



Ерукаев Виктор Анатольевич

ИННОВАЦИИ И ОПЫТ
организации эффективного
товаропотока

agropark.primorye@gmail.com | orc.primorye.ru

Ерукаев Виктор Анатольевич



ДАТА РОЖДЕНИЯ:

26 мая 1958

ПРОЖИВАЕТ:

Владивосток

ОБРАЗОВАНИЕ:

Иркутское высшее военное авиационное инженерное училище (военный институт), Иркутск

Факультет эксплуатации и ремонта самолетов и авиационных двигателей/Инженер-механик по эксплуатации самолетов и авиационных двигателей

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ:

Логистический проектный менеджер высокого уровня квалификации с навыками и практическим опытом постановки логистической системы крупной компании и организации самостоятельной транспортно-логистической компании полного цикла

ОПЫТ

ООО «ОРЦ Приморье»

август 2015 – настоящее время

Директор по логистике

Участие в проектировании строительства оптово-распределительного центра «Приморье»: расчет топологии складского комплекса, выбор ПО и оборудования, разработка услуг ОРЦ для сельхозпроизводителей, производителей и дистрибьюторов продуктов питания, а также для продуктовой розницы и пунктов общественного питания.

ООО «РИ Лог»

апрель 2013 – май 2016

Генеральный директор

Проектные перевозки, логистический консалтинг, разработка новых логистических и транспортных схем.

Проведен логистический консалтинг для группы компаний «Шинтоп» (Владивосток): разработана топология проектируемого распределительного центра компании и детальное ТЗ на проектирование складского комплекса 10 000 м², разработана новая схема поставок вело-мототехники из Китая на 4 РЦ компании в западных регионах России.

Разработаны и детально просчитаны основная (через Усть-Кут) и альтернативная (через Беркаит и Нижний Бестях) схемы поставки МТР для обустройства Чаяндинского НГКМ и строительства ГТ Сила Сибири.

ВЛ Лоджистик, ООО

апрель 2010 – апрель 2013

Председатель Совета директоров, Вице-президент ГК «В-Лазер» по логистике

Объединение компаний группы ООО «ВЛ Лоджистик» (логистическое обслуживание сторонних клиентов) и ЗАО «ВЛ Лоджистик» (логистическое обслуживание сети магазинов и завода по выпуску бытовой техники ГК «В-Лазер») в единую компанию. Объединенная компания по итогам 2012 года вошла в ТОП-15 крупнейших логистических операторов России.

Первая грузовая компания, ОАО

май 2008 – апрель 2010

Заместитель директора Владивостокского филиала по коммерции

Руководство коммерческим блоком филиала. За время работы увеличена доля рынка погрузок в вагоны ОАО «ПГК» на ДВЖД с 7% до 21%. Разработаны и реализованы практически логистические схемы доставки на о. Русский инертных материалов, металлопроката, металлоконструкций, контейнеров и других грузов для строительства объектов Саммита АТЭС-2012 (ОАО «СК МОСТ», ЗАО «Крокус Интернешнл»).

Ерукаев Виктор Анатольевич



ООО «Ерукаев и Партнеры»

январь 2008 – май 2008,
ноябрь 2004 – май 2006

Генеральный директор

Консалтинговая компания «Ерукаев и Партнеры» – первая на Дальнем Востоке занималась консультированием и обучением в области логистики, помогала сформировать логистическую систему в компаниях, решить проблему оптимизации управления запасами, наладить работу складов и транспортных подразделений.

Разработка и реализация логистических схем поставок китайского цемента в Россию.

Логистический консалтинг для компании НЭК (Владивосток) – построение логистической инфраструктуры компании.

ОАО «Новая перевозочная компания»

май 2006 – декабрь 2007

Директор Владивостокского филиала

Частный оператор железнодорожного подвижного состава (более 30 000 вагонов).

Задачей Владивостокского филиала является обеспечение обратной погрузки вагонов, пришедших на Дальний Восток с экспортными грузами, а также минимизация простоев вагонов под выгрузкой-погрузкой и в ремонтах.

За год работы погрузка вагонов в Приморских портах и на погранпереходах увеличена в 5 раз, что позволило экономить на порожнем пробеге вагонов ежемесячно более 13 млн. рублей и дополнительно зарабатывать на перевозках грузов более 10 млн. рублей в месяц.

Группа компаний «В-Лазер»

октябрь 2003 – ноябрь 2004

Директор по логистике

ГК «В-Лазер» (<http://www.v-lazer.com>) включает в себя крупнейшую на Дальнем Востоке сеть магазинов бытовой техники и супермаркетов (более 60 магазинов), завод по производству бытовой техники из корейских и китайских комплектующих, логистическое предприятие. Основное направление деятельности в этот период – руководство проектом «Снижение логистических издержек группы компаний «В-Лазер»». Главным образом за счет оптимизации управления товарными запасами в сети поставок и продаж, удалось за год снизить логистические издержки ГК «В-Лазер» более чем на 1 млн. долларов США.

ЗАО «ВЛ Лоджистик»

март 1999 – сентябрь 2003

Генеральный директор

ЗАО «ВЛ Лоджистик» (<http://vl-logistic.ru>). С «нуля» создало транспортно-экспедиционное, а впоследствии логистическое предприятие. За 4 года активы предприятия увеличились с \$1 000 до \$2 350 000. Предприятие превратилось в холдинг, в который вошли автопредприятие (более 80 машин), складские комплексы и распределительные центры общей площадью более 40 000 м², российские и зарубежные компании, обеспечивающие юридические схемы внешнеэкономических сделок. Среднемесячные обороты предприятия в 2003 году составили более \$2,5 млн. Создана логистическая сеть распределения товаров в Приморском и Хабаровском краях.

КЕЙС 1

Формирование логистической структуры торговой сети «В-Лазер»

КОНТЕКСТ

ДАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ:

1999 – 2003,
2010 – 2013

ОБЪЕМ ОКАЗАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ:

1,5 млн. руб. / мес.

