

# ВМЕСТЕ – ЭФФЕКТИВНЕЕ

В мае 2018 г. компании Coca-Cola HBC Россия, METRO Cash & Carry и «Пятерочка» запустили Логистическую академию «Supply Chain Leaders. Развитие без границ!», которая стала первой в стране совместной обучающей программой для менеджеров по логистике. Цель проекта – повысить уровень экспертизы специалистов и построить систему регулярного обмена опытом и знаниями между крупнейшими игроками рынка. Журнал «ЛОГИСТИКА» подробнее узнал о проекте у директора по логистике Coca-Cola HBC Россия Ильи Елецких, замгендиректора по управлению цепями поставок и логистики METRO Cash & Carry Руслана Рыжонкова и операционного директора по управлению цепочками поставок ТС «Пятерочка» Андрея Кротова.



## Илья Елецких

директор по логистике Coca-Cola HBC Россия

– В Coca-Cola HBC Россия уже несколько лет действует собственная логистическая академия, которую мы создали, чтобы развивать навыки сотрудников различного уровня – от супервайзеров до топ-менеджеров. И когда мы обсуждали планы на очередной учебный год, появилось понимание, что программа построена вокруг компетенций, необходимых здесь и сейчас. А нам бы хотелось предоставить те знания и навыки, которые помогут мыслить шире и планировать действия на будущее. Ведь, как и во многих других крупных компаниях, наши сотрудники операционной логистики порой настолько загружены, что им некогда оглядеться вокруг, посмотреть на происходящее в отрасли и на рынке, изучить практики и опыт кол-

лег. Так появилась идея создать кросс-бизнес-проект, который обеспечил бы такую возможность, давая более широкий взгляд на вещи, стратегическое видение и глубокое понимание отрасли.

В начале 2018 г. мы выступили с этой концепцией на встрече Совета профессионалов по цепям поставок. Представители METRO Cash & Carry заинтересовались идеей совместной программы и стали нашими первыми партнерами. Позже благодаря своим профессиональным контактам мы вышли на компанию «Пятерочка», которая также решила к нам присоединиться.

В определенном смысле проект стал вызовом для всех трех игроков: такого опыта на российском рынке еще не было. Мы оказались первыми, кто попытался общими усилиями создать инструмент развития для менеджеров по логистике.

## Руслан Рыжонков

заместитель генерального директора по управлению цепями поставок и логистики METRO Cash & Carry

– Перед нами стояли похожие проблемы и задачи. Как и наша компания, коллеги из Coca-Cola HBC Russia и «Пятерочки» в первую очередь хотели дать своим сотрудникам более широкое и полное видение рынка, а также возможность развить коммуникативные навыки. С учетом потребностей и опыта каждого из партнеров программе доработали, внедрили новые темы. В итоге упор был сделан на несколько основных компетенций: комплексное понимание отрасли и бизнеса, управление проектами и рисками, создание и использование сети контактов, навыки публичных выступлений и переговоров, умение действовать в условиях неопределенности.

Получилась программа, рассчитанная примерно на полгода. Мы разделили ее на пять сессий, которые стартовали в середине мая и завершились в конце октября. Все это время программа дополнялась и видоизменялась, потому что по ходу обучения возникала потребность усилить тот или иной блок или добавить новый фокус.

Обучение проводилось в Москве и включало как теоретическую, так и практическую части. Использовались самые разные форматы – кейсы, игры, тренинги. Участники посетили площадки всех трех компаний: производство Coca-Cola HBC Россия, платформу компании METRO Cash & Carry и распределительный центр «Пятерочки». Во время каждого посещения они проводили небольшой аудит, в рамках

которого оценивали сильные и слабые места, анализировали лучшие примененные практики.

