



**Coca-Cola HBC
Russia**

Система управления инновациями

в цепях поставок: за счет чего мы формируем стратегическое преимущество на меняющемся рынке.

Илья Елецких, директор по развитию и инновациям функции снабжения по стране.
Coca-Cola HBC Россия

Операции Coca-Cola HBC в России – это



10

заводов



более

80

складов



20%

Объема вторичной прямой
дистрибуции через 3PL

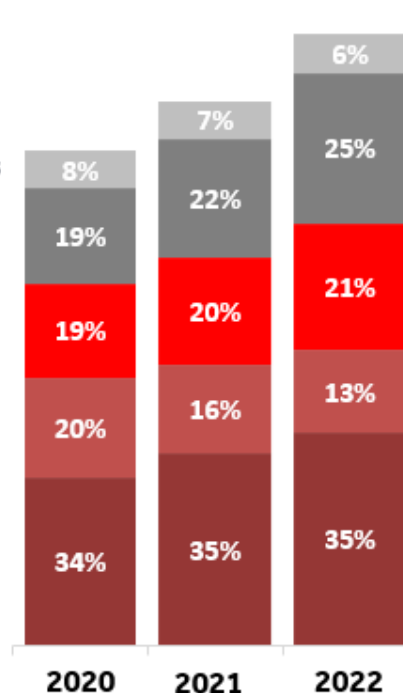


10 000

заказов,
обрабатываемых
ежедневно

Превалирующий размер имеет канал организованной торговли, представленный сетевыми компаниями

Национальные сети



НКА канал растет ежегодно и превышает размер остальных каналов.

Мы применяем стратегию цифровизации при работе с ключевыми игроками рынка.

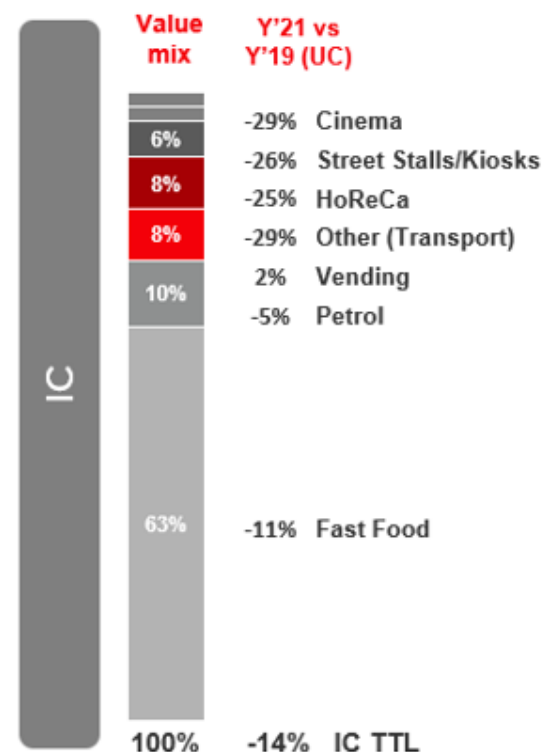
BDAA становится активатором роста, предоставляя данные для аналитики и принятия решений.

Требования к сервису ужесточаются: сокращается размер заказа и время исполнения, растет частота восполнения.

NARTD Russia Market share, Value, %

Канал немедленного потребления

NARTD Russia Market share, Value, %



- Канал немедленного потребления демонстрирует значительное снижение объема потребления после активной фазы пандемии, прогнозируется падение на 14% по сравнению с 2019

Клиенты склонны ожидать доставку менее чем за сутки, или в день заказа

Торговое пространство сокращается, размер заказа снижается и растет частота восполнения

Электронная торговля имеет огромный потенциал роста, который мы учитываем стратегически

E-commerce



- В течение следующих 3х лет рост категории "Еда и Напитки" ожидается на уровне 34,9%, что выше среднего ожидаемого роста электронной коммерции в целом (15,8%).
- После завершения периода самоизоляции 13% российских покупателей планируют продолжить заказывать в интернете напитки, 18% - упакованные продукты питания, 11%- овощи и фрукты, 23%- средства для ухода за домом — это больше, чем до и во время активной фазы пандемии в России.
- Покупатели ожидают **доставку менее чем за сутки или в день заказа.**

ТRENДЫ ПОКУПОК COVID-19

Распределение дополнительного роста, 2020-24

Основными факторами роста рынка стали рост онлайн-продаж FMCG и приток 10 млн новых покупателей. Эффект от пандемии сохранится до 2024 года.



