Что касается дочерних предприятий, здесь на аутсорсинг передана функция доставки «последней мили», т.е. мы нанимаем индивидуальных предпринимателей с определенными типами автотранспорта для транспортировки по точкам доставки. Отбор, безусловно, серьезный, прописаны внутрикорпоративные стандарты и условия приема на работу, а также требования к автомобилям и водителям, начиная от типа используемого автомобиля и его технического состояния, заканчивая ежедневным медицинским осмотром водителей и наличием медицинской книжки. С января 2016

тельской способности населения. Но для наших клиентов ничего не изменилось. Это значит, что качество нашего сервиса, с легкой руки одного из наших директоров названного «золотым стандартом сервиса фармацевтического дистрибутора», в приоритете, и мы продолжаем много лет заслуженно лидировать в этой части бизнеса.

**– Расскажите, как в компании осуществляется подбор сотрудников для логистических служб? Существуют ли системы карьерного роста для молодых кадров, материального и нематериального стимулирования?**

– Отдел логистики дочерних предприятий у нас небольшой: на сегодняшний день вместе со мной это 10 человек на 35 складов и транспортно-экспедиционных отделов, минимальный срок работы в компании на данный момент составляет 5 лет, но большинство сотрудников отработали и 8–9 лет. Поиск сотрудников для нас – это редкий случай, но, как и на любой процесс, здесь есть прописанные мероприятия. В дочерних предприятиях смена сотрудников происходит не намного чаще. Подбор ведется по отработанной схеме: резюме, этапы собеседования, иногда личные собеседования при визитах в филиалы, обучение на месте либо в других филиалах. В целом, ничего особенного, все практически, действенно и без лишней суеты.

Стимулирование сотрудников – вопрос всегда интересный, в компании принята система категорий сотрудников с увеличением окладной и премиальной частей заработной платы. Для перехода в следующую категорию необходимо сдать квалификационные экзамены и иметь определенный стаж в компании. Конечно, есть мотивационные схемы начисления заработной платы по результатам текущей работы, также предусмотрены на льготная стоимость посещения собственного спортивного зала, ну и, конечно, прямые и очень действенные меры финансовой мотивации. Такие решения принимаются на основании результатов работы и остаются на усмотрение руководителя.

**– Дмитрий, спасибо за интервью.**