

Справка о компании

Familia – федеральная розничная сеть магазинов off-price, предлагающая покупателям широкий ассортимент женской, мужской, детской одежды и обуви, игрушек, аксессуаров, товаров для дома и декора. Familia сегодня – это 170 магазинов в 36 городах России, более 1200 поставщиков из 40 стран мира. В сети трудится свыше 2500 человек, основная часть которых – персонал розничных магазинов.

FAMILIA

В МИРЕ ФОРМАТА OFF-PRICE



Максим Александрович Булычев,
операционный директор сети магазинов «Фамилия»

Компания Familia по праву считается основоположником российского off-price-ритейла. Вот уже 17 лет она занимает на российском рынке уникальное положение благодаря своей товарной и ценовой политике, широте и частоте обновления ассортимента. Об особенностях логистики сегмента off-price сегодня мы беседуем с Максимом Александровичем Булычевым, операционным директором сети магазинов «Фамилия».

– Максим, здравствуйте! От лица редакции журнала «ЛОГИСТИКА» и наших читателей благодарим за возможность обсудить особенности логистики сегмента off-price на примере торговой сети «Фамилия». Скажите, пожалуйста, в каком логистическом масштабе вы сегодня работаете?
– Отвечу кратко: мы работаем с 1200 поставщиками из 40 стран и у всех свои особенности работы с товаром. «Фамилия» оказывает поставщикам полный пакет логистических услуг, вплоть до вывоза товара из магазина, самостоятельной сортировки, идентификации и маркировки товара. Отличительная черта компании в работе с поставщиками – гибкость, стремление обеспечить скорейшее перемещение товара из регулярной розницы и производства в наши магазины.

– Правильно ли мы понимаем, что вы принимаете от поставщика товар в любом состоянии, сами проводите складскую и предпродажную подготовку? Почему бы не попросить поставщика подготовить товар в формате, удобном для приема?

– Мир формата off-price – рынок с очень высокой конкуренцией. Покупатели готовы приобрести качественный актуальный брендовый товар со скидками до 85%. Спрос породил предложение: формат успешно развивается в США, Канаде, большинстве стран Европы. Мы – первая и единственная федеральная сеть, которая развивает его в России. Чтобы удерживать лидирующие позиции на рынке, наши байеры по всему миру ищут интересные для покупателя коллекции, заранее ведут переговоры о покупке. Основным преимуществом «Фамилии» является удобство: мы сами забираем товар, оформляем сертификаты для прода-



жи, обеспечиваем таможенную очистку и предпродажную подготовку. Многие бренды опасаются продавать товар операторам по специальным ценам, т.к. товар может выглядеть некачественно в зале или на фотографии, что ухудшит имидж бренда. Однако это не относится к «Фамилии»: мы соблюдаем все требования владельцев брендов. Нашим преимуществом является и качественная предпродажная подготовка. У компании есть единые стандарты по контролю качества и маркировке товаров, которые согласованы с поставщиками.

– Максим, опыт показывает, что порой бывает сложно договориться со всеми поставщиками одинаково. Что позволяет вам быстро адаптироваться к формату работы поставщиков? Получается ли организовать прямые поставки из-за рубежа?

– Процессы компании вариабельны в зависимости от ситуации. Вся цепочка работы с товаром разбита на этапы: получение; проверка веса, качества и маркировки; подготовка к таможенной очистке и т.д. Каж-

дый этап имеет свой набор возможных вариантов. Например, при получении товара поставщик может передать информацию о товаре только на бумажном носителе или предоставить данные в электронном виде. В зависимости от варианта строится дальнейший путь товара. Для каждого этапа и варианта рассчитано время и затраты на обработку исходя из группы товара и страны поставки.

На этапе подготовки договора мы формируем алгоритм движения товара, сроки и затраты на обработку. Когда это коммерчески оправдано, мы подключаем к цепочке транзитные склады. Например, в Европе они работают в единой информационной системе и по единым стандартам с распределительным центром в России. На транзитных складах может выполняться как проверка (частичный досмотр), так и полный перебор товара с идентификацией и маркировкой. Повторюсь, все данные передаются в центральный распределительный центр. Обработка товара не имеет разрывов и повторов операций. Все складские работают на конечный результат как единое целое.

– Вы упомянули о распределительном центре. Какой функционал он обеспечивает? В России это единственный склад или центральный?

– Распределительный центр – это единое место приема и предпродажной подготовки и распределения товара по магазинам. У нас налажен процесс непрерывной поштучной проверки и идентификации, маркировки и нанесения противокражных датчиков, распределения товара по магазинам. Работаем именно с каждой единицей. Бывают поставки, в которых один номенклатурный код представлен одной штукой. В сутки обрабатывается до 170 тыс. единиц товара. Среднее время нахождения товара на складе – 1,9 дня.

– За счет чего удается поддерживать такую скорость обработки товара?

– На распределительном центре заранее проводится планирование поставок и обработки товара. Сначала проводится недельное планирование: на каждый день в зависимости от сложности обработки ставится возможное для обработки количество единиц товара. Далее для каждого дня в отдельности определяется плановое время приезда машин. Такой график обеспечивает непрерывные поступление и передачу товара в зону обработки.

– Существуют ли сезонные колебания поставок, ведь коллекции распродают в конце сезона? Есть ли практика откладывать товар до следующего сезона?