ВОВЛЕЧЕННЫЕ СРЕДСТВА:

склады –
более 30 000 м²

машины –
около 100 ед.

ОСОБЕННОСТИ ПЕРЕВОЗКИ И ХРАНЕНИЯ:

легковесный
объемный товар с
большой удельной
стоимостью

ДОСТИГНУТЫЙ ЭФФЕКТ:

Ускорение
территориальной
экспансии торговой
сети

Увеличение
количества магазинов
в 2 раза

Увеличение продаж –
в 10 раз

Компания «В-Лазер» (<http://v-lazer.com>) – один из крупнейших холдингов Дальнего Востока, который входит в число наиболее значительных торгово-производственных предприятий России. Основана в 1991 году. Основные направления деятельности – производство и продажа аудио-, видео- и бытовой техники.



На сегодняшний день группа компаний «В-Лазер» – это более 70 магазинов бытовой техники во всех крупных городах Дальнего Востока. Это 2 гипермаркета и 4 продуктовых супермаркета, завод «Океан», ежемесячно выпускающий 40 тысяч единиц современной бытовой техники, – всего около десятка разнопрофильных предприятий. Коллектив компании насчитывает более 3 тысяч человек.

В 1999 году торговая сеть «В-Лазер» состояла из 25 магазинов, завода «Океан» и центрального склада площадью 10 000 м². Отдел закупок компании организовывал поставки готовой бытовой техники от российских дистрибьюторов и зарубежных производителей на центральный склад сети, а также поставку SKD-комплектов бытовой техники на завод «Океан». Собранный на заводе «Океан» продукция также отправлялась на центральный склад. Директора магазинов выписывали товары с центрального склада, выбирая ассортимент, количество и частоту поставок на свое усмотрение. Каждый магазин отправлял на склад за товаром свои или наемные машины. Зачастую директор магазина приезжал на центральный склад сам и на месте выбирал товар в дополнение к заявке. В результате такой организации поставок в магазинах сети имело место затоваривание плохо продаваемыми остатками товаров и постоянная нехватка ходовых товаров. Совпадение ассортиментных матриц магазинов в торговой сети не превышало 30%, несмотря на все усилия отдела управления розницей и использование прогрессивного для того времени программного обеспечения. Существующая схема поставок тормозила экспансию торговой сети, генерировала значительные финансовые потери от пересорта и недостачи товаров, от уценки непроданных остатков и от отсутствия востребованных товаров в магазинах.

РЕШЕНИЕ

В начале 1999 года в холдинг «В-Лазер» вошла первая в Уссурийске транспортно-экспедиторская компания «Ерукаев и Партнеры», которая впоследствии была преобразована в компанию «ВЛ Лоджистик». Генеральным директором компании Ерукаевым В. А. была разработана концепция логистической структуры компании

«В-Лазер», которая была утверждена собственником холдинга и начала внедряться с начала 2000 года.

Центральный склад «В-Лазера» был преобразован в распределительный центр торговой сети и передан в управление компании «ВЛ Лоджистик». Сюда же были переданы все автомобили и вагоны как отдела закупа, так и со всех магазинов сети. У директоров магазинов забрали право формирования ассортимента, заявок и графика доставок товаров. Управление ассортиментом и запасами товаров как в магазинах, так и на РЦ, было централизовано. Ассортиментные матрицы каждого магазина на 90% были сформированы методом «вложения», то есть, ассортимент каждого магазина стал частью ассортимента самого большого магазина сети. Для доставки товаров с РЦ до каждого магазина были сформированы 6 кольцевых маршрутов движения доставочных машин с жестким расписанием движения по магазинам. В зависимости от величины магазинов доставки с РЦ осуществлялись от нескольких машин в день (магазины Уссурийска и Владивостока) до 2-3 раз в неделю (удаленные маленькие магазины и франчайзи).

В 2001 году компании «ВЛ Лоджистик» были переданы все перевозки товаров от российских и зарубежных поставщиков и производителей бытовой техники и SKD-комплектов, а также внутривозовская логистика завода «Океан». Компания начала осуществлять управление запасами товаров и SKD от места их возникновения через РЦ до полок каждого магазина. При этом ценовая политика была сформирована на всех участках цепочки поставки на единой базе – оплата за перевозку или обработку 1 кубического метра товара, что позволило, зная объем каждой упаковки товара, перевести затраты на логистику из категории постоянных в переменные, закладывая их сразу в себестоимость товаров.

Для компании «В-Лазер» была сформирована и реализована логистическая стратегия, а также политика управления запасами товаров в каналах поставки и распределения.

Для начала 2000-х годов выстроенная система логистики была настолько передовой, что в 2002 году в «В-Лазер» приезжал владелец и основатель торговой сети бытовой техники «Эльдорадо» Игорь Яковлев специально для ознакомления с логистической структурой компании «В-Лазер», и после его посещения значительная часть бытовой техники «Эльдорадо», поставляемая из стран АТР, была впервые направлена через Дальневосточные порты с использованием распределительного центра (РЦ) «ВЛ Лоджистик» в порту Восточном. Услугами системы доставки грузов по расписанию во все значимые населенные пункты Дальнего Востока с 2001 по 2004 год пользовался Дальневосточный филиал компании DHL, не используя для междугородных перевозок собственные машины. Эта система доставки практически положила начало формированию рынка экспресс-перевозок на Дальнем Востоке.

