

# СДЭК ДЕЛАЕТ СТАВКУ НА ИННОВАЦИИ

Служба доставки «Экспресс-курьер» (СДЭК) была образована 25 февраля 2000 г. в Новосибирске. Первоначально целью компании являлось освоение Сибирского региона и Дальнего Востока, однако уже в 2001 г. компания открыла свой первый региональный офис в Москве, что позволило ей в дальнейшем развиваться в крупную сеть представительств по всей стране и осуществлять доставку документов и грузов в разные регионы России. Предлагаем вашему вниманию интервью с Максимом Толстобровым, операционным директором компании СДЭК.

**– Максим, расскажите, пожалуйста, об истории создания и основных этапах становления компании. Какое место она занимает на российском логистическом рынке, какие цели перед собой ставит?**

– Компания была создана в тот момент, когда два ее учредителя, Вячеслав Пиксаев и Леонид Гольдорт, попытались организовать свой интернет-магазин и даже зарегистрировали домен «корзина.ру». С помощью него предполагалось продавать товары народного потребления. Интернет-торговля только зарождалась. Насколько я помню, в 1998 г. идея освоить интернет-пространство в качестве инструмента для продажи товаров посещала многих бизнесменов, тогда же появились и первые онлайн-магазины, например у компании «Озон».

В процессе создания интернет-магазина обнаружили, что мало иметь сайт с каталогом товаров – нужна доставка. Предложения по доставке, существовавшие в то время на рынке, показались нашим учредителям неудовлетворительными, поэтому сначала решено было организовать компанию по доставке товаров, к которой впоследствии присоединился бы и интернет-магазин. В итоге была образована компания экспресс-доставки СДЭК, а от идеи открытия собственного интернет-магазина пришлось отказаться.

Родина компании – Новосибирск, начинали мы с экспресс-доставки и курьерской доставки грузов по Сибирскому региону: Новосибирск, Томск, Кемерово, Барнаул. Впоследствии у компании появился филиал в Москве, что стало, несомненно, важным событием в ее истории. Сеть развивалась, ориентируясь только на ту выручку, которую могла получить с клиентов, обеспечивая качественную доставку и невысокую стоимость услуг по сравнению, например, с международными компаниями.

В 2008 г., на пике кризиса, в фокусе внимания оказалась интернет-торговля. Рынок стал набирать обороты, и в СДЭК начали поступать заказы, число которых росло с каждым днем. Тогда мы поняли, что своими силами просто не сможем в короткие сроки обеспечить покрытие сетью офисов территории всей России. В 2009 г. нами было принято еще одно важное решение: мы выбрали франчайзинговую модель развития компании и работаем по ней по сей день. Одним из первых наших крупных клиентов стала российская розничная сеть книжных магазинов «Топ-книга». Совместно мы поняли, что мало делать просто передачу посылок (объем заказов был весьма существенным), требовалась автоматизация и отслеживание. Именно тогда и «ро-



Максим Толстобров,  
операционный директор компании СДЭК

дился» первый IT-протокол обмена «Топ-книги» и СДЭК по поводу интернет-заказов, который лег в основу IP и всех интеграций с возможностью подключения других интернет-магазинов к системе компании.

Сегодня мы продолжаем придерживаться стратегии роста сети СДЭК, активно осваиваем международный рынок. В декабре 2017 г. мы открыли свои первые офисы в Таиланде и Германии, в начале 2018 г. у нас появится подразделение в Турции. Также будем расширять спектр своих услуг.

**– Максим, скажите, пожалуйста, каково соотношение направлений b2b и b2c в компании. Какое из них для вас является приоритетным?**

– Могу сказать, что сегодня b2c-сектор превалирует, хотя еще пару лет назад их соотношение было примерно одинаковым. Более того, сегодня появилось третье направление, в котором движется поток заказов, – это кросс-бордерные поставки, а также добавился сегмент c2c: мы ввели услугу «Посылочка» для физических лиц.

Если в общем говорить о портфеле заказов СДЭК, то в настоящее время мы получаем порядка 101 тыс. заказов в день. В течение последних пяти лет ежегодно наблюдаем двухкратный рост объемов. Думаю, ни один игрок на рын-

ке доставки не может похвалиться такими темпами роста.

**– За счет чего осуществляется подобный рост компании? Какие планы вы ставите перед собой с учетом роста рынка?**

– Компания растет благодаря франчайзинговой модели, предложенной нами. Наши франчайзи занимаются только посылками и отправлениями СДЭК. Это единая торговая марка, единое программное обеспечение, база данных, единые стандарты качества.

