

Федеральное государственное образовательное
учреждение
высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет
Институт «Высшая школа менеджмента»

**ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА СКЛАДСКИХ ПРОЦЕССОВ
ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ**

Выпускная квалификационная работа
студента 4 курса бакалаврской программы,
профиль – Логистика

ИЛЬИНЫХ Никиты Антоновича

(подпись)

Научный руководитель:

к.э.н., доцент

ОВСЯНКО Дмитрий Владимирович

(подпись)

Санкт-Петербург
2016

ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ВЫПОЛНЕНИИ ВЫПУСКНОЙ
КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Я, Ильиных Никита Антонович, студент 4 курса направления «Менеджмент» (профиль подготовки – Логистика), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Повышение качества складских процессов производственной компании», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

_____ (Подпись студента)
_____ (Дата)

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	4
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В СКЛАДСКОЙ ЛОГИСТИКЕ.....	6
1.1. Общая характеристика складской логистики.....	6
1.1.1. Логистика склада: понятие, функции и классификация.....	6
1.1.2. Логистический процесс на складе.....	9
1.2. Качество логистического сервиса.....	12
1.2.1. Понятие логистического сервиса и его качества.....	12
1.2.2. Особенности управления качеством логистического сервиса.....	18
Глава 2. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ СКЛАДСКИХ ПРОЦЕССОВ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ НА ПРИМЕРЕ «ЮНИЛЕВЕР РУСЬ».....	24
2.1. Роль склада в деятельности «Юнилевер Русь».....	24
2.1.1. Характеристика Компании.....	24
2.1.2. Организация складской логистики Компании.....	26
2.2. Анализ системы менеджмента качества складских процессов Компании.....	30
2.2.1. Описание складской СМК.....	30
2.2.2. Проблематика менеджмента качества на складе «Би Лоджистик».....	35
2.3. Рекомендации по повышению качества складских процессов компании.....	39
2.3.1. Сущность и обоснование предлагаемых решений.....	39
2.3.2. Процесс внедрения предлагаемых решений.....	43
2.3.3. Предполагаемые результаты от внедрения.....	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	50
Список использованных источников.....	53
Приложение 1. Классификация складов.....	56
Приложение 2. Общая схема процесса аудита складов.....	57
Приложение 3. Результаты самооценки складов за 2015 год.....	58
Приложение 4. Общий алгоритм процесса работы с претензиями ритейлеров.....	59

ВВЕДЕНИЕ

Выпускная квалификационная работа посвящена проблематике качества складских процессов производственной компании. Исследование проводится на примере организации «Юнилевер Русь», работающей на рынке товаров повседневного спроса (FMCG), и ее партнера – провайдера логистических услуг «Би Лоджистик». На основе результатов анализа существующей в компании системы менеджмента качества, используемых инструментов контроля и улучшения предлагаются рекомендации по повышению качества складских процессов в восприятии покупателей.

Складирование как один из основных элементов логистической системы компании является способом преодоления несоответствий между наличием продукта и потребностью в нем, возникающих в процессе его производства и потребления. При этом часто именно склад напрямую взаимодействует с покупателем продукции, получая от него информацию об изменении нужд и текущем уровне его удовлетворенности. Игнорирование или неполное использование этой информации может привести к потере компанией конкурентоспособности, так как развитие отрасли производства FMCG-товаров и рост конкуренции приводит к необходимости использования стратегий, ориентированных на удовлетворение постоянно усложняющихся нужд потребителя. Наряду с ценами большое влияние на выбор потребителя оказывает качество обслуживания. В таких условиях конкурентоспособность и финансовая устойчивость производителя обеспечивается постоянным повышением качества бизнес-процессов в рамках общей клиентоориентированной стратегии.

Рассматриваемая в рамках данной выпускной квалификационной работы *проблема* компании «Юнилевер Русь» связана с тем, что существующие нормативные требования системы менеджмента качества складских процессов компании не исчерпывают ожиданий ритейлеров, как потребителей. Ограниченность инструментов, позволяющих контролировать возникновение и решение проблем ритейлеров, в сфере ответственности компании уменьшает возможность оперативного реагирования на изменение их потребностей. Это, в свою очередь, ведет к снижению воспринимаемого качества предоставляемого логистического сервиса, увеличению соответствующих затрат и повышению риска ухудшения взаимоотношений с покупателями.

Предложение решения указанной проблемы и является *целью* данной работы, которая может быть сформулирована как **разработка рекомендаций для повышения качества выполнения складских процессов компании «Юнилевер Русь».**

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- Рассмотреть теоретические подходы и концепции, используемые для построения системы менеджмента качества с учетом особенностей логистического сервиса,
- Проанализировать текущее исполнение складских процессов и методы управления их качеством, применяемые в компании «Юнилевер Русь»,
- Исследовать проблемные области складских процессов компании и причины их возникновения,
- Разработать предложения по совершенствованию системы менеджмента качества складских процессов с целью повышения их результативности и устранения проблемных областей,
- Предложить комплекс мер, предоставляющих компании возможность осуществлять контроль и управление качеством складских процессов в рамках исследуемой проблемной области.

Представленная работа состоит из двух глав.

Первая глава посвящена теоретическим аспектам исследования и содержит анализ различных источников, соответствующих разрабатываемой теме. Результатом этой части работы является выявление особенностей построения и применения системы менеджмента качества складских процессов как части логистического сервиса, которые были учтены при проведении дальнейшего исследования.

Во второй главе работы представлен анализ существующих в компании способов организации складской логистики и ее системы менеджмента качества, приведено доказательство существования проблемы с использованием инструментария математической статистики и предложены рекомендации по улучшению управления качеством складских процессов. Заключительный параграф второй главы содержит обоснование и описание предлагаемых улучшений, а также описание процесса их внедрения и предполагаемых результатов.

В работе рассмотрены российские и зарубежные источники по теме исследования, в частности, статьи в научных и специализированных периодических изданиях, содержащие характеристики логистического процесса на складе и особенностей управления его качеством. Для обеспечения более полного содержания проводимого исследования использована некоторая справочная литература и учебные пособия. Анализ системы менеджмента качества компании проведен на основе внутренней документации «Юнилевер Русь» и с учетом интервью с представителем компании.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В СКЛАДСКОЙ ЛОГИСТИКЕ

1.1. Общая характеристика складской логистики

1.1.1. Логистика склада: понятие, функции и классификация

Сегодня, в условиях постоянно растущих мощностей предприятий, осуществление эффективного перемещения материальных потоков в логистической цепи невозможно без концентрации в определенных местах необходимых объемов запасов. Именно организация складского хозяйства нацелена на решение данной потребности. Современный крупный склад – это технически сложное, многофункциональное сооружение, характеризующееся определенной структурой и выполняющее ряд функций, нацеленных на преобразование материальных потоков, а также хранение, переработку и дальнейшее распределение грузов [24, с. 206].

В данной работе основное внимание уделяется складированию, рассматриваемому в качестве части распределительной логистики. Логистика распределения занимается управлением материальными потоками на этапе доведения готовой продукции до потребителя в глубокой системной связи с предыдущими этапами логистической цепочки. Особенностью распределительной логистики является ее тесная взаимосвязь с целями и задачами маркетинга, а также с другими организационными процессами – производством и продажами [11, с. 144-145]. Формирование и совершенствование складской системы представляет собой задачу стратегического уровня, возникновение которой часто связано с изменениями в рыночной стратегии компании или колебаниями объема продаж [24, с. 208]. Место, занимаемое распределительной логистикой в целом и складированием в частности в системе бизнес-процессов организации, свидетельствует о значительном влиянии способа и уровня организации складских процессов на операционные, и, как следствие, на финансовые показатели компании.

Складирование как функциональная область логистики координирует снабжение, производство и распределение товаров, определяя широкий ряд требований к оборудованию, транспорту, рабочей силе и реализуемым процессам. Разнообразие данных требований организации складских операций является основой для характеристики складирования как самого затратного элемента цепи поставок [34, стр. 225]. Значимую роль в логистических бизнес-процессах компании также играет управление складом с точки зрения поддержания определенного уровня обслуживания клиентов, ведь логистический сервис может быть оценен в первую очередь через измерение удовлетворенности потребителей [29, с. 13]. В соответствии с этими особенностями деятельность менеджеров, вовлеченных в управление складированием, сосредоточена на повышении производительности, контроле точности операций и процессов, сокращении

соответствующих затрат содержания запасов и повышении уровня предоставляемого клиентам организации сервиса. При этом управление запасами обычно рассматривается как традиционно входящий в обязанности менеджеров операционный аспект логистического сервиса, а определение и повышение уровня удовлетворенности потребителей – как его маркетинговый аспект [30, с. 9].

Так, существование складского хозяйства направлено на обеспечение технической, экономической и организационной деятельности, связанной со складским хранением материальных ценностей и их переработкой в соответствии с потребностями клиентов [6, с. 284]. Первым шагом в решении стратегической задачи, связанной со складированием, является разработка складского хозяйства. К основополагающим причинам при принятии решения о создании склада относятся [3]:

- нацеленность организации на координацию и выравнивание спроса и предложения в снабжении и распределении,
- желание снизить логистические издержки при транспортировке,
- желание достичь максимального уровня удовлетворения потребительского спроса и создания условий для поддержания активной стратегии продаж в рамках гибкой политики обслуживания.

Таким образом, основные задачи складского комплекса напрямую связаны со стратегическими целями компании: складирование позволяет выравнивать интенсивность материальных потоков за счет создания определенного объема запасов, а также сглаживать асинхронности производственного процесса, помогая решить проблему сезонности спроса.

Как уже было сказано, основной целью большинства складов является оптимизация движения товарного потока в рамках цепи поставок до конечного потребителя. Некоторые эксперты сегодня, однако, всё чаще говорят об отсутствии необходимости создания складского комплекса, подкрепляя свою точку зрения успешностью существующих методов, нацеленных на минимизацию объемов запасов, таких как гибкие производственные системы, услуги экспресс-доставки, системы just-in-time (JIT) и efficient consumer response (ECR) [34, стр. 226]. Несмотря на развитость указанных интегрированных систем управления цепью поставок, содержание определенного количества запасов необходимо при выполнении в компании следующего условия: время доставки материалов от поставщиков является более продолжительным, чем гарантируемое время доставки товара потребителю.

К основным функциям современного складского комплекса относят временное размещение и хранение материальных запасов, преобразование материальных потоков и обеспечение логистического сервиса. Эти три функции присущи складам любого типа. При этом существуют функции, представляющие собой модификацию основных функций,

характерную для какого-либо типа (типов) склада, – дополнительные. К дополнительным функциям складского комплекса относят:

- Склад как центр консолидации – клиенты чаще реализуют заказы едиными, крупными партиями, а не по отдельности и, как следствие, предпочитают единовременную доставку всего собранного воедино заказа. В этом случае склад является точкой объединения единиц заказа, как из собственных запасов, так и за счет дополнительной поставки по цепи для дальнейшей сборки;
- Склад как центр кросс-докинга – при поставке товаров на склад с целью скорейшего удовлетворения потребности клиента и отсутствии необходимости длительного хранения товарный поток напрямую движется от прибывшего к отправляющемуся транспортному средству по территории склада;
- Склад как сортировочный центр – данная операция складского комплекса нацелена на сборку определенного заказа клиента или на сортировку входящего потока товаров по определенному признаку: географический регион доставки заказа, размер или тип заказа и т.д.;
- Склад как региональный центр транзитного хранения – в условиях реализации стратегии широкого географического охвата рынка многие компании сегодня прибегают к созданию региональных складских комплексов, в которых осуществляется сортировка товаров и их погрузка на транспортные средства меньшего размера для реализации доставки в удаленные регионы;
- Склад как центр реверсивного потока товаров – осуществление эффективного процесса возврата товаров диктуется двумя основными факторами – возрастающим вниманием к регулированию бережного отношения к окружающей среде, а также развитием Интернет-торговли. В первом случае возврат товара осуществляется для дальнейшей переработки использованной упаковки, во втором – в связи со спецификой бизнес-модели продаж в сети, где процент возврата или отказа от товара выше, чем показатели розничной торговли. Склад в данном случае становится распределительным центром возвратного потока.

В профессиональной литературе выделяют девять различных основ для классификации складских помещений. Полный перечень типов складов по данным классификациям представлен в приложении к работе (Приложение 1.).

Стоит отметить, что наиболее часто используемой при реализации бизнес-процессов является классификация, разработанная Swiss Royalty Group в 2004 году, которая выделяет шесть типов складских помещений: А+, А, В+, В, С и D. Определенный уровень присваивается комплексу в результате комплексной оценки инфраструктуры,

планировки, оборудования, месторасположения и скорости осуществления операций на складе.

Таким образом, склад можно назвать одним из ключевых элементов логистической системы. В зависимости от своего типа складское помещение выполняет множество различных логистических функций, помимо общеизвестного предназначения – хранения материальных ценностей. Оптимизация логистических процессов на складе является неотъемлемой частью совершенствования материально-технической базы и финансового состояния компаний, то есть условием повышения эффективности коммерческой деятельности, что объясняет необходимость исследования складской логистики.

1.1.2. Логистический процесс на складе

Несмотря на существующее сегодня многообразие складских комплексов, отличающихся с точки зрения размера, типа, функций, формы собственности и местоположения, ключевой осуществляемый на складе процесс является фундаментальным и единым. Данная логистическая цепочка операций включает в себя подготовку к приемке и непосредственную приемку товаров, их дальнейшее размещение на складе и хранение, а также комплектацию и отправку поступившего заказа [33, с. 43]. В дополнение к перечисленным, все чаще в логистический процесс на складе включается и операция кросс-докинга, выделяемая в обособленную складскую функцию.

Гарантируя оптимальную и бесперебойную организацию указанных процессов, компании могут совершенствовать их за счет внедрения передовых технологий, а также снизить сопутствующие издержки складирования. Таким образом, в складском логистическом процессе можно выделить следующие операции:

- *Подготовка к приемке и приемка товаров:*

Приемка товаров является одним из ключевых процессов складирования. Обеспечение поставки необходимого вида товаров в правильном количестве и состоянии в определенное время – основная задача склада на данном этапе, однако в большинстве случаев условия приемки груза диктуются поставщиком, что сводит возможность определения и предотвращения ошибок поставки к минимуму. Именно поэтому процесс подготовки к приемке товаров во многом играет более значимую роль, нежели фактическая разгрузка товаров на складе, так как сокращает возможность сбоя.

Менеджер по осуществлению операций складирования вовлечен в определение типов, размеров и материала упаковки, количеству товара в коробке и соответственно числа коробок, размещаемых на одном паллете. Кроме того, управляющим контролируется вид транспорта, доставляющего груз, что позволяет гарантировать возможность выполнения операции разгрузки и совместимость перевозчика с оборудованием складского комплекса.

Непосредственный процесс приемки товара, как правило, включает в себя фактическую разгрузку транспортного средства в соответствии с установленными правилами погрузочно-разгрузочных работ, последующую проверку и оформление необходимых сопроводительных документов, регистрацию поставки в компьютерной информационной системе. Периодически процесс приемки включает и распаковку или переупаковку товаров в соответствие с требованиями осуществления последующих складских операций.

- *Размещение и хранение товаров на складе:*

Процесс складирования базируется на ряде принципов, являющихся основой для организации эффективного размещения и последующего хранения товаров. Эти принципы, в свою очередь, основываются на рациональности планировки склада с выделением обособленных рабочих зон, а также организации движения грузопотоков, нацеленной на минимизацию количества операций и времени их выполнения. Максимизация использования зон хранения и универсализация складского оборудования позволяют достичь снижения операционных затрат за счет сокращения количества транспортно-складского оборудования. Консолидация груза и организация централизованной доставки способствует сокращению транспортных затрат, а принцип максимизации использования возможностей передовых компьютерных систем обеспечивает интеграцию физических и информационных потоков.