Факторы дополнительного роста eCommerce

| Новые онлайн-покупатели | Рост частоты онлайн-покупок |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">Три месяца карантина привели в онлайн-торговлю не менее 10 млн покупателей, большинство продолжит покупать в интернете. | <ul style="list-style-type: none">Сокращение походов в магазин, которое сохранится еще несколько месяцев. |
| Переход на «удаленку» | Рост eGrocery |
| <ul style="list-style-type: none">5-7 млн человек останутся на «удаленке»;Часть «удаленщиков» переедет в дальние пригороды или менее крупные города – где ограничен оффлайн-ассортимент | <ul style="list-style-type: none">Скачок весной 2020 г.: резкий рост географии, мощности и аудитории крупнейших игроковРост инвестиций и эффект масштаба обеспечат более быстрый рост проникновения и далее |
| Изоляция дома: март-май | Падение покупательской способности |
| <ul style="list-style-type: none">Вынужденное сокращение походов в магазин;Повышенный спрос в марте-мае 2020 создаст высокую базу, уменьшая темпы роста в 2021. | <ul style="list-style-type: none">Снижение объемов потребления;Оказывает влияние только на показное/премиальное потребление среднего класса. |

SOURCE: Data Insight июль 2020

Canadean, Nielsen, internal estimate, Estimated Industry channels development for NARTD, profitability and shares, Global Data; Foodservice Report



Наши вызовы в 2021

1 Непредсказуемость внешней среды



2 Эволюция каналов, RTM усиление роли NKA/E-com



3 Фискальная нагрузка и рост тарифов в логистической индустрии



4 COVID ограничения/забота о сотрудниках



5 Борьба за таланты



В Логистике в 2021 году мы продолжаем заботиться и инвестировать в развитие сотрудников. Мы фокусируемся на совместном развитии с нашими клиентами, а также инвестируем в новые технологии и инновации для обеспечения устойчивого развития бизнеса

Люди



- Мы развиваем эффективную и стабильную команду
- Иницилируем программы развития:
 - Программа Логистическая Академия 2.0
 - Внутренние тренеры и развитие сотрудников
 - Supply Chain Leaders 3.0

Совершенство в управлении затратами



- Мы вводим цифровизации и новые технологии там, где это оправдано
- Оцениваем и оптимизируем существующую инфраструктуру.
- Развиваем логистических партнеров
- Увеличиваем продуктивность процессов

Клиентоориентированность



- Мы соревнуемся за лучший сервис между подразделениями и в индустрии
- Создаем добавленную ценность во взаимодействии Поставщик-Клиент
- Развиваем Совместное Прогнозирование
- Поддерживаем OSA – совместно с крупными сетями
- Фокусируемся на своевременности (OnTime) крупнотоннажной доставки