IT-система, с которой работает компания СДЭК, – это собственная разработка, созданная с учетом всех требований по качеству. Базовой является система с рабочим названием ЭК-4. Сегодня мы находимся на пороге внедрения ЭК-5 – новой версии системы, которая на протяжении почти 18 лет совершенствовалась и нацелена на будущий рост.

Подстраиваясь под растущий рынок, мы смотрим на динамику



**...любая проблема, выставленная курьером на маршруте, отслеживается службой контроля качества и подтверждается дополнительным звонком получателю — только после этого посылка считается принятой.**

и ориентируемся в первую очередь на свои потребности – это может быть открытие новых подразделений в течение года, вложения в инфраструктуру и другое.

Наша компания уделяет много внимания управлению, в том числе управлению затратами: мы работаем с себестоимостью, перевозкой килограммами, с каждым этапом перевозки в отдельности, перестраиваем маршруты, делаем стандартизацию, которая уменьшает стоимость доставки и перевозки, и т.д.

**– Насколько верны вам клиенты, не было ли такого, что кто-то из них по какой-либо причине ушел к вашим конкурентам?**

– По моему мнению, очень правильно со стороны интернет-магазина (поскольку сам я несколько лет находился, что называется, с другой стороны) использовать несколько перевозчиков на аналогичные услуги. Таким образом, во-первых, можно получить эффект от масштаба, например скидку от объемов своих заказов, во-вторых, постоянно дер-



## “...IT-система, с которой работает компания СДЭК, — это собственная разработка, созданная с учетом всех требований по качеству.

жать своих контрагентов в напряжении, балансируя между ними и распределяя потоки по своему усмотрению. Можно сравнить качество и, в случае чего, переключать объемы с одного перевозчика на другого. В целом клиенты от нас уходят крайне редко, поскольку мы готовы к диалогу и гибко подстраиваемся под их запросы.

### – Компанию-доставщика выбирает клиент интернет-магазина или непосредственно интернет-магазин?

– У онлайн-ритейлеров есть две стратегии. Первая – когда интернет-магазин полностью берет на себя выбор доставщика. Вторая – когда ответственность за выбор доставки ложится на плечи клиента.

### – То есть ваша основная задача – понравиться интернет-ритейлеру, это так?

– Получается, что у нас два клиента: заказчик в лице интернет-магазина, который платит деньги нам, и получатель, клиент магазина, который платит деньги интернет-магазину за товар и выбирает нашу компанию как способ доставки. Наша задача – не разделять этих двух клиентов, а понравиться им обоим. Мы ведь понимаем, что являемся продолжением услуги того интернет-магазина, который потратил немало ресурсов, чтобы привлечь данного клиента. Обеспечивая хороший сервис покупателю, мы таким образом увеличиваем поток заказов со стороны интернет-магазина. Ускоряя количество возвратов, мы позволяем ему экономить оборотные средства на закупку товаров.

Кроме того, для интернет-магазина доставка выступает мощным маркетинговым рычагом, в том числе по управлению средним чеком, когда при определенной сумме покупки товар доставляется бесплатно, и онлайн-ритейл активно этим пользуется.

### – Некоторых операторов, которые хотели бы работать с интер-

### нет-ритейлом, пугают проблемы, связанные с организацией возвратного потока...

– Многие бизнесмены, создавая свой интернет-магазин, не принимают во внимание такую вещь, как возвраты товаров. Естественно, в процессе работы такого ритейлера возникают проблемы, поскольку их бизнес-модель не предусматривает возврат. Этого можно избежать, планируя риски по возвратам изначально, поскольку по определенным сегментам процент возвратов достаточно стабилен. Если бизнесмен, например, закладывает в одну посылку вещь, представленную двумя размерами, чтобы продажа все-таки состоялась, то у него обязательно будет возврат вещи того размера, который не подошел клиенту. Вообще одежда – это один из сегментов, в котором процент возврата достаточно высок и может достигать 30–40%. В любом случае, повторюсь, все зависит от бизнес-модели. Например, у некоторых интернет-магазинов есть условие, при котором клиент, отказавшийся от покупки, оплачивает ее доставку. Не секрет, что особенность России составляет наложенный платеж, который появился из-за большого количества мошенничества и недоверия на этапе становления рынка онлайн-коммерции. Сегодня мы пришли к тому, что покупатель, еще не взяв на себя никаких обязательств, уже генерирует затратные операции для нескольких участников интернет-канала продаж. Поэтому, страхуя себя, ритейлеры закладывают в заказ небольшую сумму за доставку, и это способствует повышению уровня выкупаемости.