РЕЗУЛЬТАТЫ

- (1) Сформированная логистическая система позволила компании «В-Лазер» осуществлять экспансию в регионы, используя открываемую «ВЛ Лоджистик» сеть региональных РЦ с системами организации доставок товаров от складов до магазинов. Продажи в торговой сети «В-Лазер» за 5 лет после начала внедрения логистической системы выросли в 10 раз при росте количества магазинов в торговой сети в 2 раза.
- (2) Используя опыт работы с «В-Лазером» и его объемы перевозок как опорные, компания «ВЛ Лоджистик» за 5 лет стала одной из самых крупных логистических компаний на Дальнем Востоке, увеличив складские площади с 10 до 30 тысяч квадратных метров, автопарк – с 20 до 100 машин, закупив более 2 000 универсальных контейнеров и увеличив выручку от продажи своих услуг с \$5 000 до \$1 500 000 в месяц. При этом объемы перевозок для нужд холдинга «В-Лазер» в 2004 году составляли менее 25% от всего объема перевозок «ВЛ Лоджистик».

КЕЙС 2

Стратегический реинжиниринг логистической системы торговой сети «Эльдорадо»

КОНТЕКСТ

ДАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ:

2002 – 2004

ОБЪЕМ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ И ПЕРЕВОЗОК БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ:

более 300 000 м³ в год

СКЛАДЫ:

в Москве – 23 000 м²
в Уфе – 20 000 м²

ОСОБЕННОСТИ ПЕРЕВОЗКИ И ХРАНЕНИЯ:

легковесный объемный товар с большой удельной стоимостью

ДОСТИГНУТЫЙ ЭФФЕКТ:

Сформирована логистическая инфраструктура торговой сети с 8-ю региональными РЦ
Разработана логистическая стратегия

Компания «Эльдорадо» – крупнейшая российская сеть магазинов бытовой техники, электроники и товаров для дома. География присутствия компании охватывает более 200 городов и насчитывает более 600 магазинов в разных регионах Российской Федерации. Наряду с этим «Эльдорадо» активно развивает транснациональный франчайзинг в ряде стран: Киргизия, Молдова, Армения, Казахстан.

Весь товар доставлялся в сеть через сухопутные переходы западной границы РФ с использованием преобладающих в то время схем оптимизации таможенного оформления. Товар доставлялся автотранспортом на кустарный распределительный склад в Подмоскowie (1 000 – 1 200 м³ бытовой техники в сутки), откуда практически день-в-день отправлялся миксованными партиями в магазины сети. В некоторых городах помимо магазинов располагались промежуточные склады, общие для нескольких магазинов ближайшего региона. Несмотря на использование для управления товарными потоками дорогой



В 2002 году торговая сеть «Эльдорадо» состояла из 150 магазинов, расположенных в западных регионах России, в Казахстане и Украине.

ERP-системы SAP R/3, логистическая система «Эльдорадо» тормозила дальнейшую экспансию торговой сети, генерировала значительные финансовые потери от пересорта и недостачи товаров (более \$1 млн. в год только по центральному складу), от уценки непроданных остатков и от отсутствия востребованных товаров в магазинах.

РЕШЕНИЕ

Летом 2002 года основатель и основной владелец компании «Эльдорадо» Игорь Яковлев прилетел в г. Уссурийск для проведения переговоров с владельцем компании «В-Лазер» Борисом Постоваловым. В ходе переговоров генеральный директор и совладелец логистической компании «ВЛ Лоджистик», входившей в холдинг «В-Лазер», Виктор Ерукаев рассказал о логистической системе «В-Лазер» и предложил объединить транспортные потоки «Эльдорадо» и «В-Лазер», переключив часть поставок товаров «Эльдорадо», производимых в странах АТР, на перевозку через Дальневосточные порты по примеру «В-Лазер». Игорь Яковлев сразу уловил суть преимуществ логистической системы «В-Лазер» и уже после окончания официальной части переговоров еще 3 часа разговаривал с Виктором Ерукаевым о логистике в целом и о логистической системе «В-Лазер» в частности.

В результате переговоров Игорь Яковлев попросил Виктора Ерукаева провести логистический консалтинг в «Эльдорадо». В течение года совместно со специалистами «Эльдорадо» и при непосредственном участии Игоря Яковлева был осуществлен реинжиниринг логистической системы компании и разработана логистическая стратегия развития торговой сети. Был проведен анализ существующего и планируемого на ближайшие 5 лет товаропотоков от центрального склада до каждого магазина, рассчитаны географические «центры тяжести» и перспективные объемы региональных товаропотоков, выбраны оптимальные места размещения 8 региональных РЦ. Для каждого регионального РЦ были разработаны маршруты и расписания движения доставочных машин. Совместно со специалистами SAP R/3 отработано ТЗ на изменения в логике распределения товаров с центрального склада через региональные склады до каждого магазина.

Центральный склад «Эльдорадо» был переведен в новое арендованное помещение площадью 23 000 м² (на бывшей овощебазе «Каширская» в Москве).

Виктором Ерукаевым был разработан проект топологии склада, набран и обучен персонал склада, склад запущен в эксплуатацию и передан в оперативное управление «Эльдорадо». Под руководством Виктора Ерукаева осуществлен подбор руководящего персонала регионального РЦ в Уфе (складской комплекс «Дема» площадью 20 000 м²) и автопредприятия, обслуживающего доставки с этого РЦ по региону. Была оказана помощь в подборе подходящего помещения под региональный РЦ в Новосибирске.

С 2003 года компании «ВЛ Лоджистик» были переданы все перевозки товаров азиатских производителей бытовой техники для «Эльдорадо» через Дальневосточные порты. Такая схема поставок была новой для «Эльдорадо», так как ранее все товары из стран АТР доставлялись через Финляндию. В порт Восточный товары с азиатских заводов (Китай, Малайзия, Корея) завозились моноконтейнерами, растаможивались и помещались на склад, который для этих целей арендовал у порта «ВЛ Лоджистик». На складе производилась расконсолидация партий и комплектация миксованных контейнеров и вагонов для каждого крупного магазина или регионального РЦ «Эльдорадо».

