

# ЛОГИСТИКА «МАГНИТА»: ПОКУПАТЕЛЬ – В ЦЕНТРЕ НАШЕЙ СТРАТЕГИИ



«Магнит» – одна из ведущих розничных сетей в стране и является лидером по количеству магазинов в России. Компания ведет свою деятельность в мультиформатной модели, что позволяет «Магниту» удовлетворять разные потребности и желания покупателей. Сегодня в гостях у журнала «ЛОГИСТИКА» Марья Дей, директор по цепочкам поставок, член Правления ПАО «Магнит». С ней мы говорим о стратегии, управлении и изменении логистических процессов компании, а также инструментах, направленных на повышение их эффективности.

Марья Дей – директор по цепочкам поставок, член Правления ПАО «Магнит». Окончила Всероссийскую государственную налоговую академию Министерства Российской Федерации по налогам и сборам (экономист).

В 2008 – 2016 гг. работала на различных руководящих позициях в отделах планирования поставок и продаж таких компаний как ООО «Юнилевер Русь», ООО «Кампари Рус» и ООО «Бакарди Рус». В 2017 – 2018 гг. занимала должность директора по операционному планированию в торговой сети «Пятерочка» (X5 Retail Group). В июне 2018 г. присоединилась к команде «Магнит».



– Марья, рады приветствовать Вас в гостях редакции журнала «ЛОГИСТИКА!» В феврале 2019 г. Вы вошли в состав Правления ПАО «Магнит», заняв должность директора по цепочкам поставок. Как Вы считаете, насколько реализуема цель компании «Стать логистической системой № 1 в стране среди ритейлеров»?

– С точки зрения размера логистической инфраструктуры «Магнит» давно № 1 в российской рознице. Но первенство для нас – это прежде всего баланс стабильно высокого уровня сервиса, оказываемого бизнесу при оптимальных логистических расходах. Логистика компании ориентирована на потребности и желания покупателей семьи магазинов «Магнит», поддерживает развитие мультиформатной сети и СVP – ценностного предложения. Оно включает предоставление клиентам качественной свежей продукции, интересного, уникального ассортимента и высокого сервиса в любой удобной локации при оптимальных затратах и товарных запасах.

В апреле 2019 г. «Магнит» утвердил стратегию развития логистики, которая основывается на трех ключевых направлениях: открытость и взаимовыгодное сотрудничество с поставщиками, оптимизация логистики, автоматизация процессов. Это позволит стать любимым магазином для каждой российской семьи.

Стратегия цепочек поставок «Магнита» охватывает все важные направления: дистрибуцию, транзитную и международную доставки, распределительные центры, структуру управления и др.

#### Справка о компании

Магнит – одна из самых развитых и современных мощных логистических систем в России, которая насчитывает 38 распределительных центров, или 1,6 млн м<sup>2</sup> складских площадей, и около 6000 собственных автомобилей. Работоспособность логистической инфраструктуры обеспечивают 40 тыс. сотрудников. Логистическая сеть представлена от Мурманска на севере до Астрахани на юге, а также простирается на восток до Кемерово. Вместе с федеральной представленностью компания Магнит является импортером № 1 плодовоощной продукции в РФ.

– Сегодня мы говорим уже не просто о сети «Магнит», а о семье, которая включает различные форматы розничных магазинов. Что это за форматы и в каких годах были открыты?

– Сейчас у «Магнита» шесть форматов. В этом году мы начали тестировать новые магазины, чтобы оценить потенциал объектов, их востребованность и отклик у покупателей. Ни один ритейлер не обладает таким разнообразием форматов, как «Магнит»! Жители 65 субъектов могут выбрать удобный вариант со-

вершения покупок, причем как в продовольственных магазинах, так и в непродовольтовых.

В семью «Магнит» входит всем известный формат «у дома» – удобные и доступные магазины для повседневных покупок. В 1998 г. компания открыла первый такой магазин, а в 2007 г. появились супермаркеты «Магнит Семейный», которые обладают расширенным фуд- и нон-фуд-ассортиментом, собственной кулинарией и другими сервисами. В 2010 г. компания запустила дрогери – «Магнит Косметик» с продукцией





для красоты и здоровья. «Магнит Оптима» для покупок товаров крупными партиями появился в 2017-м, тогда же мы начали развивать свою аптечную сеть.

