

# ТРАНСФОРМАЦИЯ РЫНКА И ЦИФРОВИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИКОЙ

Сегодня в гостях у журнала «ЛОГИСТИКА» Илья Елецких, директор по логистике в Coca-Cola HBC Россия. Он рассказывает о том, как один из самых известных производителей напитков в России строит свою логистику, чтобы доставлять заказы день в день, и какую роль в этом играют информационные технологии.

## Рынок меняется – меняются условия доставки

В розничной торговле в России существует несколько важных тенденций, которые формируют или будут оказывать серьезное влияние на развитие логистики для FMCG-производителей в самом ближайшем будущем. С одновременным ростом национальных сетей силу набирают канал немедленного потребления и e-commerce. Вот немного цифр по последним двум (рис. 1).

**Доля рынка электронной коммерции** в России составляет 5,3%, а дистанционной продажи еды и напитков – 0,41%. При этом в течение следующих трех лет категория обещает вырасти на 34,9 против 15,8% для e-commerce в целом. Мы ожидаем, что после стабилизации текущей ситуации в России и мире фундаментально останутся такие же принципы развития каналов,

возможно, с новыми нюансами. Сейчас же очевиден взрывной рост электронной коммерции, сетевой розницы, при этом каналы немедленного потребления демонстрируют временное падение.

Во время опросов независимыми исследовательскими компаниями почти половина респондентов сообщили, что собираются использовать онлайн-магазины для покупки продуктов питания и напитков в следующем году (по состоянию на начало года). Как показала практика, в подобные кризисные моменты спрос на этот канал увеличивается в разы. И хотя из-за ажиотажа сейчас у отдельных онлайн-продавцов срок доставки растягивается на неделю, покупатели обычно ожидают получить товар менее чем за сутки или в день заказа. Соответственно и к производителям продукции в FMCG требования по динамике поставок растут значительно.

**Канал немедленного потребления** в спокойное время демонстрирует второй по динамике рост после e-commerce. Предприятия общественного питания часто не имеют технической возможности хранить запас товара на день или два – не хватает торгового пространства или оборудования для продукции со строгим температурным режимом. Так что для этого канала размер заказа снижается, и растет частота восполнения. В HoReCa нормальной практикой становится уход от понятия минимального заказа. Например, если мы говорим про премиальный алкоголь, речь

может идти о поставке через два часа после заказа одной бутылки какого-то напитка.

**Традиционная розница** внутри самого канала сильно отличается по своей структуре. Если в крупных магазинах обычно есть складские помещения хотя бы на пару дней, то возникающие ситуационно небольшие торговые точки, например в летний сезон на побережье, часто их не имеют. Для бизнеса формата «палатка-касса-холодильник» нормальны ситуации поставок трижды в день, если есть такая потребность.

С точки зрения стратегического видения логистики мы понимаем, что превалирующий размер имеет канал организованной торговли, представленный сетевыми компаниями – здесь потребности доставки день в день нет. Такой бизнес в большинстве своем имеет централизованные склады и внутреннюю службу доставки, то есть упрощенно – с одного городского склада мы отправляем большегрузные машины на склад нашего сетевого партнера, и он дальше осуществляет внутреннюю логистику между своими супермаркетами.

Но в то же время мы готовы отвечать на рост каналов немедленного потребления, электронной коммерции, видим рост востребованности малых форматов «у дома». У Coca-Cola HBC Россия есть разветвленная сеть собственных дистрибуционных возможностей: 10 заводов, более 80 складов готовой продукции по всей России, и именно техническая близость к по-



Илья Елецких,  
директор по логистике в Coca-Cola HBC Россия

требителям позволяет быть готовыми быстро мобилизовать ресурсы и построить любую схему поставок. Именно разветвленность – главный способ подготовиться к росту динамики поставок, что показывает, например, Amazon в США. Также мы сочетаем доставку собственным парком с привлечением внешних служб там, где это выгодно – еще один плюс в плане гибкости.

**Собственный автопарк – не вспомогательная функция, а бизнес-юнит**

Динамика и необходимость быстрого реагирования накладывают дополнительные издержки на логистику. В Coca-Cola HBC Россия мы концептуально изменили восприятие собственного автопарка: из сервисной функции, которая генерирует затраты, в транспортное подразделение, отвечающее еще и за выручку. Оно способно не просто окупать себя, но и зарабатывать. В этом нам помог проект Helicopter (в переводе с англ. «Вертолет»). Начиная его, мы уже имели свой парк – несколько десятков большегрузных машин, которые курсировали по стране, осуществляли поставку продукции и возвращались, как правило, порожними, чтобы обеспечить оборачиваемость и скорость. Таким образом, мы обладали ресурсами, но не имели обратных грузопотоков. Была поставлена задача создать их и сбалансировать с нашими.

