

ГРУППА «М.ВИДЕО-ЭЛЬДОРАДО»: ПЯТИЛЕТКА ЗА ДВА ГОДА – ОТЛИЧНЫЙ ТЕМП

ИЩЕМ ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ОПЕРАЦИЙ, ДАЖЕ ЕСЛИ ОНИ И ТАК, КАЗАЛОСЬ БЫ, ВЫСТРОЕНЫ ОПТИМАЛЬНО



Когда мы делаем заказ в интернет-магазине, то ждем, что покупка будет доставлена строго в указанное время, несмотря на погоду, пробки и настроение водителя. С каждым годом ожидания покупателей растут: доставка день в день, сокращение порога ожидания до 1–2 ч, статус передвижения заказа в режиме реального времени... И бизнес ждет от нас, логистов, максимально оперативной реакции. Нужно доставлять больше, быстрее и дешевле, несмотря на рост цен на бензин, НДС, федеральные проекты, такие как «Платон», спекулятивный всплеск и падение спроса вслед за курсом рубля.

Группа «М.Видео-Эльдорадо» в 2018 г. перевезла более 2,6 млн м³ товаров, или 50 тыс. машин, это на 7% больше, чем годом ранее, а число доставок выросло почти на четверть. При этом расходы на транспортировку одного кубометра мы снизили на 3%. Учитывая масштабы Группы, это десятки миллионов рублей. «М.Видео» и «Эльдорадо» на конец 2018 г. управляли почти тысячей магазинов в 200 городах. Чтобы один раз пополнить запасы каждого магазина, нужно проехать более миллиона километров.

Мы начали 2018 г. как две совершенно разные конкурирующие розничные сети, а закончили – как одна компания с едиными бэк-офисными функциями, включая поставки и логистику.

Этот год для меня и многих моих коллег стал годом большого количества изменений во всех процессах за всю профессиональную карьеру. Мы столкнулись с тем, что тщательно разработанные несколько месяцев назад планы не соответствуют реальности, и нужно быстро адаптироваться к новым вводным и объемам.

Ярким примером может служить организация дистрибуционной сети и объемы продаж в кубометрах: выстроенная долгосрочная пятилетняя модель по продажам, по сути, уже была реализована нами к 2019 г. Пятилетка за два года – отличный темп.

Смешивай, но не взбалтывай

На извечный вопрос, что лучше: аутсорсинг или инсорсинг, для себя мы от-

вечаем – правильная микс-модель. Некоторые процессы мы поддерживаем самостоятельно, а некоторые отдаем профессиональным логистическим операторам. На мой взгляд, это оптимальное решение с точки зрения расходов и рисков.

При делегировании задач логистическим операторам компания получает необходимую услугу, доступ к знаниям другого бизнеса без значительных инвестиций, снижает нагрузку на ресурсы, связанную с операционной деятельностью по хранению или перемещению товара. Если ритейлер поддерживает все логистические процессы самостоятельно, он имеет возможность тщательно отслеживать качество выполняемой работы, оперативно устранять недостатки, легче проходить незапланированные пиковые нагрузки, но при этом теряет эффективность в низкий сезон. Что важнее, каждый решает сам.

Работая с аутсорсингом, мы глубоко интегрируемся в бизнес-процессы наших партнеров. Это помогает постоянно улучшать планирование – основу для логистики, а также совершенствовать все, что касается операционной эффективности. Примером могут служить постоянно пересматриваемая топология хранения для крупной техники с напольным покрытием и хранением в стеллажах, изменение упаковки и средств защиты для транспортировки мелкого и дорогостоящего товара, изменение логики хранения для штучных низкооборотных товаров.



Ирина Дементьева,
директор по управлению поставками,
дистрибуцией и логистикой
Группы «М.Видео-Эльдорадо»

Логистика – это ИТ-емкий бизнес

Цифровыми технологиями сейчас никого не удивишь, особенно онлайн-игроков. Но здесь речь не только про экономию, но и новый уровень сервиса. Сегодня мы активно развиваем VeeRoute. «М.Видео» одной из первых начала пилотировать это мобильное решение российского стартапа еще





два года назад. Мобильное приложение VeeRoute, установленное на смартфоне каждого экспедитора, позволяет охватить весь цикл доставки от задания до исполнения и получить информацию о статусе заказа в реальном времени. Все этапы доставки можно отслеживать. К статусам, которые предоставляет экспедитор во время доставки, имеют доступ и логисты, и контактный центр, и розничный магазин. Эти же статусы помогают нам работать в соответствии с 54-ФЗ, корректно отправлять чеки покупателям и проводить обязательную фискализацию.