Стабильность бизнеса

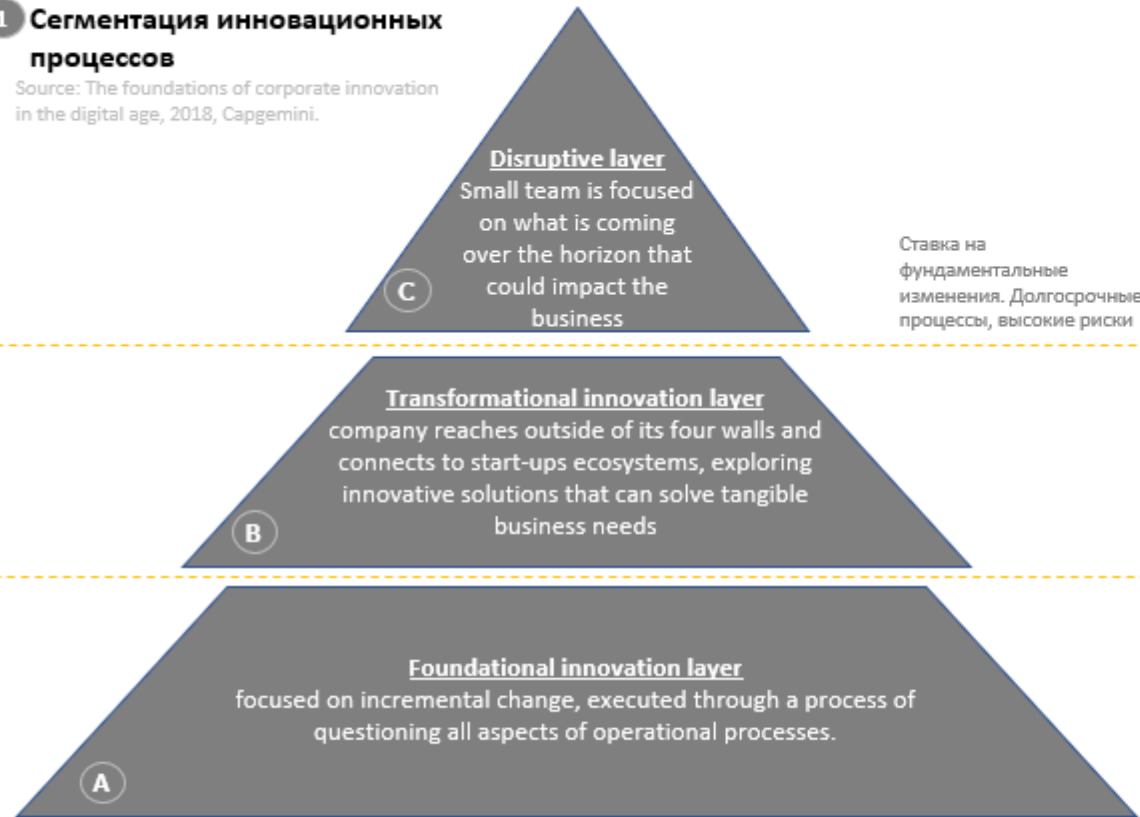


- Мы продвигаем на всех уровнях культуру безопасности операций
- Внедряем Экологичное оборудование с альтернативными источниками энергии
- Экономим все возможные ресурсы и фокусируемся на развитии resource sharing

Каким образом работает система управления инновациями в цепях поставок: Мы фокусируемся на сегментированном подходе в создании и имплементации инноваций. При этом огромное значение играет системность и end-to-end подход.

1 Сегментация инновационных процессов

Source: The foundations of corporate innovation in the digital age, 2018, Capgemini.



2 Источник возникновения идей/генерация инсайтов.

- Функциональная стратегия
- Видение модели развития рынка,
- Симуляция цифровой модели e2e цепей поставок, моделирование RTM, потоков снабжения, проч

Примеры:

1. Коллаборация/совместные бизнес – модели с другими игроками рынка,
2. Ввод новых категорий/продуктов
3. Предоставление нетиповых услуг/сервисов

- Бенчмаркинг/сравнительный анализ в индустрии
- Системная работа со стартапами/союзами/инкубаторами
- Обмен практиками с поставщиками и клиентами

Примеры:

1. Идеи и адаптации успешных решений других бизнесов, новые технологии, работающие в индустрии

- e2e система работы по сбору, верификации, апробации, поощрения и тиражирования идей в рамках бизнеса, внутренними экспертами (innovation community)

Примеры:

Обмен лучшими практиками/ Lean Supply Chain
рутины/культура постоянных улучшений

3 Исполнение. Кто? Как?