Для компании «Эльдорадо» была сформирована стратегия развития логистической инфраструктуры, которой компания придерживалась до 2008 года.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Сформированная логистическая система позволила компании «Эльдорадо» осуществлять дальнейшую экспансию в регионы, используя сформированную сеть региональных РЦ с системами организации доставок товаров от складов до магазинов. С 2002 по 2008 год торговая сеть «Эльдорадо» выросла со 125 до 1 400 магазинов бытовой техники и салонов связи (с учетом франчайзи) и стала крупнейшей торговой сетью СНГ и Восточной Европы.

КЕЙС 3 Новые схемы перевозки импортных пластмасс

КОНТЕКСТ

ДАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ:

2002 – 2004

ОБЪЕМЫ:

900 – 1100 контейнеров в месяц

ВОВЛЕЧЕННЫЕ СРЕДСТВА:

контейнеры – 1 500 штук

склад в Москве – 3 000 м²

ОСОБЕННОСТИ ПЕРЕВОЗКИ И ХРАНЕНИЯ:

груз требует бережного отношения к упаковке и защиты от атмосферных осадков

ДОСТИГНУТЫЙ ЭФФЕКТ:

Импорт ПЭТ, ПЭ и ПП из Кореи в Россию увеличился в 5 раз при снижении стоимости перевозки и исключении потерь

В конце 1990-х годов в Российской Федерации быстрыми темпами развивалось производство пластиковой тары и упаковки. Особенно широкое распространение получили изделия из полиэтилентерефталата (ПЭТ), полиэтилена высокого и низкого давления (ПЭ) и полипропилена (ПП). ПЭТ использовался для производства пластиковых бутылок, прозрачной пищевой упаковки и одноразовой посуды, ПЭ – для производства пленки, различной тары, труб и других массовых изделий, ПП применялся в основном в производстве бытовой техники, мешков, посуды и других пластиковых товаров массового спроса.

Российские заводы нефтехимии с резким увеличением спроса на пластмассы не справились и основной прирост многократного спроса на них удовлетворялся за счет импорта гранулированных ПЭТ, ПЭ и ПП из Европы и Республики Корея, где к тому времени были запущены в строй самые крупные заводы по производству этих пластиков.

Самый большой объем импорта пластмасс приходился на ПЭТ-гранулы, так как в России действовал только один завод по производству ПЭТ, и тот давал сырье самого низкого качества и удовлетворял не более 10% потребностей российского рынка.

В 1999 году ПЭТ через дальневосточные порты завозился в РФ в основном из Кореи в объеме 100-200 тыс. тонн в год. Схема перевозки была следующей: заводы-производители отгружали машинами ПЭТ в 2-тонных биг-бэгах, машины перевозили биг-бэги в порт и складировали на причале, после накопления паровой партии (2000-3000 тонн) под погрузку ставилось судно и биг-бэги грузились в трюмы, сверху на биг-бэги грузили какой-нибудь легкий груз (лапшу, печенье, мелкую бытовую технику) и судно уходило во Владивосток или в Находку, там биг-бэги выгружались на причал, в течение нескольких дней производилось таможенное оформление, затем биг-бэги грузились в контейнеры или в вагоны и отправлялись потребителям (85% объема шло в Москву).



КЕЙС 3 Новые схемы перевозки импортных пластмасс

Такая транспортная схема была достаточно дешевой из-за того, что под погрузку в Корейских портах вставали российские суда, которые привозили лес из российских портов и для них загрузка ПЭТ была обратной. А так как погрузки из Кореи в Россию было в 10 раз меньше, чем из России в Корею, то фрахтовые ставки на такую перевозку были очень низкими, что позволяло корейскому ПЭТ достаточно уверенно конкурировать с европейским, несмотря на относительную близость европейских заводов к основным центрам потребления в России. Существенным недостатком описанной выше схемы доставки ПЭТ являлись большие потери сырья в процессе транспортировки. Значительное количество перегрузов приводило к многочисленным повреждениям биг-бэгов, через которые происходила утечка или намокание гранул. Загрязненные или влажные гранулы ПЭТ не годились для производства преформ, из которых выдувались ПЭТ-бутылки, и списывались либо шли на изготовление дешевого крупного литья.

В 2000 году компания «Ерукаев и Партнеры» получила пробный контракт на перевозку ПЭТ из Кореи в Москву от одного из крупнейших дилеров корейских пластиков в России – компании «Классика-ПЭТ». К тому времени «Ерукаев и Партнеры» уже перевозила в контейнерах из Кореи в значительных объемах бытовую технику и SKD-комплекты для сборки холодильников, стиральных машин и телевизоров для торгово-производственной компании «В-Лазер», обеспечивая до 20% загрузки совместной российско-корейской морской контейнерной линии KSDL (FESCO - Hyundai Merchant Marine).

Провезя 2 партии ПЭТ по заказу «Классика-ПЭТ» по наработанной схеме, Виктор Ерукаев убедился, что такая транспортная схема является тупиковой и не позволит существенно нарастить объемы перевозки из-за ограничений в скорости погрузки контейнеров в порту Владивосток и из-за существенных потерь сырья в процессе транспортировки, которые мешали продвижению корейского ПЭТ на российском рынке вследствие создавшейся репутации второсортного

товара (рваная тара, подмоченное сырье, нестабильные по срокам поставки). Поэтому было принято решение о переводе перевозки ПЭТ на сквозную контейнерную схему от производителя до конечного потребителя.