Сегодня в большинстве случаев информационная система автоматически предопределяет расположение продукта на складе и инструктирует оператора о выделенном слоте, как в зоне погрузки при осуществлении процесса кросс-докинга, так и в определенной зоне хранения товаров. Такая автоматизация процессов размещения и хранения продукции основывается на комплексной обработке информационной базы, включающей в себя размер, вес и высоту пакетированных товаров, результаты проведения ABC-анализа, текущие данные о заказах, информацию о поступающих группах товаров единой промышленной группы, размерах и грузоподъемности оборудования. При отсутствии такой системы, все операции определения оптимального места хранения и координации операторов выполняются менеджером самостоятельно, «вручную».

- *Комплектация и отправка заказа:*

Комплектация заказа является наиболее дорогостоящей операцией в складском комплексе: процентное соотношение затрат на различных этапах складирования к объемам общих затрат графически представлено на рисунке ниже (Рисунок 1) и показывает, что на непосредственный сбор заказа отводится порядка 35% объемов суммарных затрат. В дополнение к трудоемкости процесса, данный этап обработки грузопотока тяжело

поддается автоматизации и планированию, наиболее подвержен совершению ошибки и, как следствие, оказывает прямое влияние на предоставляемый уровень обслуживания клиентов.

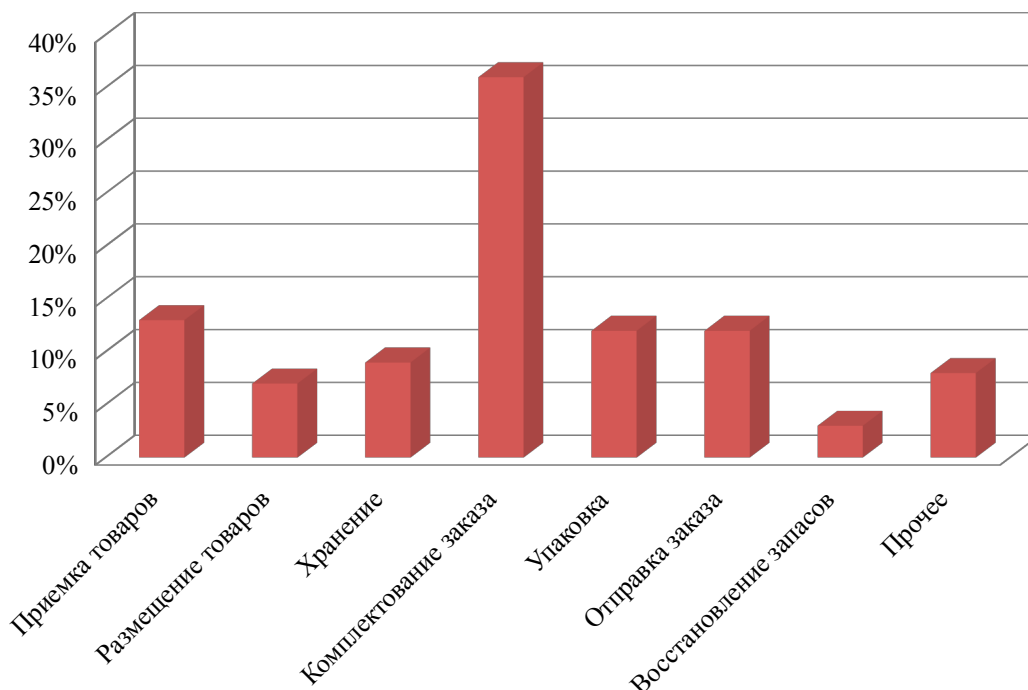


Рисунок 1 Процентное соотношение затрат на различных этапах складирования

Источник: [33, с. 44; приводится по: 3]

Часто именно процесс комплектации заказов является целевой операцией для оптимизации и повышения уровня эффективности выполнения, что, в свою очередь, позволяет снизить объем сопутствующих затрат. Результат в этом случае достигается за счет балансирования скорости, стоимости и точности выполнения ряда операций.

Процесс комплектации заказов претерпел значительные изменения за последние 20 лет за счет постоянного внедрения новых технологий и совершенствования производственных и логистических концепций. Сегодня, в период расцвета Интернет-торговли, размеры заказов, частота обработки и длительность времени доставки все чаще координируются концепцией «just-in-time». Данный факт позволяет описать организацию процесса комплектации заказа как обеспечение оптимальной комбинация ресурсов – трудовых и технологических, а также возможностей оборудования и планировки складского комплекса [33, с. 60].

Отбор и последующие комплектация и отправка товаров фактически осуществляются после поступления заказа от покупателя и оформления ряда сопутствующих документов, в первую очередь отборочного листа – документа, регламентирующего порядок изъятия товара с места хранения в соответствии с организацией стеллажей в секциях хранения. Такая организация процесса комплектации позволяет оптимизировать маршрут движения операторов складского комплекса, то есть

минимизирует потери времени и соответствующие операционные затраты. Далее товар перемещается непосредственно в зону комплектации, где результаты процесса отборки дополнительно проверяются в соответствии с требованиями заказа покупателя и скомплектованный заказ упаковывается в инвентарную тару с документальным подтверждением информации о заказе в упаковочном листе. Финальным этапом является перемещение заказа в зону погрузки и расположение на транспортном средстве для дальнейшей перевозки.

Логистический процесс на складе представляет собой последовательность описанных выше основных операций, а также может включать другие дополнительные операции в зависимости от типа склада. Логистический процесс характеризуется организацией движения материального потока с прохождением всех этапов в точное время, в нужном количестве и с несением установленных затрат [34, с. 31-32]. Реализация логистического процесса нацелена на обеспечение эффективного взаимодействия элементов логистической системы и координацию смежных департаментов, создающих условия для успешного функционирования склада (например, отдела закупок и отдела продаж).

Оптимизация логистического процесса необходима компании не только в качестве метода снижения затрат, но и как способ удержания покупателя в условиях растущей конкуренции. Организация складских процессов оказывает прямое влияние на уровень предоставляемых потребителю логистических услуг, что позволяет рассматривать логистический процесс на складе как инструмент управления взаимоотношениями с клиентами.

1.2. Качество логистического сервиса

1.2.1. Понятие логистического сервиса и его качества

В современных условиях постоянно растущего уровня конкуренции среди логистических операторов складирование более уже не рассматривается в качестве обособленной функциональной области, а все чаще становится составным элементом единого понятия оказываемого логистического сервиса. Уровень логистического обслуживания непосредственно влияет на успешность деятельности компании на рынке, на ее общие логистические издержки и, как итог, на рентабельность организации, определяя не только лояльность уже имеющихся потребителей, но и процент потенциальных клиентов, готовых воспользоваться услугами компании [18, с. 270-271].

Логистический сервис – это совокупность логистических операций, осуществляемых при выполнении заказов для внутренних бизнес-процессов компании и для поддержания лояльности внешних клиентов, или формирование у потребителей определенного образа организации как компании, с которой приятно иметь дело. Таким

образом, логистический сервис представляет собой оказание логистических услуг внутренним и внешним клиентам компании и является результатом деятельности логистической системы, отражая при этом ее эффективность [18, с. 270]. Эффективность логистики проявляется в лучшем удовлетворении требований потребителей к качеству товаров и услуг, что неразрывно связывает понятие логистического сервиса с понятием воспринимаемого качества.

Различные дисциплины, в рамках которых ведутся разработки в области управления качеством, (например, экономика, производственный менеджмент, маркетинг и т.д.), оперируют различными понятиями и инструментарием, что приводит к отличиям и даже конфликтам в парадигмах управления качеством и разнообразию используемых определений [13, с. 108-109]. В результате эволюции представлений о качестве сформировалась концепция тотального управления качеством (total quality management, TQM), включающая в себя предыдущие идеи и расширяя смысл понятия «качество». В концепции TQM качество рассматривается как источник конкурентного преимущества, а основой этой системы взглядов является принцип задания показателей качества с точки зрения потребителя и стратегический подход к управлению качеством [21, с. 351].

На базе концепции тотального управления качеством были разработаны глобальные стандарты по управлению качеством семейства ISO 9000 [22, с. 13], описывающие требования к системе менеджмента качества организаций и предприятий. В данную серию входят следующие стандарты:

- ISO 9000 – словарь терминов, свод принципов менеджмента качества. Текущая версия – «ISO 9000:2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»;
- ISO 9001 – набор требований к системам менеджмента качества. Текущая версия – «ISO 9001:2015. Системы менеджмента качества. Требования»;
- ISO 9004 – руководство по достижению устойчивого успеха любой организации в сложной изменяющейся среде путем использования подхода на основе менеджмента качества. Текущая версия – «ISO 9004:2009. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества»;
- ISO 19011 – методы проведения аудита в системах менеджмента, в том числе менеджмента качества. Текущая версия – «ISO 19011:2012. Руководящие указания по аудиту систем менеджмента».

Национальными эквивалентами перечисленных стандартов в Российской Федерации являются ГОСТ Р ИСО 9000-2015 и ГОСТ Р ИСО 9001-2015, введенные в действие в ноябре 2015 года. В соответствии с этими стандартами, «качество продукции и услуг организации определяется способностью удовлетворять потребителей и

преднамеренным или непреднамеренным влиянием на соответствующие заинтересованные стороны». При этом понятие качества продукции и услуг включает не только выполнение функций в соответствии с назначением и их характеристики, но также воспринимаемую ценность и выгоду для потребителя [5, с. 3].

Следует отметить, что процесс оценки качества оказываемой услуги или предоставляемого сервиса значительно отличается от оценки качества продукта и, в некотором смысле, является более сложным. Это объясняется отличиями материальных продуктов от услуг, представленными в таблице ниже:

Таблица 1 Отличия материальных продуктов от услуг

Материальные продукты	Услуги
Осязаемые	Неосязаемые
Однородные	Неоднородные
Производство и дистрибуция отделены от потребления	Производство, дистрибуция и потребление – одновременные процессы
Вещи	Деятельность или процесс
Основная ценность производится на фабрике	Основная ценность производится в ходе взаимодействия покупателя и продавца
Потребитель не принимает участия в производственном процессе	Потребитель принимает участие в производственном процессе
Могут быть накоплены (складируемые)	Не могут быть накоплены (нескладируемые)
Имеет место передача собственности	Не имеет места передача собственности

Источник: [16]

Из таблицы видно, что услуга, в отличие от продукта (товара), представляет собой действие, ценность которого базируется на взаимодействии продавца и покупателя при непосредственном участии последнего в производственном процессе. Тем не менее, в реальности не существует услуг или товаров в «чистом» виде: практически каждый товар содержит в себе элементы услуги, а большинство услуг обладают материальными компонентами [37, с. 10]. Об этом же свидетельствует существование такой категории качества услуг, как осязаемость. Так, логистический сервис можно рассматривать как услугу, вещественным компонентом которой является движение материальных потоков от производителя к потребителю.

Для сферы услуг характерно двойственное восприятие качества: потребитель оценивает не только техническое качество результата (содержание услуги, то, что он в итоге получает), но и функциональное качество процесса оказания услуги (то, каким образом он это получает). Техническое качество не может рассматриваться как полная самостоятельная характеристика комплексного качества, воспринимаемого потребителем, так как между поставщиком и потребителем услуги происходит ряд взаимодействий, которые оказывают влияние на общее восприятие качества [27, с. 38-39].

На основе вышеперечисленных определений и концепций понятие качества логистического сервиса может быть сформулировано как некоторый предоставляемый уровень удовлетворения требований потребителей логистических услуг. Удовлетворение

потребителей может быть достигнуто, например, благодаря обеспечению необходимого запаса материального продукта гарантированного качества, соблюдению установленных сроков выполнения заказа, обеспечению удобства транспортировки и использования товара, предоставлению послепродажных услуг. Уровень этого удовлетворения и лежит в основе оценки потребителем качества предоставляемого логистического сервиса.

Под оценкой качества понимают оценку степени соответствия характеристик, которые имеет продукт или услуга, требованиям к его качеству [20, с. 259]. Требования к качеству продукта/услуги определяются потребностями, интересами, ожиданиями и склонностями потребителей и выражаются в показателях качества [20, с. 269]. Такими показателями для оценки качества логистического сервиса могут выступать различные характеристики организации логистического процесса, например, фактическое время сборки заказа или степень поврежденности упаковки товара в результате транспортировки. В научной литературе параметры логистического сервиса, определяющие уровень качества предоставляемой услуги, делятся на три операционные группы, отражающие специфичную природу и временные рамки оказываемого сервиса – до, в процессе и после доставки материальных товаров потребителю [34, с. 33].

Первая группа – предоперационные параметры – это факторы обслуживания клиентов, которые определяются до заключения фактического договора оказания логистического сервиса. К данной группе принято относить письменную политику обслуживания клиентов, метод осуществления заказа, ограничения по размеру заказа и методы контакта с оператором логистического сервиса. Во вторую группу параметров входят операционные характеристики, непосредственно связанные с процессом оказания логистического сервиса – время операционного цикла, доступность необходимого количества запасов на складе, время доставки и наличие альтернативных методов ее реализации, надежность доставки и предоставляемая информация о статусе заказа, состояние упаковки материальных товаров и т.п. Третья группа параметров объединяет все постоперационные характеристики осуществления логистического сервиса, такие, как, например, непосредственная организация процедуры и точность выставления счета, условия возврата товара, процедуры работы с жалобами и требованиями клиентов.

Перечисленные параметры являются примерами показателей, которые выражают потребительские требования к качеству логистического сервиса. Важным в оценке уровня качества предоставляемого сервиса, в том числе и логистического, является осознание того, что оценка с точки зрения потребителя всегда является субъективной и базируется на сопоставлении ожидаемых и реальных характеристик услуги, именно поэтому не существует универсальных параметров для оценки качества. На рисунке ниже (Рисунок 2) представлена модель качества услуг, отражающая основные требования к ожидаемому

качеству услуг в виде разрывов, которые являются причиной неудовлетворенности клиентов предоставляемыми услугами [23, с. 116]:

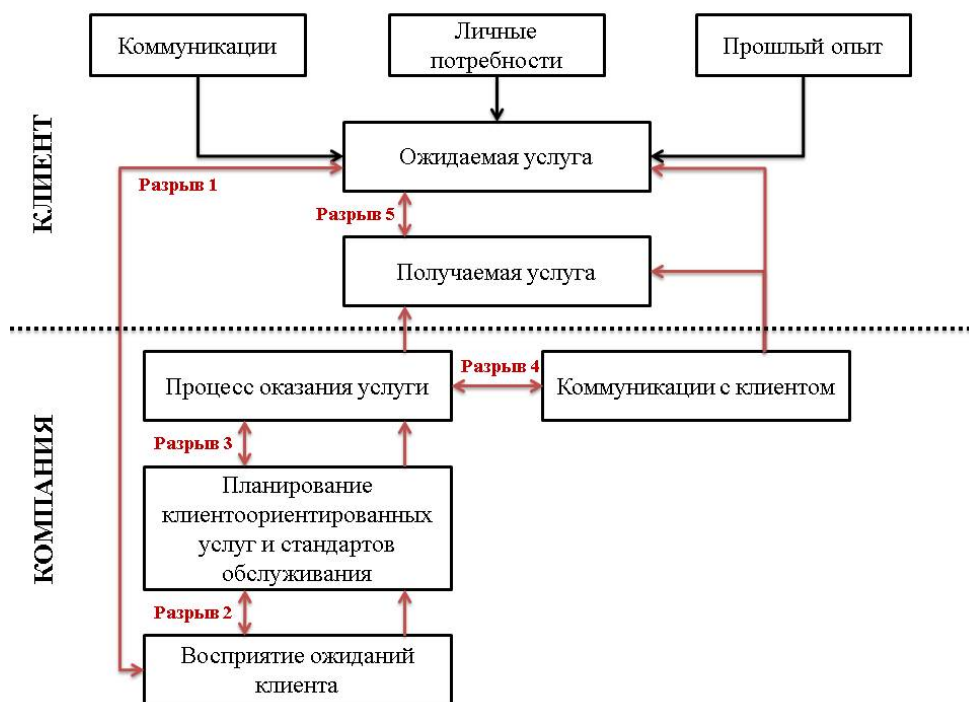


Рисунок 2 Модель разрывов качества услуг

Источник: [31, приводится по: 15, с. 95]

Потребительские ожидания формируют восприятие качества и его параметров клиентом, которое может не совпадать с восприятием компании, оказывающей услуги. Именно поэтому ключевым в процессе оценки и повышения качества услуг организации является не прямое сопоставление выбранных параметров с ожиданиями, а минимизация разрывов в восприятии оказываемой услуги с точки зрения клиента с одной стороны и компании с другой.