Ультрамалые форматы, в частности точки в почтовых отделениях, открылись в 2018 г., а в 2019-м – запустили тестовые объекты на АЗС. В этом же году мы открыли тестовые магазины «Магнит Сити» с уютным интерьером, кафе, бесплатным Wi-Fi и «Магнит Вечерний» – с большим ассортиментом алкоголя.

**– Как в сети «Магнит» строится работа с поставщиками? Какие инструменты используются для оптимизации взаимодействия с ними?**

– Поставщики и компания работают для покупателя вместе. В настоящее время у «Магнита» около 6000 федеральных и региональных поставщиков. Мы стремимся менять взаимодействие с партнерами, делая его простым и открытым, нацеленным на совместное решение вопросов. Согласно данным, опубликованым компанией Advantage, результаты улучшения в цепочках поставок уже оценены поставщиками.

Главный инструмент взаимодействия с поставщиками – это, конечно же, квалифицированные кадры. «Магнит» усилил команду логистов экспертами из FMCG-рынка, которые детально знают процессы работы с поставщиками продуктов питания, обладают уникальным опытом интеграции цепочек поставок. Например, к нам присоединились Вазген Бунатян, директор по стратегическому развитию цепочек поставок, и Руслан Рыжонков, операционный директор в блоке цепочек поставок. Вазген Бунатян (работал вице-президентом по производству и цепочкам поставок в России и СНГ компании «Марс») будет разрабатывать, запускать новые и улучшать действующие технологии, проводить аудит внедренных инструментов, определять приоритетные направления развития. Руслан Рыжонков (занимал лидирующие позиции по логистике в Danone и METRO Cash & Carry) отвечает за обеспечение высокого оборота товаров на складах и в магазинах при оптимальных расходах на логистику, снижение потерь по всей цепочке, разработку и внедрение инструментов для улучшения процессов.

В рамках общей децентрализации компании направление логистики «Магнита» разделяется на



округа. Центр принятия решений приближается к покупателям и поставщикам, последним будет проще, понятнее и быстрее работать напрямую с компанией через региональных представителей, наделенных большими полномочиями.

Планируем постепенно снижать минимальные партии продукции от поставщиков для того, чтобы повысить оборачиваемость продукции и сократить товарные запасы. Для выгоды обеих сторон реализован проект пулинга поставщиков: сборная доставка товаров от разных КА с помощью транспортной компании в распределительные центры. Это позволяет партнерам сэкономить до 30%, а некоторым и до 50% на логистике за счет фиксированного пулинга-тарифа,

который не зависит от объемов перевозки, а компании – сокращать товарные запасы.

**– Каково в семье «Магнит» соотношение собственной логистики и аутсорсинга? Существуют ли критерии отбора для поставщиков логистических услуг «Магнита»? И как стать партнером «Магнита» в логистике?**

– Мы начали активное развитие аутстаффинга и формирование пула 3PL-провайдеров совсем недавно, в 2019 г. К III кварталу была достигнута целевая доля аутстаффинга на наших распределительных центрах – 15%. С начала сентября полностью изменен подход к формированию тарифов: почасовая оплата заменена на оплату по количеству пикингов. Цель –

получение более высокоуровневого персонала и сокращение затрат. Существенно выросла и доля наемного транспорта – с 6% в 2018 г. до 15% в 2019 г. На данный момент происходят активные торги по тарифам на высокий сезон.

Как для аустаффинговых агентств, так и для наемных перевозчиков сформулирован и утверждён перечень требований, необходимых для участия в торгах. Они публикуются в приглашении для участия. Сами же торги проводятся на B2B-портале, куда всем желающим предоставлен равный доступ. После проведения торгов дополнительно проводится проверка СЭБ на выявление аффилированности между участниками, а также на предмет нарушения утверждённой в компании тендерной политики.

#### – За счет чего «Магнит» делает логистику выгодной и эффективной?

– Реализация стратегии развития логистики, о которой я упоминала выше, позволит повысить эффективность процессов в компании. За счет чего это произойдет? «Магнит» уходит от большого вместительного транспорта к малотоннажному. Так проще и быстрее доставлять товары на короткие расстояния, можно использовать наемный транспорт, что особенно выгодно, когда нет пиков нагрузки на собственный, а также реализовать устаревший парк своих автомобилей.

Для поддержания сервиса в разных форматах магазинов, обеспечения покупателей свежими товарами, оптимизации затрат планируется запуск новых распределительных центров, исходя из потребностей и развития сети в конкретных регионах. В перспективе до 2023 г. мы рассматриваем варианты открытия комплексов в Москве, Санкт-Петербурге, Архангельске, Сургуте, Омске, Новосибирске и других городах.

