

«ЛОГИСТИКА – ЭТО НАПРАВЛЕНИЕ, КОТОРОЕ НЕ МОЖЕТ НЕ РАЗВИВАТЬСЯ...»

Как выиграть тендер для работы с компанией Coca-Cola Hellenic? Почему компания предпочитает сотрудничество с региональными логистическими операторами? Каковы перспективы рынка перевозок в России? На эти и многие другие вопросы журнала «ЛОГИСТИКА» отвечает директор по логистике и планированию по стране Coca-Cola Hellenic в России Андрей Павлович.



Андрей Павлович
Директор по логистике и планированию
по стране Coca-Cola Hellenic в России

– Андрей, здравствуйте! Мы рады приветствовать Вас на страницах нашего журнала! Расскажите, пожалуйста, нашим читателям о своей профессиональной деятельности. Как получилось, что Вы пришли в логистику?

– Вся моя профессиональная деятельность посвящена логистике. Я окончил Волжскую государственную академию водного транспорта, сударственную академию водного транспорта, эксплуатационный факультет, который готовит руководителей портов, железных дорог и т.д. Одним из главных направлений обучения была логистика. 99% времени своей трудовой деятельности я посвятил всего двум компаниям.

Первая компания, в которой я начал работать 15–16 лет назад, – Heineken. Я работал в Башкирии на заводе «Шихан», буквально через год эту компанию купил Heineken. С того момента порядка 7–8 лет я проработал

в компании Heineken, сначала в Башкирии, а потом в Нижнем Новгороде. Потом был Санкт-Петербург, пивоварня Степана Разина, когда Heineken купил ее. Когда Heineken приобрел пивоварню Ивана Таранова вместе со всей системой дистрибуции в России, мы фактически создавали самого крупного внутреннего дистрибутора, компанию Heineken Logistic Center, которая отвечала за вторичную дистрибуцию и обеспечивала 15–20% общего объема продаж.

Затем я пришел в компанию Sosa-Cola Hellenic, 3 года работал менеджером по планированию, а спустя некоторое время перешел в логистику. Сейчас я отвечаю за логистику, планирование, сотрудничество с ключевыми клиентами в области логистики. Суммарно мой опыт в логистике – более 17 лет. А если учитывать годы учебы, даже больше.

– Как организована логистика в компании Sosa-Cola Hellenic в России?

– Система логистики компании Sosa-Cola Hellenic – одна из крупнейших в России. Ее специфика в том, что у нас около 70% логистики – система прямых продаж. А это глобальная активная база: более 300 тысяч клиентов, более 50 тысяч ежедневных заказов, которые мы своими руками, на своих машинах возем в магазин. В этом уникальность нашей системы дистрибуции и компании в целом.

У нас единая система дистрибуции и единая система логистики. Мы, наверное, одна из крупнейших логистических систем, у нас более 1000 единиц грузовой техники, которая каждый день выходит на маршрут и осуществляет доставку клиентам. В состав логистического подразделения компании входит также департамент планирования, который отвечает как за планирование производства, так и за планирование поставок сырья.

Когда-то Мухтар Кент, президент и генеральный директор The Sosa-Cola Company, сказал, что в Sosa-Cola есть две работы: продавать «Кока-Колу» и поддерживать тех, кто ее продает. Мы поддерживаем продажи – это наша основная задача, и мы выполняем ее максимально эффективно.

– Где в вашей компании проходит граница ответственности логистической службы?

– Ответственность логистической службы начинается от паллетаизера линии производства, когда готовая продукция выходит с линии, и заканчивается моментом непосредственной доставки в магазин. Наша задача – довести продукт до магазина, до его склада, до места хранения продукции в магазине; с разными клиентами у нас различные системы доставки. Одним клиентам мы возим продукцию в магазины, другим – на распределительные центры. Если говорить о современных тенденциях ключевых клиентов – крупных федеральных



сетей, они стараются сформировать собственную логистику, вторичную дистрибуцию, и это понятно, потому что в магазин не может приехать 100 машин от разных производителей. Практически нет клиентов, самостоятельно забирающих продукцию с наших складов, но возможно в будущем их доля будет расти.

– **Какова численность персонала логистической службы?**

– Общая численность – 2500–2600 человек. Она варьирует от месяца к месяцу, потому что в нашем сегменте есть определенная сезонность, как и в FMCG в целом. Основной пик продаж приходится на лето, и сезонность может варьировать от 30 до 50%.

– **Какие логистические функции вы предпочитаете выполнять сами, а какие – поручаете логистическим операторам?**

– Три года назад мы выбрали стратегию движения от постоянных затрат к переменным. Это было связано с необходимостью повышения эффективности бизнеса и системы логистики. Из-за сезональности мы не можем покрыть имеющиеся потребности собственными ресурсами. Точнее сказать, можем, но это крайне неэффективно, поскольку ресурсы будут задействованы лишь определенный промежуток времени.