Представленная модель демонстрирует пять различных видов разрывов, потенциально возникающих в процессе оказания услуги, при этом верхняя часть рисунка представляет собой модель «воспринимаемого качества» со стороны потребителя, а нижняя – со стороны организации. Принимая во внимание специфику оказания логистического сервиса, заключающуюся в наибольшей значимости точности выполнения операций и, соответственно, меньшей роли маркетинговых коммуникаций в рассматриваемой отрасли, особое внимание необходимо уделить анализу второго и третьего разрывов.

Разрыв между восприятием менеджментом компании ожиданий потребителя и характеристиками качества предоставляемых услуг может базироваться на недостаточной точности планирования, например, пропускной способности или доступных слотов хранения. В свою очередь разрыв между характеристиками желаемого качества и реализуемой услугой основывается, в первую очередь, на плохом управлении и контроле

хода выполняемых операций, а также на несоответствии существующих технологий и систем спецификации и оговоренным условиям осуществления сервиса.

Подобные описанной модели разрывов концептуальные модели анализа проблем качества товаров и услуг ценны для выявления основных проблемных зон и анализа причин их появления. Однако такие инструменты анализа эффективны при их применении в практическом формате, в условиях реального ведения бизнеса, так как позволяют выявить и минимизировать различия в восприятии качества со стороны производителя и клиента в конкретном случае. При этом формирование и внедрение системы менеджмента качества в организации может основываться на интерпретации таких концептуальных моделей.

Некоторые исследования, проведенные в соответствии с теоретическими моделями, выделяют конкретные параметры, наиболее значимые для потребителя при оценке качества логистических услуг. Например, анализ качества логистического сервиса с использованием модели SERVQUAL, выделяющей пять ключевых параметров услуги (осязаемость, надежность, отзывчивость, гарантированность и эмпатия), показал, что наиболее значимыми при выборе логистического оператора с точки зрения потребителей являются характеристики, связанные с гарантированностью оказания услуги – выполнение заказа клиента в правильной сборке, в установленные сроки, с гарантией компенсации при задержке и возможности связаться с экспертом в случае возникновения вопросов [25, с. 230-232]. Подобные исследования показывают необходимость изучения потребительского восприятия качества и его параметров с целью минимизации различий между ожиданиями потребителей и реализуемой услугой.

Таким образом, качество логистического сервиса, рассматриваемого как оказание логистических услуг внутренним и внешним клиентам компании, определяется его способностью удовлетворять требованиям потребителей. Оценка качества логистического сервиса может осуществляться с помощью его параметров, но при этом необходимо учитывать потребительское восприятие значимости и уровня соответствия услуги требованиям по этим параметрам, а не их объективное измерение.

1.2.2. Особенности управления качеством логистического сервиса

Развитие современных рыночных отношений определяет повышение качества обслуживания клиентов как важнейшее направление совершенствования деятельности компаний, специализирующихся на предоставлении логистических услуг, и соответствующих организационных подразделений. Главной причиной актуальности решения проблемы, связанной с повышением качества обслуживания клиентуры при предоставлении транспортно-логистических услуг, является ориентация на конечного потребителя. Удовлетворение потребителей в соответствии с их запросами становится

ключевым фактором, который обеспечивает конкурентоспособность компаний-поставщиков услуг [17, с. 326-327].

Несмотря на разнообразие определений логистики и логистического сервиса, большинство трактовок этих понятий содержит аспект удовлетворения требований потребителя к качеству товаров или услуг. Качество логистического сервиса является интегральным показателем, который охватывает совокупность логистических параметров, выражающих требования клиента к предоставлению услуг. Эти требования, в свою очередь, можно определить как выражение определенных потребностей, на удовлетворение которых и направлено приобретение соответствующих услуг [17, с. 328].

Осознание необходимости комплексного подхода к управлению качеством как части системы управления организацией выражается в распространении мировых стандартов на системы менеджмента качества [8, с. 32]. Достижение минимального размера разрыва между воспринимаемым потребителем и поставщиком качеством сервиса или его полное устранение возможно за счет определения целей предоставляемого логистического сервиса и формулировки ряда задач, поэтапное выполнение которых позволит достичь поставленных целей. Задачи менеджмента качества, учитывающие принятые компанией стандарты обслуживания потребителей, должны быть выражены в конкретных процессах, терминах, показателях, документально закрепленных в политике компании, инструкциях, руководствах и других корпоративных документах. Процедуры управления и контроля качества предоставляемого сервиса должны базироваться на требованиях, предъявляемых к тем или иным процессам или операциям как внешними потребителями, так и внутренними заинтересованными сторонами (персоналом компании, менеджментом подразделений организации), а изменения в этих требованиях - постоянно отслеживаться и учитываться в процессах оказания услуг.

Наиболее эффективным инструментом контроля и развития сформулированной в организации стратегии качества является система менеджмента качества (далее – СМК). Данная система представляет собой совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для общего руководства качеством в организации. СМК уникальна для каждой компании, видоизменяется с течением времени, по мере развития и с учетом перемен условий внешней среды ведения бизнеса. Детально разработанная и закрепленная в нормативных документах СМК является гарантом того, что, с одной стороны, клиент обретет уверенность в способности организации предоставить желаемый уровень обслуживания, а менеджмент компании, с другой стороны – уверенность в эффективном использовании всех типов задействованных в оказании услуги ресурсов. Данная гарантия и становится ключом к устранению разрыва в восприятии качества сервиса между потребителем и организацией.

Внедрение эффективной системы менеджмента качества дает организации следующие преимущества [8, с. 33]:

- Расширение рынка сбыта,
- Наглядность управления процессами,
- Снижение затрат и сокращение сроков освоения новых видов продукции, благодаря четкой организации структуры и процессов,
- Рост коллективизма,
- Повышение гибкости перестройки процессов при изменяющихся требованиях и ожиданиях заказчика,
- Снижение риска ответственности за продукцию.

Разработка и внедрение СМК в организации основано на выполнении восьми принципов, являющихся сегодня базовыми стандартами систем менеджмента и закрепленных в ISO 9000:2015 [5]. Первый принцип – фокус на потребителя – гласит о необходимости понимания текущих и будущих запросов клиентов, выполнения их требований и стремлении превзойти их ожидания. Значимым в рамках данного принципа является стратегическое прогнозирование общих и рыночных запросов и требований настоящих и будущих потребителей для составления перспективных планов и заключения договоров с целью удовлетворения этих запросов. Второй принцип – лидерство руководства – заключается в установлении менеджментом компании единства целей и направлений деятельности организации, в свою очередь создающих и поддерживающих такую внутреннюю среду, при которой персонал может быть полностью вовлечен в решение задач организации. В этом случае высшее руководство компании выступает гарантом эффективности внедрения СМК и принимает решения, связанные с действиями по контролю и улучшению системы. Третий принцип является логическим продолжением второго и гласит о том, что «работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение в работу дает возможность с выгодой использовать их способности».

Четвертый принцип – процессный подход – является одним из основополагающих в разработке стратегии и внедрении системы качества. В соответствии с этим принципом планируемый результат достигается в организации эффективнее, если деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом. Выделяемые для анализа этапы, формирующие единый процесс для большинства организаций, связанных с производством и распределением, а, следовательно, и для логистического оператора, обычно согласуются с последовательным прохождением продуктом всего «жизненного цикла». Данный факт подкрепляется пятым – о системности подхода изучения сложных объектов и необходимости учета сложных взаимодействий и взаимовлияний между элементами – и шестым принципом, гласящим, что постоянное улучшение деятельности организации в целом должно рассматриваться как ее неизменная цель.

Таким образом, улучшение качества, осуществляемое на всех этапах жизненного цикла продукта или услуги системно и в форме единого процесса позволяет не только снизить вероятность выявления несоответствия ожиданиям при непосредственном контакте с клиентом, но и достичь снижения уровня операционных затрат за счет сокращения необходимости устранения ошибок, допущенных на ранних стадиях производства. В завершение, седьмой принцип организации системы менеджмента качества в организации основан на важности принятия решений, базирующихся на тщательно изученных и представленных в ясной форме фактах, а восьмой – на взаимозависимости организации с поставщиками, где взаимовыгодные отношения повышают способность обеих сторон к созданию ценности.

Процесс непосредственного внедрения СМК сегодня рассматривается и утверждается специалистами поэтапно, базирясь на вышеописанных принципах и учитывая комплексность целей управления качеством в организации. Пример одного из подобных алгоритмов разработки системы схематично представлен на рисунке ниже (Рисунок 3):



Рисунок 3 Этапы процесса внедрения СМК в организации

Составлено по: [28, с. 152]

В представленном алгоритме первый шаг в процессе внедрения СМК нацелен на вовлечение высшего менеджмента, гарантирующее долгосрочность и устойчивость последующего процесса разработки системы. Отсутствие осведомленности и видения руководства в необходимости разработки системы в большинстве случаев диагностируется как главная причина неэффективности СМК.

После определения видения, формулировки цели создания СМК и задач, способствующих ее достижению, в организации создается ответственная по внедрению системы группа. Данная группа составляется из представителей различных департаментов компании, которые впоследствии будут представлять интересы и определять особенности функционирования своих подразделений, отвечать за детальное проектирование системы, определяя объем работ группы и разработав функциональные, операционные стандарты измерений и методы оценки показателей.

Качество логистического сервиса обычно соотносится со степенью совершенства выполнения логистических процессов и операций. Так, например, процесс

транспортировки оценивается за счет определения надежности перевозчика, среднего времени перевозки, степени сохранности упаковки товара; процесс складирования – за счет анализа показателей сохранности груза при хранении, точности выполнения операций грузопереработки; процесс реализации заказов потребителей – при оценке точности выполнения параметров заказа или скорости его комплектации. Многие организации внедряют в систему лишь параметры, легче всего поддающиеся оценке, в первую очередь – количественные, однако риск выбора подобных параметров заключается в их неспособности отражать определенный уровень качества реализации услуги для потребителя, то есть ограниченности лишь констатацией фактического значения.

Последующие этапы (четвертый и пятый) соотносятся с принципом вовлечения всего персонала в процесс формирования СМК в организации – предоставлением релевантной информации о целях и ходе внедрения системы рядовым сотрудникам компании, а также организацией специализированного тренинга для руководителей подразделений, нацеленного на дальнейшее поддержание данной осведомленности.

Следующий из рассматриваемых этапов – «постановка целей» – является ключевым в запуске функционирования системы: на данном этапе каждое из подразделений компании разрабатывает ряд операционных целей, достижение которых будет гарантировать снижение количества дефектов и увеличение эффективности операционных процессов. Этот шаг в наибольшей степени отражает необходимость контроля качества продукта или услуги на всех этапах их жизненного цикла.

Завершающие этапы являются гарантом стабильного функционирования СМК: сотрудники каждого из департаментов вознаграждаются по результатам достижения поставленных операционных целей, постоянно предоставляя руководителям подразделений всю информацию об ошибках и трудностях, с которыми им пришлось столкнуться в процессе повышения качества результата операций. Затем, в зависимости от степени изменения внешней среды ведения бизнеса или после оценки изменения в восприятии потребителем уровня качества сервиса, руководством или формируются новые ответственные группы, или же изменяются стандарты и методы оценки операционных показателей. Стоит отметить, что данный процесс является цикличным, что соотносится с фундаментальным принципом постоянного улучшения системы менеджмента качества в целом.

Подробное рассмотрение алгоритма внедрения СМК в деятельность организации позволяет сделать вывод о том, что высокое качество оказываемого логистического сервиса достижимо только при условии, что каждый задействованный в процессе оказания услуги участник четко представляет себе свою роль в рамках процесса. Данный факт является основой для возникновения необходимости формализации процессов, четкого,

последовательного описания их алгоритма в нормативной документации, а также создании структурированных систем оценки.

Исследования показывают, что производственные компании находятся на шаг впереди специализированных провайдеров логистических услуг во внедрении практик управления качеством логистического сервиса. Тем не менее, и те, и другие организации успешно используют в своей деятельности по управлению качеством логистического сервиса ряд инструментов, таких как, например, блок-схемы, диаграммы причинно-следственной связи, графики Парето и другие статистические методы контроля [32, с. 547]. Для достижения успеха применение инструментов управления качеством должно быть частью логистических процессов организации, система контроллинга должна быть интегрирована в общую систему менеджмента организации, соответствовать ее целям и отвечать требованиям внутренних и внешних потребителей. Внедрение системы менеджмента качества логистического сервиса является способом учета постоянно изменяющихся потребительских требований, а в сочетании с принципом непрерывного совершенствования позволяет компании поддерживать и повышать уровень удовлетворенности ее потребителей.

Глава 2. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ СКЛАДСКИХ ПРОЦЕССОВ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ НА ПРИМЕРЕ «ЮНИЛЕВЕР РУСЬ»

2.1. Роль склада в деятельности «Юнилевер Русь»

2.1.1. Характеристика Компании

Транснациональный концерн Unilever основан в 1930 году в результате слияния нидерландского производителя маргарина Margarine Unie и британской компании Lever Brothers, юниора мыловаренной промышленности. Сегодня компания является одним из мировых лидеров по производству потребительских товаров повседневного спроса. Основным конкурентом Unilever считается компания Procter&Gamble [см., напр., 35].

Ассортимент продукции компании включает в себя 400 торговых марок различных категорий: от продуктов питания до средств личной гигиены и товаров для дома. Портфель брендов Unilever состоит как из известных во всем мире брендов, так и марок, специально разработанных в соответствии с потребностями локальных рынков, что можно рассматривать как конкурентное преимущество компании. Компания позиционирует свои продукты как маленький шаг к большим переменам. Этот вдохновляющий принцип является одним из базовых во всех сферах деятельности компании – от разработок новых продуктов и коммерции до благотворительности.

В основе концепции стратегического развития компании Unilever лежит корпоративная социальная ответственность. Корпоративная цель компании заключается в стремлении удвоить масштаб своего бизнеса, снижая воздействие на окружающую среду и усиливая свое положительное влияние на общественность [36]. Такая цель отражает способ ведения бизнеса и сопровождается не только принципами компании в области взаимоотношений с партнерами, но и проводимыми мероприятиями по сокращению негативного влияния деятельности на окружающую среду. Видение компании также отражает приверженность компании непрерывным инновациям, стремление сделать мир лучше через удовлетворение ежедневных потребностей своих покупателей. В рамках достижения цели организован Благотворительный Фонд Unilever, который сотрудничает с пятью крупнейшими международными организациями (Оксфам, PSI (Population Services International), Save the Children, ЮНИСЕФ и Всемирной продовольственной программой) и другими партнерами в более чем 50 странах мира.

Продукция Unilever представлена в 170 странах мира, среди которых Российская Федерация. Несмотря на замедление экономики, компания считает российский рынок одним из приоритетных, обладающих высоким потенциалом [12]. Российский филиал Unilever – компания «Юнилевер Русь» (далее – Компания) - ведет свою деятельность с 1992 года и насчитывает более 7000 сотрудников. Производственные мощности компании

включают несколько крупных российских предприятий, в том числе маргариновый завод в Москве, соусная, чаеразвесочная и парфюмерно-косметическая фабрики в Санкт-Петербурге, завод по производству пищевых концентратов и завод по производству мороженого в Туле, а также завод по производству мороженого в Омске [36]. В головном офисе компании, расположенном в Москве, располагаются все отделы компании и руководство – директора функций и генеральный директор.