Офис Развития Supply Chain:

- Долгосрочный дизайн и CAPEX- планирование
- Управление и сдача кросс-функциональных стратегических проектов в операции.

Функция

-Управление и сдача проекта в операции

Офис Развития Supply Chain:

- Анализ применимости/Адаптация/Тиражирование/Управление знаниями

Функция

-Управление и сдача проекта в операции

Офис Развития Supply Chain:

- Анализ применимости/Адаптация/Тиражирование/Управление знаниями

5 Рычаги/активаторы для end-to-end управления инновациями на системной основе (Disciplined delivery of Innovations)



6 Типичные ошибки/Болевые точки процесса

- Отсутствие e2e функционального управления:
- ✓ Качественный анализ и обратная связь
- ✓ Поощрение/признание
- ✓ Время бюджеты и другие ресурсы для генерации, проверки и исполнения идей
- ✓ План- фактный анализ проектов после исполнения. ПКД.

Карта Логистических Инноваций 2020-2022

Картина Успеха

2020

2021

2022

Ключевые KBI

**Доставка и
транспортировка**

- ❖ Увеличение продуктивности за счет «уберизации» и автоматизации планирования маршрутов
- ❖ Онлайн трекинг заказов для ССН и клиентов
- ❖ Безбумажный документооборот
- ❖ Симуляции в цифровом двойнике цепи

Автоматическая диспетчеризация
Online трекинг
Аукционные площадки
Симуляционное моделирование цепей

Online трекинг
Электронные перевозочные документы
Симуляционное моделирование цепей

Безбумажный док-оборот, EDI
Агрегатор услуг по перевозкам и планированию маршрутов

**Рост в сервисе
Падение в затратах**

Склад & 3PL

- ❖ 100% Прослеживаемость транзакций
- ❖ Увеличение продуктивности складских операций
- ❖ Электрические силовые агрегаты техники
- ❖ Роботы в операциях, дополненная реальность

WMS
Visual Picking
Электрическая техника склада
Оптимизатор топологии складов

WMS
Vision Picking
Управление двором
Оптимизатор топологии складов

WMS
Роботы погрузчики
RFID

**Рост в продуктивности и сервисе
Падение числа ошибок
Падение паразитных простоев**

**Транспортный
отдел &
безопасность**

- ❖ Отсутствие ДТП
- ❖ Нулевая эмиссия CO2
- ❖ Культура совместного использования транспортных ресурсов

Кар шеринг
Электронные путевые листы
EDI в контрактах

Электрическая техника склада
Телемедицина

Альтернативные энергоресурсы для подвижного состава

**Снижение углеродного следа
Снижение числа ДТП**

**Холодильное/разливное
оборудование**

- ❖ Вовлечение потребителей
- ❖ Увеличение продуктивности
- ❖ Эффективность размещения

Новая система управления мобильными активами

Синергии с RTM готовой продукции
Телематика в холодильном и кофейном оборудовании

Телематика в холодильном и кофейном оборудовании

**Увеличение продуктивности размещения оборудования
Уменьшения числа поломок**

**Коллаборация с
Клиентами**

- ❖ Максимальное покрытие EDI
- ❖ OSA на основе обмена данными
- ❖ CPFR & VMI (Запасы, управляемые поставщиком)

Рост доли EDI/УПД

OSA
Обмен данными

CPFR & VMI

**Рост EDI доли выше 75%
Рост в OSA Coverage
Рост в сервисе**



Развитие компетенций

Управление Инновациями в цепях поставок невозможно без системного развития соответствующих функциональных знаний/умений и навыков команд