Планируем открывать кросс-докинговые площадки без хранения товаров, что позволит еще быстрее доставлять продукцию в магазины, минуя РЦ. Первые фреш-платформы сегодня испытываются в Ставрополе, после этого будет принято решение о масштабировании.

Для повышения качества продукции мы изменяем схему доставки товаров категории «фреш»: они будут поступать в магазины до пика покупательского трафика, чтобы на полках всегда было все, что нужно посе-

тителям, и в необходимом объеме. Кроме этого, магазины переходят на режим «доверительной приемки». Если раньше наши сотрудники тратили несколько часов, пересчитывая поступающие товары, то сейчас принимают их сразу, а сверяют только в день инвентаризации.

#### – Как на логистику «Магнита» повлияла интеграция с компанией «Сиа»? Насколько активно мощности дистрибутора используются для внутренних потребностей сети?

– Интеграция с дистрибутором лекарств «Сиа» открыла на нас большое влияние. Мы получили мощную логистическую платформу для развития аптек и дистрибуторской сети для штучной сборки товаров. Новые возможности позволят повысить качество комплектации штучных товаров для активно развивающихся магазинов «Магнит Косметик» и «Магнит Аптека», увеличить частоту поставок в столичный регион и в пределах «Золотого кольца», сократить время доставки. К сентябрю около 4000 SKU «Магнит Косметик», для которых требуется штучная сборка, будут переведены на склады «Сиа», и соответственно все аптеки станут обслуживаться через эту логистическую платформу.

Хочу отметить, что в целом компания продолжает комплекс мероприятий по развитию логистики в части улучшения планирования нагрузки на распределительные центры и транспорт, повышения уровня сервиса (в 2018 г. уровень сервиса вырос на 4% по сравнению с 2017 г.), сокращению товарных запасов (в 2018 г. на 15% сокращены запасы на РЦ, в том числе за счет распродажи товаров).

#### – Насколько широко в компании применяются возможности автоматизации?

– Осенью мы запускаем проект OSA HR для постоянного отслеживания товаров на полке. Это аналитическая платформа, которой «Магнит» и поставщики смогут пользоваться онлайн. Она позволяет повысить уровень доступности товаров, выявлять и оперативно решать причины отсутствия продукции, снижать виртуальные запасы, потери, оптимизировать остатки в магазинах и на складах, в целом повышать лояльность покупателей.

Сбор данных (чеки, промо, ассортимент, цена) для платформы осуществляется механически и загружаются в Big Data, где структурируются и подготавливаются для дальнейшего анализа. На их основе искусственный интеллект сообщает о проблемах с товарами, анализирует причины недоступности и ставит приоритетные задачи. Администраторы магазинов, в свою очередь, получают сообщения об отсутствии товара, проверяют его, обновляют в программе данные о запасах и при необходимости заказывают товар. Такой метод помогает сократить «упущенные продажи».

На распределительных центрах компании внедрена система Risk-by-Voice, которая переводит взаимодействие с программным модулем в рамки голосового управления. Сегодня сообщения поступают сотрудникам на специальные мобильные терминалы, задача новой технологии увеличить скорость выполнения операций и повысить производительность труда от 8 до 16%.

В июле 2019 г. в одном из распределительных центров стартовал пилотный проект по запуску WMS-системы от одного из мировых лидеров, компании Manhattan. Система позволит управлять всеми процессами в РЦ: от поступления заявок на размещение товаров до их отгрузки в магазины, в том числе для контроля работы персонала. Перевод всех РЦ на данную систему мы планируем осуществить до 2023 г. По прогнозам, пророст пропускной способности складов в связи с переходом на новую WMS составит 7% за счет быстрой группировки заказов, оптимизации пространства и др.

#### – Планирует ли «Магнит» выходить на рынок логистических услуг как логистическая компания?

– Бизнес «Магнита» – это продажа качественных продуктов питания по справедливой цене. Логистика компании направлена на обеспечение магазинов необходимым уровнем оказываемого сервиса при оптимальных затратах. «Магнит» – не логистическая компания и не планирует выделять логистику в отдельный бизнес. Мы сфокусированы на обеспечении наших покупателей стабильно высокой доступностью товаров в семье магазинов «Магнит», чтобы стать любимым магазином для каждой российской семьи!

– Спасибо за интересную беседу!