Локальная компания «Юнилевер Русь» подчиняется головной региональной компании Unilever ААС, от которой получает указания по вопросам стратегического управления производственными площадками, снабжением и глобальными закупками на уровне региона, а также финансовые ресурсы при необходимости. В ведении «Юнилевер Русь» находятся маркетинговые исследования, прогнозирование продаж и реализации продукции, планирование поставок, выбор поставщиков, закупки оборудования и услуг, хранение и дистрибуция продукции за пределами заводов, анализ удовлетворенности потребителей, анализ отчетности по ключевым показателям, предоставляемый фабриками, управление персоналом на уровне Компании, управление вопросами менеджмента качества, безопасности, здоровья и охраны окружающей среды на уровне Компании. Компания также предоставляет головной региональной компании данные и отчеты для анализа производственно-финансовой деятельности [2].

Структура компании «Юнилевер Русь» является смешанной (функционально-продуктовая) и включает в себя следующие отделы [36]:

- отдел маркетинга (Marketing Sales Organization – MSO), представленный тремя департаментами – продукты питания (Food), чай (Tea) и товары по уходу за собой и домом (HPC – Home and Personal Care);
- отдел поставок (Supply Chain);
- отдел по работе с клиентами (Customer Development);
- отдел продуктов для предприятий общественного питания (Food Solutions);
- отдел финансов и информационных технологий (Finance & IT);
- отдел персонала (HR);
- отдел корпоративных коммуникаций (Corporate Communications).

Несмотря на сложные рыночные условия 2014-2015 года, основные финансовые показатели, представленные компанией Unilever за второе полугодие 2015 года, не свидетельствуют о проблемах компании. Товарооборот и объем продаж выросли, а снижение операционной и чистой прибыли по отношению к предыдущему периоду не оказало серьезного влияния на прибыльность акций [36]. По мнению аналитиков рейтингового агентства Fitch, подтвердивших в 2015 году рейтинг Unilever на уровне «А+», финансовая стабильность компании не вызывает сомнений, а достижение поставленных целей возможно с помощью инноваций и органического роста [26].

Как в России, так и во всем мире конкурентными преимуществами компании Unilever являются социально ответственная позиция, стремление к инновациям и высокое качество производимой продукции и предоставляемых услуг.

2.1.2. Организация складской логистики Компании

Компания «Юнилевер Русь» выступает как покупатель продукции заводов Unilever, находящихся на территории Российской Федерации. Отделы маркетинга и поставок Компании занимаются планированием вывода на рынок новых видов продукции с требуемыми свойствами, планированием поставок продукции в нужном количестве, осуществлением доставки продукции с заводов на склады и клиентам, а также отвечает за хранение готовой продукции и осуществляет анализ удовлетворенности клиентов и конечных потребителей [2].

Для логистических целей Компании используются склады двух различных форм собственности – небольшие склады непосредственно на территории заводов, находящиеся в собственности Unilever, и склады-партнеры, работающие с Компанией по договору об оказании складских услуг. Unilever выделяет два вида складов – дистрибьюторские центры (Distributive Centre – DC) и распределительные центры (Rationing Distributive Centre – RDC), которые контролируются более жестко. В рамках данной работы рассматривается последний вид складов, а именно склад Би Лоджистик, оказывающий логистические услуги компании «Юнилевер Русь» в Санкт-Петербурге. Этот склад был выбран для исследования и анализа, так как он является важнейшим для Компании и крупнейшим распределительным центром Северо-Западного региона. Далее в работе рассматриваются именно требования и политики для соответствующего вида складов.

Обеспечение надлежащего качества производимой продукции требует внимания к условиям хранения, которые для складов-поставщиков регулируются приложением к договору об оказании логистических услуг - «Стандартами хранения и качества» [2]. Это приложение содержит требования к складским помещениям, складскому транспорту, процессу хранения, транспортировки, температурные режимы хранения и транспортировки разных видов продукции, а также штрафные санкции в случае невыполнения обязательств провайдером складских услуг.

Требования к складским помещениям в целом являются стандартными для такого типа договоров и предписывают наличие:

- охраны и защиты от проникновения посторонних лиц,
- дренажной системы,
- подъездных путей к складу, обеспечивающих свободный проезд многотоннажного транспорта к территории склада,
- своевременно вывозимых контейнеров для мусора и отходов,
- противопожарной системы,

- естественного и искусственного освещения, соответствующего требованиям Строительных Норм и Правил (СНиП), действующим на территории РФ,
- системы электроснабжения, отопления, охлаждения и/или вентиляции в рабочем состоянии,
- способов поддержки необходимого температурного режима и влажности, а также средств контроля за этими факторами,
- отдельных помещений для персонала, находящихся вне места хранения продукции, зоны погрузочно-разгрузочных работ и других зон повышенной опасности.

Все системы обеспечения склада должны соответствовать требованиям действующего законодательства РФ. Провайдер логистических услуг обязан следить за чистотой на всей территории склада и проводить техническое обслуживание оборудования силами квалифицированного персонала.

Требования к складскому транспорту регулируют условия использования разных типов погрузчиков, нормы и регламенты их состояния и технического обслуживания и правила техники безопасности. В соответствии с ними провайдер логистических услуг может использовать газовые погрузчики только в складских помещениях с достаточным уровнем вентиляции, а дизельные/бензиновые погрузчики только вне складских помещений. Провайдер также обязан обеспечивать исправное состояние и чистоту погрузочной техники, а также ее использование и техническое обслуживание авторизованным и аттестованным для данного вида техники персоналом.

Общие требования к процессу хранения содержат следующее:

- отсутствие в помещениях, отведенных для хранения товаров, предметов, свойства которых могли бы нанести вред или негативно повлиять на качество товара Компании;
- разработка и применение комплекса мер по борьбе с грызунами и насекомыми, не включающего яды кумулятивного действия;
- технически исправное рабочее состояние стеллажей, наличие на них предохранительных приспособлений, их регулярная проверка;
- выделение зоны для хранения продукции, потерявшей потребительские свойства (зона брака), обеспечение идентификации такой продукции и удаления ее из зоны хранения;
- соблюдение условий хранения, обозначенных Компанией, в частности, хранение только в упаковке изготовителя на деревянных поддонах на расстоянии 0,1-0,15 метра от пола и не менее 0,5 метров от стен и элементов системы отопления, а также расположение упаковочных ящиков в соответствии с указанными на них манипуляционными знаками. Каждый продукт имеет рекомендованную высоту поддона, определяемую изготовителем продукции и количество слоев упаковочных ящиков на поддоне.

Существуют отдельные требования к хранению аэрозольной продукции, содержащие специальные требования к зоне ее хранения, обеспечению безопасности, а также процедуры транспортировки, складирования и обращения с поврежденной продукцией.

В указанном приложении к договору с провайдером логистических услуг в числе прочих выделены требования к транспортировке продукции. Данные требования обозначают, что транспортировка (погрузка/разгрузка) продукции не должна ухудшать качество и создавать риски для безопасности продукции. Так, помимо стандартных требований к надлежащему состоянию транспортных средств (исправность, чистота и т.п.), не допускается присутствие посторонних запахов или перевозка товаров Компании вместе с табаком, кофе, цитрусовыми, рыбой, моющими средствами, горюче-смазочными или лакокрасочными материалами, а также химическими и любыми ядовитыми веществами.

Провайдеру логистических услуг предоставляется инструкция по замерам температур при погрузке и выгрузке товаров, а при необходимости – и в процессе транспортировки. Замеры, осуществленные в соответствии с инструкцией, должны быть зафиксированы в сопроводительных документах. Требуемые температурные режимы хранения и транспортировки продукции различных категорий также обозначены «Стандартом хранения и качества».

Дополнительные требования регулируют квалификацию обслуживающего персонала провайдера логистических услуг, обязанности по обучению правилам по технике безопасности, использованию средств индивидуальной защиты, отчетности о несчастных случаях и процедуры реагирования на чрезвычайные ситуации.

Договор с провайдером логистических услуг предусматривает штрафные санкции, применяемые в случае обнаружения Компанией отклонений от требований, установленных договором и приложением к нему. В соответствии с договором провайдер обязуется устранить выявленные недостатки в течение 7 календарных дней с момента обнаружения или, в случае, если это невозможно, в срок, согласованный с Компанией. Если работы по устранению выявленных нарушений не были выполнены в указанные сроки, Компания имеет право расторгнуть договор, приостановить передачу товара на хранение без компенсации убытков, нанесенных провайдеру логистических услуг, или потребовать оплаты пени.

Таким образом, договор между «Юнилевер Русь» и поставщиком логистических услуг обеспечивает Компании соблюдение всех требований, необходимых для обеспечения и поддержки надлежащего уровня качества продукции. Компания в соответствии с данным договором имеет право осуществлять контроль за ситуацией и процессами на арендуемом складе, что позволяет ей снизить затраты путем аутсорсинга

логистических функций, не снижая при этом показателей качества производимой продукции.

Как уже было сказано, в рамках данной работы исследуется деятельность склада Би Лоджистик в Санкт-Петербурге, который в классификации Unilever является распределительным центром. Это означает, что склад выполняет не только функции хранения и транспортировки, но и распределения продуктов Компании в регионе.

Общество с ограниченной ответственностью «Би Лоджистик» входит в состав Группы Парфюм и оказывает услуги по ответственному хранению, складскому распределению и доставке упакованных быстро оборачиваемых товаров (FMCG) в трех городах России: Санкт-Петербурге, Воронеже и Новосибирске [14]. Складской комплекс класса А в Санкт-Петербурге размером 34 тысячи квадратных метров и 44 тысяч паллетомест хранения предоставляет более 11 000 паллетомест для продуктов категории Home&Care Products (далее – НРС) «Юнилевер Русь». Другими клиентами склада являются компании Colgate&Palmolive, SCA Packaging и другие компании, также хранящие на данном складе продукцию категории НРС.

В 2013 году компания «Би Лоджистик» была признана лучшим оператором в области складского хозяйства. В 2015 году была введена в эксплуатацию вторая очередь складского комплекса в Санкт-Петербурге. Склад снабжен современным оборудованием, оборудован специальными зонами для хранения взрывоопасных товаров и техникой для предпродажной подготовки с возможностью изготовления метроюнитов, стикерения, копакинга и репакинга [7]. Компания предоставляет услуги в соответствии с российскими законодательными нормативами, а также обеспечивает управление качеством продукции в соответствии с международными стандартами ISO 9001-2008 и IFS Logistics [14].

2.2. Анализ системы менеджмента качества складских процессов Компании

2.2.1. Описание складской СМК

В компании «Юнилевер Русь» применяется интегрированная система менеджмента (далее – ИСМ). Она является неотъемлемой частью общего процесса менеджмента, осуществляемого головной региональной компанией и опирается на документацию системы менеджмента Unilever Europe, а также на Требования по качеству к организациям Unilever (Quality Requirements for Unilever Organizations). ИСМ разработана в соответствии с требованиями международных стандартов ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007 и включает в себя [2]:

- Систему Менеджмента Качества для производства продукции,
- Систему Экологического Менеджмента,
- Систему Менеджмента безопасности и здоровья.

Система документации ИСМ строится на основе специфических для Компании Политик по менеджменту качества, безопасности, здоровья и охраны окружающей среды,

соответствующих целей (KPIs), процедур, рабочих инструкций и записей. Политики регулярно проверяются на актуальность в процессе анализа со стороны руководства, ежегодно разрабатывается План улучшений по качеству, безопасности, здоровью и охране окружающей среды для обеспечения достижения соответствующих целей Компании. Компания рассматривает свою ответственность за деятельность в области охраны окружающей среды, охраны труда и качества как неотъемлемую часть своих бизнес-процессов.

Система менеджмента качества Компании (далее – СМК), применяемая в рамках описанной ИСМ, распространяется на все бизнес-процессы компании, задокументирована в Политике в области качества и процедурах и неразрывно связана с Политикой безопасности потребителя. В рамках данной работы подробно рассмотрена часть СМК, относящаяся к складской логистике. Необходимо заметить, что для производственной компании именно эта часть составляет основу всей системы менеджмента качества.

Поставщики логистических услуг «Юнилевер Русь» должны соответствовать требованиям по качеству, предъявляемым Компанией. Оценкой поставщиков занимается отдел поставок. Для подтверждения способности поставщиков выполнять требования компании Unilever по качеству проводятся аудиты поставщиков. СМК Компании распространяется на такие процессы, как приемка, хранение, отгрузка, переупаковка и распределение товаров. С целью обеспечения сохранения высокого качества товаров во всей логистической цепочке проведена идентификация рисков для качества и безопасности продукции при помощи статистической обработки результатов измерений, а также анализ инцидентов и нестандартных ситуаций с качеством. Все поставщики, работающие с Компанией, обязаны соответствовать Политике качества, проводимой «Юнилевер Русь», и обеспечивать соблюдение всех договорных обязательств в области качества.

Компания проводит регулярные аудиты как собственных складов, так и провайдеров складских услуг, при этом содержание процедуры аудита не зависит от формы собственности склада. Процедура аудита состоит из двух основных частей – самостоятельной оценки склада и планового аудита. Полная схема процесса с указанием ответственного за каждую операцию (круг в правом верхнем углу блока) представлена в приложении к данной работе (Приложение 2.). Таблица ниже (Таблица 2) перечисляет ключевых участников процесса аудита и круг их обязанностей.

Таблица 2 Участники процесса аудита и распределение ответственности

<p>Координатор по логистике – представитель провайдера логистических услуг, отвечающий за логистику на складе</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Проведение самостоятельной оценки склада • Анализ результатов оценки • Разработка корректирующих мероприятий • Контроль своевременного и полного выполнения корректирующих мероприятий
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Своевременное предоставление информации в отдел гарантии качества • Участие в проведении плановых аудитов • Согласование программы плановых аудитов
Аудитор QA – представитель отдела гарантии качества, назначенный на проведение аудита	<ul style="list-style-type: none"> • Согласование программы плановых аудитов • Участие в анализе результатов оценки • Разработка корректирующих мероприятий • Участие в проведении плановых аудитов • Согласование программы плановых аудитов
QA координатор процесса – специалист отдела гарантии качества, лидирующий процесс самостоятельной оценки складов и проведение плановых аудитов, проведение обучения по процессу самооценки	<ul style="list-style-type: none"> • Подготовка материалов и проведение годовой оценки складов • Подтверждение корректирующих мероприятий • Согласование плана аудитов • Ежегодная оценка эффективности процесса • Согласование даты проведения аудита • Мониторинг выполнения запланированных корректирующих мероприятий

Источник: [2]

Процедура аудита склада начинается с уведомления координатора по логистике о необходимости проведения самооценки. Самооценка (self-assessment, SA) – это процесс внутренней проверки склада на соответствие требованиям Компании, который фиксируется в чек-листе самооценки, разработанном Unilever для этих целей.

Форма чек-листа самооценки представляет собой список вопросов-утверждений и состоит из двух частей – контроль выполнения требований непосредственно СМК и требований безопасности. Первая часть чек-листа включает контрольные вопросы по организации ответственности руководства, персоналу, управлению документацией, управлению записями, внутренним аудитам, корректирующим и предупреждающим действиям, договорным отношениям с клиентами, управлению несоответствующей продукцией, соответствию законодательным требованиям, инцидент-менеджменту, управлению претензиями и управлению рисками. Вторая часть содержит вопросы, связанные с обеспечением безопасности продукции, в частности, погрузкой/разгрузкой, организацией хранения и планировкой складских помещений, прослеживаемостью, карантинном и блокированием продукции, комплектовкой, репакинг, возвратами от клиентов, контролем используемых химических веществ, обслуживанием и ремонтом склада, его уборкой, личной гигиеной сотрудников склада, борьбой с вредителями, утилизацией отходов.

