

```
(window.NREUM || ({}))
loader_config=
{licenseKey:"NRJS-09
plicationID:"23488770"}
```

```
<html lang="ru"> <h1>
дома
http-equiv="Content-Type" con
charset=utf-8"><script
javascript>(window
(NREUM={}))in
(cookies_enabled:false),c
_listOf_navigator_data
(window.NREUM || ({}))
loader_config=
{licenseKey:"NRJS-
```

```
applicationID:"23488770"
(window.NREUM ||
loader_config=
{licenseKey:"NRJS-09
plicationID:"23488770"}
(window.NREUM ||
(NREUM={}))__nr_require=
function(e,n){function
r(n){if(!e[n]){var i=e[n]=
{exports:{}};r(n)[O]
call(i.exports,
function(e){var i={n}[1][e]
```

**VI.Tech**

# Трансформация работы склада. Кейс

Уланов Вадим

КОМАНДА

>11 000

ГЕОГРАФИЯ

950+ магазинов

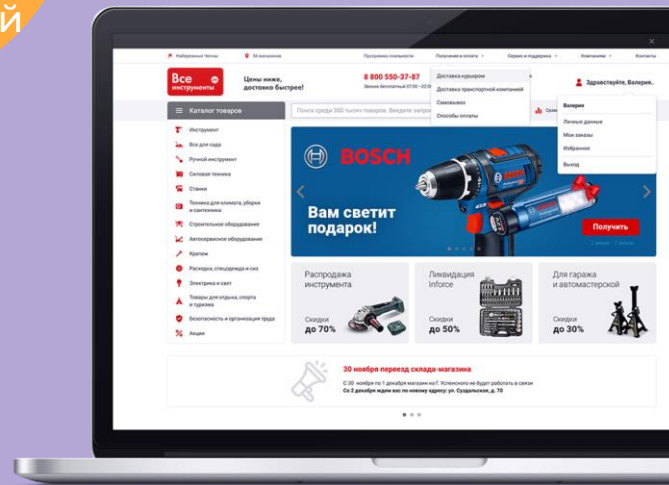
АССОРТИМЕНТ

>1 500 000

товаров для продажи

24

Место в рейтинге  
крупнейших  
работодателей





# Что такое кризис?

Старые инструменты уже не  
работают



1

Эмоциональное выгорание  
команды

2

**Что такое кризис  
и какие его  
признаки вы  
знаете?**

3

Жёсткие ресурсные ограничения  
(люди, деньги)

Критическое временное  
ограничение

4

5

Сильное отклонение  
от нормы \*

# Разбор бизнес кейса

The image features a hand typing on a laptop keyboard. The background is dark with a red glow. Various business icons are scattered around, including a shopping cart, a truck, a credit card, a globe with a magnifying glass, a gear with a percentage sign, and a smartphone. The text 'Разбор бизнес кейса' is centered in white.



**188 000** кв. м.

**10** складских  
секторов

**215 000** товаров в  
свободном  
остатке.

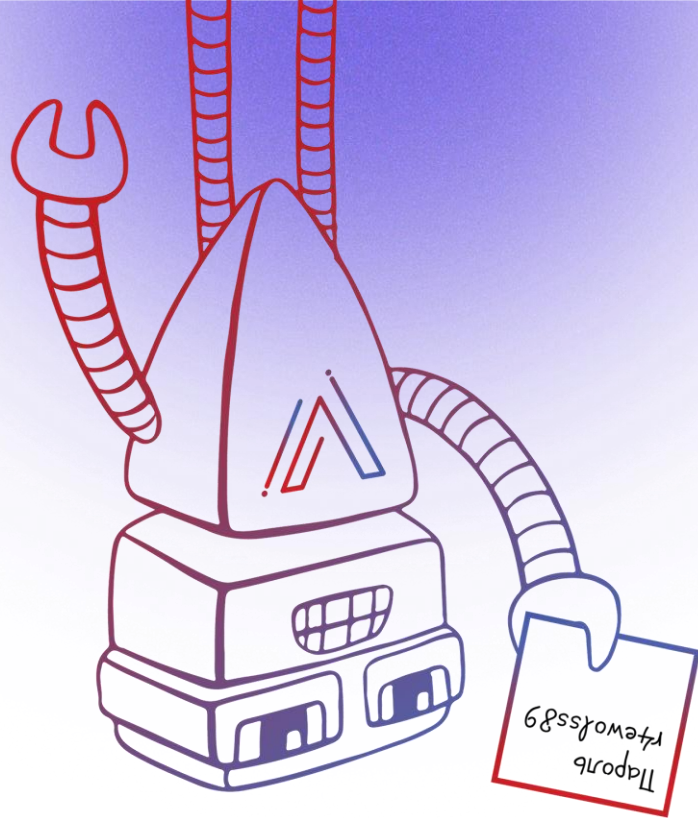
Более **4 000**  
сотрудников на  
складе

# Цели

- 1 Снизить расходы СК ДМД на 1,5 п.п.
- 2 Повысить производительность складских процессов
- 3 Решить проблему роста потребности в складских площадях