Все понимали, что перевозка в контейнерах от завода до склада в Москве и в других регионах решает все проблемы с сохранностью, качеством и регулярностью поставок. Для производителя отпадает надобность накопления парходных партий, и он может отправлять ПЭТ еженедельно любыми по размеру заказанными партиями. В российских портах не требуются трудоемкие операции затарки контейнеров и не занимают под выгрузку дефицитные площадки вблизи причалов. Заказчик получает возможность осуществлять заказы еженедельно, а не 1-2 раза в месяц, высвобождая оборотные средства на предоплату и таможенное оформление партий. Однако перевозка в контейнерах из Кореи в Москву и в другие города РФ была очень дорогой из-за того, что для морских перевозчиков загрузка контейнеров из Кореи в Россию была прямой (обратно контейнеры на 90% возвращались порожними), отсутствовала конкуренция на этой линии, благодаря чему фрахтовые ставки между корейским Пусаном и российскими портами были завышены в несколько раз по сравнению со ставками на фрахт, к примеру, на Балтике. Кроме того, Hyundai Merchant Marine свои контейнеры на российские железные дороги не отпускал, а контейнеров FESCO катастрофически не хватало для обеспечения уже существующего объема.

КЕЙС 3 Новые схемы перевозки импортных пластмасс

РЕШЕНИЕ

Проведя переговоры с Hyundai Merchant Marine и FESCO, а также с руководством заводов-производителей и грузополучателей, была предложена новая схема перевозки ПЭТ, ПЭ и ПП в контейнерах.

На вторичном рынке АТР были закуплены 20-футовые контейнеры и доставлены в Пусан. Погрузка ПЭТ производилась на корейских заводах в поданные с СУ-терминалов контейнеры «Ерукаев и Партнеры» и груженные контейнеры сдавались для отправки на KSDL в Пусане.

HMM и FESCO согласились дать эксклюзивные ставки фрахта на контейнеры «Ерукаев и Партнеры» с ПЭТ и другими пластиками, так как для них этот объем означал дополнительную загрузку судов без отвлечения своих контейнеров. Совокупная ставка перевозки от корейских заводов до погрузки на ЖД платформы во Владивостоке сравнялась со ставкой за 1 тонну ПЭТ на аналогичном отрезке при традиционной схеме перевозки балком.

В те годы перевозка по ЖД в контейнерах, не принадлежавших МПС, была исключительно редким случаем, поэтому тарифные ставки на перевозку в собственных контейнерах по ЖД были ниже тарифов на перевозку железнодорожных и морских контейнеров на 25%. Таким образом, при решении проблемы обратной загрузки контейнеров «Ерукаев и Партнеры» из Москвы во Владивосток появлялась возможность существенно снизить сквозную стоимость перевозки ПЭТ от Кореи до Москвы.

Рынок перевозки грузов в контейнерах из Москвы во Владивосток был хорошо развит. Для перевозки использовались контейнеры МПС и FESCO, которые в то время ходили по ЖД по одинаковым тарифам.

Основным контейнерным перевозчиком на этом направлении была компания СТИМ, созданная выходцами из МПС. На первом этапе Виктор Ерукаев обратился к руководству компании СТИМ с предложением забирать под погрузку бесплатно выгруженные в Москве контейнеры «Ерукаев и Партнеры», забирая себе 25-процентную скидку к тарифу. Однако после нескольких пробных отправок СТИМ столкнулась с противодействием со стороны МПС и отказалась от сотрудничества, так как без проблем работала с контейнерами МПС и FESCO с 20-30% собственной наценкой за экспедирование.

В этих условиях пришлось срочно открывать филиал «Ерукаев и Партнеры» в Москве для поиска обратной загрузки собственных контейнеров. Была проведена масштабная рекламная кампания на Дальнем Востоке. Грузовладельцам был предложен тариф на перевозку контейнером из Москвы во Владивосток и в Хабаровск на уровне тарифа МПС, что было на 25-30% ниже действующих на тот момент рыночных цен. А так как большинство грузовладельцев маршрута Москва-Владивосток/Хабаровск находились на Дальнем Востоке, проведенная рекламная кампания дала быстрый результат, и уже через 3 месяца после начала отправок контейнеров «Ерукаев и Партнеры» в Москву все они были обеспечены обратной загрузкой, что позволило снизить сквозную ставку на перевозку ПЭТ от Пусана до Москвы на 15% при полной гарантии сохранности и качества перевозимого сырья.

КЕЙС 3 Новые схемы перевозки импортных пластмасс

РЕЗУЛЬТАТЫ

- (1) Компания «Ерукаев и Партнеры» первой из российских «сухопутных» логистических компаний начала оказывать услугу сквозной мультимодальной перевозки грузов в собственных контейнерах.
- (2) Смена традиционной схемы перевозки пластмасс из Кореи в Россию позволила резко нарастить объемы импорта за счет того, что при снижении затрат на перевозку сырья значительно улучшилось качество поставок. Уже через год использования схемы объемы перевозок удвоились, а через 5 лет по новой схеме в контейнерах через дальневосточные порты перевозилось уже 500-600 тыс. тонн ПЭТ, ПЭ и ПП.
- (3) Компания «Ерукаев и Партнеры» (впоследствии переименована в «ВЛ Лоджистик») быстро стала лидером внутрироссийских и международных контейнерных перевозок, обеспечивая в 2003 году до 50% объемов перевозки на линии KSDL для внутренней выдачи и до 60% перевалки контейнеров на станции Москва-Товарная Курская. Компания показала пример другим логистическим компаниям и вскоре перевозка грузов в собственных контейнерах по РЖД стала отраслевым стандартом. Однако, МПС (к тому времени уже РЖД) уже через год увидело в использовании собственных контейнеров угрозу своим доходам и снизило скидку за перевозку собственного контейнера с 25% до 15%. Но одного года работы по сниженным тарифам в условиях отсутствия конкуренции со стороны других контейнеровладельцев хватило «Ерукаев и Партнеры», чтобы окупить затраты на приобретение 1 500 контейнеров, открыть 5 филиалов по Транссибу, освоить смешанные железнодорожно-водные перевозки своими контейнерами на Сахалин, Камчатку и в Магадан, освоить новый стандарт перевозки сборных грузов в контейнерах.