В сумме чек-лист содержит более 180 утверждений, каждое из которых оценивается одним из трех статусов – «зеленый» (полностью соответствует требованию), «желтый» (частично соответствует требованию), «красный» (не соответствует требованию). Для каждого вопроса-утверждения приведена расшифровка всех трех статусов, ориентируясь на которую координатор по логистике должен провести оценку склада и заполнить чек-лист. Для всех несоответствий требованиям чек-листа (статус «желтый/красный»)

разрабатываются корректирующие мероприятия (КМ) или обосновывается нецелесообразность их выполнения. Допустимый показатель несоответствия – 15%, а целевой – 5%.

Самооценка складов по чек-листам проводится с регулярностью один раз в полгода. Заполненный чек-лист и описание корректирующих мероприятий предоставляется координатору процесса в срок, не превышающий двух недель после проведения самооценки. QA координатор процесса подтверждает либо не подтверждает разработанные корректирующие мероприятия, причем при неподтверждении от координатора по логистике требуется в течение двух недель внести все необходимые изменения и отправить обновленные КМ на утверждение повторно. После подтверждения перечня КМ координатор по логистике обновляет статус выполнения КМ в соответствии с графиком проведения самооценок и предоставляет результаты QA координатору процесса.

Склад должен подвергаться не менее чем одному плановому аудиту каждые три года. План аудитов составляется ежегодно силами отдела гарантии качества Компании с учетом результатов самооценок складов (количество несоответствий, их серьезность). Аудит складов проводится по установленной программе проведения аудитов. Не менее чем за месяц до проведения планового аудита отдел гарантии качества Компании уведомляет о нем координатора по логистике склада, подлежащего проверке, и согласовывает с ним точные даты и дополнительные условия аудита, а также необходимые изменения в программе аудита. Плановый аудит проводится аудитором QA в присутствии координатора по логистике, который должен обеспечить аудитору доступ на участки и к документам, на основании которых будет определяться степень соответствия требованиям. Во время проведения планового аудита проверяются все пункты чек-листа, а также выполнение всех корректирующих мероприятий.

Итоги планового аудита являются основным источником информации о соответствии склада глобальным стандартам качества хранения, обработки и дистрибуции. Чек-лист, заполненный аудитором QA после проведения планового аудита, является основным документом, используя который склад разрабатывает корректирующие действия. Дальнейшая работа склада осуществляется с учетом результатов планового аудита.

Не позднее чем через неделю после согласования результатов аудита с координатором по логистике аудитор QA отправляет по электронной почте итоговый результат проведенного аудита ответственным менеджерам по логистике, координатору процесса и координатору по логистике. Последний в свою очередь должен предоставить координатору процесса описание корректирующих мероприятий и согласовать его в соответствии с процедурой, аналогичной процедуре согласования при проведении

самооценки склада. В четвертом квартале каждого года проводится годовая оценка улучшения деятельности складов на основе данных, полученных при проведении самостоятельной оценки и плановых аудитов, результаты которой отправляются менеджерам по логистике Компании.

Таким образом, описанная система менеджмента качества позволяет «Юнилевер Русь» осуществлять фактически двойной контроль за складами, не увеличивая затрат на его проведение, так как самооценка проводится силами персонала складов. Риски, связанные с фальсификацией результатов самооценки, нивелируются с помощью процедур планового аудита, а система разработки корректирующих мероприятий позволяет оперативно реагировать на все возникающие проблемы и несоответствия. Действующая в Компании СМК представляет собой многофункциональную систему, обеспечивающую быстрое реагирование и используемую как инструмент:

- для предупреждения возможных потерь, связанных с качеством продукции или процессов,
- для определения контрольных точек, приоритетных направлений, зон рисков,
- для предупреждения низкого качества продукции, процессов, отклонений от установленных требований.

Существующая система менеджмента качества регулярно анализируется руководством Компании и находится в процессе постоянного совершенствования. В основе модели СМК лежит процессный подход (Рисунок 4).



Рисунок 4 Модель СМК, основанная на процессном подходе

Источник: [2; см. также, например, 8, с. 35]

Как видно из рисунка выше, важную роль в процессе улучшения и в модели СМК в целом играет удовлетворенность потребителей. Необходимо заметить, что в качестве потребителей стоит рассматривать не только конечных потребителей продукции «Юнилевер Русь», приобретающих ее в магазинах, но и внутренние подразделения компании, а также ее партнеров – точки продаж (Рисунок 5).



Рисунок 5 Схема перемещения продукции Компании от производителя до конечного потребителя

Так, удовлетворенность потребителей оценивается на нескольких этапах процесса жизненного цикла продукции, при этом различные этапы находятся в зоне ответственности различных отделов Компании или ее поставщиков. Информация об удовлетворенности внутренних и конечных потребителей продукции анализируется непосредственно Компанией, в частности, отделом гарантии качества. Данный отдел получает и анализирует информацию о претензиях от заводов (например, ненадлежащее качество сырья), от складов (дефекты произведенной и полученной на хранение продукции) и от конечных потребителей. В зону ответственности сотрудников этого отдела входит решение проблем, связанных с претензиями указанных потребителей (например, процедуры возврата товара). Анализ же удовлетворенности магазинов, приобретающих продукцию «Юнилевер Русь» для продажи, производится силами тех, кто непосредственно контактирует с местами продаж, то есть складов. Информация от магазинов о проблемах, связанных с продукцией Компании, поступает на склады, которые и занимаются ее анализом и решением этих проблем в соответствии с требованиями Компании.

Такое разделение ответственности, с одной стороны, позволяет «Юнилевер Русь» обращать больше внимания на качество продукции на этапах ее создания и транспортировки (внутри Компании), а с другой стороны, может привести к упущению важных индикаторов проблемной ситуации, так как анализ массива информации о претензиях покупателей продукции находится вне зоны ответственности менеджеров Компании. Это представляется важным, так как репутация Компании создается за счет не только удовлетворенности конечных потребителей, но и мнения ритейлеров.

2.2.2. Проблематика менеджмента качества на складе «Би Лоджистик»

Описываемая в данной работе система менеджмента качества для складов начала внедряться в компании «Юнилевер Русь» в 2012 году, и к концу 2015 года были достигнуты запланированные результаты – средний показатель качества провайдеров логистических услуг, работающих с Компанией в России, рассчитанный по результатам самооценки складов, превысил 85% соответствия (см. Приложение 3.). Анализируемый склад «Би Лоджистик» в Санкт-Петербурге по данным на 2015 год является одним из абсолютных лидеров по показателям качества. На рисунке ниже (Рисунок 6) представлена динамика достижения таких результатов:

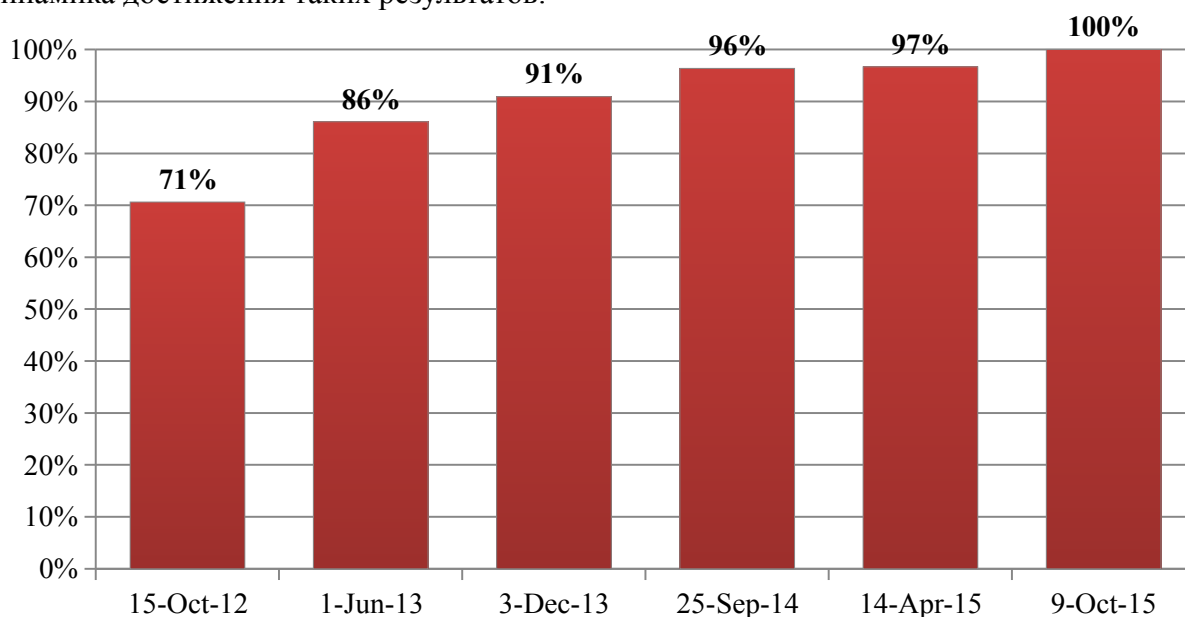


Рисунок 6 Ежегодные показатели соответствия «Би Лоджистик» по результатам самооценки и аудита

Источник: [2]

В 2012 году была проведена первая самооценка исследуемого склада, в результате которой процент соответствия требованиям составил 71%. Были выявлены основные причины несоответствия, такие как отсутствие санитарной программы, отсутствие системы НАССР¹ и недостаточная квалификация персонала склада. В 2013 году на складе началось построение СМК, была открыта должность менеджера по качеству, внедрена санитарная программа и начата оценка рисков по системе НАССР. После реализации программы корректирующих действий процент соответствия достиг 86%. Продолжение работы над указанными проблемами привело к повышению показателя до 96% и 100% в 2014 и 2015 году соответственно. На данный момент склад прошел внешние аудиты на соответствие стандарту ISO 9001:2008 и сертифицирован по стандарту IFS Logistics.

¹Примечание: НАССР (ХАССП) – Hazard Analysis and Critical Control Points (Анализ Рисков и Критические Контрольные точки), концепция, предусматривающая систематическую идентификацию, оценку и управление факторами, существенно влияющими на безопасность продукции [4, с. 3].

Следует заметить, что даже абсолютное соответствие склада стандартам менеджмента качества «Юнилевер Русь» не является гарантом отсутствия проблем на данном складе. Как уже было упомянуто, претензии от ритейлеров, не принимаемые во внимание Компанией, могут являться индикатором проблемной ситуации. С целью проверки данного высказывания у склада «Би Лоджистик» были запрошены данные о ежемесячном количестве претензий, получаемых складом от компаний-ритейлеров.

Полученные от склада данные о количестве претензий охватывают период с октября 2012 (период первой самооценки склада) по декабрь 2015 года. С целью проведения последующего статистического анализа данные проанализированы на наличие выбросов. Графический анализ представлен на рисунке ниже (Рисунок 7).

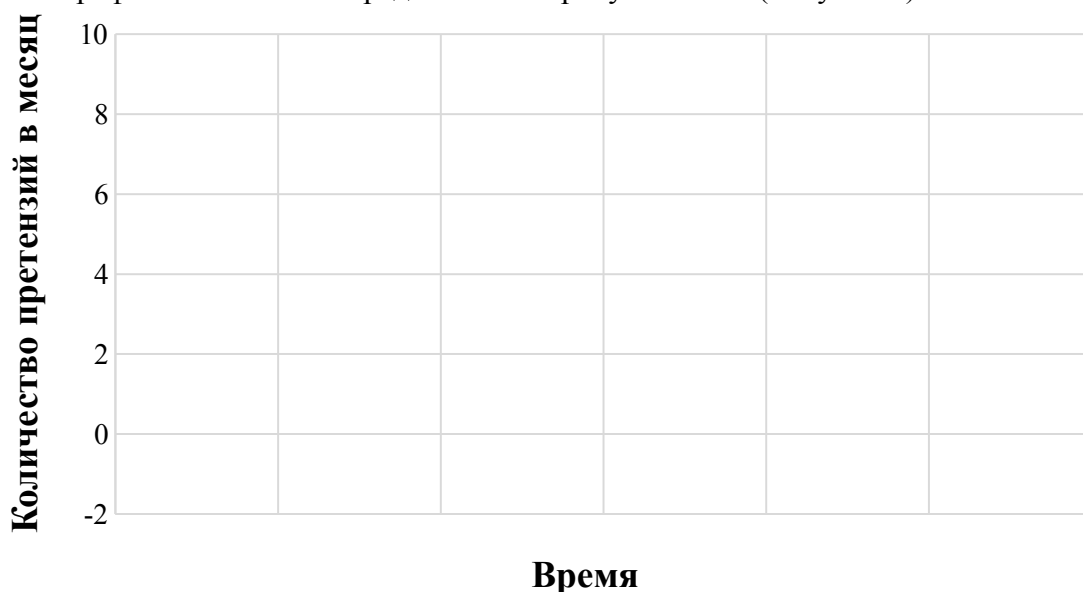


Рисунок 7 Графический анализ данных на наличие выбросов

В результате анализа графического представления данных были выявлены два выброса – значения «8» в январе 2014 года и «7» в ноябре 2014 года. Для последующего анализа значения-выбросы были исключены из выборки данных и заменены на среднее значение исследуемого периода с целью сохранения сплошного характера выборки. В таблице ниже (Таблица 3) представлено среднее количество претензий на момент каждой проверки склада на соответствие СМК Компании, причем за показатель среднемесячного количества претензий было принято среднее значение ежемесячного количества претензий за период между текущей и предыдущей проверкой склада².

Таблица 3 Среднемесячное количество претензий

Дата проверки	01.06.2013	03.12.2013	25.09.2014	14.04.2015	09.10.2015
Среднемесячно	2,00	1,83	1,89	1,14	1,33

²Примечание: Например, среднемесячное количество претензий на 03.12.2013 равно среднему значению ежемесячного количества претензий за период с 01.06.2013 по 03.12.2013. В таблице 2 нет показателя за проверку 15.10.2012 из-за отсутствия необходимых для расчета данных.

е количество претензий					
Соответствие СМК	86%	91%	96%	97%	100%

Источник: [2]

Предположение о необходимости принятия во внимание претензий от ритейлеров основано на том, что соответствие склада системе менеджмента качества, контролируемое «Юнилевер Русь», не гарантирует отсутствия указанных претензий. Иными словами, количество претензий от ритейлеров слабо коррелирует с показателями соответствия складов СМК. Графическое доказательство этого предположения представлено на рисунке ниже:

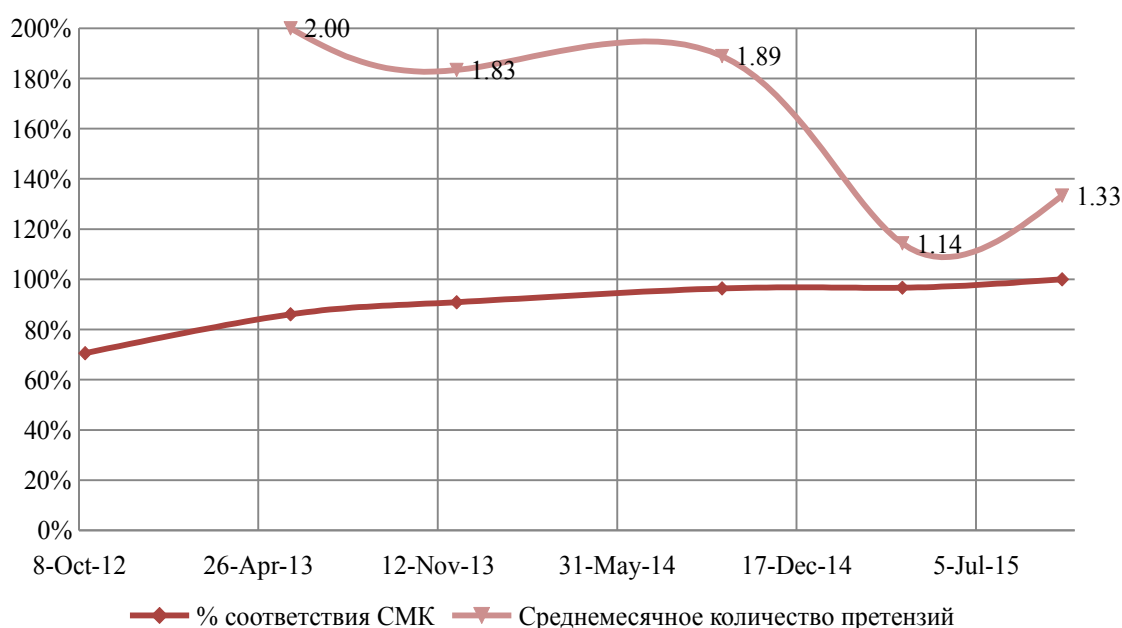


Рисунок 8 Сравнение динамики количества претензий и процента соответствия СМК для склада «Би Лоджистик»

Как видно из представленного графика (Рисунок 8), динамика исследуемых показателей различна. Для того, чтобы проверить наличие и направление связи между переменными статистически, следует использовать такой показатель, как коэффициент корреляции Пирсона. Выборочный коэффициент корреляции Пирсона рассчитывается по формуле (1):

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 (y_i - \bar{y})^2}} \quad (1),$$

где x_i, y_i – наблюдения исследуемых переменных X и Y соответственно,
 \bar{x}, \bar{y} – выборочные средние.