Центральное место в программе заняла реализация кросс-бизнес-проектов. Для этого участников поделили на команды, в каждую из которых вошли представители всех трех компаний, и дали им на выбор пять различных тем: гибкие цепочки поставок, совместное использование ресурсов, разработка методологии совместного прогнозирования, создание системы двусторонней оценки «Поставщик-Клиент», а также снижение операционных затрат в цикле приема-передачи ТМЦ от поставщика к ритейлеру. Работа над тематическими проектами продолжалась на протяжении всех пяти сессий.



### Андрей Кротов

операционный директор по управлению цепочками поставок торговой сети «Пятерочка»

– Для обучения в академии компании выбрали в общей сложности 15 участников – по пять человек от каждого партнера. В ТС «Пятерочка» претендентов отбирали среди менеджеров уровня -2, -3 к директору по логистике на основе оценки результативности работы. Кроме того, мы учитывали потенциал для развития, амбиции и мотивацию потенциального участника. С каждым кандидатом провели карьерное интервью, где обсуждали планы на будущее и желание участвовать в необычном новом проекте. В итоге из разных звеньев цепи поставок были выбраны менедже-

ры, в которых мы верили и понимали, что они могут справиться с поставленной задачей. Участниками от других компаний-партнеров также стали операционные менеджеры по логистике – сотрудники с высоким потенциалом и глубокими знаниями своего звена цепи поставок.

Помимо самих «студентов», в работу академии были вовлечены еще несколько групп взаимодействия. Во вторую группу вошли 10 экспертов-наставников, обладающих необходимой экспертизой для реализации проектов. Их основными задачами стало развитие проектной команды через коучинг, предоставление обратной связи и рекомендаций. Они консультировали участников при выборе проекта, помогли определить

наиболее эффективное решение для достижения цели и реализовать его.

Третья группа взаимодействия – это директора по логистике Coca-Cola HBC и METRO, операционный директор ТС «Пятерочка», которые утверждали программу обучения и темы проектов, участвовали в их защите и давали регулярную обратную связь.

Четвертая группа – представители HR-подразделений компаний. Они взяли на себя значительную часть работы: помогли формировать и совершенствовать программу, занимались организацией сессий, разрабатывали инструменты оценки результатов, обеспечивали регулярный сбор обратной связи от участников, экспертов и директоров.

### Илья Елецких

директор по логистике Coca-Cola HBC Россия

– Комплексный подход с привлечением экспертов различных уровней и направлений обеспечил хорошие результаты, в том числе и практические. Проект по совместному использованию инфраструктуры, реализованный в рамках академии одной из команд, уже принес ощутимый финансовый эффект. Его идея довольно проста и состоит в том, что машины Coca-Cola HBC Россия, которые возвращаются пустыми после доставки продукции, на обратном пути можно использовать для перевозки грузов других компаний. Контракт о таком сотрудничестве был подписан с METRO

Cash & Carry еще до окончательной зашиты проекта. Активная работа в этом проекте позволила «Пятерочке» выйти на финальную стадию реализации совместного использования складской инфраструктуры с одним из лидеров алкогольного сектора.

Еще два проекта, по методикам совместного прогнозирования и гибким цепочкам поставок, Coca-Cola HBC Россия планирует взять в работу в ближайшее время.

В целом нам удалось решить те задачи, которые ставились при создании и запуске программы. Сотрудники компаний обменялись опытом и познакомились с лучшими практиками, прокачали свои коммуникативные навыки, налади-

ли новые профессиональные контакты. Большинство участников получили новые назначения после прохождения программы или смогли подтвердить свой потенциал. Важным для нас свидетельством успеха было признание коллег. Академия стала обладателем специального приза национальной ежегодной премии «Грузовики и Дороги» за активный вклад в профессиональную подготовку логистических кадров.

Мы планируем и дальше развивать проект, привлекая к нему новых участников. Очередной набор в программу запланирован на весну 2019 г. Пока окончательный список компаний-партнеров не определен, но интерес к академии уже проявили крупные игроки отрасли.