Кроме того, логистическая инфраструктура под обеспечение наших продаж в полном объеме требует очень серьезных инновационных инвестиций. Мы же стараемся делать больше инвестиций в развитие рынка, в развитие холодильного оборудования, в наших клиентов и потребителей.

В соответствии с этой стратегией мы начали действовать во всех направлениях. Функций в логистике достаточно много: складская функция, функция управления парком автомобилей, функция транспортировки. И для каждой из них мы анализировали, какие операции мы можем передавать на аутсорсинг. Мы начали

вилу, в крупных городах, но у нас были дистрибуционные центры и в маленьких городах.

Первое, с чем мы стали работать, – это те дистрибуционные центры, которые при передаче на аутсорсинг могут стать более эффективными. Преимущество аутсорсинга заключается в том, что, имея в портфеле не один контракт, а несколько, мы можем более эффективно осуществлять доставку.

Почему наши ключевые клиенты при развитах собственной вторичной дистрибуции могут быть эффективнее нас? Потому что они могут в одной машине везти большое количество наименований продукции. Мы являемся производителем своих брендов, а значит, можем в машине везти свои бренды. Наименований меньше, а себестоимость доставки одна и та же.

– **Как в целом можно охарактеризовать предложение на рынке аутсорсинга логистических услуг? С какими компаниями вы предпочитаете работать?**

– Рынок партнеров в плане вторичной дистрибуции находится на начальном уровне развития. Если говорить про крупных игроков, они действуют очень осторожно и в данный момент сконцентрированы на ритейле и рынке электроники – там, где производитель могут позволить себе достаточно высокую стоимость доставки.

Мы являемся производителями FMCG и прекрасно понимаем, что наш потребитель очень чувствителен к цене. Поэтому мы всегда работаем над своей эффективностью. Безусловно, рынок аутсорсинга развивается, но очень постепенно. Мы в большей степени работаем с региональными компаниями, занятыми в сфере логистики. Многие из них ранее занимались дистрибуционным бизнесом, имели какие-то логистические мощности. Такие компании, как правило, более гибки в части условий и предлагаемых цен. И, что самое главное, они заинтересованы в развитии. Для нас это важно.

Справка о компании

Coca-Cola Hellenic – одна из крупнейших компаний в мире по розливу и дистрибуции напитков под товарными знаками The Coca-Cola Company. Coca-Cola Hellenic ведет бизнес в 28 странах мира и является ведущей группой по производству напитков The Coca-Cola Company в Европе, объем продаж компании превышает 2 млрд условных кейсов. Компания обслуживает население численностью более 589 млн человек, предоставляет рабочие места примерно 36 000 сотрудникам. Coca-Cola Hellenic в России представлена ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» и является собственником заводов в Москве и Московской области, Санкт-Петербурге, Орле, Самаре, Екатеринбурге, Ростовской области, Новосибирске, Красноярске и Владивостоке.

Одним из важных принципов работы Coca-Cola Hellenic во всех 28 странах своего присутствия является закупка сырья и материалов у локальных поставщиков. В России большая часть закупок совершается именно у местных контрагентов, что сокращает издержки на логистику и минимизирует возможное воздействие на окружающую среду, а также положительно влияет на развитие экономического сотрудничества внутри страны. В 2014 году более 95% сырья и материалов (кроме основы напитка, оборудования, крышек для стеклянных бутылок и термоусадочной пленки с печатью) были закуплены у российских поставщиков. Для сравнения, к примеру, в 1998 году импортировалось более 90% сырья и упаковок, используемых на производстве Coca-Cola Hellenic в России. Развитие бизнеса за счет расширения портфеля продукции и использование возможностей новых категорий – одно из важнейших стратегических направлений деятельности Coca-Cola Hellenic. В России компания является дистрибутором премиальных алкогольных напитков компании Brown-Forman Corporation.

с простых операций, например, набор готовой продукции.

– Передаете ли вы на аутсорсинг транспортную продукцию?

– Вся система транспортировок в первичной дистрибуции на аутсорсинге, т.е. более 90% транспортировок осуществляется аутсорсинговыми компаниями. У нас есть 100 своих автомобилей, но они в большей степени выполняют локальные перевозки внутри города. Это та функция, которая в настоящее время временно практически полностью покрывается нашими партнерами.

– Сколько у вас заводов в России?

– 12, включая два завода «Мултон» по производству соков. География заводов – от Санкт-Петербурга до Владивостока.

– Сколько у вас дистрибуционных центров? Практикуется ли их передача на аутсорсинг?

– Любой из заводов – это своего рода дистрибуционный центр. Заводы находятся, как пра-

– Какие компании, с которыми сотрудничаете, Вы могли бы назвать?