В качестве переменных было принято ежемесячное количество претензий ритейлеров к складу «Би Лоджистик» и процент соответствия СМК склада для каждого месяца. Для исследуемых данных коэффициент корреляции Пирсона рассчитан

средствами Microsoft Excel и равен $-0,2535$. Такая величина коэффициента свидетельствует о слабой обратной связи между исследуемыми переменными в рамках исследуемых величин, то есть при высоких показателях соответствия склада СМК Компании наблюдается слабое обратное соответствие – ежемесячное количество претензий ритейлеров тем меньше, чем выше соответствие склада требованиям СМК. Однако величина коэффициента корреляции достаточно мала, чтобы утверждать, что нормативные требования СМК «Юнилевер Русь» не исчерпывают ожиданий магазинов-ритейлеров, как потребителей.

Из проведенного графического и статистического анализа видно, что первоначальное предположение верно и процент соответствия склада СМК Компании не гарантирует отсутствия претензий к данному складу со стороны ритейлеров. Такое заключение значимо для Компании, так как означает, что даже склады, абсолютно соответствующие предъявляемым требованиям по качеству, не могут обеспечить полное отсутствие претензий от ритейлеров. Это свидетельствует о наличии проблемы для Компании, связанной с пробелом в существующей системе менеджмента качества. Такая СМК не позволяет контролировать претензии от ритейлеров, в которых выражены их потребительские ожидания, что, в свою очередь, препятствует внесению изменений в бизнес-процессы в области качества продукции, необходимых для удовлетворения потребностей покупателей.

2.3. Рекомендации по повышению качества складских процессов компании

2.3.1. Сущность и обоснование предлагаемых решений

Как известно, действие системы менеджмента качества организации распространяется на все этапы жизненного цикла продукции – от первоначального определения потребностей рынка до конечного удовлетворения требований потребителя. В рамках данной работы рассматривается система менеджмента качества складов, функционирование которой направлено на обеспечение и контроль качества предоставляемых провайдерами логистических услуг.

Действующая СМК Компании также охватывает этап послепродажного обслуживания, возлагая на склады обязанность взаимодействия по спорным вопросам и претензиям с непосредственными покупателями продукции «Юнилевер», то есть ее ритейлерами. Необходимо заметить, что всеми другими видами претензий в цепочке создания ценности продукции (от покупателей, от складов и т. п.) занимается внутренний отдел Компании – отдел гарантии качества.

Деятельность по контролю претензий от ритейлеров и решению связанных с ними проблем предоставлена складам с целью распределения внимания и снижения нагрузки на менеджеров отдела гарантии качества Компании. Инструменты СМК Компании

рассматривают работу складов с претензиями как один из множества показателей его деятельности и соответствия требованиям «Юнилевер», в то время как именно претензии потребителей (в данном случае покупателей) служат общепринятым индикатором их низкой удовлетворенности [см., например, 10, с. 82].

Выявленная в рамках данной работы проблема указывает на несовершенство существующей системы менеджмента качества, связанное с этапом послепродажной деятельности. Ранее в работе (подпараграф 2.2.2) была рассмотрена целесообразность включения процесса работы с претензиями в требования «Юнилевер» к деятельности склада и показано, что существующая методика оценки соответствия склада требованиям не охватывает все аспекты этого процесса. В основе таких выводов лежат результаты статистического анализа данных по складу «Би Лоджистик», подтверждающие слабую связь между уровнем соответствия склада требованиям Компании (в том числе нормам по работе с претензиями) и количеством претензий покупателей к данному складу. Таким образом, избранный способ контроля качества деятельности провайдеров логистических услуг не предоставляет Компании возможность оценить воспринимаемое покупателями качество работы склада, которое и лежит в основе их удовлетворенности.

По мнению автора данной работы, для решения выявленной проблемы необходимо внести ряд изменений в существующую систему менеджмента качества «Юнилевер». В частности, следует усовершенствовать используемый инструмент контроля качества деятельности провайдеров логистических услуг (чек-лист) и частично перенести управление претензиями от ритейлеров в зону ответственности менеджеров отдела гарантии качества Компании.

Указанные действия позволят Компании принимать во внимание воспринимаемое непосредственными покупателями качество продукции и сопутствующих логистических услуг, что, в свою очередь, создаст возможность более оперативного реагирования на существующие проблемы или изменение покупательских предпочтений. Предлагаемые изменения направлены также на увеличение количества точек прямого контакта с покупателями продукции с целью улучшения имиджа Компании в их глазах, что может стать дополнительным способом повышения воспринимаемого качества.

На данный момент управление претензиями от ритейлеров осуществляется провайдером логистических услуг в соответствии с требованиями Компании, выполнение которых контролируется с помощью чек-листов, разработанных Компанией и предоставляемых складу для проведения оценки соответствия (подробное описание этого инструмента и процесса оценки представлено в параграфе 2.2.1 данной работы). Соответствующий раздел чек-листа представлен таблицей ниже (Таблица 4):

Таблица 4 Требования «Юнилевер» к управлению претензиями на складах

1.11	Управление претензиями
1.11.1	Организация должна иметь процесс по управлению претензиями.
1.11.2	Организация должна применять эффективные меры, соответствующие серьезности и частоте возникновения претензий. Записи о предпринятых действиях должны поддерживаться в рабочем состоянии.
1.11.3	Полученные претензии должны быть проанализированы. Результаты анализа должны быть использованы в процессе постоянного улучшения и для сокращения случаев повторного возникновения.
1.11.4	Организация должна иметь процесс, обеспечивающий уведомление «Юнилевер» обо всех полученных претензиях и действиях по их решению.

Источник: [2]

Как видно из приведенной таблицы, первые три из четырех пунктов чек-листа возлагают на склад обязанности по самостоятельному управлению претензиями, и лишь четвертый пункт связывает эту деятельность с Компанией. Интерпретация последнего пункта была отдельно уточнена в процессе проведения неструктурированного интервью с менеджером «Юнилевер» [9]. Формулировка четвертого пункта подразумевает наличие процесса уведомления Компании о претензиях, но не гарантии выполнения этого процесса. Это означает, что информация о полученных претензиях и действиях по их решению передается «Юнилевер» в соответствии с указанным процессом только по требованию самой Компании, а не на регулярной основе. Данный факт подтверждает отсутствие системности в управлении претензиями от ритейлеров и необходимость внесения корректировок в этот процесс.

В целях повышения эффективности работы с претензиями покупателей продукции «Юнилевер» предлагается дополнить существующий чек-лист пунктами о необходимости обязательного уведомления Компании обо всех полученных претензиях и действиях по их решению, а также о назначении на складе ответственного за этот процесс лица из числа квалифицированных для этих целей сотрудников склада. Назначение ответственного лица необходимо для обеспечения возможности контроля выполнения процесса уведомления Компании о претензиях ритейлеров в надлежащем порядке со стороны отдела гарантии качества. При использовании описанного способа контроля процесс управления претензиями останется в сфере ответственности провайдера логистических услуг, но при этом Компания получит возможность ревизировать этот процесс и осуществлять наблюдение за взаимодействием склада с покупателями продукции.

Так как чек-лист воплощает в себе требования «Юнилевер» к провайдерам логистических услуг, внесение изменений в его содержание фактически является изменением самих требований. Для обеспечения эффективности управления претензиями от ритейлеров необходимо создание системы такого управления, и изменение требований к провайдерам логистических услуг Компании путем корректировок чек-листа является лишь частью этой системы.

В связи с тем, что работа с претензиями покупателей является элементом постпродажного обслуживания компании, следует организовать соответствующий внутренний процесс, то есть включить контроль претензий от ритейлеров в сферу ответственности отдела гарантии качества. Именно этот отдел в Компании сейчас занимается рассмотрением претензий от других участников цепочки создания ценности, а также взаимодействует по вопросам претензий с конечными потребителями. Таким образом, в Компании уже существует процесс постпродажного обслуживания конечных потребителей продукции, которые могут обратиться с претензиями по качеству приобретенного товара. Представляется целесообразным организация подобного процесса для промежуточных потребителей продукции – ее ритейлеров. Создание для магазинов возможности обратиться с претензиями напрямую к производителю закупаемой ими продукции не только улучшит восприятие сервиса Компании, но и создаст возможность контроля достоверности данных о претензиях, получаемых от склада. В случае, если полученная Компанией от ритейлеров информация о претензиях и способах решения связанных с ними проблем будет отличаться от той же информации, предоставленной складами, такое несоответствие может быть основанием для внепланового аудита склада или его частичной проверки на предмет выяснения причин различий.

На рисунке ниже (Рисунок 9) представлено схематичное изображение системы управления претензиями от ритейлеров:

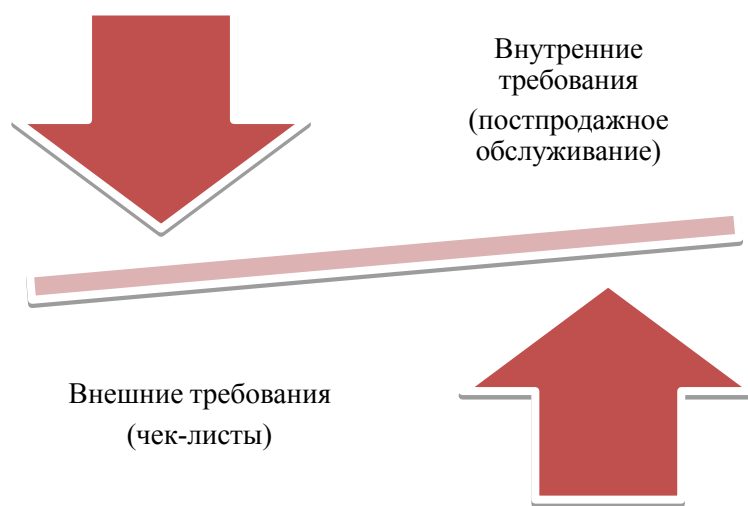


Рисунок 9 Система управления претензиями от ритейлеров

Предлагаемая система управления претензиями состоит, как видно из рисунка и описания выше, из двух элементов, дополняющих и уравнивающих друг друга. Данное решение позволяет без существенного увеличения затрат и в условиях отсутствия инвестиций обеспечить контроль воспринимаемого покупателями качества сервиса. Действующая в Компании система менеджмента качества складов основывается на представлениях производителя о надлежащем качестве продукта и сопутствующих

сервисов, чего недостаточно для удовлетворения потребительских требований на высоком уровне. Описанные усовершенствования СМК Компании направлены на уменьшение разрыва между восприятием потребителем и продавцом оценки качества.

Рассмотренный частный случай с процессом управления претензиями показывает, что даже полное соответствие предоставляемого складом-провайдером логистического сервиса требованиям Компании не дает ей гарантии отсутствия претензий от покупателей, а значит, существующая система их учета несостоятельна. Именно это позволяет судить о необходимости внесения изменений, сущность и целесообразность которых были описаны в текущем подпараграфе.

2.3.2. Процесс внедрения предлагаемых решений

Функционирование системы менеджмента качества происходит одновременно со всеми другими видами деятельности организации и во взаимодействии с ними, поэтому при внесении изменений в СМК необходимо учитывать их влияние на всевозможные подразделения и процессы Компании. При внедрении или трансформации какой-либо системы в организационной среде планирование является важнейшим этапом, что делает разработку алгоритма внедрения предлагаемых решений необходимой для успешной их реализации.

Реализацию проекта по внедрению изменений в систему менеджмента качества возможно осуществить в соответствии с циклом Деминга, известным также как PDCA:

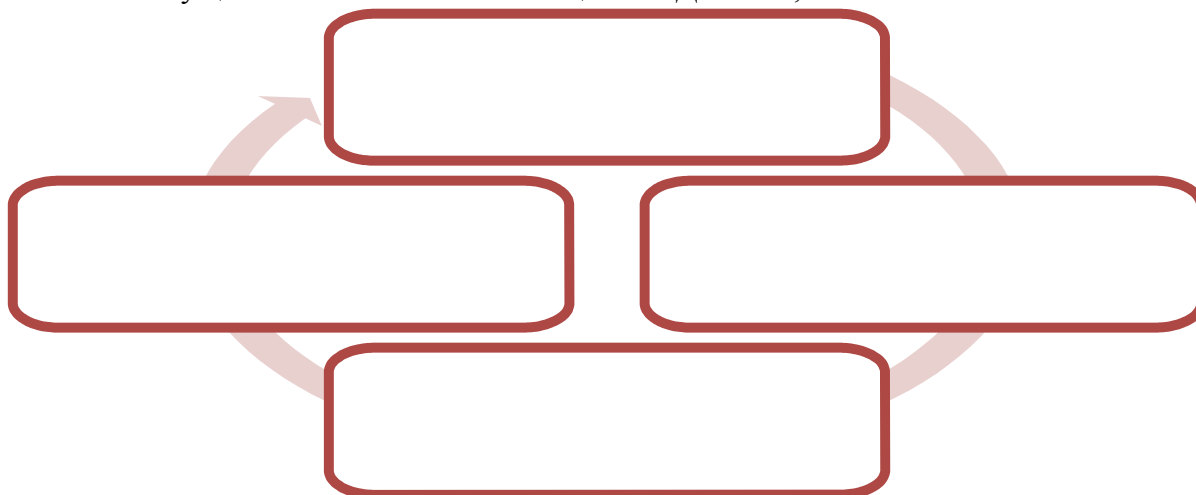


Рисунок 10 Процесс внедрения изменений в систему менеджмента качества «Юнилевер»

Рисунок выше (Рисунок 10) показывает последовательность действий при внедрении предлагаемых изменений. Как видно, процесс цикличен, что объясняется принципом непрерывного улучшения, лежащим в основе существующей системы менеджмента качества Компании. Это означает, что после корректировки (воздействия), являющейся последним шагом представленного алгоритма, снова начинается этап планирования, в рамках которого выявляются проблемы и происходит поиск путей их решения.

Ключевым в предлагаемом алгоритме является этап планирования изменений. В данном случае его сущность заключается в определении вида процесса таким, каким он должен предстать и осуществляться после внесения всех разработанных корректировок. Общий вид процесса работы с претензиями ритейлеров с учетом предлагаемых изменений представлен в приложении к данной работе (Приложение 4.). На блок-схеме в указанном приложении синим цветом обозначаются блоки, определяющие действия отдела гарантии качества в описываемом процессе, а зеленым – действия провайдера логистических услуг, то есть склада.