КЕЙС 4

Организация логистики распределения продукции завода «Балтика-Хабаровск»

ДАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ:

2003 – 2004

ОБЪЕМ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПИВА:

3,5 млн. дал в год (около 100 тонн в сутки)

ВОВЛЕЧЕННЫЕ СРЕДСТВА:

склад в Хабаровске – 12 000 м²
машины – 10-15 рейсов в сутки
танк-контейнеры – 20 штук

ОСОБЕННОСТИ ПЕРЕВОЗКИ И ХРАНЕНИЯ:

хрупкий скоропортящийся груз, требующий при перевозке и хранении поддержания положительной температуры

ДОСТИГНУТЫЙ ЭФФЕКТ:

Завод был запущен и выведен на проектную мощность за год до окончания строительства собственных логистических мощностей

КОНТЕКСТ

В 2003 году компания «Балтика» построила новый завод в Хабаровске. Потребление пива в те годы росло ежегодно двухзначными темпами и руководство «Балтика» торопилось с запуском производства к началу летнего сезона. Однако строители не успевали к заданному сроку построить распределительные склады. Кроме того, у руководства завода «Балтика-Хабаровск» были большие проблемы с формированием отдела логистики, так как подходящих специалистов в Хабаровске просто не было, как не было и ни одной местной логистической компании, имеющей опыт оперирования намечающимися объемами выпуска продукции.



РЕШЕНИЕ

Еще на этапе строительства Виктор Ерукаев предложил руководству завода и департамента логистики центрального офиса «Балтика» логистический аутсорсинг системы распределения готовой продукции. К тому времени руководимая Виктором Ерукаевым компания «ВЛ Лоджистик» была лидером логистического рынка сухопутных перевозок на Дальнем Востоке со своим парком контейнеров, вагонов, автомобилей и складов во всех крупных городах региона. За два месяца до пуска производства предложение «ВЛ Лоджистик» было принято. Более того, компании было предложено забрать на себя весь объем распределения готовой продукции завода как по региону, так и в города Сибири и Урала.

В течение двух месяцев Виктором Ерукаевым был проведен расчет объемов по направлениям перевозки и необходимого привлечения транспортных средств и подвижного состава, был значительно усилен Хабаровский филиал

«ВЛ Лоджистик», арендован и отремонтирован вблизи строящегося завода склад 12 000 м², набран и обучен персонал склада, закуплены необходимые оборудование и транспортные средства. Параллельно разрабатывалась схема поставки мальтозной патоки (заменитель сахара) из Китая взамен поставок такой патоки из Твери, закупались пищевые танк-контейнеры, подписывались контракты с китайскими производителями патоки.

После запуска завода практически вся продукция (до 100 тонн в сутки) вывозилась машинами «ВЛ Лоджистик» прямо с конвейера на свой склад, откуда по заявкам завода отгружалась на машины, в контейнеры и в вагоны для доставки по всему Дальневосточному региону, в Сибирь и на Урал.

Система с самого начала работала без сбоев и позволила вывести завод «Балтика-Хабаровск» на установленную мощность уже через 6 месяцев после пуска. Собственный распределительный склад на заводе появился только через год.

Через 4 месяца после запуска завода начала работать схема поставок мальтозной патоки из Китая, что позволило в 3 раза сократить поставки патоки пищевыми цистернами с паровыми рубашками из Твери и снизить ее себестоимость на 10%.

РЕЗУЛЬТАТЫ

- (1) «Пивоваренная компания «Балтика» впервые в своей практике отдала на аутсорсинг практически всю логистику распределения целого завода, что позволило ей вовремя приступить к запуску производства до создания собственных логистических мощностей.
- (2) Виктор Ерукаев и компания «ВЛ Лоджистик» получили неоценимый опыт организации логистики распределения от производства до конечного потребителя больших объемов скоропортящейся продукции, требующей соблюдения температурного режима, а также опыт поставки пищевой продукции в спецконтейнерах из южных провинций Китая в Россию.
- (3) Благодаря объемам перевозки «Балтика», была отработана и запущена схема автомобильных экспресс-перевозок между Хабаровском и Владивостоком (перевозка за 1 ночь), что было в те годы ноу-хау и впоследствии стало стандартом доставки на этом маршруте.

КЕЙС 5

Разработка и реализация новой схемы перевозки глинозема для завода «РУСАЛ-Братск»

ДАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ:

2008 – 2013, 2015

ОБЪЕМ ПЕРЕВОЗОК ГЛИНОЗЕМА ПО НОВОЙ ТЕХНОЛОГИИ:

700 000 тонн в год (до 1 000 вагонов в месяц)

ВОВЛЕЧЕННЫЕ СРЕДСТВА:

монтажные рамы собственной конструкции – 40 шт.

автокран – 1 шт.

одноразовые вагонные мягкие вкладыши собственной конструкции – до 1 000 шт./мес.

ОСОБЕННОСТИ ПЕРЕВОЗКИ И ХРАНЕНИЯ:

гигроскопичный и очень текучий порошкообразный груз

ДОСТИГНУТЫЙ ЭФФЕКТ:

Стоимость перевозки тонны глинозема сокращена на 25%. Высвободились пропускные мощности участка РЖД Комсомольск-С. Гавань для дополнительной перевозки 500-700 тыс. тонн экспортных грузов в порт Ванино

КОНТЕКСТ

Компания РУСАЛ – крупнейший в мире производитель алюминия (10% мирового производства алюминия и глинозема). РУСАЛ – это более 40 предприятий в 19 странах на 5 континентах. Братский алюминиевый завод – самый крупный завод компании с объемом выпуска алюминия более 1 млн. тонн в год из 3,5 млн. тонн на всех заводах РУСАЛа. Сырьем для производства алюминия является глинозем. У РУСАЛа 13 глиноземных комбинатов по всему миру. Самый крупный, дающий очень качественный и дешевый глинозем, расположен в Австралии. С этого комбината завозится основной объем глинозема для работы Братского алюминиевого завода (БРАЗ). Глинозем судами по 30-40 тыс. тонн поступает из Австралии в порт Ванино, откуда по ЖД отправляется в Братск, Красноярск и Саяногорск. Объем перевалки глинозема по Ванино – 1,0-1,2 млн. тонн в год.