– В Москве мы работаем с компанией «Велес», это достаточно крупный региональный дистрибутор, сотрудничаем с компаниями «Беллиген» и «Итеко». Мы работаем также с FM Logistics по доставке продукции компании Group-Forgan. Также мы сотрудничаем с компанией Itella в сфере хранения и перевозок. У нас много контрактов, связанных с арендой внешних складов.

“ Мы являемся производителем своих брендов, а значит, можем в машине везти свои бренды. Наименований меньше, а себестоимость доставки одна и та же.



– Что для вас идеальный логистический оператор?

– Есть множество критериев, которые могут и должны быть применимы к логистическим операторам. Прежде всего это должен быть оператор, с которым мы разговариваем на одном языке, готовый и способный выполнять наши стандарты. Это тот оператор, который в решении наших задач может быть эффективным и готов развиваться, становиться лучше.

– Какие виды транспорта вы используете в своей системе? Насколько значимы для вас железнодорожные перевозки?

– Мы используем и автомобильный, и железнодорожный транспорт. В железнодорожном транспорте применяем как контейнеры, так и вагоны. У нас нет своего подвижного состава, мы работаем с нашими партнерами, но у нас есть железнодорожные ветки и тупики. В целом, каждый год мы увеличиваем долю железнодорожного транспорта с учетом того, что меняется инфраструктура, растет доля ключевых клиентов, которые имеют собственную вторичную логистику, у нас увеличивается доля крупнотоннажных перевозок.

– С какими трудностями сегодня приходится сталкиваться при железнодорожных и автомобильных перевозках?

– Мы видим сложности в ограничении инфраструктуры. Прежде всего в инфраструктуре самих путей. В связи с последними геополитическими изменениями произошло изменение потоков, на востоке нашей страны возникли проблемы, связанные с дефицитом транспорта, у нас существенно увеличилось время доставки по железнодорожным путям в направлении запад – восток. Если раньше транспортный поток по большей части шел с запада на восток, с запада Европы в нашу страну, то сейчас товароборот несколько меняется. Если говорить про автомобильный транспорт,

то эти изменения происходят именно в восточной части страны.

– Есть ли конкуренция между железнодорожными и автоперевозками. Если да, на каких расстояниях?

– Конкуренция, безусловно, есть. На расстоянии порядка 1000 км железная дорога и автомобильный транспорт начинают конкурировать. На больших расстояниях железная дорога имеет преимущество. Конечно, играют роль факторы цены и времени, но в целом, с точки зрения эффективности, железная дорога выигрывает. Несмотря на усилия, предпринимаемые нашим правительством в плане развития конкурентоспособности на железной дороге, все-таки пока конкурентной среде есть куда расти. На железной дороге крупных владельцев подвижного состава пока не так много. Направление выбрано правильно – развитие конкуренции, но мы пока находимся в самом начале пути. Это влияет на систему тарификации и предлагаемого сервиса.

– По каким критериям компания Coca-Cola Heilepic оценивает качество предоставленного внешнего логистического сервиса, качество работ отдельных логистических транспортных компаний? Каковы ваши стандарты, процедура отбора поставщиков услуг? Осуществляется ли она на основе тендеров?

– Применительно к каждому тендеру существует своя система критериев. Механика проведения тендеров тоже различается. Мы используем принципы как «открытой», так и «закрытой книги». Мы стремимся к максимальной прозрачности этого процесса, для чего активно и успешно используем интернет-технологии. Приведу несколько примеров. Система функций транспортировки (как и автоперевозки) полностью на аутсорсинге. Мы сотрудничаем более

Третья схема, о которой я говорил – это партнерская схема, по которой мы работаем с компаниями Itella и PTL.

– Что она собой представляет?

– Это очень интересный проект, который мы начали 3–4 года назад, когда Itella выделила для нас машины. Мы заключили партнерский контракт. В сферу задач Itella входят все эксплуатационные вопросы: водители, топливо и т.д. Мы обеспечиваем диспетчерское управление этими машинами. Itella определяет коэффициент готовности, а мы со своей стороны обеспечиваем утилизацию (использование) этих машин. Когда мы не можем утилизировать эти машины, Itella утилизирует их своими грузами. Это выгодно и для нас, и для нашего партнера.

На юге и в Москве мы уже реализовали эту схему, а в Сибири только начинаем. Сотрудничество очень успешное, и мы им довольны.

– Нам стало известно, что вы заключаете контракты на срок до 5 лет. Это действительно так?

– Да, это так, но я бы не сказал, что эта схема очень распространена, мы применяем ее лишь в случае стратегического партнерства. В среднем у нас контракты на год, но достаточно много контрактов заключается на 3 года, в том числе с региональными операторами.

– Какие IT-системы вы применяете?