В соответствии с представленной блок-схемой, процесс работы с претензиями ритейлеров начинается с получения отделом гарантии качества данных о претензиях за некоторый период. Ответственный сотрудник организации-провайдера логистических услуг уведомляет отдел гарантии качества «Юнилевер» обо всех претензиях ритейлеров, полученных складом за обозначенный период (предположительно месяц)³, и о связанных с ними решениях. Эта ответственность, как и процедура по уведомлению Компании, должна быть документально оформлена в соответствующих процедурах склада.

Следующим после получения информации о претензиях ритейлеров от склада шагом является проверка наличия претензий. Этот шаг представляет собой осуществление выборочного или сплошного (в зависимости от частоты проверок и необходимости) контакта с ритейлерами с целью проверки предоставленных складом данных. Менеджеры отдела гарантии качества связываются с представителями ритейлеров и узнают от них о существовании и содержании претензий за анализируемый период. В случае наличия претензий информация о них классифицируется для отделения претензий, связанных с работой провайдера логистических услуг от других, производственных. Работа с претензиями к производству проводится в соответствии с существующими в Компании внутренними процедурами производственных отделов и не входит в область ответственности описываемого процесса. При наличии у ритейлера претензий к деятельности провайдера логистических услуг информация о них сравнивается с данными, предоставленными ранее самим складом. Процесс заканчивается в случае, если информация, полученная от ритейлера, совпадает с данными склада, и при этом проблема уже решена сотрудниками склада.

В ситуации, когда ритейлер сообщает о претензиях, которые не отражены в данных, предоставленных складом, или не были удовлетворены силами провайдера логистических услуг, отдел гарантии качества связывается с ответственным лицом на складе и выявляет

³Примечание: Ежемесячное получение данных о претензиях ритейлеров представляется автору данной работы наиболее целесообразным, так как позволит обеспечить оперативную реакцию на запросы потребителей, незначительно при этом увеличивая нагрузку на сотрудников склада и отдела гарантии качества, возникающую при обработке и передаче информации.

причины несоответствия. После согласования ситуации со складским хозяйством силами его сотрудников производится устранение проблемы, лежащей в основе претензии ритейлера. Урегулирование таких ситуаций с ритейлером более рациональным представляется возложить на менеджеров отдела гарантии качества, обладающих соответствующей квалификацией взаимодействия с клиентами.

Решение проблемы ритейлера и налаживание взаимоотношений с клиентом не является завершающим этапом процесса. После этого следует выявить необходимость корректирующих действий для провайдера логистических услуг с целью предотвращения повторного возникновения подобной ситуации. Процесс заканчивается в случае отсутствия такой необходимости или после проведения соответствующих корректирующих действий.

Завершением этапа планирования изменений можно считать начало следующего этапа – осуществления. Перед непосредственной реализацией процесса с внесенными в него изменениями необходимо провести некоторую подготовительную работу. Описанная модель процесса работы с претензиями ритейлеров должна быть зафиксирована в соответствующих документах Компании. Обычным документом, используемым «Юнилевер» для этих целей, является процедура. В данном случае должна быть разработана и утверждена руководством Компании Процедура обработки претензий ритейлеров. В данном документе отражается цель процедуры, область ее применения, приводятся основные термины. Документ содержит также описание процесса с указанием ответственных лиц и критерии его результативности.

Как уже было сказано, ответственность сотрудников склада также должна быть задокументирована. Предлагаемые изменения, то есть внедрение процесса работы с претензиями ритейлеров, предполагают внесение соответствующих корректировок в требования Компании к провайдерам, оказывающим ей логистические услуги. Данные требования выражаются и контролируются Компанией с помощью чек-листов самооценки и аудита складов, именно поэтому следует внести в них корреспондирующие дополнения. Содержание и форма этих дополнений представлено таблицей ниже (Таблица 5):

Таблица 5 Обновленные требования «Юнилевер» к управлению претензиями на складах

1.11	Управление претензиями
1.11.1	Организация должна иметь процесс по управлению претензиями.
1.11.2	Организация должна применять эффективные меры, соответствующие серьезности и частоте возникновения претензий. Записи о предпринятых действиях должны поддерживаться в рабочем состоянии.
1.11.3	Полученные претензии должны быть проанализированы. Результаты анализа должны быть использованы в процессе постоянного улучшения и для сокращения случаев повторного возникновения.
1.11.4	Организация должна иметь процесс, обеспечивающий уведомление "Юнилевер" обо всех полученных претензиях и действиях по их решению.
1.11.5	Организация должна уведомлять «Юнилевер» обо всех полученных претензиях и действиях по их решению в соответствии с принятым процессом не реже, чем раз в месяц.

1.11.6	Должен быть назначен ответственный из числа квалифицированных сотрудников организации, обеспечивающий уведомление «Юнилевер» в предусмотренном процессом порядке.
--------	---

Данное обновление требований Компании к провайдерам логистических услуг включает в себя внедрение на складе процедуры уведомления «Юнилевер» о претензиях ритейлеров и назначение ответственного за эту процедуру сотрудника, что и является внешней частью предлагаемой автором данной работы системы управления претензиями.

После составления (обновления) соответствующей документации необходимо провести информирование и обучение сотрудников, задействованных во внедряемом процессе, то есть сотрудников отдела гарантии качества, в обязанности которых будет входить взаимодействие с ритейлерами и складом, а также, при необходимости, сотрудников склада, обеспечивающих передачу Компании информации о претензиях ритейлеров.

Следующими этапами внедрения системы управления претензиями ритейлеров являются контроль и корректировка процесса, другими словами, его мониторинг и коррекция в случае необходимости. Контроль следует осуществлять в соответствии с критериями результативности процесса, документально оформленными в Процедуре. В результате принятия мер по устранения отклонений от запланированного хода и результата процесса Компания получает проверенный на практике, задокументированный, согласованный с руководством и сотрудниками процесс, который, тем не менее, необходимо регулярно подвергать мониторингу в соответствии с принятым в Компании процессным подходом, лежащим в основе постоянного улучшения системы менеджмента качества складов и СМК «Юнилевер» в целом.

2.3.3. Предполагаемые результаты от внедрения

Внедрение предлагаемых в рамках данной работы решений является улучшением комплексного качества взаимодействия с компанией «Юнилевер» в целом. Для анализа потенциальных результатов применения описанных рекомендаций необходимо рассмотреть последствия низкого уровня логистического сервиса для Компании, ведь именно их возможно избежать при повышении качества логистических процессов. Известно, что уровень логистического обслуживания оказывает непосредственное влияние на рыночную долю компании, на ее логистические издержки, что, в свою очередь, воздействует на рентабельность, определяя в то же время лояльность уже имеющихся и потенциальных покупателей [18, с. 271].

Исследования показывают, что клиенты сокращают объем сделок, проводимых с поставщиком, который не обеспечивает приемлемый уровень обслуживания покупателей [приводится по: 18, с. 277]. Так, важность создания и поддержания надлежащего качества обслуживания объясняется тем, что его отсутствие может привести не только к сокращению объема продаж, но даже и к прекращению сотрудничества с некоторыми

покупателями вовсе. Сотрудничество с розничными сетями, которые являются ключевыми ритейлерами «Юнилевер» требует определенной подготовленности производителя, так как нарушение жестких требований ритейлера может привести к ухудшению репутации организации и, как следствие, безвозвратному прекращению взаимоотношений. К числу недостатков в работе, могущих стать причиной прекращения сотрудничества с розничной сетью, относят [19, с. 90]:

- Нарушение сроков поставок;
- Неточное соблюдение ассортимента поставки;
- Небрежное или неправильное оформление сопроводительной документации либо отсутствие таковой;
- Пропажа продукции в процессе перевозки;
- Невозможность быстрой доставки товара;
- Отсутствие на складе популярных видов продукции;
- Отсутствие фасовки;
- Отсутствие необходимой сертификации продукции;
- Нестабильность качества и др.

Можно заметить, что значительная часть перечисленных факторов относится к логистическому сервису, то есть, в случае «Юнилевер», входит в зону ответственности провайдера логистических услуг. Именно низкий уровень логистического сервиса представляет собой угрозу ухудшения или даже прекращения взаимоотношений Компании с ритейлерами, чем и объясняется необходимость его повышения. Значимую роль играет реакция продавца на возникающие в процессе взаимоотношений проблемы, так как оперативное принятие мер по стабилизации возникшей проблемной ситуации может быть действенным способом сохранения сотрудничества с покупателем-ритейлером, а иногда даже повышения воспринимаемого уровня качества сервиса.

Эффективность логистического сервиса в целом проявляется в лучшем удовлетворении потребительских требований к качеству продукта и услуги, при этом для оценки могут быть использованы такие показатели, как гарантированное качество продукта при доставке, наличие требуемых запасов, время выполнения заказа, постпродажный сервис и позиция компании на рынке (имидж) [18, с. 271]. Постпродажное обслуживание логистического оператора играет значимую роль в восприятии покупателем качества продукта. В настоящее время высокая степень автоматизации и компьютеризации процессов приводит к деперсонификации отношений между покупателями и продавцами, что может послужить причиной разочарования покупателя и снижения эффективности контактов [18, с. 277].

Рассмотрение последствий низкого уровня логистического сервиса позволяет утверждать необходимость его постоянного совершенствования. Система управления претензиями от ритейлеров является частью процесса совершенствования системы

менеджмента качества Компании в целом и позволяет избежать появления негативного эффекта в восприятии покупателем качества даже в случае возникновения проблемных ситуаций, связанных с логистическим обслуживанием. Так, предлагаемая система оказывает влияние на два измерения качества логистического сервиса: на техническое качество результата (оперативная реакция на изменение удовлетворенности покупателей, связанное с возникновением проблем) и функциональное качество процесса (персонализация взаимоотношений через создание дополнительной точки контакта с ритейлером). Результаты внедрения предлагаемых решений представлены в общем виде на рисунке ниже (Рисунок 11):



Рисунок 11 Результаты внедрения предлагаемых рекомендаций по управлению претензиями

Таким образом, реализация предлагаемых в рамках данной работы решений по повышению качества логистического сервиса путем внедрения процесса работы с претензиями от ритейлеров окажет положительное влияние на имидж Компании в глазах непосредственных покупателей продукции. Увеличение количества точек контакта с покупателями и повышение качества этого контакта приведет к повышению воспринимаемого качества логистического сервиса и продукта в целом. В то же время реализация процесса управления претензиями от ритейлеров приведет к снижению рисков ухудшения отношений с покупателями, что окажет непосредственное влияние на финансовые показатели Компании.

Предлагаемая система управления претензиями позволит не только избежать возможного отказа ритейлеров от сотрудничества с Компанией, но и предупреждать возникновение проблемных ситуаций путем анализа данных мониторинга и оперативной реализации корректирующих действий на складе в случае необходимости, что также окажет влияние на логистические затраты Компании, связанные с реакцией на претензии, в сторону уменьшения. Описанные предполагаемые результаты использования системы менеджмента претензий от ритейлеров являются доказательством необходимости ее внедрения в компании «Юнилевер».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе, выполненной в формате прикладного проекта, предложен ряд улучшений системы менеджмента качества складских процессов компании «Юнилевер Русь».

Причиной возникновения рассмотренной проблемы является несоответствие существующих нормативных требований СМК Компании к складам-провайдерам логистических услуг ожиданиям промежуточных потребителей «Юнилевер Русь» - ритейлеров. Существование этой проблемы ухудшает способность Компании оперативно реагировать на изменение потребностей ритейлеров и служит причиной снижения воспринимаемого качества предоставляемого логистического сервиса, ведет к увеличению затрат, связанных с решением проблем ритейлеров, и повышению риска ухудшения взаимоотношений с покупателями. В долгосрочной перспективе неполное использование или игнорирование информации о нуждах потребителей и уровне их удовлетворенности может иметь следствием потерю Компанией конкурентоспособности и снижение клиентоориентированности в условиях постоянного изменения и усложнения потребительских нужд и ожиданий.

В работе были рассмотрены теоретические подходы и концепции, используемые для построения системы менеджмента качества с учетом особенностей логистического сервиса. Изучение особенностей качества логистического сервиса позволяет рассматривать соответствующую систему менеджмента качества как инструмент учета изменяющихся потребительских требований. Реализация СМК в сочетании с принципом непрерывного совершенствования позволяет компании поддерживать и повышать уровень удовлетворенности ее потребителей.

На основании анализа методов управления качеством складских процессов, используемых Компанией, и исследования проблемной области были разработаны предложения по совершенствованию системы менеджмента качества складских процессов и предложен комплекс мер по внедрению разработанных рекомендаций.

Содержание разработанных рекомендаций сводится к внесению ряда изменений в существующую систему менеджмента качества складов «Юнилевер», в частности, предполагает создание системы управления претензиями ритейлеров. Предлагаемое решение состоит из двух частей, которые представляют собой изменение внутренних и внешних требований Компании в рамках существующей СМК.

Предлагаемое изменение внешних требований СМК Компании заключается в совершенствовании чек-листа, используемого как инструмент контроля качества деятельности провайдеров логистических услуг. Предлагаемая версия чек-листа должна содержать позиции, отражающие требования к складам-провайдерам логистических услуг

о внедрении на складе процедуры уведомления «Юнилевер Русь» о претензиях ритейлеров и назначении ответственного за эту процедуру сотрудника.

Содержание изменения внутренних требований заключается во введении в деятельность отдела гарантии качества Компании элементов постпродажного обслуживания ритейлеров. В соответствии с предлагаемой системой управления претензиями, в сферу ответственности отдела гарантии качества «Юнилевер Русь» включается процесс управления претензиями ритейлеров, возможный алгоритм которого представлен в приложениях к работе. Создание для магазинов возможности обратиться с претензиями напрямую к производителю закупаемой ими продукции не только улучшит восприятие сервиса Компании, но и создаст возможность контроля достоверности данных о претензиях, получаемых от склада.

Характер предлагаемой системы управления претензиями позволяет распределить соответствующую нагрузку и ответственность по решению проблем ритейлеров между менеджерами отдела гарантии качества Компании и сотрудниками склада-провайдера логистических услуг. Таким образом, два элемента предлагаемого решения, дополняющие и уравновешивающие друг друга, позволяют Компании обеспечить контроль воспринимаемого промежуточными потребителями качества сервиса без существенного увеличения затрат и в условиях отсутствия необходимости инвестиций.

Разработанные усовершенствования системы менеджмента качества складов направлены на уменьшение разрыва между потребительским восприятием качества логистического сервиса и представлениями о нем производителя. Описанный в данной работе процесс внедрения разработанных рекомендаций основывается на классическом четырехэтапном цикле Деминга (PDCA). Интегрированность системы менеджмента качества складов в общую систему управления Компанией и взаимовлияние бизнес-процессов является причиной того, что планирование изменений занимает значительную часть процесса внедрения.

Внедрение разработанной системы управления претензиями ритейлеров является способом усовершенствования существующей системы менеджмента качества складов «Юнилевер Русь» без несения дополнительных затрат. Среди предполагаемых последствий разработанного решения являются можно выделить:

- Улучшение имиджа Компании и повышение воспринимаемого качества в глазах ритейлеров путем создания дополнительной точки контакта,
- Уменьшение негативного эффекта от возникновения проблемной ситуации на воспринимаемое ритейлерами качество,
- Снижение риска ухудшения или прекращения взаимоотношений с ритейлерами,
- Снижение логистических затрат, связанных с реакцией на претензии ритейлеров.

Качественные выгоды от внедрения разработанной системы управления претензиями ритейлеров оказывают прямое влияние на возникновение, содержание и

размер логистических затрат, связанных с реагированием на претензии, которые, в свою очередь, воздействуют на финансовые показатели Компании. Таким образом, реализация предложенных в рамках данной работы рекомендаций поможет «Юнилевер Русь» поддерживать высокий уровень качества продукции и сопутствующих услуг в глазах промежуточных потребителей, не увеличивая затрат на логистический сервис.