Мы давно и активно используем электронный документооборот, что позволяет ускорить процесс обработки и отправки документации, контролировать обмен данными на всех этапах цепочки поставок, снизить время оплаты контрагентам и сделать процесс закупки услуг по перевозке максимально прозрачным. Мы смогли реализовать EDI-обмен данными между системами по заказу на закупку с более чем 100 поставщиками, что позволило нам уже в этом году работать в оптимизированной структуре операторов для двух компаний.

Если говорить о планах на будущее, то мы очень хотим найти правильное мобильное решение для магистральных перевозок, чтобы в случае большого количества объектов в одной машине и при наличии товара для ближних городов корректно рассчитывать время прибытия на следующий объект. Задача осложняется большим количеством контрагентов и субагентов для исполнения финальной услуги. Что должно мотивировать водителей корректно использовать приложение, чтобы правильно рассчитывать прибытие на объект и необходимые ресурсы по загрузке или разгрузке аккумуляровались точно ко времени прибытия машины? Вопрос пока открытый.

Скорость решает все

Отдельным фокусом для нашей команды является постоянное улучшение клиентского сервиса, а точнее ускорение сроков доставки для всего ассортимента цифровой и бытовой техники. Стандартная матрица одного магазина «М.Видео» или «Эльдорадо» составляет 5–7 тыс. товаров в зависимости от размера магазина, специфики спроса, географии. Если в городе много магазинов, то доступный «здесь и сейчас» ассортимент увеличивается до 7–9 тыс. товаров, остальной, менее востребованный товар, а это еще больше 10 тыс. позиций, хранится на центральном складе в Москве или даже на складе поставщика. Для тех товаров, которые покупатели не могут получить в рамках сервиса в городе, мы имеем отдельную систему ускорения в зависимости от товара и регио-



на. Во-первых, любой маленький и дорогой товар мы доставим самолетом в более чем 120 городов России, а значит, обеспечим доступность товара в срок от 3 до 6 дней. Так, новые модели флагманских смартфонов при глобальном старте продаж попадают в Калининград, Екатеринбург и Владивосток в считанные часы, после того как производитель привез их на центральный склад.

Во-вторых, мы предоставляем максимально оперативную доставку расширенного ассортимента для самовывоза из магазина на следующий день в Санкт-Петербурге и Нижнем Новгороде, для Москвы возможна и доставка курьером. Это значит, что даже редкую модель с особыми характеристиками «под заказ» наши клиенты могут получить уже на следующий день. На очереди – несколько других городов.

В-третьих, для городов-миллионников мы используем доставку сборными грузами на ежедневной основе для всех клиентских заказов, скорость доставки зависит от расстояния, но это в 2–3 раза отличается от сроков стандартного пополнения, который мы производим раз в неделю по графику.

Все ускорения влекут за собой дополнительные затраты, и мы не всегда видим прямую и равноценную отдачу в продажах. Но при постоянном улучшении основных бизнес-процессов мы можем позволить выделять дополнительные ресурсы на экстрасервисы, что, с одной стороны, позволяет

проверить новые теории и протестировать форматы, а с другой – получать лояльность клиента, которые, пусть не сразу, но трансформируются в продажи, и это подтверждено 25-летним опытом.

Вместе веселее

Синергии и эффект масштаба при объединении «М.Видео» и «Эльдорадо» кажутся очевидными, однако на практике слияние двух разных по бизнес-процессам компаний имело немало рисков и подводных камней. Сделка была закрыта в апреле 2018 г., и, чтобы реализовать целевую дистрибуционную модель для поддержания двух брендов единой логистикой, нам пришлось стартовать немедленно и поставить для себя очень амбициозные планы по закрытию и объединению складских площадок, перестройке процессов пополнения и доставки еще до начала работы в общей системе и целевых процессах. Создание единого юридического лица и переход на одну ERP произойдет только в 2019 г.

В общей сложности наша команда внедрила более 150 больших и маленьких изменений за этот год – от объединения складов или обмена складскими помещениями до единых правил приемки и отгрузки товаров, что, с одной стороны, очень много, а с другой – меньше половины того, что нужно еще сделать для полноценного объединения функций. Все эти проекты нам



приходилось запускать, работая в двух разных ИТ-системах, по разным контрактам, но уже с целевой оптимизированной организационной структурой, то есть при объединении системы у нас уже будут готовые процессы, что позволит людям не путаться.

Самым важным ресурсом в это сложное время стали не технологии или время, а команда. Именно желание сотрудников на разных уровнях решить самую невозможную задачу, любовь к своему делу, понимание сути перемен и целей всей компании позволили реализовать все запланированные проекты и обеспечить необходимую поддержку бизнесу.