Порт Ванино – крупнейший морской порт в Хабаровском крае, через который идут на экспорт значительные объемы угля, леса и готового алюминия. Порт связан с сетью РЖД однопутной железной дорогой Комсомольск-на-Амуре – Советская Гавань, проходящей по гористой труднопроходимой местности. В 2008 году пропускная способность этого отрезка РЖД не превышала 7-7,5 млн. тонн грузов в год при потребности в перевозках только угля на экспорт 15-20 млн. тонн. Перевозки на экспорт осуществлялись в основном

полувагонами, а перевозки импортного глинозема – вагонами-хopperами (зерновозы и минераловозы).



Хopperы были «закольцованы» между Ванино и алюминиевыми заводами. То есть, после выгрузки порожние хopperы составами отправлялись обратно в Ванино под погрузку. Из-за ограниченной пропускной способности железнодорожного участка Комсомольск – Советская Гавань каждый состав порожних вагонов-хopperов не давал возможности провести на экспорт состав полувагонов с углем. В какой-то мере эта проблема решалась использованием для перевозки глинозема специально разработанных комбинированных вагонов, в которых с алюминиевых заводов после выгрузки глинозема в Ванино везли алюминий на экспорт, но таких вагонов было мало, и они обеспечивали вывоз не более 10% объема глинозема. Положение усугубилось после того, как РЖД передали парк вагонов-хopperов в дочернюю операторскую компанию ПГК (Первая грузовая компания). Если до этого возврат порожних вагонов под погрузку осуществлялся за счет РЖД, то теперь за порожний пробег нужно было оплачивать тариф, что сразу на 30% увеличило стоимость перевозки тонны глинозема.

Разумнее всего для перевозки глинозема было бы использовать полувагоны, освобождающиеся после выгрузки в порту угля, леса и металлов. Но глинозем – вещество очень гигроскопичное и чрезвычайно сыпучее. Без полной защиты от атмосферных осадков глинозем приходит в негодность, образуя в вагоне сплошной монолитный комок. При наличии даже очень маленьких отверстий или щелей в вагоне, глинозем высыпается по дороге как вода. С советских времен существовала методика перевозки глинозема в больших 14-тонных мешках из прорезиненной прочной ткани, но непростые погрузка/выгрузка, обслуживание и возврат этих многоразовых мешков делали перевозку в них с использованием полувагонов экономически невыгодными по сравнению с перевозкой в хопперах РЖД. Однако после передачи хопперов в ПГК эта технология начала внедряться, хотя по-прежнему перевозка в 14-тонных мешках была немного дороже перевозки в хопперах.

РЕШЕНИЕ

В 2008 году Виктором Ерукаевым была разработана схема перевозки глинозема в полувагонах с использованием собственного ноу-хау. Для погрузки в полувагон был разработан одноразовый вагонный вкладыш из полипропиленовой ткани. По сути вкладыш представлял собой мешок размером во всю внутреннюю часть полувагона и с 4-мя загрузочными горловинами в верхней части. С самого начала разработка была направлена на то, чтобы технологически ни погрузка полувагона с вкладышем в порту, ни выгрузка на заводе не отличались от погрузки и выгрузки вагона-хоппера. Для этого была разработана специальная монтажная рама, к которой вкладыш крепился на земле возле вагона. Затем рама с вкладышем краном устанавливалась на вагон, нижняя часть вкладыша крепилась к дну вагона и полувагон с рамой и вкладышем подавался под бункер погрузки глинозема на причале. После погрузки рама снималась с вагона, засыпные горловины герметично завязывались и вагон с глиноземом отправлялся на завод. На заводе в цехе выгрузки глинозема открывались нижние люки вагона, материал вкладыша разрезался и глинозем свободно высыпался в приемный бункер.

На заводе в цехе выгрузки глинозема открывались нижние люки вагона, материал вкладыша разрезался и глинозем свободно высыпался в приемный бункер.

Методика была предложена генеральному директору ПГК и директору по логистике компании РУСАЛ. Решено было открыть НИОКР в ПГК на эту тему и испытать технологию на практике. В течение 2009-2011 годов было проработано 16 вариантов конструкции и материалов одноразового вкладыша, отлажена технология подготовки и погрузки вагонов в Ванино и выгрузки в Братске. В результате были достигнуты заявленные параметры стоимости и производительности. При том что время погрузки и выгрузки полувагонов с вкладышами не отличалось от времени погрузки/выгрузки хопперов, стоимость перевозки тонны глинозема уменьшилась на 25%. В последующие годы технологический процесс совершенствовался, что позволило в 2015 году перевозить по новой технологии до 1 000 вагонов глинозема в месяц не только из Ванино, но и из других портов и глиноземных заводов.

РЕЗУЛЬТАТЫ

- (1) Разработанная и внедренная схема перевозки глинозема в полувагонах позволила компании РУСАЛ сократить стоимость перевозки сырья и с 2016 года полностью отказаться от перевозок из портов в вагонах-хопперах.
- (2) Сокращение подачи в Ванино порожних хопперов под погрузку глинозема позволило увеличить объемы перевозки экспортных грузов в порт и сократить порожний пробег вагонов на инфраструктуре РЖД.
- (3) Разработанная схема перевозок имеет огромный потенциал распространения на другие сыпучие грузы, требующие защиты от атмосферной влаги. Единственным препятствием для массового применения технологии является активное сопротивление РЖД, так как разработанная схема перевозок напрямую угрожает бизнесу дочерних операторских компаний РЖД, которым были переданы все вагоны-хопперы РЖД.