Концептуально мы взяли за основу базовый принцип, заложенный еще во времена СССР, когда экспедиторы стремились сомкнуть информационные потоки, а после и грузопотоки между большим количеством перевозчиков и грузовладельцев. Нашей целью было сделать так, чтобы большегрузные автомобили из собственного автопарка, которые перевозили продукцию Coca-Cola HBC Россия из точки А в точку Б, возвращались обратно или хотя бы в точку С недалеко от точки А с доставкой груза третьей компании, чтобы замкнуть кольцо и избежать холостых пробегов.

Мы заключили 11 якорных контрактов с крупными грузовладельцами, подобрав их таким образом, чтобы работать синхронно по направлениям и объему. Благодаря этому нам удалось закольцевать 70–80% обратного пробега своего автотранспорта.

Сейчас мы работаем над системой, чем-то напоминающей Uber. Она может динамично подхватывать за-

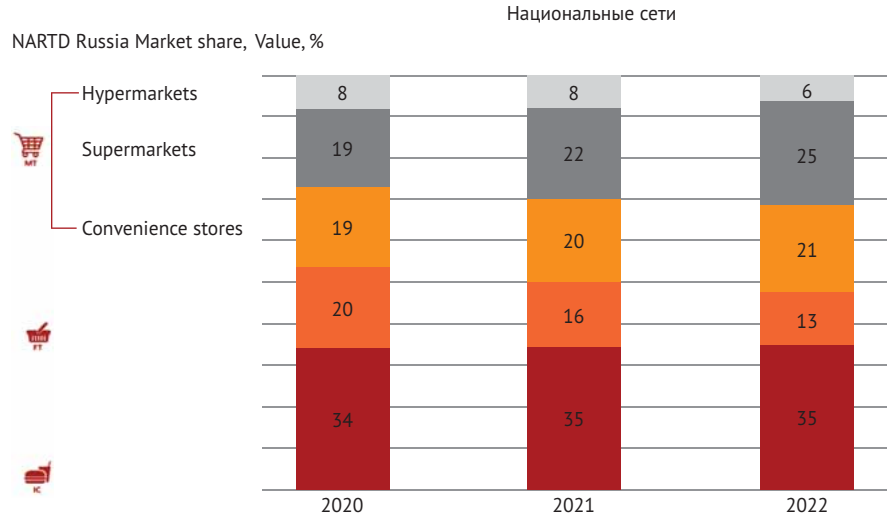


Рисунок 1. Динамика изменений объема каналов традиционной и организованной розницы, а также канала немедленного потребления  
 Источник: Coca-Cola HBC Россия

” **Идея транспортных колец не новая, но я не видел компаний в FMCG-секторе, обладающих своим парком, которые использовали бы его в качестве грузоперевозчика. Обычно если у компании собственный парк, она не рассматривает его как отдельное бизнес-подразделение, а только как вспомогательный процесс. Мы отошли немного в сторону и постарались сформировать такую конфигурацию, когда парк начинает не только окупать себя выполнением внешних задач, но и приносить прибыль.**

явки грузовладельцев, с которыми сотрудничаем на нерегулярной основе. Так мы эффективно используем оставшиеся 20–30% объема, закольцевав их с помощью правильных агрегационных схем. Наша задача – найти ту площадку, где критическая масса заказов грузовладельцев достаточна для использования этого способа и утилизации обратных пробегов.

**Результаты.** Сегодня из 500 рейсов в месяц нашего транспорта 200 приходится на груз внешних компаний. Всю систему в офисе координируют 5 человек через транспортную систему компании, что определенным образом упрощает работу. Проект Helicopter, 2,5 года назад возникший как идея, уже полгода стабильно окупает не только себя и содержание

парка большегрузного транспорта, но и приносит прибыль.

**Умные очки для умного склада**

В рамках цифровизации логистики Coca-Cola HBC Россия внедряет одну из самых современных технологий набора заказов с использованием технологии дополненной реальности – в марте компания запустила проект Vision Picking на складе в Москве.