# Симптомы нашего кризиса



Перегруженные буферы приёма и размещения

Заполненность ячеек хранения >93%

Доля аутсорса в ФОТ

Непропорциональный рост ошибок ТВД и расходов



# Порядок действий

# Мероприятия предпроектного/проектного обследования

Изучение базовых процессов

Разработка метрик покрывающих «слепые зоны» анализа

Оценка корреляции связки Процессы + Аналитика + Система

Анализ P&L

Выделение фокусных направлений

- очистка склада и буферов хранения от брака, визуального шума и пр.
- повышение про-ти операций (+перевод операций на сделку)
- настройка процессов хранения
- снижение доли аутсорса (выравнивание нагрузки)
- контроль аллокации расходов

# Проектные мероприятия

- Формирование проектной команды включающей представителей команды склада
- Повышение производительности труда за счёт :
  - устранение «legасу» операций
  - пересмотр и унификация зон ответственности (stock, quality)
  - глубокая оптимизация процессов пополнения и консолидации
  - оптимизация неэффективных моделей учёта (юнит экономика)
- Централизация команды аналитики и прогнозирования
- Отказ от устаревших инструментов автоматизации и анализа

# Результаты проекта

# Результаты

1

Трансформация команды СК ДМД

2

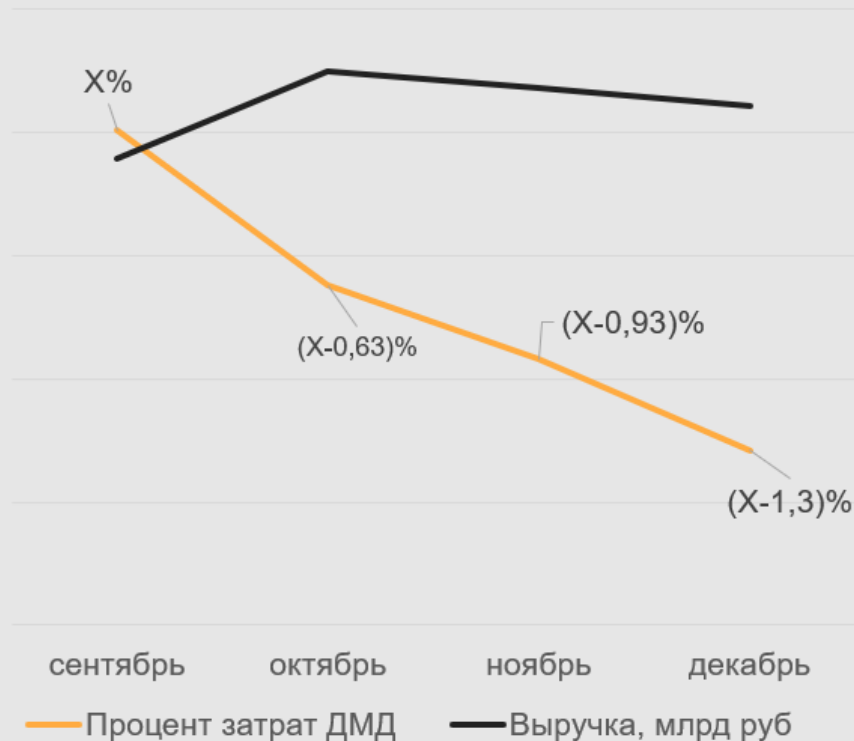
Снижение расходов СК ДМД на 1,3 п.п.