КЕЙС 6

Разработка и реализация новой схемы перевозки китайских грузов в РФ

ДАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ:

2013 – 2014

ОБЪЕМ ПЕРЕВОЗОК:

Перевезено 10 300 м³ обуви и аксессуаров (120 фур большой вместимости)

ВОВЛЕЧЕННЫЕ СРЕДСТВА:

склад в г. Хунчунь (КНР) – 10 000 м²
машины – 120 ед.

ОСОБЕННОСТИ ПЕРЕВОЗКИ И ХРАНЕНИЯ:

объемный хрупкий легковес, товар в зоне риска при таможенном оформлении

ДОСТИГНУТЫЙ ЭФФЕКТ:

Достигнута скорость доставки грузов с южных провинций КНР в Москву – 24 суток, в Новосибирск – 18 суток. Потребные запасы товаров в торговой сети уменьшены на 40%

КОНТЕКСТ

Торговая сеть ЦентрОбувь и Centro представлена в 90 городах России, в Украине, Польше, Латвии, Литве и продолжает стремительно развиваться в странах Европы и СНГ. На сегодняшний день это крупнейшая торговая сеть формата Fast Fashion в России.

В 2014 году поставки товаров (обувь и аксессуары) в торговую сеть осуществлялись в основном со 120 заводов в Китае через 6 складов консолидации в контейнерах через Финляндию и Санкт-Петербург на 8 региональных распределительных центров (РЦ) в России. Средний срок доставки коллекции обуви со складов в Китае до региональных РЦ в России составлял 53 дня. Сезонная коллекция заказывалась на китайских заводах за 3 месяца до начала сезона. Из заказанной коллекции 30% продавалось за первый месяц продаж и 30% не продавалось в сезон, оставаясь на складах до следующего сезона или продавалась со значительными скидками.

Расчеты, произведенные Виктором Ерукаевым, показывали, что при сокращении срока доставки из Китая в РФ в 2 раза потребные запасы товаров в торговой сети должны сократиться на 40%, высвобождая значительные оборотные средства. Кроме того, при таких сроках поставки (25 суток от китайской фабрики до Москвы) становится возможным дозаказ хорошо

продаваемой в начале сезона обуви, что позволит увеличить объемы продаж. Однако такие сроки поставки при традиционных схемах перевозки через Европу или через дальневосточные порты реализовать нереально. Часть поставок из Китая производилась самолетами, но стоимость перевозки при этом была слишком высокой для обуви эконом сегмента.



РЕШЕНИЕ

В 2013 году Виктором Ерукаевым была разработана схема экспресс-перевозки остросезонных товаров из Китая в Россию автомобильным транспортом. Схема изначально создавалась для компании «ИРБИС-Моторс» (крупнейший в России дистрибьютор китайских велосипедов, мототехники, квадроциклов и снегоходов) в ходе проводимого логистического консалтинга. Однако компания не решилась опробовать схему на практике, поэтому готовая схема была предложена руководству «ЦентрОбувь».

В 2014 году решено было проверить теоретические расчеты схемы автомобильной экспресс-перевозки на практике. Для этого в г. Хуньчунь вблизи российской границы в районе пос. Краскино Приморского края был арендован склад перегрузки площадью 10 000 м². Доставка обуви с китайских заводов и складов консолидации в Хуньчунь производилась нанятыми китайскими перевозчиками фурами большой вместимости (150 м³). В Хуньчуне обувь принималась на склад, фотографировалась, осматривалась представителем ТПП РФ с составлением акта соответствия, затем под погрузку подавались российские фуры вместимостью 90-100 м³. К вечеру российские фуры грузились, оформлялись и пересылались таможенному брокеру документы для российской таможни. Утром декларация в электронном виде подавалась в Хасанскую таможню и как только регистрировался номер таможенной декларации машина с грузом начинала движение со склада в Хуньчуне на границу, по пути оформившись на китайской таможне. К обеду фуры с грузом проходили границу и заезжали на СВХ в Краскино. Ввиду того что декларирование было заблаговременным, а также при наличии актов сверки декларируемого груза представителем ТПП, оформление на СВХ занимало 2-4 часа в зависимости от необходимости частичной выгрузки для досмотра. Вечером машина выезжала с СВХ и отправлялась в Новосибирск, Москву или в другой региональный РЦ «ЦентрОбувь».

В процессе проведения тестовых поставок было проведено по новой схеме 120 российских фур с обувью. Все расчетные сроки и стоимость доставки были подтверждены. При том что стоимость перевозки обуви по новой схеме экспресс-перевозки была выше на 20-25%, чем перевозка по традиционной контейнерной схеме, была отмечена значительная экономия оборотных средств за счет сокращения объемов запасов в пути, коллекция зимней обуви была доставлена на склады без опоздания из-за задержки коллекции на китайских складах вследствие несвоевременной оплаты. Схема экспресс-перевозки была признана экономически обоснованной и на 2015 год планировалось перевести на эту схему 50% всех перевозок из Китая (около 1 200 российских фур). Однако падение цен на нефть и значительное уменьшение фрахтовых ставок на направлении Китай-Европа, а также значительное сокращение закупа обуви компанией «ЦентрОбувь», не позволили приступить к реализации планов массовых экспресс-перевозок в направлении Китай-Россия. Тем не менее, по мере возврата фрахтовых ставок к прежнему уровню и восстановления объемов импорта из Китая в РФ отработанная схема перевозки будет востребована.

РЕЗУЛЬТАТЫ

- (1) Разработанная и внедренная схема экспресс-перевозки сезонных грузов из Китая в РФ занимает промежуточное значение между контейнерными и авиаперевозками.
- (2) Получены практические навыки организации международных автоперевозок в ускоренном режиме, в том числе перевозка двумя экипажами по Китаю и перевозка со сменой тягачей (полуприцеп едет непрерывно, а тягачи меняются) по России.