**В чем его особенность и удобство?** Это мобильный терминал сбора данных, который, в отличие от классического устройства, не нужно держать в руках. Он крепится в виде очков, оснащенных камерой, управляется голосом, позволяя выполнять стандартные операции, такие как считывание штрихко-



Рисунок 2. Умные очки дополняют визуальное восприятие созданной картинкой, проецируя изображение значимой информации на поверхность  
 Источник: Coca-Cola HBC Россия

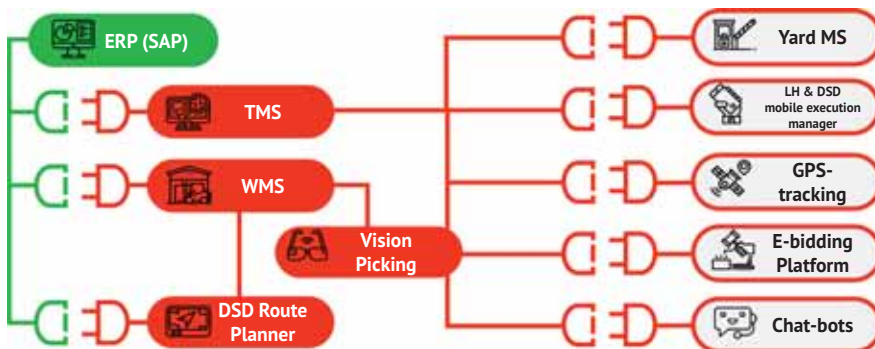


Рисунок 3. Единая цифровая инфраструктура  
 Источник: Coca-Cola HBC Россия

дов, регистрация команд, изменение статусов заданий. Кроме этого, технология дополняет визуальное восприятие созданной картинкой, проецируя изображение значимой информации на поверхность очков (рис. 2).

**Как это работает?** После того как камера просканировала штрихкод локации, рядом с которой находится наборщик, в системе появляется информация, что выбрана нужная зона. Человек подает голосовую команду компьютеру, что начинается набор, собирает нужное количество товара, подтверждает голосом окончание и сканирует кейс, посмотрев на него. Так, строка за строкой происходит заполнение задания. Точность набора составляет 99,98% – это наша внутренняя статистика по использованию инструмента в «боевых» условиях. Но главное, использование этой технологии освобождает руки сотрудника, и мы ожидаем, что она позволит увеличить производительность на 15%.

По окупаемости эта инновация находится в пределах нашего внутреннего финансового норматива. Без соответствия нормативу реализация этого проекта в России просто бы не началась.

**Нужна ли повсеместная цифровизация, и как привлечь к этому сотрудников?**

Сегодня, когда на каждой конференции говорят о цифровизации бизнеса, приводят кейсы небольших компаний и стартапов, есть соблазн все это красивое и технологичное внедрить у себя. К сожалению, на практике многие из решений не работают, либо неприменимы в стране, отрасли или конкретной индустрии. В нашей компании любые продукты оцениваются консервативно – с точки зрения срока окупаемости инвестиций. Задача состоит не в том, чтобы реализовать любые цифровые решения, а концептуально правильно выбрать именно то направление, которое больше всего нуждается в работе

и оптимизации и дает стратегическое преимущество.

Когда пройден этап цифровизации отдельных процессов, возникает амбиция создания единой цифровой инфраструктуры (рис. 3). Мы хотим объединить все системы учета, контроля и анализа в единый организм, синхронизируя с SAP для быстрого принятия эффективных решений и сокращения рисков, чтобы адекватно отвечать изменениям рынка, о которых я говорил в начале статьи.

Требования к сервису, скорости доставки, его прозрачности, трекингу будут возрастать, поэтому комплекс решений, связанных с цифровизацией и управлением в режиме реального времени процессов доставки как между складами, так и клиентам – это то, куда Coca-Cola HBC Россия считает целесообразным инвестировать средства, ориентируясь на нормативы окупаемости. Мы верим, что без этого завтрашняя динамически меняющаяся жизнь немислима.

Часто в такой ситуации возникает вопрос, как работать с сотрудниками на массовых позициях, которые обычно сопротивляются изменениям. В каком-то смысле нам повезло, потому что уровень вовлеченности в подразделении логистики Coca-Cola HBC Россия составляет 97%. Поэтому многие аспекты нам даются проще, чем другим компаниям. Однако на любом предприятии даже с самыми инертными сотрудниками работают такие понятия, как **польза и преимущество**. Сложную задачу мы должны переводить в понятные, доступные и ощутимые для конкретного человека преимущества, которые они могут получить.

Возьмем для примера тренинги для водителей по защитному вождению легкового или грузового транспорта. Здесь мы должны говорить не о нашей стратегии снижения аварийности или уменьшении операционных затрат, хотя это действительно так: безопасное вождение спокойнее и не связано с перегазовками, дополнительными затратами на топливо, обслуживание, ремонт, страховыми выплатами, больничными и др. Нужно поднимать вопрос о сохранении благополучия, здоровья и жизни, несущественности / иллюзии экономии времени от такого стиля вождения, приводить факты, которые показывают правильность позиции компании и необходимость тренинга. Это быстрее найдет отклик у водителя. ■