В нашей компании процент выкупаемости достаточно высок – свыше 90%. Процент возвратов по разным причинам от выданных в день посылок на доставку в Москве, например, составляет всего 4% в день. При этом возврат не всегда обусловлен отказом: например, может быть так, что клиента не оказалось на месте или он находится по другому адресу. Для клиента мы осу-

ществляем три попытки доставки без дополнительной оплаты.

Очень многое зависит от действий самой курьерской службы, потому что, с одной стороны, есть обещание клиенту осуществить доставку в определенный срок и, с другой стороны, есть сам клиент, ожидающий посылку в назначенное время. И если происходит какое-то рассогласование, а мы получаем возврат, то стараемся урегулировать спор, потому что и у клиента, и курьерской службы правда своя. Мы понимаем это, поэтому уделяем большое внимание границам перехода ответственности, аудиту качества доставки: любая проблема, выставленная курьером на маршруте, отслеживается службой контроля качества и подтверждается дополнительным звонком получателю – только после этого посылка считается принятой.

### – Сегодня появилось такое понятие, как «покупательский терроризм». Как вы в компании боретесь с этим явлением?

– Действительно, есть такие покупатели, которые делают сразу много заказов, например 20–30, а выкупают один. Интернет-магазины создают внутренние черные списки таких клиентов и стараются в будущем не иметь с ними дела.

### – Кроме отказа клиента от товара, по каким причинам груз не может быть доставлен?

– Бывают и другие причины, например порча товара, его бой, потеря грузов, которые в абсолютных цифрах затрагивают много людей. Кроме криминальных случаев, основная причина потери контроля над отправлением – плохая упаковка товара и отсутствие маркировки. На складе есть определенные проблемные зоны, куда весь этот груз собирается и где делаются попытки идентифицировать его по разным признакам, для внутреннего пользования мы создаем фотокаталог указанных предметов, чтобы эти грузы можно было опознать.

### – В октябре у компании возникли проблемы в работе Московского сортировочного центра в г. Дзержинском, который не справился с грузопотоком. Какие шаги были предприняты для стабилизации ситуации?

– Ситуация с перегрузкой склада в Москве сложилась из несколь-



ких факторов. Потоки груза увеличились, причем как из России, так и из Китая, не хватило рабочих рук, поскольку многие сотрудники на тот момент еще не успели вернуться из отпусков. Мы обнаружили, что тех складских площадей, которые у нас есть, недостаточно...

Проблема была решена следующим образом. Выражаясь языком логистов, мы «перетарили» склад, арендовали площади с запасом на высокий сезон и набрали персонал, пересмотрели все наши транспортные потоки, исключив Москву из обработки транзита, поменяли правила сортировки груза в регионах, чтобы работать с уже опалеченным грузом. В результате работы нашего антикризисного штаба, куда были командированы сотрудники и руководящий состав из региональных филиалов, была проделана огромная работа по устранению коллапса. Хочу выразить благодарность также нашим франчайзи за тот вклад, который они внесли в дело устранения кризиса.

Нормальное функционирование компании общими усилиями было восстановлено, хотя и не без ущер-

ба – отголоски этого события слышны до сих пор.

**– Планируете ли вы расширять складские площади за счет строительства нового распределительного центра?**

– Усвоив ошибки, сделанные на сортировочном центре в Дзержинском, мы взяли в аренду дополнительную площадку неподалеку от старого склада, который планируем вынести стационарной зоной хранения на сортировочном центре. Площадь нового центра составляет 4800 м<sup>2</sup>. Строительства нового распределительного центра в планах компании пока нет.

**– СДЭК позиционирует себя на рынке как инновационная компания, которая обладает собственными IT-разработками. Расскажите, как собственные технологии помогают работать на будущее?**

– Наш опыт инвестиций в автоматизацию процессов сортировки свидетельствует о том, что необходимо отказываться от ручного тру-

да в пользу автоматического. Мы активно развиваем в компании это направление, и у нас уже даже есть опытные образцы. Например, нашим уникальным изобретением является модификация весов для посылок. Это вариант 3D-уголка, который с помощью специальных датчиков одним сканированием номера посылки определяет и весовые, и весо-габаритные характеристики груза.

Подобных решений на рынке масса, но они имеют высокую стоимость. Разработка СДЭК отличается демократичной ценой, отказоустойчивостью и, кроме того, это стопроцентно отечественное ноу-хау.

Наша компания на самом деле очень зависима от персонала, поэтому мы много внимания уделяем его обучению, у нас есть школа курьеров, мы проводим различные семинары и тренинги. Это серьезная работа, которая и является вкладом в будущее, в развитие успешной компании.

**– Благодарим за интересную беседу!**