– Три года тому назад мы внедрили SAP. Благодаря этому мы смогли перейти на единую систему диспетчерского управления. В настоящий момент у нас 4 диспетчерских центра, а когда-то было 12. Эта система имеет очень большой функционал. Параллельно с системой SAP на всех своих основных складах мы внедрили систему WMS. Она у нас отличается по опциям, потому что склады имеют различия в операциях.

и других секторов бизнеса. Однако логистика – это направление, которое не может не развиваться. Первое, что начинает развиваться с ростом экономики, – это логистика, «веб-система» экономика.

Безусловно, мы видим риски. Сложившаяся ситуация негативно сказывается на инфраструктуре: ее развитие уже замедляется, и в тот момент, когда начнется рост экономики, начнут увеличиваться тарифы и инфляционные факторы. Поэтому мы активно работаем совместно с бизнес-сообществом, учимся инициативы российского правительства, касающиеся сборов на федеральные дороги, дополнительные временные ограничения, тахографы. Мы поддерживаем все эти инициативы, считаем, что регулирование необходимо, но в ряде случаев рекомендуем изменить какие-то механизмы, потому что есть гораздо более простые способы достижения тех же целей.

– Как вы относитесь и оцениваете инициативу по введению сбора за причинение вреда федеральным дорогам?

– В целом, мы поддерживаем инициативы правительства, направленные на развитие инфраструктуры, но считаем, что данная инициатива очень несвоевременна, и после прошедшего недавно круглого стола стало очевидно, что система и нормативная база абсолютно не готовы к запуску.

Введение этой системы сейчас в предлагаемом формате будет иметь значительные инфляционные последствия для потребителей, окажет крайне негативное влияние на отрасль автоперевозок и снизит конкурентоспособность нашей страны в мире как транзитного оператора. Мы предлагали и продолжим предлагать всем участникам данного внедрения ввести эту систему в тестовом режиме с нулевой ставкой, с постепенным увеличением после 2018 года. Это позволит внедрить подобное существование изменение без серьезных разрушительных факторов и последствий.

чем со 160 компаниями, причем 27 из них выполняют около 65% всего объема перевозок. У нас существуют 3 схемы сотрудничества с абсолютно разными критериями: «гарантия», «рынок» и «партнерство».

– Расскажите, пожалуйста, подробнее о каждой схеме.

– «Гарантия» означает, что на определенные промежутки времени мы выдаем поставщикам гарантии. Иными словами, мы делим перевозки между поставщиками, и они обязаны по этим направлениям предоставлять нам транспорт в заявленном объеме.

При использовании схемы «Рынок» мы работаем через информационную интернет-систему Логинет, в которой размещаем все свои заказы, и они видны всему пулу компаний, работающих с нами. Также через эту платформу дважды в год мы делаем общие биддинги. Условно говоря, все 160 компаний имеют возможность предложить лучшую цену. Рынок имеет сезональность – то излишек транспорта, то дефицит. Поэтому мы достаточно гибки и пытаемся балансировать. В сложные периоды выдаем больше гарантий; когда больше свободного транспорта, предпочитаем рынок.

Кроме того, как я уже ранее упоминал, мы работаем с системой Логинет для эффективного управления распределением наших транспортных заказов.

И, наконец, мы используем технологию, связанную с безопасностью на транспорте, – систему Mobileye, которая позволяет контролировать скорости режимы и культуру вождения наших водителей легкой транспорта в онлайн-режиме.

– А с погрузчиками такое у вас не практикуется?

– С погрузчиками – нет. Для погрузчика есть более эффективные способы контроля. Можно лимитировать его скорость, и тогда быстрее он просто не поедет. Здесь действуют другие механизмы контроля – системы обходов и др. Погрузчики нам проще контролировать, так как они находятся внутри наших дистрибуционных центров. Другое дело – люди, каждый день выезжающие на дорогу, молодые водители.

– Каков Ваш прогноз развития логистического рынка в России?

– Текущая экономическая ситуация замедлила развитие логистического рынка, так же как

– К каким последствиям может привести замедление развития инфраструктуры?

– Мы опасаемся, что транспортная инфраструктура может начать разрушаться. Рано или поздно это приведет к росту цен и, как следствие, к новому витку инфляции. Поэтому нужно быть крайне осторожными.

Если же рассматривать кризис как предпосылку роста, то, безусловно, рынок логистики станет после кризиса более конкурентоспособным и эффективным. У каждой медали – две стороны. Выживут сильнейшие, более эффективные, гибкие, конкурентоспособные, клиентоориентированные. Так что мы с оптимизмом смотрим в будущее.

– Будет ли, по Вашему мнению, экономическая ситуация как-то меняться?

– Полагаю, уже в следующем году начнется определенный рост. Возможно, не в начале, а во второй половине года. Это мой личный прогноз.

– Благодарим Вас за интервью! Надеемся снова встретиться с Вами на страницах журнала «ЛОГИСТИКА»!