Оценка ключевых компетенций на ключевых ролях



Внутренние тренинги



E-learning



План адаптации для новых сотрудников



Внутренняя база знаний



Развитие преемников



Мотивационные программы и соревнования



Взаимодействие с HR для гармоничного развития людей



Продвижение бренда "Логистика Coca-Cola HBC" в индустрии и образовании



Vision Picking

Умные очки для умного склада: использование технологий дополненной реальности и голосового сопровождения. Решение показало свою эффективность на крупнейшей площадке в Москве. Следующий шаг – активное внедрение на других заводах в России



1

Концепция

Бумага

Vision

Высокая
производительность

Низкая стоимость
решения

Доступность на
российском
рынке

Простота в обучении

Увеличение
производительности

Снижение ошибок

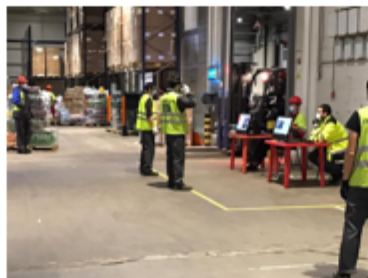
Прозрачный учет,
онлайн управление
наборной зоной

Система управления
наборной зоной
критично необходима
для бизнеса
Vision picking одна из
самых эффективных
систем

2

Обучение

Обучение в период противовирусных ограничений в течение 1 месяца



Симуляции с онлайн наблюдением
в личном кабинете



3

Запуск

Запуск в начале **июля 2020** при
online поддержке IT-команды



Рост
производитель
ности, без
срывов

После одной недели
производительность вышла на
сравнимый уровень по другим
странам



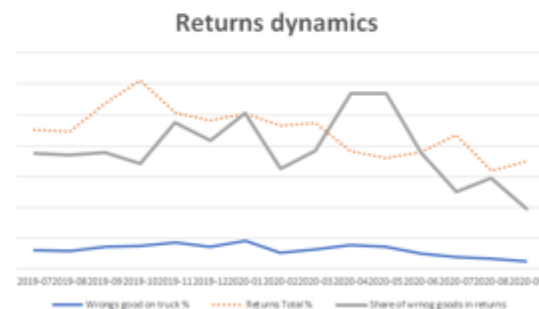
4

Стабилизация

За 13 недель мы вышли на целевой
уровень производительности



Количество ошибок склада
уменьшилось



Электронные путевые листы: Безбумажный документооборот для пользователей легковых автомобилей




Аудитория проекта:

торговые представители +
менеджерские авто

Плюсы от реализации проекта:

- ✓ Снижение кол-ва процессов, автоматизация
- ✓ Реализации в удаленном формате, вне зависимости от условий внешней среды (пандемии и пр.)
- ✓ Снижение затрат времени, Высвобождение ресурсов
- ✓ Отчетность доступна:
 - из браузера,
 - с планшета,
 - с мобильного телефона



Заккрытие путевого листа
Гос.номер: |
Завод: _____
SAP ID: _____

17 May 2020 23:20:57

Водитель:
Иванов Иван

Номер путевого листа: 44444

Показание одометра: 4448 ✕

Топливо в баке: 54

Заправлено нал. (л): 66

Заправлено безнал. (л): 55




Дата возвращения: 17/05/2020 23 20

Добавить фотографии

Закреть путевой лист

Добавьте фото автомобиля с разных ракурсов

Добавить фотографии ✕

| | | | |
|--|---|---|---|
|  Фото слева | + |  Фото справа | + |
|  Фото спереди | + |  Фото сзади | + |
|  Фото салона спереди | + |  Фото салона сзади | + |
|  Показания приборной панели | + | | |

Продолжить

Все фотографии обязательны!