3

Повышение производительности труда более чем на 20%

# Итоги проекта «Эффективность СК ДМД»

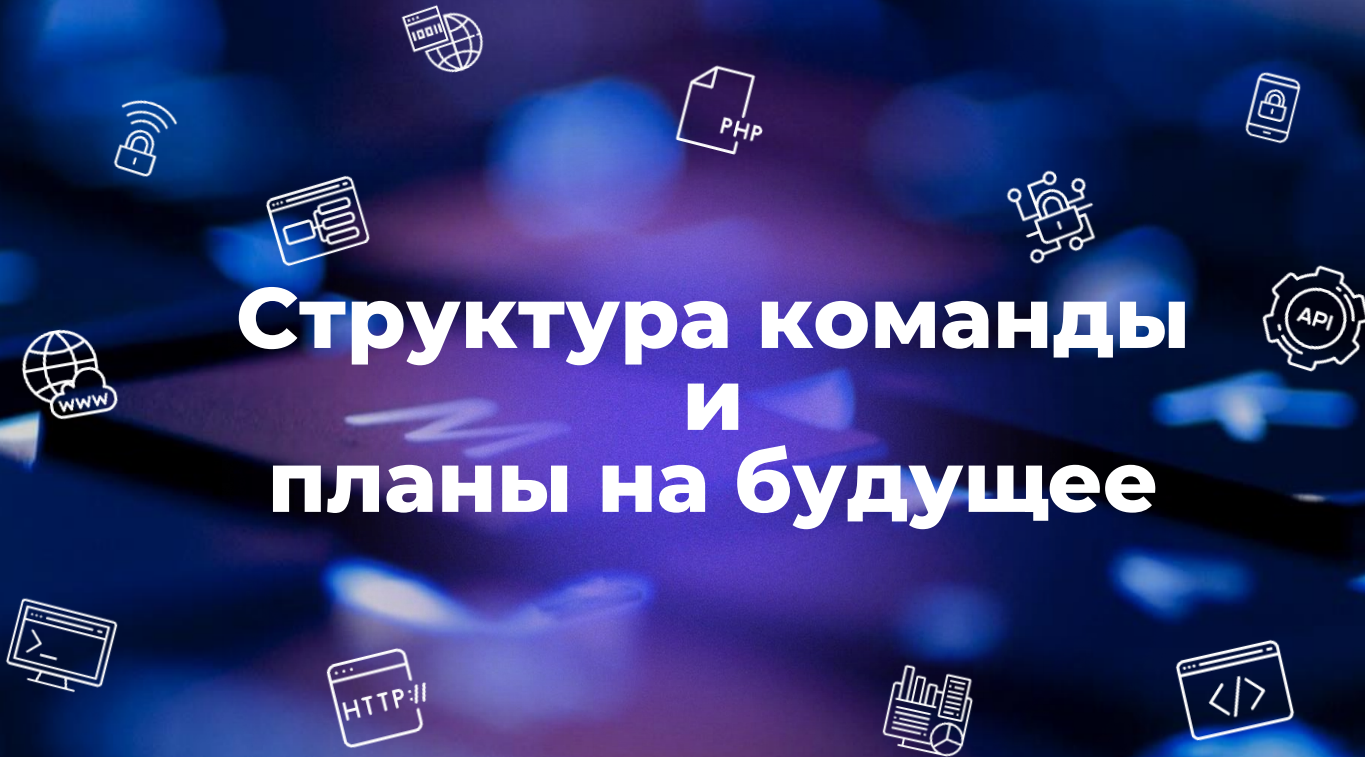
Динамика процента затрат СК ДМД относительно  
выручки Компании



## ТОП действий

1. Контроль аутсорса -0,70%
2. Работа с производительностью и мотивацией -0,39%
  - a. Покрытие тарифами всех участков склада (кроме ППО, ППП и грузчиков)
  - b. Высвобождение буферов приемки, размещения, оптимизация хранения (заполненность < 85%)
  - c. Исключение двойных оплат
  - d. Снижение % пополнения верхов (за счет реализации холодного пополнения)
3. Выравнивание учета и контроль расходов -0,09%
4. Субаренда -0,14%

# Структура команды и планы на будущее



Департамент управления данными и аналитики

**Направление**  
Управление  
изменениями  
бизнес  
процессов

**Группа**  
Развития КХД и  
качества данных

**Группа**  
аналитики цепей  
поставок

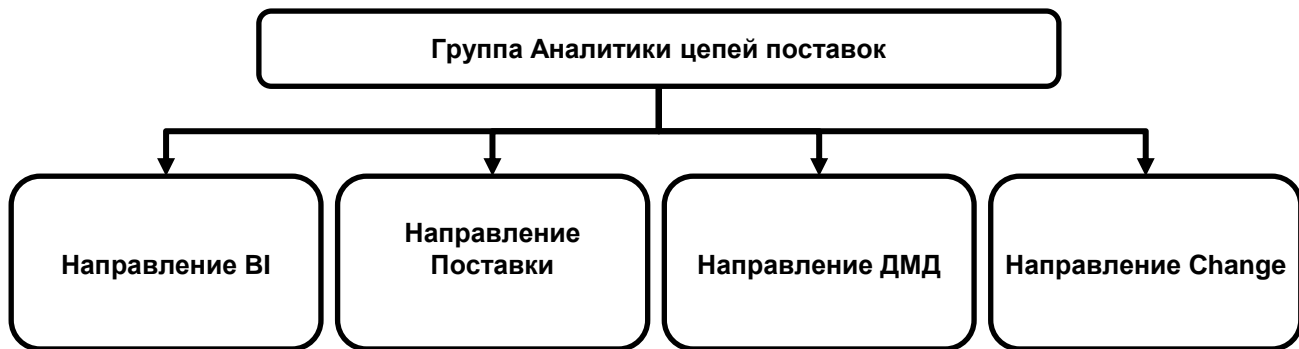
**Группа**  
аналитики  
коммерческого  
блока

**Группа**  
Сопровождения  
процесса  
сквозного  
планирования

**Группа**  
маркетинговой  
аналитики



# Структурные изменения внутри группы Аналитика SC



## Зоны ответственности

- Сопровождение направления Run в области складского кластера Москвы
- Развитие направление Поставок
- Change в направлениях РЦ и транспортной логистики
- Аналитика экономических эффектов по задачам команды Change
- Развитие инструментов операционного планирования

В рамках реализации проектов командой Change будет происходить естественное поглощение ресурсов аналитики из направлений

При поглощении ресурса из функции треть уходит в профильную функцию в команду RUN, треть в фокусное направление, треть - высвобождение

Фокусные направления:  
1 РЦ  
2 Транспорт и курьерка  
0-3 Прогнозирование и планирование  
4 Продажи и маркетинг

**Спасибо  
за внимание**



PHP