Список использованных источников

1. Аникин, Б. А. Логистика. Теория и практика. Основные и обеспечивающие функциональные подсистемы логистики / Б. А. Аникин, Т. Родкина. – М. : Проспект. – 2014. – 528 с.
2. Внутренняя документация ООО «Юнилевер Русь».
3. Гладкова, М. А. Материалы лекций по курсу «Складская логистика» / М. А. Гладкова. – СПб, СПбГУ ВШМ. – 2016.
4. ГОСТ Р 51705.1-2001. Системы качества. Управление качеством пищевых продуктов на основе принципов ХАССП. Общие требования [Текст]. – Введ. впервые 30.06.2001. – М. : Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации. – М. : СТАНДАРТИНФОРМ, 2009. – 12 с.
5. ГОСТ Р ИСО 9000: 2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь [Текст]. – Введ. 01.11.2015. – М. : СТАНДАРТИНФОРМ, 2015. – 27 с.
6. Дыбская, В. В. Разработка и оптимизация складского хозяйства компании (Часть 1) / В. В. Дыбская // Логистика сегодня. – 2006. - № 05 (17). – С. 284-295.
7. Запущена II очередь «Би Лоджистик» [Электронный ресурс] // Официальный сайт ЗАО «Парфюм». – ЗАО «Парфюм», 2013. – Режим доступа: <http://www.parfum.ru/o-kompanii/novosti/zapushhena-ii-ochered-bi-lodzhistik.html>, свободный. – Загл. с экрана. (28.02.2016).
8. Ивлев, В. Методы и средства построения системы управления качеством / В. Ивлев, Т. Попова // Менеджмент сегодня. – 2001. - № 6. – С. 32-39.
9. Ильиных, Н. А. Интервью о системе менеджмента качества компании «Юнилевер» / Н. А. Ильиных, В. Петрякова. – СПб, 2016.
10. Исаев, В. А. Оценка и мониторинг степени удовлетворенности потребителей образовательных услуг / В. А. Исаев, В. И. Воротилов // Инновации. – 2005. - № 9. – С. 82-84.
11. Кротова, М. К. Логистика распределения: выбор стратегии управления материальными запасами / М. К. Кротова // Логистика сегодня. – 2008. - № 3 (27). – С. 144-150.
12. Кунле, М. Unilever продолжает верить в Россию несмотря на замедление экономики [Электронный ресурс] / М. Кунле // Ведомости. – 10.06.2014. – ЗАО «Бизнес Ньюс Медиа», 1999 - 2016. – Режим доступа: <http://www.vedomosti.ru/business/articles/2014/06/10/unilever-prodolzhaet-verit-v-rossiyu-nesmotrya-na-zamedlenie>, свободный. – Загл. с экрана. (28.02.2016).
13. Лалит, У. Всеобщее управление качеством и восприятие качества: системная динамика / У. Лалит, Д. Балайи // Менеджмент качества. – 2013. - № 02 (22). – С. 108-125.

14. Логистический оператор «VeeLogistic» [Электронный ресурс] // Официальный сайт логистического оператора «VeeLogistic». – Би Лоджистик, 2005-2010. – Режим доступа: <http://beelogistic.ru>, свободный. – Загл. с экрана. (28.02.2016).
15. Мостовая, Ю. П. Модели управления качеством услуг (на примере банковских услуг) / Ю. П. Мостовая // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. - № 5. – С. 89-96.
16. Овсянко, Д. В. Материалы лекций по курсу «Управление качеством» / Д. В. Овсянко. – СПб, СПбГУ ВШМ. – 2016.
17. Прокофьева, Т. А. Повышение качества обслуживания клиентуры в транспортно-логистических компаниях на основе внедрения концепции «шесть сигм» как стратегии делового менеджмента / Т. А. Прокофьева // Логистика сегодня. – 2010. - № 06 (42). – С. 326-340.
18. Сергеев, В. И. Управление качеством логистического сервиса / В. И. Сергеев // Логистика сегодня. – 2008. - № 05 (29). – С. 270-280.
19. Скриптунова, Е. А. Взаимодействие поставщика с розничными сетями / Е. А. Скриптунова // Управление продажами. – 2008. - № 02 (39). – С. 88-97.
20. Тавер, Е. И. Качество как объект управления / Е. И. Тавер // Менеджмент сегодня. – 2008. - № 05 (47). – С. 258-276.
21. Тихонова, Е. А. Непрерывное повышение качества / Е. А. Тихонова // Менеджмент качества. – 2008. - № 04 (04). – С. 348-358.
22. Хромов-Борисов, С. Н. Стратегическое управление потребительским качеством / С. Н. Хромов-Борисов, М. Б. Тихонов // Стратегический менеджмент. – 2011. - № 01 (13). – С. 12-35.
23. Челенков, А. П. Управление качеством сервисных продуктов / А. П. Челенков // Маркетинг. – 2000. - № 2. – С. 115-123.
24. Bisenieks, J. The Problem of Warehouse Operation, Its Improvement and Development in Company's Logistics System / J. Bisenieks, E. Ozols // Human Resources: The Main Factor of Regional Development. – 2010. – Issue 3. - P. 206-213.
25. Czajkowska, A. Quality Management Tools applying in the Strategy of Logistics Services Quality Improvement / A. Czajkowska, R. Stasiak-Betlejewska // Serbian Journal of Management. – 2015. – Vol. 10 Issue 2. – P. 225-234.
26. Fitch Affirms Unilever at «A+»; Outlook Stable [Electronic source] // Business and Financial News, Breaking US and International News | Reuters. – 15.10.2015. – Thomson Reuters, 2016. – Режим доступа: <http://www.reuters.com/article/idUSFit93705820151015?type=companyNews>, свободный. – Загл. с экрана. (28.02.2016).
27. Gronroos, C. A Service Quality Model and its Marketing Implications / C. Gronroos // European Journal of Marketing. – 1984. – Vol. 18 Issue 4. – P. 36-44.

28. Lai, K. Quality Management in the Logistics Industry: an Examination and a Ten-Step Approach for Quality Implementation / K. Lai, G. Lau, T. Cheng // Total Quality Management. – 2004. – Vol. 15 Issue 2. – P. 147-159.
29. Lisinska-Kusnierz, M. Customer Satisfaction with the Quality of the Logistic Services / M. Lisinska-Kusnierz, T. Gajewska // Scientific Journal of Logistics. – 2014. – Vol. 10 Issue 1. – P. 13-19.
30. Mentzer, J. T. Developing a Logistics Service Quality Scale / J. T. Mentzer, D. J. Flint, J. L. Kent // Journal of Business Logistics. – 1999. – Vol. 20 Issue 1. – P. 9-32.
31. Palaima, T. Marketing Service Relationship: the Relative Role of Service Quality / T. Palaima, J. Banyte // Engineering Decisions. – 2006. - № 1 (46). – P. 83-94.
32. Rahman, S. Quality Management in Logistics Services: a Comparison of Practices between Manufacturing Companies and Logistic Firms / S. Rahman // Total Quality Management. – 2008. – Vol. 19 Issue 5. – P. 535-550.
33. Richards, G. Warehouse Management: A Complete Guide to Improving Efficiency and Minimizing Costs in the Modern Warehouse / G. Richards. – London: Kogan Page Limited. – 2014. – 448 p.
34. Rushton, A. The Handbook of Logistics and Distribution Management / A. Rushton, Ph. Croucher, P. Baker. – London: Kogan Page Limited. – 2010. – 635 p.
35. Unilever против Procter&Gamble: мыльные войны [Электронный ресурс] // РБК – новости, акции, курсы валют. – РосБизнесКонсалтинг, 1995-2016. – Режим доступа: <http://quote.rbc.ru/topnews/2013/11/29/34072175.html>, свободный. – Загл. с экрана. (28.02.2016).
36. Unilever Russia | Россия [Электронный ресурс] // Официальный сайт Unilever Russia. – Unilever, 2016. – Режим доступа: <https://www.unilever.ru>, свободный. – Загл. с экрана. (28.02.2016).
37. Vargo, S. L. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing / S. L. Vargo, R. F. Lusch // Journal of Marketing. – 2004. – Vol. 68. – P. 1-17.

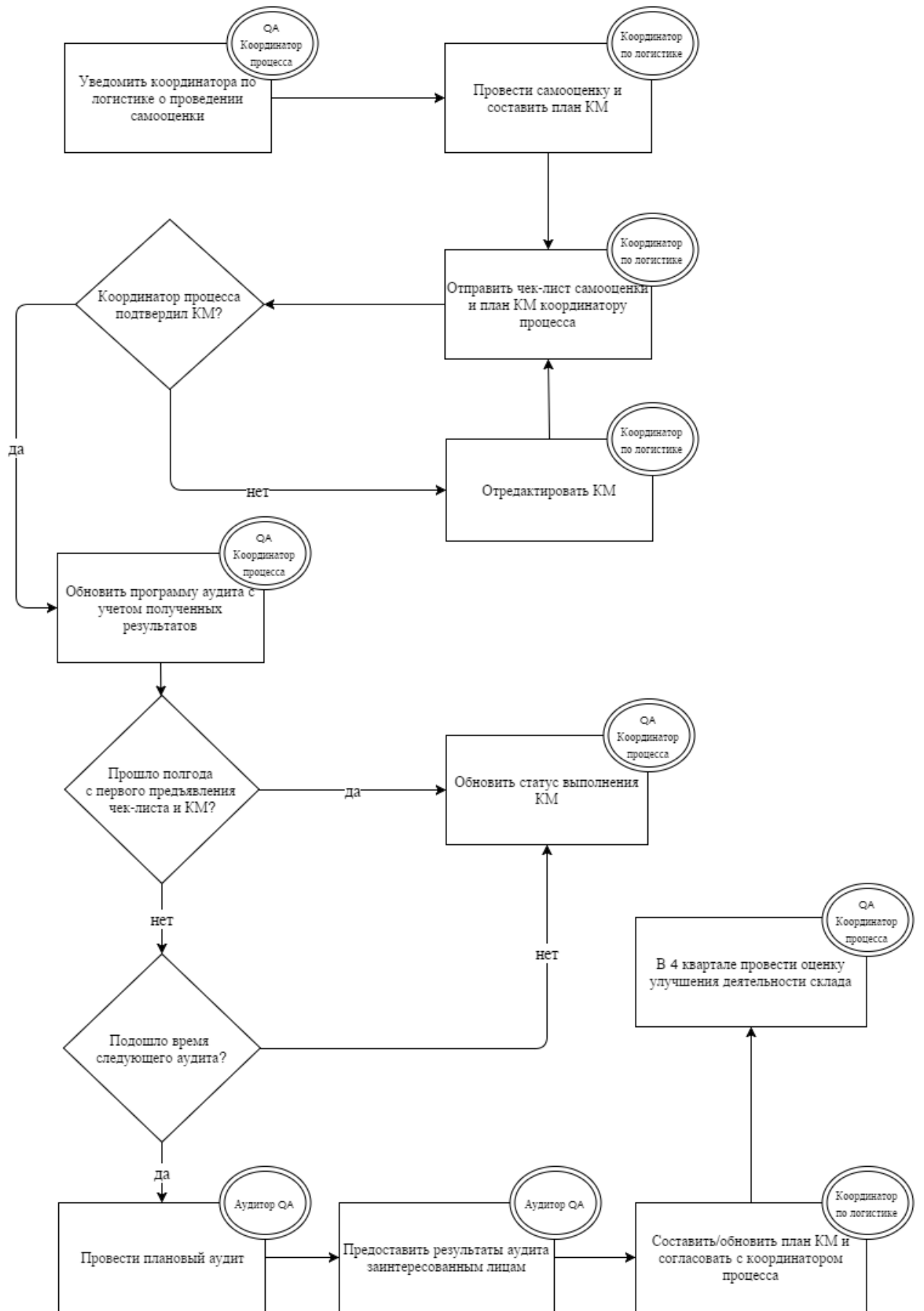
Приложение 1. Классификация складов

Таблица 6 Классификация складов

Принцип классификации	Виды складов
По отношению к функциональным областям логистики	<ul style="list-style-type: none"> – склад логистики снабжения; – склад логистики производства; – склад логистики распределения;
По виду продукции	<ul style="list-style-type: none"> – склад сырья; – склад материалов; – склад комплектующих; – склад незавершенного производства; – склад готовой продукции; – склад тары; – склад остатков и отходов; – склад инструментов;
По форме собственности	<ul style="list-style-type: none"> – собственность фирмы; – склад логистических посредников; – арендуемый склад; – склад государственных и муниципальных предприятий;
По функциональному назначению	<ul style="list-style-type: none"> – подсортировочные; – распределительные; – сезонного или длительного хранения; – грузовые терминалы; – склады для снабжения производственных процессов; – таможенные склады;
По отношению к участникам логистической цепи	<ul style="list-style-type: none"> – склады производителей; – склады торгово-посреднических компаний; – склады транспортных компаний; – склады экспедиторских компаний и логистических посредников;
По товарной специализации	<ul style="list-style-type: none"> – специализированные склады; – неспециализированные склады: универсальные или смешанные;
По технической оснащенности	<ul style="list-style-type: none"> – частично-механизированные склады; – механизированные склады; – автоматизированные склады; – автоматические склады;
По виду складских зданий	<ul style="list-style-type: none"> – по техническому устройству: открытые площадки, площадки под навесом, полужакрытые площадки, закрытые сооружения; – по этажности здания: одноэтажные, многоэтажные, высотные и с перепадом высот;
По наличию внешних транспортных связей	<ul style="list-style-type: none"> – с причалами и рельсовыми подъездными путями; – с рельсовыми подъездными путями; – с автодорожным подъездом;

Источник: [1, с. 272-273; приводится по: 3]

Приложение 2. Общая схема процесса аудита складов



Приложение 3. Результаты самооценки складов за 2015 год

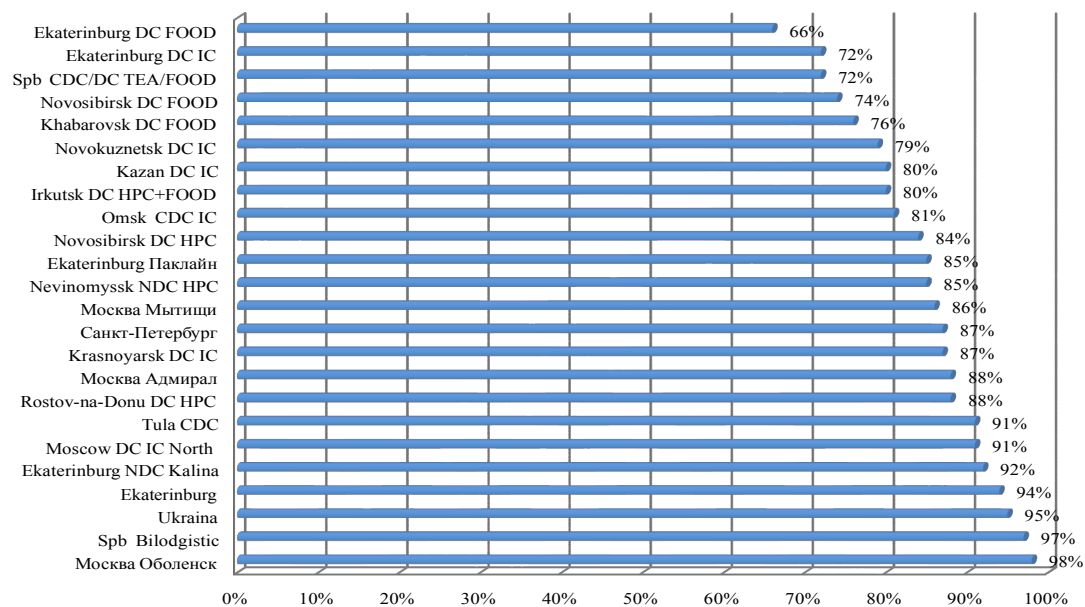


Рисунок 12 Результаты самооценки складов РФ за 2015 год

Источник: [2]

Приложение 4. Общий алгоритм процесса работы с претензиями ритейлеров