– Сезонные колебания поставок есть у большинства операторов, продающих по специальным ценам. В сезон нагрузка возрастает в 4 раза относительно среднегодовых поставок. Такой перепад нагрузки требует изменения числа сотрудников, участвующих в обработке товара. Поддерживать штат сотрудников из расчета максимальной нагрузки невыгодно, поэтому мы уже 10 лет работаем с аутсорсинговыми компаниями: в сезон на одного штатного сотрудника в сутки приходится пять сотрудников, нанятых по аутсорсингу.

«Фамилия» практикует длительное хранение товара. Коллекции, как правило, выкупают в конце сезона, поэтому отправляют сезонный товар сразу в продажу бессмысленно. Например, если весной привозят в распределительный центр пуховики, то сразу в продаже они не окажутся. Мы их примем, проведем



– Как удается привезти, проконтролировать качество работы и производительность у такого количества внештатных сотрудников одновременно?

– Распределительный центр расположен в 30 км от Москвы, поэтому ежедневно привозить сотрудников аутсорсинга было бы сложно. На территории РЦ для них созданы общежития, которые расположены в двух минутах ходьбы от рабочего места. На территории складского комплекса действует медицинский пункт, оборудованы прачечные, есть охраняемые ячейки для ценных личных вещей. Предусмотрено все для работы вахтенным методом.

Для поддержания плановой производительности труда введена доплата за выработку. Внештатные сотрудники разделены на бригады по 10 человек. Каждая проводит полный цикл обработки товара – от проверки качества, до упаковки в короба перед отправкой в магазины. Заработная плата начисляет-

предпродажную подготовку и разместим на длительное хранение, а с наступлением сезона распределим в соответствии с потребностью магазинов и отправим на реализацию.

– Каким образом происходит процедура распределения товара по магазинам?

– Планирование поставок товара в разрезе групп в магазины проводим на год и ежемесячно корректируем. Для магазинов устанавливаем нормы по каждой группе товара на каждый месяц. Распределение товара на складе происходит в онлайн-режиме. Из магазинов поступают данные об остатках товара, после из распределительного центра в магазины направляю товар для достижения его плановых остатков. График доставки составляется ежемесячно, что позволяет точно спрогнозировать дату и время поступления товара в магазины.



Интересный факт

Индустрия off-prise (офф-прайс) берет свое начало с открытия в 1956 г. в Бостоне первого магазина Marshall's (Маршаллз) – в будущем успешной сетевой сети, концепцию которой Альфред Маршалл сформулировал как «бренды за меньшие деньги».

ся на всю бригаду и делится между сотрудниками. Оплата состоит из двух частей: гарантированной минимальной оплаты труда и сдельной выработки. Каждая обработанная единица фиксируется в программе, выработка рассчитывается в условных единицах в зависимости от сложности обработки группы товара. Например, обработать носки проще, чем пуховики, соответственно и количество условных единиц за пуховик будет больше, чем за пару носков.

Компания осуществляет двойной контроль качества обработки товара: в магазинах и на распределительном центре. Следят за качеством работы только штатные сотрудники. За допущенные ошибки ко всей бригаде, обработавшей товар, применяется понижающий коэффициент, при этом учитывается серьезность ошибки. За 2017 г. средний процент ошибок обработки товара составляет 0,28%.

– Могут ли штатные сотрудники рассчитывать на общезнание?

– Штатные сотрудники занимают на складе все ключевые позиции – это начальники смен, сотрудники участка приемки, контролеры качества и т.д. С 2017 г. мы начали работу по подбору штатных сотрудников в регионах. Если сотрудник проживает не в Москве или Подмосковье, то может работать на распределительном центре вахтенным методом, например, месяц через месяц. График работы сотрудников из регионов составляется заранее, так же, как график работы по сменам.

– Существуют ли в компании перспективы карьерного роста, скажем, для кладовщика?

– Компания развивается высокими темпами, поэтому карьерный рост не только возможен, но и является неотъемлемой частью работы. Отвечу на ваш вопрос о карьерном лифте собственным примером. Я начал работу на складе кладовщиком, как и многие руководители подразделения. Ежегодно компания проводит аттестацию сотрудников. По ее итогам составляют кадровый резерв. На вакантные должности в первую очередь подбирают сотрудников, входящих в кадровый резерв. Сейчас несколько специалистов проходят заочное обучение в Высшей школе экономики. Я сам прошел такой путь и получил диплом логиста.

– Используйте ли вы на складе автоматизацию труда? Или применяете только ручной труд внешних сотрудников?

– На распределительном центре есть частичная автоматизация работы. Это не полностью автоматизированный конвейер, а оборудованное автоматизированное рабочее место (АРМ), на котором и проводится весь цикл обработки товара. Мы уже несколько лет рассматриваем необходимость установки конвейера, просчитываем окупаемость и нагрузку, при которой потребуются большая автоматизация. В 2017 г. для понимания потребностей и перспектив автоматизации мы пригласили российскую консалтинговую компанию, специализирующуюся в логистике. Был проведен аудит наших бизнес-процессов, мы получили варианты решений автоматизации для различных сценариев работы. Мы довольны результатом, у нас появилось понимание схем внедрения.



– Расскажите о дальнейших планах развития логистики в компании?

– Мы рассматриваем разные направления оптимизации работы. Планируем увеличить количество транзитных складов в Европе. Составляем новые маршруты доставки товаров из Китая и Америки. Рассматриваем рентабельность внедрения технологии работы в смарт-очках.

Компания открыта для нового и работает в разных направлениях развития логистики. Лично я сделаю все возможное, чтобы Familia не просто оставалась на рынке off-prise, но и упрочила свои позиции.

– Спасибо за интервью!