Путевой лист закрыт

EQ 5MP 100 100 100 100

Дата закрытия: 6/16/2020 2:18 PM

Номер путевого: _____

Показание одометра: 13068

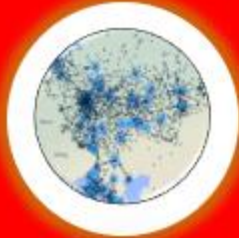
Остаток топлива: 10

Заправлено нал: 0

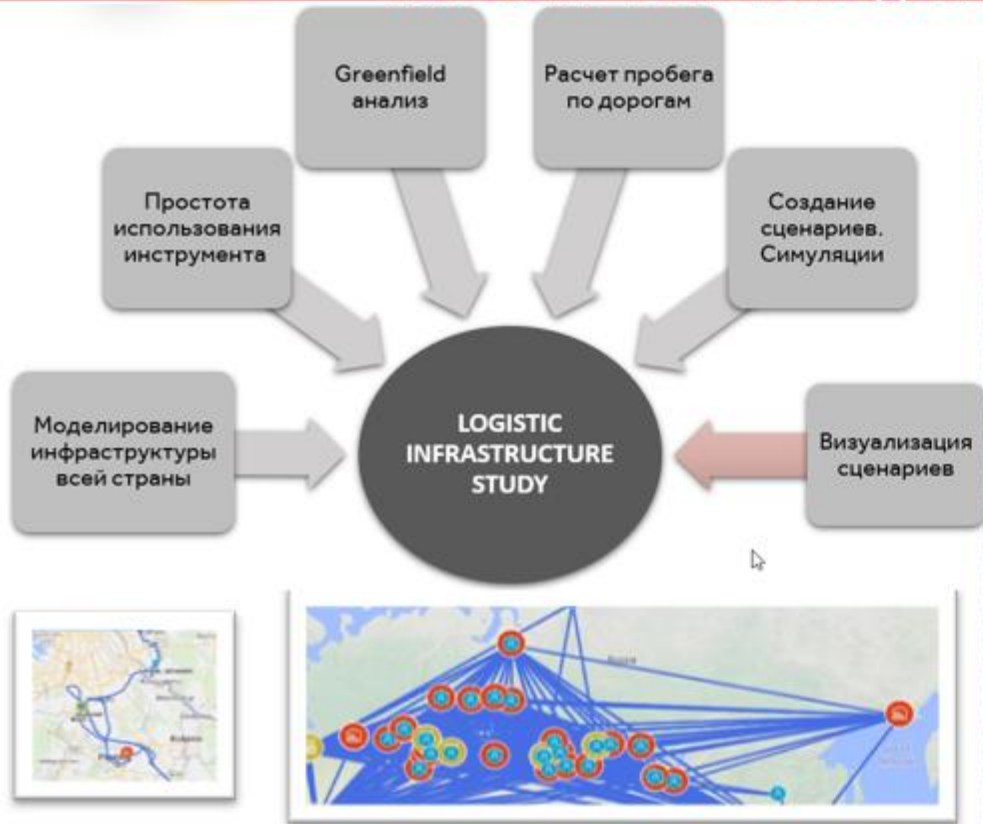
Заправлено безнал: 52.7

Номер транзакции: 1329

Выход



Logistic Infrastructure Study. В рамках поиска наилучших схем снабжения клиентов мы запустили проект по оптимизациям цепи поставок с использованием инструмента математического моделирования



Использование математической модели цепи дает 2 основных преимущества:

- поиск новых **возможностей** для оптимизации на основе математических и логических рекомендаций, GFA анализ
- возможность проверять любые экспертные сценарии на электронном **двойнике** цепи поставок

1

Обследование, Концепция сети поставок

Апрель – Май

2

Создание прототипов элементов цепи поставок, доработка

Июнь – Июль

3

Доработка цифрового двойника сети, анализ результатов тестирования сценариев

Август – Декабрь

4

Мы решали такие задачи:

1. Оптимизация числа складов
2. Изменение сорсинга/спрямление поставок/уменьшение касаний
3. Освоение новой методологии и оценка ее масштабируемости для схожих задач других стран группы.

В рассмотрении было

72 склада
7000+ линий
90 локаций
GFA
NetOpt
Simulations

Результат

7 гипотез
40+ гипотез
~1,5% Log OPEX
Освоено/Тиражировать
Освоено/Тиражировать
Работа в процессе

